

3

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

О. П. Крупський

Ю. М. Стасюк

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ НОВИХ КУЛЬТУРНИХ ПАТЕРНІВ

У сучасній економіці цифрові технології виступають одним із ключових драйверів трансформації бізнес-середовища. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та цифрових платформ суттєво змінюють способи організації бізнес-процесів, моделі управління та характер взаємодії між економічними суб'єктами. У таких умовах цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, але й важливим чинником формування нових конкурентних переваг бізнес-організацій. Водночас цифровізація економіки супроводжується глибокими соціокультурними змінами [1]. Поширення цифрових технологій змінює характер комунікацій, способи прийняття управлінських рішень, форми організації праці та взаємодії між працівниками. У бізнес-організаціях формуються нові культурні патерни, які базуються на відкритості до інновацій, швидкому обміні інформацією, гнучкості управління, цифрових компетентностях персоналу та готовності до постійних змін. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише технологічним, але й культурним процесом, що впливає на систему цінностей і поведінкових моделей у сучасних організаціях.

Разом із тим, одним із характерних викликів сучасного етапу розвитку є те, що темпи впровадження цифрових технологій часто випереджають процес

формування відповідних культурних норм і практик. У результаті виникає певна асиметрія між технологічними змінами та культурною адаптацією організацій [9]. Це може проявлятися у недостатньому рівні цифрових компетентностей персоналу, опорі організаційним змінам, неготовності управлінських структур до використання нових цифрових інструментів та трансформації традиційних моделей управління.

Особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між процесами цифрової трансформації бізнес-організацій та формуванням нових культурних патернів. Розуміння цих процесів дозволяє більш ефективно формувати управлінські підходи до розвитку організаційної культури, спрямовані на підтримку інноваційності, адаптивності та стійкості бізнесу в умовах динамічних змін економічного середовища.

Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації на формування нових культурних патернів у бізнес-організаціях та визначення управлінських підходів до забезпечення їх ефективної адаптації до умов цифрової економіки. Реалізація поставленої мети передбачає розкриття теоретичних засад цифрової трансформації бізнесу, дослідження особливостей трансформації організаційної культури під впливом цифрових технологій, а також визначення ключових викликів і управлінських механізмів формування цифрової культури в сучасних бізнес-організаціях.

Теоретичні засади цифрової трансформації бізнес-організацій формуються на основі поєднання міждисциплінарних теорій і концептуальних підходів, які пояснюють, яким чином організації адаптуються до цифрових технологій, інтегрують їх у свою діяльність та використовують для підтримання конкурентоспроможності й підвищення цінності у сучасній економіці. Ці засади можна узагальнено класифікувати за кількома ключовими теоретичними підходами.

1. Ресурсна теорія фірми (Resource-Based View, RBV) та теорія динамічних здібностей [6; 12]. Ресурсна теорія фірми (RBV) виходить із того, що конкурентні переваги організації формуються завдяки її здатності створювати та ефективно використовувати унікальні, цінні, рідкісні й важко імітовані ресурси [25].

В умовах цифрової трансформації до таких ресурсів належать цифрові технології, зокрема дані, алгоритми, цифрові платформи та архітектури цифрових систем. Теорія динамічних здібностей доповнює RBV, зосереджуючись на здатності організацій інтегрувати, розвивати та переорієнтовувати свої ресурси у відповідь на технологічні зміни та трансформації ринкового середовища [34]. Helfat і Peteraf (2003) описують цей процес через концепцію життєвого циклу здібностей (Capability Lifecycle), у межах якої здібності проходять етапи формування, розвитку та зрілості [25]. Цифрова трансформація значною мірою залежить від здатності організацій постійно оновлювати портфель своїх компетенцій для ефективної інтеграції нових технологій

2. Інституційна теорія. Інституційні чинники, зокрема регуляторні норми, галузеві стандарти та культурні установки, відіграють важливу роль у стимулюванні цифрової трансформації. Наприклад, вимоги щодо захисту персональних даних (такі як GDPR), технологічні тренди в галузях та ринкові очікування значною мірою впливають на формування цифрових стратегій організацій. Зокрема, Liu et al. (2024) досліджували вплив інституційних факторів на трансформацію державних підприємств Китаю (SOEs) і показали, що регуляторні рамки значною мірою визначають впровадження цифрових ініціатив [36]. Згідно з інституційною теорією, організації функціонують не лише з метою максимізації прибутку, але й для досягнення легітимності у відповідному інституційному середовищі, що робить інституційну узгодженість важливим фактором успішної трансформації.

3. Теорія соціотехнічних систем. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію технологічних систем із людськими процесами, організаційною культурою та структурою управління. Теорія соціотехнічних систем стверджує, що ефективне впровадження технологій в організаціях можливе лише за умови одночасних змін як технічної, так і соціальної підсистем. Дослідження Hsiao (2024) демонструє взаємозв'язок між використанням цифрових інструментів і трансформацією організаційних процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, розглядаючи цифрову трансформацію як процес гармонізації людських і технологічних систем [26].

4. Моделі прийняття технологій. Модель прийняття технологій (Technology Acceptance Model – TAM) та Уніфікована теорія прийняття та використання технологій (UTAUT) забезпечують поведінкове пояснення процесів впровадження технологій. Ці моделі підкреслюють значення таких чинників, як сприйнята корисність, простота використання та ставлення користувачів до нових технологій, що визначають рівень їх прийняття та інтеграції. Такі підходи є особливо релевантними при оцінюванні готовності організацій до цифрової трансформації. Зокрема, Zhang et al. (2023) підкреслюють модераторну роль стратегій цифрової трансформації та підтримки з боку вищого керівництва у процесах впровадження інформаційних технологій [60].

