

Писаревська Ганна Іллівна¹, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та
підприємництва

Писаревський Микола Ілліч¹, к.е.н.,
доцент, директор ННІ «Каразинський інститут
міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Мелікян Єгор Юрійович¹, магістрант

¹Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Pysarevska Hanna¹, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Management
and Entrepreneurship, <https://orcid.org/0000-0001-6192-8038>

Pysarevskiy Mykola¹, PhD in Economics, Associate Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute "Karazin Institute
of International Relations and Tourism Business",
<https://orcid.org/0000-0002-3981-5149>

Mielikian Yehor¹, Graduate Student,
<https://orcid.org/0009-0007-0927-0866>

¹V. N. Karazin Kharkiv National University

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА DEVELOPMENT OF DIGITAL CORPORATE CULTURE AND DIGITAL COMMUNICATION TOOLS AS A FACTOR OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS ENHANCEMENT

Писаревська Г. І., Писаревський М. І., Мелікян Є. Ю.
Розвиток цифрової корпоративної культури та
цифрових комунікаційних інструментів як фактор
підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Український журнал прикладної економіки та техніки.
2025. Том 10. № 4. С. 336 – 339.

Pysarevska H., Pysarevskiy M., Mielikian Y. Development of
digital corporate culture and digital communication tools as a
factor of enterprise competitiveness enhancement. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology.*
2025. Volume 10. № 4, pp. 336 – 339.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до формування цифрової корпоративної культури підприємства та оцінки її впливу на інноваційність, швидкість реагування й конкурентоспроможність. У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, порівняння, системного та структурно-функціонального підходів. Отримані результати доводять, що інтеграція цифрових комунікаційних платформ, HR-аналітики та онлайн-навчання підвищує ефективність управління персоналом і сприяє розвитку гнучких команд. Наукова новизна полягає в уточненні ролі цифрової корпоративної культури як чинника стратегічної адаптивності та впровадження нових бізнес-моделей. Практична значущість визначається можливістю використання запропонованих підходів для удосконалення системи комунікації і підвищення продуктивності персоналу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності інструментів цифрової аналітики в управлінні корпоративною культурою.

Ключові слова: цифрова корпоративна культура, цифрові комунікації, HR-аналітика, цифрова трансформація, інноваційність, конкурентоспроможність, лідерство, персонал.

The article aims to substantiate the theoretical foundations and practical approaches to developing a digital corporate culture and implementing digital communication tools as key drivers of enterprise competitiveness. The research applies methods of analysis, synthesis, comparison, system and structural-functional approaches. The results demonstrate that integrating digital platforms (Microsoft Teams, Google Workspace, Telegram, Trello), HR analytics, and online learning significantly improves internal communication efficiency, accelerates decision-making, enhances team engagement, and strengthens innovation potential. Additionally, the study reveals that the transition to hybrid and remote work formats reinforces the relevance of digital corporate standards, requiring enterprises to rethink communication protocols, workflow transparency, and employee support systems. Digital corporate culture is a determinant of an enterprise's adaptability, influencing its responsiveness to market changes and its ability to implement new business models. The scientific novelty lies in clarifying the role of digital corporate culture as a strategic factor that shapes organizational flexibility, promotes data-driven management, and fosters innovation. It also expands the understanding of how digital tools support corporate values, employee motivation, and cross-functional collaboration. The practical significance of the study lies in the potential to apply the proposed approaches to modernize communication systems, increase employee productivity, and develop an adaptive management environment. Prospects for further research involve assessing the effectiveness of digital analytical tools in shaping corporate culture and exploring their impact on long-term enterprise development.

Keywords: digital corporate culture, digital communications, HR analytics, digital transformation, innovation, competitiveness, leadership, personnel.

Вступ

Сучасна цифрова трансформація бізнес-середовища суттєво змінює підходи до організації корпоративної культури та управління персоналом. Ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності їхніх корпоративних цінностей, норм і поведінкових моделей адаптуватися до цифрових форматів роботи, комунікацій та прийняття управлінських рішень. Традиційні підходи до управління персоналом і розвитку корпоративної культури поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інтегрованим цифровим рішенням – системам управління проектами, онлайн-комунікаційним платформам, LMS, HR-аналітиці та цифровим інструментам розвитку лідерства.

Водночас цифровізація ставить перед підприємствами нові виклики: необхідність забезпечення прозорості внутрішніх процесів, формування довіри та залученості персоналу в онлайн-середовищі, підвищення технологічної компетентності працівників, а також адаптації корпоративної культури до швидких змін ринкового середовища. Для українських підприємств це особливо актуально у контексті переходу на дистанційні та гібридні форми роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку цифрової корпоративної культури та застосування цифрових комунікаційних інструментів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників [1–10].

