

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-130>

УДК 332.146

# РОЛЬ ЦИФРОВОГО ПРИЙНЯТТЯ В ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## THE ROLE OF DIGITAL ADOPTION IN THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS OF AN ENTERPRISE

**Бондарчук Олександр Геннадійович**

аспірант,

Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0158-1296>**Bondarchuk Oleksandr**

Odesa National Economic University

У статті розкрито критичну роль цифрового прийняття у забезпеченні результативності цифрової трансформації підприємств. Автор систематизує еволюцію поняття «digital adoption», пропонує триетапну модель прийняття (технологій, ПЗ, користувача) та обґрунтовує її вплив на інтелектуальний капітал, організаційну зрілість і конкурентоспроможність фірми. Через аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень визначено основні причини невдач: опір змінам, інформаційні розриви й недостатню людиноцентричність. Запропоновано комплекс заходів для їх подолання: раннє залучення працівників, цільове навчання, програми наставництва, підтримку цифрових амбасадорів і системну комунікацію. Акцентовано необхідність переходу до людиноцентричної Індустрії 5.0, де цифрове прийняття виступає керованим процесом для реалізації стратегічних цілей та підвищення цінності цифрових інвестицій.

**Ключові слова:** цифрове прийняття, цифрова трансформація, інтелектуальний капітал, людиноцентричність, опір змінам, Industry 5.0.

The article demonstrates the pivotal role of digital adoption in achieving tangible outcomes from enterprise digital-transformation programmes. It clarifies the evolution of the term, from early consultancy practice to its present status as a core change-management capability, and proposes a three-stage model technology, software and user adoption that organisations must sequentially master to realise full value from digital investments. Successful passage through these stages strengthens the human, structural and innovation components of intellectual capital, enhancing resilience, efficiency and competitiveness. A synthesis of empirical studies reveals recurring causes of failure: employee resistance, stakeholder information gaps, weak middle-management support, cursory training and an over-focus on technology at the expense of human-centric design. These pitfalls arise when adoption is treated as an incidental by-product rather than as a governed process. The paper therefore recommends managerial interventions such as early user co-design, role-based learning paths, mentoring, ambassador networks, continuous communication and incentive schemes tied to adoption metrics. Special attention is given to the shift from Industry 4.0 to Industry 5.0, where human-centricity becomes the guiding principle of technological progress. In this paradigm, digital adoption acts as a socio-technical bridge that aligns advanced automation and AI platforms with employee wellbeing and creativity. The study integrates insights from consulting frameworks (McKinsey, Bain, Gartner), digital-adoption-platform vendors (Pendo, WalkMe, tts GmbH) and academic models (Digital Capability Framework, MIT Digital Transformation Framework) to present an adoption-centred roadmap that embeds metrics into transformation governance and links them to strategic KPIs. Finally, it outlines a research agenda for an adaptive adoption framework tailored to sector context and maturity, incorporating stage-gated diagnostics, UX analytics and continuous-improvement cycles. The findings reassert that human-centred adoption practices are indispensable for sustainable digital transformation and for unlocking the economic and social benefits promised by the Fourth and emerging Fifth Industrial Revolutions.

**Keywords:** digital adoption, digital transformation, intellectual capital, human-centricity, change resistance, Industry 5.0.