5. Концепція цифрових інноваційних екосистем. У сучасних умовах цифрова трансформація дедалі частіше відбувається у межах взаємопов'язаних екосистем, у яких підприємства співпрацюють через цифрові платформи, ланцюги постачання та спільні ресурси. Концепція цифрових інноваційних екосистем розвиває ідеї відкритих інновацій та акцентує увагу на спільному створенні цінності різними учасниками. За Gillani et al. (2024), організації функціонують як вузли у цифрових екосистемах, а їхній успіх значною мірою залежить від здатності використовувати зовнішні мережі, адаптуватися до платформеної взаємодії та брати участь у взаємних інноваційних процесах [23]. Цей підхід є особливо важливим для таких галузей, як виробництво, де цифровізація ланцюгів постачання стає ключовим фактором трансформаційних змін.

6. Динамічні здібності, засновані на знаннях. Отримання, поширення та використання знань є ключовими чинниками адаптації організацій до цифрового середовища. Цифрова трансформація передбачає активне створення та засвоєння нових знань для формування інноваційних рішень. Mele et al. (2023) підкреслюють важливість інтеграції динамічних здібностей, заснованих на знаннях, які забезпечують підтримку технологічних інновацій і сприяють адаптації організацій у процесі цифрової трансформації [37].

7. Соціокультурні та стратегічні підходи. Організаційна культура та стратегія виступають важливими чинниками, що можуть як сприяти, так і перешкоджати

цифровій трансформації. Компанії, які інтегрують у свою корпоративну культуру такі цінності, як адаптивність, інноваційність і орієнтація на цифрові технології, мають значно більше шансів на успішну реалізацію трансформаційних процесів. Butt et al. (2024) наголошують на необхідності трансформації організаційної культури відповідно до цілей цифрового розвитку, що підтверджується прикладами провідних компаній [14]. Крім того, у наукових дослідженнях підкреслюється важливість формування узгодженої стратегії цифрової трансформації, яка відповідає довгостроковим цілям розвитку бізнесу та реалізується через дорожні карти цифрового розвитку і моделі цифрової зрілості [11].

8. Моделі цифрової зрілості та зрілості організаційних здібностей. Теоретичні підходи, що аналізують готовність організацій до цифрових змін, часто використовують моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Models – DMM) та моделі зрілості здібностей (Capability Maturity Models – CMM). Ці моделі дозволяють оцінювати поступовий прогрес організацій у різних вимірах, зокрема у сфері технологій, управлінських компетентностей, клієнтоорієнтованості та інтеграції цифрових інструментів. Сучасні дослідження, зокрема роботи Pham et al. (2022), підкреслюють важливість системного оцінювання рівня цифрової зрілості для ефективного управління процесами цифрової трансформації [45].

9. Теорія складності та нелінійні траєкторії трансформації. Цифрова трансформація не є лінійним процесом. Вона часто характеризується складними, нелінійними переходами, що формуються під впливом зовнішніх шоків, технологічних змін і динаміки ринкового середовища. Теорія складності дозволяє аналізувати, як організаційні системи адаптуються до умов невизначеності та постійних змін. Наприклад, компанії, які використовують технології блокчейн або децентралізовані архітектури, стикаються з новими викликами, що відрізняються від традиційних бізнес-моделей. Це вимагає формування адаптивної поведінки організацій та здатності реагувати на умови цифрової дестабілізації [17].

Узагальнення теоретичних підходів до дослідження цифрової трансформації бізнес-організацій дозволяє розглядати цей процес як багатовимірне явище, що охоплює технологічні, організаційні, стратегічні та соціальні аспекти розвитку підприємств (табл. 1). Інтеграція різних теоретичних підходів формує комплексну методологічну основу для дослідження цифрової трансформації бізнес-організацій та дозволяє глибше зрозуміти механізми їх адаптації до умов цифрової економіки. Розглянуті теоретичні підходи формують основу для практичного розуміння процесів цифрової трансформації у сучасній економіці.

По-перше, ресурсний та компетентнісний підходи підкреслюють необхідність стратегічного використання цифрових ресурсів, таких як великі дані, штучний інтелект та інтернет речей, для формування конкурентних переваг. По-друге, соціотехнічні підходи забезпечують розуміння того, що цифрові стратегії повинні виходити за межі окремих організацій і сприяти інтеграції у ширші цифрові екосистеми. По-третє, інституційна теорія та моделі цифрової зрілості дозволяють ідентифікувати та долати бар'єри трансформації, зокрема культурну інерцію, технологічне відставання та регуляторні обмеження. По-четверте, поєднання знанневих динамічних здібностей і цифрових екосистем створює передумови для розвитку гнучких інноваційних процесів та швидкої реакції на нові ринкові можливості.

Загалом теоретичні засади цифрової трансформації відображають багатовимірний характер цього процесу, який формується під впливом оптимізації ресурсів, інтеграції технологій, участі у цифрових екосистемах та адаптації до інституційного середовища. Сукупність цих підходів створює ґрунтовну теоретичну основу для розуміння викликів і можливостей цифрової трансформації у сучасній економіці.

Трансформація організаційної культури в умовах цифровізації є складним і багатовимірним процесом, що змінює фундаментальні елементи функціонування бізнес-організацій, зокрема систему цінностей, поведінкові норми та практики комунікації. Така трансформація зумовлена впровадженням і інтеграцією цифрових технологій, а також еволюцією соціальних і професійних вимог до діяльності сучасних організацій.