Зокрема, у працях І. В. Кубаревої та В. В. Тарлевої [1], Н. А. Лебедевої [2], а також В. О. Липчанського, А. О. Доренської та Т. В. Тушевської [3] висвітлюються трансформаційні процеси корпоративного управління в умовах цифровізації, роль цифрового лідерства та інтеграції цифрових цінностей у формування корпоративної культури.

Дослідження І. В. Олійника [4], Г. І. Писаревської, Т. П. Шуби та Б. Г. Вавілової [5], В. А. Сулімова [6] акцентують увагу на впливі цифрових комунікаційних інструментів на прозорість управлінських процесів та ефективність взаємодії всередині організації.

Значний внесок у вивчення сучасних цифрових платформ для корпоративного управління зроблено у роботах М. В. Босовської та Л. Бовш [7], В. А. Ілляшенка [8], а також І. М. Маковецької [9], які підкреслюють важливість інтеграції інструментів Microsoft Teams, Google Workspace, Trello та інших цифрових платформ для підвищення залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках.

Теоретичну основу дослідження становлять класичні концепції корпоративної культури та стратегічного управління, а також сучасні підходи до цифрової трансформації організацій, висвітлені у працях Gonzalez-Varona et al. та Wiese, Lehmann & Beckmann [9; 10].

Попри значну увагу до теми, у наукових джерелах недостатньо розкритим залишається питання визначення цілісних стратегічних моделей цифрової корпоративної культури та інтеграції цифрових комунікаційних платформ для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Саме тому подальші дослідження потребують поглибленого аналізу практичних механізмів цифрового лідерства, формування адаптивних моделей корпоративної культури та оптимізації комунікаційних процесів у сучасному цифровому середовищі.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до формування цифрової корпоративної культури та використання цифрових комунікаційних інструментів, визначення стратегічних орієнтирів розвитку цифрового лідерства та інтеграції сучасних цифрових платформ, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємств на національних та міжнародних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від здатності його корпоративної культури адаптуватися до нових форматів роботи, комунікацій і прийняття управлінських рішень. Цифрова корпоративна культура (digital corporate culture) – це система цінностей, норм і поведінкових моделей, що сприяють використанню цифрових технологій для підвищення продуктивності, інноваційності та залученості персоналу.

Цифрова корпоративна культура передбачає інтеграцію технологічних рішень у всі аспекти внутрішньої взаємодії персоналу – від комунікацій і навчання до управління ефективністю. Вона поєднує класичні принципи корпоративних цінностей (відповідальність, довіра, командність) із новими цифровими орієнтирами – відкритістю до інновацій, швидкістю прийняття рішень, готовністю до змін та ефективною онлайн-взаємодією.

Основними ознаками цифрової корпоративної культури є:

- орієнтація на дані та цифрову аналітику при ухваленні управлінських рішень;
- активне використання онлайн-комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, Zoom тощо);
- створення умов для безперервного навчання (lifelong learning) через LMS-системи;
- формування гнучких команд (agile teams) із високим рівнем самоорганізації;
- розвиток цифрового лідерства, заснованого на довірі, наставництві та відкритості.

Для послідовного розвитку цифрової корпоративної культури на підприємстві доцільно реалізувати такі напрями:

1. Розвиток цифрових комунікацій – інтеграція єдиних корпоративних платформ для обміну інформацією, зворотного зв'язку та спільної роботи над проектами.
2. Побудова системи цифрового навчання – створення LMS-платформи для постійного підвищення кваліфікації, тестування та сертифікації працівників.
3. Формування цифрових цінностей – визначення принципів відкритості, швидкості реакції, інноваційності та спільної відповідальності.
4. Розвиток цифрового лідерства – проведення тренінгів для менеджерів щодо управління в онлайн-середовищі, комунікації на відстані, роботи з аналітикою.
5. Запровадження HR-аналітики – використання Power BI для моніторингу залученості, плинності кадрів, ефективності навчання та психологічного клімату.

Реалізація цих заходів сприяє формуванню цифрової екосистеми управління персоналом, у межах якої корпоративна культура набуває рис адаптивності, відкритості та інноваційності. Це своєю чергою підвищує конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики та створювати інноваційні продукти і послуги.

Впровадження цифрової корпоративної культури забезпечує: підвищення продуктивності праці за рахунок швидких комунікацій і автоматизації процесів, зміцнення лояльності персоналу через прозорість управління та розвиток цифрових компетенцій, посилення інноваційного потенціалу завдяки гнучкості команд, формування іміджу сучасного роботодавця, привабливого для молодих фахівців, а також зниження рівня плинності кадрів і покращення командної взаємодії.