Теоретичні підходи до дослідження цифрової трансформації бізнес-організацій

Теоретичний підхід	Сутність підходу	Значення для дослідження цифрової трансформації
Resource-Based View (RBV)	Пояснює формування конкурентних переваг через використання унікальних ресурсів організації, що є цінними, рідкісними та складними для імітації	Цифрові технології, дані, алгоритми та цифрові платформи розглядаються як стратегічні ресурси, які забезпечують конкурентоспроможність бізнес-організацій
Теорія динамічних здібностей	Акцентує увагу на здатності організацій інтегрувати, перебудувати та оновлювати свої ресурси відповідно до змін середовища	Дає змогу пояснити, як підприємства адаптуються до швидкого розвитку цифрових технологій та трансформують свої бізнес-моделі
Інституційна теорія	Підкреслює вплив інституційного середовища (норм, стандартів, регуляторних вимог) на діяльність організацій	Пояснює, як регуляторні вимоги, галузеві стандарти та очікування ринку стимулюють або обмежують цифрову трансформацію
Теорія соціотехнічних систем	Передбачає взаємозалежність технологічної та соціальної підсистем організації	Цифрова трансформація розглядається як процес одночасної зміни технологічних рішень, організаційної структури та корпоративної культури
Моделі прийняття технологій (TAM, UTAUT)	Аналізують фактори, що впливають на прийняття нових технологій користувачами	Дозволяють оцінити готовність працівників і менеджменту до використання цифрових технологій у діяльності підприємства
Концепція цифрових інноваційних екосистем	Розглядає інноваційні процеси як результат взаємодії компаній у мережах, платформах та партнерствах	Пояснює роль цифрових платформ, мережових взаємодій і співпраці між компаніями у створенні нових бізнес-моделей
Підхід динамічних знансвих здібностей	Підкреслює роль знань у формуванні інновацій та організаційної адаптації	Пояснює, як процеси створення, обміну та використання знань сприяють розвитку цифрових інновацій
Моделі цифрової зрілості	Оцінюють рівень готовності організацій до цифрових змін	Дозволяють визначити стадію цифрової трансформації підприємства та сформулювати стратегічні напрями її розвитку
Теорія складності	Розглядає організації як складні адаптивні системи, що функціонують у середовищі невизначеності	Дає змогу пояснити нелінійний характер цифрової трансформації та необхідність гнучких управлінських підходів

Джерело: узагальнено авторами самостійно

З огляду на комплексний характер змін, що відбуваються під впливом цифровізації, трансформація організаційної культури охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, зокрема систему організаційних цінностей, поведінкові

норми працівників, комунікаційні практики та управлінські підходи. Цифрові технології змінюють не лише інструменти управління, але й спосіб взаємодії між працівниками, характер прийняття рішень та принципи організації роботи в цілому.

У сучасних бізнес-організаціях відбувається поступовий перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, мережевих та інноваційно орієнтованих структур. Це супроводжується формуванням нових організаційних цінностей, розвитком цифрових компетентностей персоналу та впровадженням платформних форм комунікації. Узагальнення основних напрямів впливу цифровізації на організаційну культуру та їхніх проявів у діяльності підприємств наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні напрями трансформації організаційної культури в умовах цифровізації

Напрямок трансформації	Основні зміни	Прояви в діяльності організацій	Очікувані результати
Цінності організації	Перехід від ієрархічності до гнучкості та інноваційності	Орієнтація на data-driven decision making; підтримка експериментування; розвиток культури постійного навчання	Підвищення адаптивності організації; формування інноваційного середовища
Поведінкові норми працівників	Формування цифрових компетентностей та готовності до змін	Розвиток навичок роботи з AI, big data, цифровими платформами; готовність до agile-підходів; міжфункціональна співпраця	Підвищення ефективності командної роботи; прискорення інноваційних процесів
Комунікаційні практики	Перехід до цифрових та платформних комунікацій	Використання хмарних сервісів, корпоративних платформ, цифрових панелей управління; асинхронна співпраця	Підвищення прозорості інформаційних потоків; швидкість прийняття рішень
Інноваційна культура	Інтеграція інновацій як ключового елементу організаційної культури	Швидке прототипування, тестування ідей, ітераційний зворотний зв'язок	Посилення конкурентоспроможності та організаційної резильєнтності
Управлінські практики	Перехід до гнучких моделей управління	Agile-лідерство, децентралізація прийняття рішень, підтримка автономії команд	Підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено авторами самостійно

Розглянемо більш детально основні напрями впливу цифровізації на організаційну культуру.

1. Зміна системи цінностей. Традиційні організаційні цінності, що акцентували увагу на ієрархічності управління та рутинних процедурах прийняття рішень, поступово поступаються місцем цінностям, орієнтованим на гнучкість, прозорість та інноваційність. Цифровізація сприяє впровадженню процесів прийняття управлінських рішень на основі даних, що підвищує здатність організацій швидко адаптуватися до динамічних змін ринку та технологічного середовища [5; 32]. До ключових цінностей, сформованих під впливом цифрової трансформації, належать готовність до експериментування, безперервного навчання та розширення можливостей працівників. Цифровізація підкреслює важливість співпраці та міжфункціональної взаємодії, що сприяє подоланню жорстких міжвідділових бар'єрів і формуванню командної роботи [20; 29].

2. Трансформація поведінкових норм. Зростаюча роль технологій, зокрема штучного інтелекту (AI), машинного навчання та великих даних, призводить до суттєвих змін у поведінкових стандартах працівників. Сучасні співробітники повинні володіти цифровими компетентностями, які охоплюють як технічні навички, так і м'які компетенції, пов'язані з готовністю до змін та ефективним використанням цифрових інструментів [19; 40]. Сучасні поведінкові норми дедалі більше орієнтуються на принципи гнучкості та адаптивності. Практики agile-лідерства передбачають децентралізацію прийняття рішень, що забезпечує більш швидкі та ітеративні управлінські процеси, особливо у сферах, пов'язаних з інтенсивною інноваційною діяльністю [38; 56]. Крім того, значних змін зазнають комунікаційні норми [4; 30]. Вони дедалі більше базуються на використанні цифрових платформ та інструментів миттєвої взаємодії, що підвищує рівень прозорості, підзвітності та ефективності обміну інформацією між працівниками [44; 58].

3. Зміна комунікаційних практик. Цифрові технології істотно трансформують організаційні комунікації, забезпечуючи можливості асинхронної співпраці та зменшуючи залежність від просторових обмежень. Такі інструменти, як хмарні платформи, цифрові інформаційні панелі та системи аналітики на основі штучного інтелекту, стають важливими складовими сучасної організаційної

культури [51; 52]. Ефективні цифрові комунікаційні практики передбачають забезпечення інклюзивності та адаптивності, що дозволяє всім працівникам, незалежно від їхнього попереднього досвіду, ефективно використовувати цифрові платформи. Важлива роль у цьому процесі належить керівництву, яке забезпечує адаптацію персоналу до нових систем та формує середовище так званого «цифрового комфорту» [21; 35].

Цифровізація виступає системоутворюючим чинником, який впливає на базові елементи організаційної культури – цінності, поведінкові норми та комунікаційні практики. У результаті цього впливу формуються нові культурні характеристики організації, серед яких особливе значення мають розвиток цифрових компетентностей, формування інноваційної культури та впровадження гнучких управлінських підходів. Узагальнену модель трансформації організаційної культури під впливом цифровізації представлено на рис. 1.



Рис. 1. Модель трансформації організаційної культури під впливом цифровізації

Джерело: розроблено авторами самостійно

Цифровізація змінює не лише окремі управлінські процеси, а й базові елементи організаційної культури, формуючи нові підходи до взаємодії,

прийняття рішень та організації праці. У результаті таких змін у діяльності бізнес-організацій поступово виникають нові культурні характеристики, які відображають адаптацію підприємств до цифрового середовища. Саме ці процеси зумовлюють формування нових культурних патернів, що визначають особливості функціонування сучасних організацій.

1. Розвиток цифрових компетентностей. Формування цифрової грамотності працівників є одним із ключових чинників трансформації організаційної культури. Це передбачає розвиток таких навичок, як обізнаність у сфері кібербезпеки, розуміння принципів функціонування штучного інтелекту та володіння технологіями хмарних обчислень, що є необхідними для ефективної діяльності у сучасному технологічному середовищі [18; 40]. Ефективними механізмами розвитку цифрових компетентностей визнаються програми професійного навчання, наставництво, а також використання персоналізованих цифрових інструментів навчання [19; 20].

2. Інновації як культурна основа розвитку. Цифрова трансформація вимагає формування культури інновацій, у межах якої нові ідеї не лише заохочуються, а й системно підтримуються. Цифрово орієнтована інноваційна культура ґрунтується на швидкому прототипуванні, ітеративних механізмах зворотного зв'язку та децентралізованих управлінських структурах, які стимулюють експериментування без страху перед помилками [24; 27]. Емпіричні дослідження свідчать, що узгодження організаційної культури з інноваційними стратегіями значною мірою сприяє підвищенню стійкості організацій та формуванню їхніх конкурентних переваг [3; 43; 53].

3. Гнучкість управління. У цифровому середовищі відбувається еволюція управлінських стилів. Agile-лідерство, що характеризується адаптивністю, орієнтацією на потреби працівників та здатністю оперативно реагувати на зміни, відіграє визначальну роль у формуванні культури, готової до цифрових трансформацій [15; 56]. Гнучкі управлінські процеси сприяють розширенню автономії команд та підтримують функціонування гібридних моделей роботи, що забезпечують інклюзивність незалежно від географічних або технологічних обмежень [44; 57].

Багато організацій стикаються з явищем культурної інерції, коли усталені практики та переконання вступають у суперечність із новими цифровими підходами. Особливо помітним опір може бути на рівні керівництва, що значною мірою ускладнює впровадження нових організаційних норм [16; 24]. Подолання такого опору потребує чіткого узгодження процесів впровадження технологій із культурними цілями організації, а також інвестування у програми залучення персоналу, спрямовані на подолання розриву між традиційними системами управління та новими цифровими практиками [13; 42]. Відомі управлінські моделі, зокрема модель ADKAR та восьмиетапна модель змін Коттера, пропонують структурований підхід до управління культурними трансформаціями. Ці підходи передбачають активне залучення працівників, зниження рівня тривожності щодо змін та поступове закріплення нових організаційних цінностей і практик [38].

Організації можуть використовувати сучасні аналітичні інструменти, зокрема багатофакторний аналіз та метод PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) – метод моделювання структурних рівнянь на основі часткових найменших квадратів – для оцінювання відповідності існуючої організаційної культури цілям цифрової трансформації. Постійний моніторинг і поступове коригування процесів забезпечують довгострокову ефективність трансформаційних змін [32; 43]. Крім того, ефективні системи корпоративного управління, підтримані структурними каузальними моделями, дозволяють забезпечити узгодженість культурних змін із стратегічними цілями бізнесу та мінімізувати ризики, пов'язані з трансформаційними процесами [22].

Системна трансформація організаційної культури в цифрову епоху потребує узгодження технологічних змін із культурними адаптаціями. Для успішного функціонування у цифровому середовищі підприємства мають приділяти особливу увагу розвитку цифрових компетентностей персоналу, формуванню інноваційної культури та забезпеченню гнучкості управлінських процесів. Подолання викликів, пов'язаних із опором змінам і використанням застарілих систем, можливе за умови активної участі керівництва у процесі трансформації та залучення всіх рівнів організації до формування нових культурних норм.

Використання науково обґрунтованих моделей управління змінами дозволяє системно оцінювати, коригувати та вдосконалювати процес цифрової трансформації організаційної культури.

Однією з ключових проблем сучасного розвитку бізнес-організацій у цифровій економіці є асиметрія між темпами впровадження цифрових технологій та швидкістю еволюції організаційної культури. Така невідповідність формує явище так званого «культурного лагу», коли технологічні можливості випереджають розвиток соціальних, поведінкових та інституційних механізмів, необхідних для їх ефективного використання. У сучасних умовах підприємства здатні досить швидко інтегрувати хмарні платформи, системи штучного інтелекту або інструменти автоматизації, використовуючи стратегічні інвестиції та партнерські відносини з технологічними провайдерами. Водночас трансформація організаційної культури, що охоплює систему цінностей, управлінські практики, моделі взаємодії та рівень психологічної безпеки працівників, потребує значно тривалішого часу та системної управлінської підтримки.