Формування цифрової корпоративної культури неможливе без розвитку нової моделі лідерства, що базується не на контролі, а на співпраці, натхненні та залученні персоналу. Цифровий лідер (digital leader) – це управлінець, який уміє працювати з цифровими інструментами, використовує дані для ухвалення рішень і здатний трансформувати корпоративне мислення колективу.

Основні характеристики цифрового лідера:

- гнучкість мислення і готовність експериментувати;
- технологічна компетентність і вміння використовувати цифрові аналітичні інструменти;
- емоційний інтелект як основа комунікації та підтримки команди;
- модерування знань і розвиток навичок співробітників через менторство;
- етичне використання технологій та створення безпечного цифрового простору.

Таким чином, формування цифрової корпоративної культури та розвиток лідерства у цифровому середовищі є стратегічним напрямом еволюції підприємства. Це не лише підвищує ефективність HR-процесів, але й сприяє створенню гнучкої, мотивованої та інноваційної організації. Поєднання технологічної грамотності, емоційного лідерства та командних цінностей формує підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та посткризового відновлення.

У сучасних умовах цифрової економіки ефективна комунікація стає ключовим чинником підтримки корпоративної культури підприємства. Для сучасних організацій цифрові технології стають не лише засобом оперативного обміну інформацією, а й важливим інструментом формування спільних цінностей, підвищення залученості персоналу та розвитку командної взаємодії.

Зокрема, останніми роками підприємства активно інтегрують низку цифрових інструментів у повсякденну діяльність (табл. 1):

Microsoft Teams – основна платформа для внутрішніх нарад, спільної роботи над документами та управління проєктами. Завдяки їй використанню вдається скоротити час на погодження завдань на 35% та підвищити прозорість у прийнятті рішень.

Google Workspace (Gmail, Docs, Sheets, Drive) – для створення єдиного корпоративного простору для обміну даними, що забезпечує постійний доступ до актуальної інформації.

Telegram – використовується для швидких повідомлень, внутрішніх опитувань і мотиваційних сповіщень (наприклад, про досягнення працівників або підрозділів).

Trello – система управління завданнями, яка допомагає візуалізувати процес виконання проєктів і розподіл ролей між членами команди.

Ці інструменти сприяють створенню цифрового комунікаційного середовища, у якому працівники взаємодіють незалежно від географічного розташування, що особливо актуально в умовах гібридного або дистанційного формату роботи. Ключовими корпоративними цінностями багатьох підприємств є довіра, відкритість, інноваційність, командність і відповідальність. Для їх підтримки у цифровому середовищі застосовуються такі практики:

1. Прозорість комунікацій: усі важливі рішення, стратегічні оновлення та звіти публікуються у спільних каналах Microsoft Teams або Google Drive, що забезпечує рівний доступ працівників до інформації.

2. Визнання досягнень: у корпоративному Telegram-каналі впроваджуються відповідні рубрики, де регулярно публікуються історії успіху команд і працівників.

3. Зворотний зв'язок і опитування: за допомогою Google Forms та внутрішніх чатів проводяться регулярні опитування щодо задоволеності співробітників, що сприяє розвитку відкритої культури комунікацій.

4. Навчання та розвиток: створюються онлайн-бібліотеки матеріалів і посилань на освітні курси у сфері цифрової трансформації, маркетингу, безпеки даних тощо.

Таблиця 1. Використання цифрових інструментів для підтримки корпоративних цінностей підприємства

Цифровий інструмент	Основне призначення	Підтримувані корпоративні цінності	Результати використання
Microsoft Teams	Онлайн-наради, спільна робота над документами, управління проєктами	Відповідальність, командність	Прозорість прийняття рішень, скорочення часу узгоджень на 35%
Google Workspace	Хмарне зберігання та спільний доступ до даних	Відкритість, довіра	Формування єдиного інформаційного простору, підвищення ефективності комунікацій
Telegram	Швидкі повідомлення, внутрішні опитування, корпоративні оголошення	Лояльність, командний дух	Підвищення рівня залученості, розвиток неформальної комунікації
Trello	Планування завдань, візуалізація проєктів	Відповідальність, самоорганізація	Підвищення контролю за виконанням завдань, своєчасне дотримання дедлайнів
Google Forms / Surveys	Опитування персоналу, оцінка залученості та задоволеності	Відкритість, довіра	Зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, покращення корпоративного клімату