Зазначена диспропорція проявляється у низці викликів, які ускладнюють реалізацію цифрових трансформаційних ініціатив. Передусім важливим фактором виступає опір змінам з боку персоналу. Нові технології можуть сприйматися працівниками як загроза їх професійній ідентичності, компетентності або стабільності зайнятості. За відсутності ефективної комунікації та інклюзивних механізмів управління змінами це може призводити до пасивного опору, зниження мотивації або навіть втрати цінних кадрів.

Іншою важливою проблемою є збереження традиційних ієрархічних структур управління, сформованих в індустріальну епоху. Цифрова трансформація передбачає високий рівень міжфункціональної взаємодії, що поєднує компетенції підрозділів інформаційних технологій, операційної діяльності, маркетингу та обслуговування клієнтів. Проте існуючі системи підпорядкування, оцінювання результативності та розподілу відповідальності нерідко підтримують функціональну ізоляваність підрозділів, що знижує ефективність спільної роботи та уповільнює інноваційні процеси [54].

Суттєвим фактором також виступає недостатній рівень цифрових компетентностей та управлінських навичок середнього менеджменту. Саме менеджери цієї ланки виконують роль ключового посередника між стратегічними рішеннями керівництва та повсякденною операційною діяльністю організації. Низький рівень цифрової грамотності, відсутність досвіду управління змінами або недостатня підтримка експериментування можуть призводити до фрагментарного впровадження нових технологічних рішень і втрати потенційних конкурентних переваг [14]. Крім того, в багатьох організаціях зберігається невідповідність між системами оцінювання результатів діяльності та цілями цифрової трансформації. Працівники продовжують оцінюватися за показниками ефективності, сформованими для традиційних бізнес-процесів, що створює суперечність між очікуванням інноваційної поведінки та фактичними механізмами стимулювання персоналу [15].

Наслідки такої асиметрії можуть мати системний характер і впливати на загальну ефективність функціонування організації. Зокрема, виникають ризики операційної фрагментації, коли працівники використовують альтернативні або неформальні цифрові інструменти («shadow IT») для обходу офіційних систем, що створює загрози для кібербезпеки та цілісності корпоративних даних. Також спостерігається зниження інноваційного потенціалу організацій, оскільки культурна інерція обмежує використання можливостей нових технологій. Додатковим фактором ризику є підвищена вразливість до кіберзагроз, адже ефективний захист інформаційних систем потребує не лише технічних рішень, але й відповідної поведінкової культури працівників [50]. Водночас значну загрозу становить і відтік висококваліфікованих спеціалістів, особливо представників цифрового покоління, які віддають перевагу організаціям із сучасними управлінськими практиками та відкритою інноваційною культурою [13].

Бар'єри подолання зазначеної асиметрії можуть мати різну природу. До структурних бар'єрів належать централізовані процедури прийняття рішень, що уповільнюють експериментування та навчання, жорсткі організаційні структури, які ускладнюють формування міждисциплінарних команд, а також недостатні

інвестиції у системи безперервного навчання персоналу [55]. Когнітивні бар'єри пов'язані з домінуванням управлінських парадигм індустріальної епохи, що дуже часто орієнтуються на передбачуваність і контроль, тоді як цифрова економіка потребує адаптивності, інноваційності та готовності до експериментування [42]. Інституційні бар'єри проявляються у застарілих системах управління персоналом, механізмах корпоративного управління та моделях винагород, які не відповідають вимогам цифрової трансформації [10].

Результати сучасних емпіричних досліджень свідчать, що організації з високим рівнем цифрової зрілості приділяють особливу увагу цілеспрямованому формуванню організаційної культури. Зокрема, ефективними інструментами виступають демонстраційні практики експериментування з боку керівництва, залучення працівників до спільного проектування нових бізнес-процесів, а також розвиток компетентнісних моделей кар'єрного зростання, орієнтованих на цифрову грамотність та адаптивне мислення. При цьому цифрову трансформацію доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення, а як комплексне переосмислення організаційної ідентичності, управлінських принципів і способів створення цінності [33].

Важливим інструментом аналізу готовності організацій до цифрових змін є концепція організаційної готовності до трансформації, що включає два взаємопов'язані виміри: колективну мотивацію до змін («готовність змінюватися») та колективну спроможність до їх реалізації («здатність здійснювати зміни»). Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови одночасної наявності обох складових [47]. За відсутності відповідної спроможності високий рівень мотивації може призводити до розчарування персоналу, тоді як низька мотивація при наявності ресурсів створює ризик пасивного опору змінам [15].

Результати систематичного огляду літератури підтверджують, що цифрова трансформація сприяє розвитку співпраці та підвищенню організаційної гнучкості, однак ці ефекти значною мірою залежать від рівня культурної адаптації організації [5; 29]. Дослідження, проведене у великих організаціях Чилі, демонструє, що ключовими факторами формування цифрової культури є

підтримка з боку керівництва, розширення можливостей працівників та розвиток систем безперервного навчання, тоді як традиційні ієрархічні структури та високий рівень уникнення ризику істотно уповільнюють трансформаційні процеси [13].

Таким чином, подолання асиметрії між швидкістю цифрової трансформації та темпами культурної адаптації потребує розгляду організацій як складних соціотехнічних систем, у межах яких технології, люди та управлінські процеси мають розвиватися узгоджено. Це передбачає відмову від спрощеного підходу до цифровізації як суто технологічного оновлення та усвідомлення того, що стійка цифрова трансформація є насамперед соціально-організаційним процесом. Організації, які успішно адаптуються до умов цифрової економіки, розглядають трансформацію організаційної культури як ключову передумову ефективного використання технологічних інновацій [39].

Формування нових культурних патернів у процесі цифрової трансформації бізнесу є фундаментальною стратегічною необхідністю, що виходить за межі простого впровадження технологій і потребує системного управління змінами, спрямованого на людський та організаційний виміри трансформації. Сучасні дослідження свідчать, що успішність цифрової трансформації значною мірою визначається культурними чинниками: за результатами емпіричних досліджень, саме культурні бар'єри пояснюють більшість невдач цифрових ініціатив навіть за умов значних інвестицій у технології [54]. Основний виклик полягає у переході від традиційних ієрархічних та ризикоорієнтованих організаційних культур до адаптивних, інноваційних і цифрово-орієнтованих моделей мислення, здатних ефективно функціонувати в умовах швидкої технологічної еволюції.