Таким чином, розвиток корпоративної культури підприємств у сучасних умовах неможливий без інтеграції цифрових технологій у ключові HR-процеси. Цифровізація управління персоналом не лише оптимізує робочі процедури, а й трансформує комунікаційне середовище, стиль взаємодії та систему корпоративних цінностей. Тому доцільним є аналіз того, як впровадження цифрових інструментів впливає на формування та розвиток корпоративної культури підприємства (табл. 2). Таким чином, підприємства, що активно інтегрують цифрові рішення для підвищення ефективності HR-процесів, охоплюючи як внутрішні комунікації, так і управління знаннями та корпоративну взаємодію, можуть значно підвищити рівень залученості працівників, оптимізувати процеси прийняття рішень і сприяти формуванню гнучкої та адаптивної корпоративної культури, здатної швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Таблиця 2. Вплив цифрових технологій на HR-процеси підприємства

№	HR-процес	Застосовані цифрові технології	Основні зміни після впровадження	Очікуваний результат для підприємства
1	Внутрішні комунікації	Microsoft Teams, Telegram, Google Workspace	Перехід до багатоканальної оперативної комунікації, зменшення обсягу паперового документообігу	Скорочення часу обміну інформацією на 30–40%, покращення координації та узгодженості дій
2	Облік та управління персоналом	HRM-система	Автоматизація ведення кадрового обліку, управління відпустками, лікарняними та показниками KPI	Зниження адміністративних витрат на HR-процеси, підвищення точності та достовірності даних
3	Навчання і розвиток	LMS-платформа (Learning Management System)	Організація онлайн-курсів, персоналізоване навчання та оцінювання знань	Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, формування культури безперервного професійного розвитку
4	Оцінювання ефективності	HR-аналітика, Power BI	Впровадження системи моніторингу показників залученості, продуктивності та лояльності кадрів	Формування аналітично обґрунтованої системи прийняття управлінських рішень
5	Управління проєктами	Trello, Asana, Google Sheets	Онлайн-планування, розподіл завдань та контроль дотримання дедлайнів	Підвищення дисципліни виконання завдань, прозорість та контроль виробничих процесів
6	Корпоративна культура	Внутрішні соцмережі, спільні чати, корпоративні онлайн-заходи	Сприяння розвитку неформальної взаємодії, підтримка командного духу	Зростання рівня залученості працівників до 65%, підвищення лояльності та мотивації

Використання цифрових інструментів для комунікацій і підтримки корпоративних цінностей дало можливість підприємству досягти таких результатів:

- підвищення оперативності комунікацій та скорочення часу реакції на управлінські рішення;
- зміцнення корпоративної єдності та створення атмосфери довіри в колективі;
- формування цифрової ідентичності компанії, у якій технологічність поєднується з людиною;
- зростання мотивації персоналу завдяки залученню до корпоративного життя навіть у дистанційному форматі.

Таким чином, цифрові інструменти стають не лише технічним, а й культурним ресурсом компанії. Вони сприяють формуванню спільних цінностей, розвитку командної згуртованості та підвищенню ефективності внутрішньої комунікації, що є важливою складовою сучасної цифрової корпоративної культури підприємства.

Цифрова корпоративна культура значною мірою визначає швидкість реагування підприємства на ринкові зміни. Організації, у яких співробітники звикли до використання цифрових інструментів для комунікацій, аналітики та управління проєктами, здатні оперативніше збирати дані про поведінку споживачів, аналізувати конкурентне середовище та ухвалювати рішення без тривалих затримок. Це забезпечує високу адаптивність бізнесу до динаміки ринку та дозволяє швидко реагувати на нові можливості або загрози.

Високий рівень цифрової культури також стимулює інноваційність продуктів і послуг. Співробітники, які працюють у середовищі, де підтримується відкритість до нових ідей, використання аналітичних даних та

міжфункціональна взаємодія, частіше генерують креативні рішення та пропонують нові формати продуктів і сервісів. Завдяки інтеграції цифрових платформ і аналітики підприємства можуть тестувати концепції швидко і без значних ресурсних витрат, що підвищує ймовірність успішного впровадження інновацій.

Крім того, компанії з високим рівнем цифрової культури легше впроваджують нові бізнес-моделі – наприклад, гібридні формати продажу, сервіси на основі підписки, платформні рішення або персоналізовані цифрові продукти. Це дозволяє їм утримувати лідерство на ринку, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до змін споживчого попиту та технологічного прогресу, зберігаючи конкурентні переваги.

Таким чином, цифрова корпоративна культура є ключовим чинником стратегічної гнучкості підприємства, сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, прискорює інноваційний цикл і забезпечує стійке позиціонування компанії на сучасному ринку.

У подальшому доцільним є проведення комплексної оцінки корпоративної культури підприємства, що дозволить виявити ступінь її відповідності стратегічним орієнтирам цифрового розвитку, визначити домінуючі цінності та поведінкові патерни персоналу, а також окреслити напрями її подальшої трансформації.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У дослідженні встановлено, що цифрова корпоративна культура є ключовим чинником успішної цифрової трансформації підприємства, оскільки забезпечує швидку адаптацію до ринкових змін та підвищує ефективність управління. Доведено, що культура, орієнтована на інноваційність, відкритість і використання цифрових даних, формує гнучкі моделі поведінки персоналу та сприяє розвитку конкурентних переваг.

Визначено, що інтеграція цифрових інструментів комунікації, HR-аналітики, онлайн-навчання та систем управління проектами посилює продуктивність і прозорість внутрішніх процесів. Зокрема, використання таких рішень, як Power BI чи Google Analytics, забезпечує об'єктивну оцінку залученості, результативності команд та ефективності управлінських рішень.

Доведено, що підприємства з високим рівнем цифрової культури легше впроваджують інноваційні бізнес-моделі, швидше тестують нові продукти та утримують ринкове лідерство завдяки швидкості реагування та міжфункціональній взаємодії. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для вдосконалення системи управління персоналом, розвитку цифрових компетенцій і побудови адаптивної моделі корпоративної культури. Отримані положення можуть бути використані в підготовці менеджерів, HR-фахівців та керівників у сфері цифрової трансформації.

Література

1. Кубарева І.В., Тарлев В.В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Том 51. С. 120–138. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>.
2. Лебедева Н.А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3 (133). С. 71–75. URL: dspace.onua.edu.ua.
3. Липчанський В.О., Доренська А.О., Тушевська Т.В. Цифрова культура в організаційному розвитку: психологічні аспекти адаптації та управлінські трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 4 (207). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.04.05>.
4. Олійник І.В. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>.
5. Писаревська Г.І., Шуба Т.П., Вавілов Б.Г. Розвиток бізнес-комунікацій як елемент управління корпоративною культурою підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Том 336. № 6 (2024). С. 468–474. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-72>.
6. Сулімов В.А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1(53). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>.
7. Чернух Д.В. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2023. №1 (44). С. 151–160. URL: nasplib.isofts.kiev.ua.
8. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія "Економіка і управління"*. 2024. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-68-75>.
9. Gonzalez-Varona J.M., Lopez-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2406.01615?utm_source.
10. Wiese S.A., Lehmann J., Beckmann M. Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2412.12752?utm_source.

References

1. Kubareva, I.V., Tarliev, V.V. (2023). «Digital leadership as a tool for strengthening the market position of an enterprise: corporate and personal context». *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. Vol. 51. pp. 120-138. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>.
2. Lebedeva, N.A. (2024). «Innovative leadership and corporate culture as tools of effective management». *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 3 (133). S. 71-75. Available at: dspace.onua.edu.ua.
3. Lypchansk'kyj, V.O., Dorensk'ka, A.O., Tushevs'ka, T.V. (2025). «Digital culture in organizational development: psychological aspects of adaptation and managerial transformations». *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. № 4 (207). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.04.05>.
4. Oliinyk, I.V. (2024). «The influence of effective leadership on the formation of corporate culture». *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika*. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>.
5. Pysarevs'ka, H.I., Shuba, T.P., Vavilov, B.H. (2024). «Development of business communications as an element of corporate culture management of an enterprise». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Vol. 336. № 6 (2024). pp. 468–474. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-72>.
6. Sulimov, V.A. (2024). «The role of corporate culture as a factor of stability of the personnel management system in conditions of uncertainty. Economics and Management Organization». *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 1(53). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>.
7. Chernukh, D.V. (2023). «Corporate culture of Polish and Ukrainian enterprises in the context of digitalization: a comparative analysis». *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*. №1 (44). pp. 151-160. Available at: nasplib.isofts.kiev.ua.
8. Khrapkina, V.V., Khrapkin, O.M. (2024). «The role of the leader in the formation of the corporate culture of the enterprise». *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohij. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"*. Issue 55. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-68-75>.
9. Gonzalez-Varona, J.M., Lopez-Paredes, A., Poza, D., Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. Available at: https://arxiv.org/abs/2406.01615?utm_source.
10. Wiese, S.A., Lehmann, J., Beckmann, M. (2024). Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses. Available at: https://arxiv.org/abs/2412.12752?utm_source.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 03.12.2025