Одним із ключових механізмів формування нових культурних патернів виступає лідерське закріплення культурних змін. Вищий менеджмент повинен не лише декларувати, а й демонструвати прихильність до цифрової грамотності, експериментування та прийняття рішень на основі даних через послідовне моделювання поведінки та розподіл ресурсів. Дослідження Müller et al. (2024) визначають чотири типові портфелі компетентностей, необхідні для лідерства

в умовах цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність поєднання операційної ефективності з інноваційним потенціалом та розвитком колаборативних екосистем [41]. Важливо, щоб такий підхід охоплював не лише рівень топменеджменту, а й середній управлінський рівень, представники якого виступають ключовими агентами змін, що транслюють стратегічне бачення у щоденну управлінську практику. Особливо важливою є роль керівників інформаційних підрозділів (СІО), оскільки їх управлінські рішення безпосередньо впливають на розвиток цифрових компетентностей працівників і, відповідно, стимулюють інноваційні процеси, зокрема у сфері екологічних інновацій, за умови підтримки організаційної гнучкості та екологічно орієнтованої культури [59].

Другим важливим напрямом є співтворення цифрової культури через партисипативні процеси. Практика показує, що нав'язування культурних змін виключно зверху вниз є менш ефективним, ніж залучення міжфункціональних команд до формування спільних цифрових цінностей і моделей поведінки. Такі підходи передбачають створення професійних спільнот практики, впровадження гнучких (agile) управлінських ритуалів, а також формування психологічно безпечного середовища, що стимулює експериментування та навчання на помилках. Дослідження засвідчили, що цифрова корпоративна культура є ключовою умовою реалізації можливостей цифрової трансформації, особливо в організаціях із традиційно ієрархічними структурами, які стикаються з посиленням конкурентного тиску [28]. Завдяки таким механізмам співтворення організації можуть формувати власні, контекстно зумовлені характеристики цифрової культури, що відповідають їх операційним потребам і стратегічному позиціонуванню на ринку.

Третім важливим елементом культурної трансформації виступають структурні інституційні механізми підтримки. Організації повинні трансформувати формальні системи управління таким чином, щоб вони стимулювали бажані цифрові поведінкові моделі. Це передбачає модернізацію систем оцінювання результативності, у яких акцент переноситься з короткострокових показників

продуктивності на здатність до навчання та адаптації. Особливої ваги набуває формування екосистеми цифрового розвитку персоналу, що забезпечує безперервне навчання та формування необхідних цифрових компетентностей. Водночас механізми децентралізованого фінансування інновацій, зокрема внутрішні корпоративні венчурні програми, дозволяють працівникам ініціювати цифрові проекти без надмірних бюрократичних бар'єрів. Дослідження малих і середніх підприємств у Лімі (Перу) показують, що цифрові компетентності та цифрове управління людськими ресурсами суттєво впливають на організаційну культуру та сприяють забезпеченню організаційної стійкості [20].

Завершальним елементом формування нових культурних патернів є механізми символічного закріплення культурних змін, які інтегрують цифрові цінності в організаційну ідентичність і щоденні практики. Це передбачає створення переконливих наративів цифрової трансформації, визначення та популяризацію цифрових рольових моделей, а також трансформацію фізичного й віртуального робочого середовища з метою підтримки цифрової співпраці. Стратегічне проектування організаційної культури потребує узгодження між новими технологіями, інституційними цінностями, поведінковими нормами та управлінськими практиками, формуючи цілісну екосистему, здатну підтримувати цифрові трансформаційні процеси [31]. Особливої актуальності такі підходи набувають у галузях із високим рівнем соціальної відповідальності, зокрема в системі охорони здоров'я, де цифрова трансформація потребує одночасного врахування технологічних, політичних, соціальних, культурних та економічних факторів [2; 7; 8; 48].

Методологічною основою управління культурними змінами виступають інструменти діагностичного оцінювання організаційної культури. Процес трансформації має починатися з комплексного аналізу існуючих культурних характеристик із використанням відомих інструментів, таких як Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), а також сучасних моделей оцінювання зрілості цифрової культури. Такі інструменти дозволяють виявити культурні розриви та сформувані цільові управлінські інтервенції. Сучасні аналітичні технології,

зокрема методи аналізу настроїв у внутрішніх комунікаціях організації, дають змогу здійснювати моніторинг культурної динаміки в режимі реального часу та своєчасно коригувати управлінські рішення. У цьому контексті особливо ефективною вважається модель *Competing Values Framework*, яка дозволяє досліджувати вплив різних типів організаційної культури на успішність цифрової трансформації та розвиток аналітичних можливостей на основі великих даних [43].

Взаємозв'язок між цифровою організаційною культурою, абсорбційною спроможністю та стійкою результативністю бізнесу демонструє ширший стратегічний ефект культурної трансформації. Дослідження підприємств обробної промисловості Мексики показують, що цифрова організаційна культура виступає передумовою підвищення стійкості ланцюгів постачання та забезпечення довгострокової ефективності бізнесу, що пояснюється через теорію динамічних здібностей [46]. Додаткові емпіричні результати підтверджують, що цифрова організаційна культура позитивно впливає на організаційну результативність, тоді як цифровізація бізнес-процесів і формування цифрової цінності виступають важливими медіаторами цього впливу [49]. Крім того, розвиток цифрової культури сприяє формуванню конкурентних переваг завдяки взаємозв'язку з цифровими компетентностями, цифровими інноваціями та організаційною резильєнтністю [53].

Суттєвий внесок у систематизацію управління культурною трансформацією робить наука впровадження (*implementation science*), яка пропонує науково обґрунтовані моделі управління складними організаційними змінами. Зокрема, *Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR)* забезпечує комплексну карту можливих бар'єрів і факторів успіху, що охоплює характеристики інновації, зовнішнє середовище, внутрішнє організаційне середовище, особливості учасників та процес впровадження. Такий системний підхід дозволяє будувати трансформаційні програми на основі доказових практик, а не інтуїтивних управлінських рішень. Додатково рамкова модель *RE-AIM* дозволяє оцінювати масштаб

охоплення, ефективність, рівень впровадження, якість реалізації та довгострокову сталість змін, формуючи комплексну систему оцінювання результативності трансформаційних ініціатив.

Кінцевою метою культурної трансформації у цифровому бізнес-середовищі є формування організацій, здатних до постійної адаптації та еволюції у відповідь на технологічні та ринкові зміни. У цьому контексті організаційна культура розглядається не як статичний елемент, а як динамічна система щоденних практик, що потребує постійного аналізу, осмислення та коригування. Організації, які успішно проходять цей процес, формують стан так званої цифрової організаційної готовності (*digital organizational readiness*) – комплексного стану, що характеризується поєднанням цифрових компетентностей, інноваційного потенціалу та здатності до ефективної колаборації, забезпечуючи тим самим довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці [49].

Інтеграція зазначених управлінських підходів – лідерського закріплення змін, партисипативного співтворення культури, структурного забезпечення, символічного підсилення, системної діагностики та використання доказових моделей впровадження – формує комплексну управлінську рамку, що дозволяє ефективно формувати нові культурні патерни та забезпечувати успішну цифрову трансформацію бізнес-організацій.

Список використаних джерел

1. Золковер А. О. Цифрове суспільство та його зв'язок з урбанізацією. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (4). С. 206-216. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/405/457>.
2. Карпюк З., Крупський О., Стасюк Ю. Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 136-151. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-9-136-151>.
3. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. №9. С. 56-60.
4. Левенець А., Стасюк Ю. Застосування месенджерів в управлінні ігровими спільнотами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. № 1. С. 395-400. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/76>.
5. Науменко Ю. М., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 142-152. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.142.

6. Сардак С. Е., Крупский А. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. *European Journal of Management Issues. Special issue: Dynamic Capabilities Of Firms*. 2017. № 25(1). С. 36-42. <https://doi.org/10.15421/191706>.
7. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запирченко Л., Савеленко Г. Добросочесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/1718>.
8. Стасюк В. С., Артеменко Л. П. Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства: досвід «Сільпо-Фуд». *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конференції*. 24 квітня 2025 р., м. Київ. С. 242.
9. Яремко В., Янок В. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1 (1 (4)). С. 17-24. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/43/41>.
10. Ali A. U., Hasanah U. Adaptation of organizational culture in supporting digital transformation in accounting. *Journal Mutiara Manajement*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 167-178. <https://doi.org/10.51544/jmm.v9i2.5580>.
11. Aras A., Büyükközan G. Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review. *Systems*. 2023. Vol. 11, No. 4. Article 213. <https://doi.org/10.3390/systems11040213>.
12. Bogodistov Y. Динамічні здібності чи динамічні здатності? *European Journal of Management Issues*. 2017. Vol. 25. No. 1. P. 18-23. <https://doi.org/10.15421/191703>.
13. Busco C., González F., Aránguiz M. Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1153031>.
14. Butt A., Imran F., Helo P., Kantola J. Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*. 2024. Vol. 57, No. 2. Article 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>.
15. Cyfert S., Dyduch W., Szumowski W., Prause G. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*. 2025. Vol. 33, No. 2. P. 219-231. <https://doi.org/10.108/cemj-11-2024-0346>.
16. Deep G. Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*. 2023. Vol. 10, No. 2. P. 396-401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>.
17. Dötsch J. J. Expanding the boundaries of the firm: Lessons from digitalisation. *Gradus*. 2024. Vol. 11, No. 1. <https://doi.org/10.47833/2024.1.eco.008>.
18. Elbably M., Zayed A., Soliman C. Analysing the impact of leadership strategies, digital culture, and digital competencies on the success of digital transformation initiatives in Egypt's public sector: A case study of technological centers. *International Journal of Accounting and Management Sciences*. 2025. Vol. 4, No. 1. <https://doi.org/10.56830/ijams01202505>.
19. Espina-Romero L., Ferrer-Dávalos R. M., Parra D. R., Izaguirre Olmedo J., Sarmiento R. Digital competencies, human resource management, and culture as strategic drivers of sustainable digital transformation in SMEs of Lima. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 16, No. 1. Article 3. <https://doi.org/10.3390/admsci16010003>.
20. Espina-Romero L., Ríos Parra D., Gutiérrez Hurtado H., Peixoto Rodriguez E., Arias-Montoya F., Noroño-Sánchez J. G., Talavera-Aguirre R., Ramírez Corzo J., Vilchez Pirela R. A. The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability:

- A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 16. Article 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>.
21. Fatchurrohman M., Supriadi I., Alfiyatussholichah A., Wardhani P. S. Digital transformation and innovation in the digitalization era to improve organizational culture. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 7327-7332. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1840>.
 22. Franco M., Quadros R., Minatogawa V. Enabling digital transformation through organizational design: The emergence of the “business model innovation function”. *2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*. Portland, 2022. P. 1-10. <https://doi.org/10.23919/picmet53225.2022.9882839>.
 23. Gillani F., Chatha K. A., Jajja S. S., Cao D., Ma X. Unpacking digital transformation: Identifying key enablers, transition stages and digital archetypes. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 203. Article 123335. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123335>.
 24. Grover V., Tseng S.-L., Pu W. A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*. 2022. Vol. 59, No. 4. Article 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
 25. Helfat C. E., Peteraf M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. P. 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>.
 26. Hsiao M.-H. Resource integration and firm performance through organizational capabilities for digital transformation. *Digital Transformation and Society*. 2024. <https://doi.org/10.1108/dts-07-2023-0050>.
 27. Kiefer D., van Dinther C., Spitzmüller J. Digital innovation culture: A systematic literature review. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. Cham: Springer International Publishing, 2021. P. 305-320. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_22.
 28. Kocak S., Pawlowski J. Digital organizational culture: A qualitative study on the identification and impact of the characteristics of a digital culture in the craft sector. *SN Computer Science*. 2023. Vol. 4, No. 6. <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02302-1>.
 29. Krupskiy O., Stasiuk Y., Kobchenko A. Cross-cultural management of digital teams based on e-sport practices. *Economic Scope*. 2025. № 207. P. 3-12. <https://doi.org/10.30838/ep.207.3-12>.
 30. Krupskiy O., Stasiuk Y., Levenets A. Development of managerial competencies in virtual communities experience of managing Minecraft clans. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2025. № 108. P. 122-138. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-11>.
 31. Kurter O. Strategic design of organizational culture for digital transformation. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 524-544. <https://doi.org/10.58702/teyd.1764602>.
 32. Leal-Rodríguez A. L., Sanchís-Pedregosa C., Moreno-Moreno A. M., Leal-Millán A. G. Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8, No. 3. Article 100409. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>.
 33. Lekkala K. K. Digital transformation: The strategic integration of technology in modern business. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 2025. P. 344-351. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-24443>.
 34. Leso B. H., Cortimiglia M. N., Ghezzi A., Minatogawa V. Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: A pattern matching approach. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 18, No. 4. P. 1149-1187. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00692-3>.
 35. Lis T., Piech A. The role of organizational culture in the era of digital transformation of enterprises. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 270. P. 6096-6104. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.10.079>.

36. Liu G., Liu J., Gao P., Yu J., Pu Z. Understanding mechanisms of digital transformation in state-owned enterprises in China: An institutional perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202. Article 123288. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123288>.
37. Mele G., Capaldo G., Secundo G., Corvello V. Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 532-563. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2023-0121>.
38. Melnyk A. Innovative approaches to organizational management in the digitalization era. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 340, No. 2. P. 618-622. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98>.
39. Moreno-Monsalve N. A., Delgado-Ortiz S. M., García J.-V. V. Incidence of organizational culture in digital transformation projects. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science*. Hershey: IGI Global, 2021. P. 30-48. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8185-8.ch002>.
40. Muliando H., Maarif M. S., Zulbainarni N., Hasanah N. Development of digital competencies towards improving performance of ministry of agrarian and spatial planning: Insight from Indonesia. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*. 2024. Vol. 10, No. 2. P. 76. <https://doi.org/10.29210/020243745>.
41. Müller S. D., Konzag H., Nielsen J. A., Sandholt H. B. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 75. Article 102734. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>.
42. Nikčević G., Pavićević D. Perspectives and directions of development of organizational culture in the digital age. *Agora International Journal of Economical Sciences*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 171-181. <https://doi.org/10.15837/aijes.v18i1.6720>.
43. Orero-Blat M., Leal Rodríguez A. L., Palacios-Marqués D. The strategic advantage of innovative organizational culture: An exploratory analysis in digital transformation and big data analytics capabilities. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 31, No. 2. P. 443-462. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.74>.
44. Pfaff Y. M., Wohlleber A. J., Münch C., Küffner C., Hartmann E. How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. Vol. 183. Article 109432. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432>.
45. Pham Minh H., Pham Thi Thanh H. Comprehensive review of a digital maturity model and proposal for a continuous digital transformation process with digital maturity model integration. *Sistemas & Gestão*. 2022. Vol. 17, No. 1. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2022.v17n1.1789>.
46. Rodríguez-González R. M., Madrid-Guijarro A., Maldonado-Guzmán G. Digital organizational culture and absorptive capacity as precursors to supply chain resilience and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 420. Article 138411. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138411>.
47. Salamzadeh Y., Damij N., Isa S. M., Khan R. U. Digital readiness. *International Encyclopedia of Business Management*. 2024. <https://doi.org/10.0410/cata/9e2112d95a64c311b4c25967a73c192f>.
48. Santarsiero F., Schiuma G., Carlucci D., Helander N. Digital transformation in healthcare organisations: The role of innovation labs. *Technovation*. 2023. Vol. 122. Article 102640. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102640>.
49. Sentoso A., Rahayu P. S. S., Nelson A. The effect of digital organizational culture on organizational performance with business digitalization and digital organizational value as a mediation in elementary at primary school in Batam City. *Dinasti International Journal of*

- Education Management and Social Science*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 64-76. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1.3329>.
50. Tangi L., Janssen M., Benedetti M., Noci G. Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 60. Article 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>.
 51. Tkalac Verčič A., Verčič D. The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*. 2025. Vol. 51, No. 3. Article 102587. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>.
 52. Tkalac Verčič A., Verčič D., Čož S., Špoljarić A. A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*. 2024. Vol. 50, No. 1. Article 102400. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>.
 53. Velyako V., Musa S. The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. Vol. 15, No. 3. P. 11956-11975. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>.
 54. Verma L. Cultural transformation: The key to successful digital transformation in large enterprises. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 2992-2999. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2025.15.2.0883>.
 55. Verma P., Kumar V., Yalcin H., Daim T. Organizational architecture of strategic entrepreneurial firms for digital transformation: A bibliometric analysis. *Technology in Society*. 2023. Vol. 75. Article 102355. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102355>.
 56. Wang T., Lin X., Sheng F. Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>.
 57. Wintarto R., Meiliani M., Carolin A. Digital organisational culture: Capturing local banking in digital transformation. *International Journal of Social Science and Business*. 2024. Vol. 7, No. 4. P. 1022-1029. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.72306>.
 58. Wuersch L., Neher A., Peter M. K. Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 25, No. 3. P. 614-639. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>.
 59. Xiufan Z., Yunqiao L. L. CIO leadership, employee digital ability, and corporate green innovation performance – moderating effect of organizational agility and environmental culture. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. Vol. 27, No. 10. P. 24585-24628. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05581-7>.
 60. Zhang X., Xu Y. Y., Ma L. Information technology investment and digital transformation: The roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*. 2023. Vol. 29, No. 2. P. 528-549. <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2022-0254>.