**Постановка проблеми.** Сьогодні підприємства практично в усіх сферах господарювання інвестують все більше коштів в цифрову трансформацію та інтеграцію цифрових технологій, маючи на меті істотно підвищити свою продуктивність і конкурентоспроможність. Згідно з даними Світового банку, у період з 2020 по 2022 рік частка великих компаній, що інвестували в цифрові рішення, зростає з 20% до 60%, тоді як серед мікропідприємств цей показник збільшився з 10% до 20%. Компанії, які мали вищу цифрову готовність до пандемії та продовжували інвестувати в цифрові інструменти під час кризи, демонстрували більшу стійкість у продажах та адаптації [1]. Проте значна частина згаданих ініціатив не досягає вказаних цілей. За результатами опитування McKinsey менш ніж 30% цифрових трансформацій вдаються у досягненні запланованих результатів [2]. Схожу тезу підтверджує дослідження Bain & Company, лише 8% компаній досягають запланованих результатів від цифрових інвестицій [3]. Одну з головних причин невдач консалтинг називає низький рівень цифрового прийняття: працівники не інтегрують нові інструменти у повсякденну діяльність, що нівелює очікувану продуктивність і конкурентоспроможність. Тому важливим питанням є визначення ролі прийняття цифрових технологій у забезпеченні успіху цифрової трансформації бізнесу та управлінням цим процесом. Вирішення цього питання є критичним, адже без належного засвоєння технологій компанії не отримують бізнес-цінності та відстають у цифровій гонці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зв'язку з посиленням уваги до цифрової трансформації в сучасних умовах, проблема цифрового прийняття дедалі частіше стає предметом наукових досліджень. У цій статті було розглянуто низку публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів. Серед них – праці С. Олудапо, Н. Керролла, М. Хелферта, які у своїй роботі досліджують цифрову трансформацію через призму впливу на організаційні процеси, управління знаннями та інноваційну активність. Зокрема, у роботах Олудапо, Керролла та Хелферта акцент зроблено на впливі технологічного прийняття на результативність трансформацій, а також на опір персоналу як на фактор ризику [4]. В свою чергу вчені Л. Гераклеоус і Д. Гледгілл вказують на брак співпраці між учасниками змін як перешкоду до прийняття цифрових рішень [5]. Вітчизняні дослідники, зокрема Р. В. Грінченко, О. Б. Колібабчук, досліджують впровадження

та використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством, та зазначають опір змінам, як одну з ключових проблем впровадження [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість сучасних підходів до цифрової трансформації, таких як Digital Capability Framework або MIT's Digital Transformation Framework або моделей цифрової трансформації недостатньо опрацьовують питання цифрового прийняття персоналом, зводячи його до побічного ефекту впровадження технологій, а не розглядають як окремий, керований процес. Вони зосереджені на стратегіях, інфраструктурі та бізнес-моделях, проте нехтують користувацьким досвідом, опором змінам і необхідністю системного навчання. У таких підходах та моделях зазвичай бракує чітких метрик прийняття технологій і не враховується потреба у постійній підтримці користувачів. Як наслідок, прийняття часто відбувається поверхнево, без глибокої інтеграції у щоденну практику, що знижує ефективність цифрової трансформації і загалом зменшує реальну роль цифрового прийняття, як одного з ключових чинників успішності змін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основною метою дослідження є визначення ролі цифрового прийняття (digital adoption) як одного з ключових факторів для успішної цифрової трансформації підприємства. Крім цього пропонується систематизувати поняття цифрового прийняття, дослідити опір персоналу та шляхи його подолання. Одержані результати ляжуть в основу подальшого дослідження та стануть теоретичним підґрунтям для розробки авторського фреймворку управління цифровою трансформацією підприємства, що враховуватиме роль і специфіку цифрового прийняття як ключового елемента ефективного впровадження змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін цифрового прийняття (англ. «digital adoption») виник в межах ділової, технологічної та консалтингової практики, особливо після активного впровадження цифрових інструментів у 2010-х роках. Одними з перших, хто активно систематизував і популяризував поняття цифрового прийняття, були такі консалтингові компанії як McKinsey, Deloitte, Gartner. Вони почали включати цей термін у свої дослідження цифрової трансформації. Ця концепція набула популярності у 2012 році, коли компанія WalkMe Inc., ввела термін «цифрове прийняття» у контексті

представлення своєї платформи цифрового прийняття. Намір полягав у тому, щоб дати назву проблемі, з якою стикаються організації після впровадження нового програмного забезпечення: забезпечити, щоб люди дійсно його використовували ефективно. З цього походження цей термін швидко проник у дискусії про організаційні зміни та використання технологій. Так, технологічна компанія Pendo, яка надає програмні рішення для підтримки цифрового прийняття, аналітики користувацької поведінки та впровадження інтерактивних інструкцій в інтерфейсі програмного забезпечення визначає цифрове прийняття як процес, за допомогою якого користувачі вчаться використовувати нові технології (програмні продукти, програми, веб-сайти тощо) у повній мірі та отримувати максимальну віддачу від цифрового процесу чи рішення [7]. Компанія tts GmbH, провідний розробник рішень у сфері цифрового прийняття та управління знаннями, визначає цифрове прийняття як ступінь готовності персоналу вітати цифровізацію процесів і визнати пов'язаний потенціал нових інструментів і програмних рішень [8]. Більш лаконічним і універсальним є визначення, що під цифровим прийняттям розуміється досягнення стану, коли цифрові інструменти використовуються за призначенням і в повному обсязі [9].

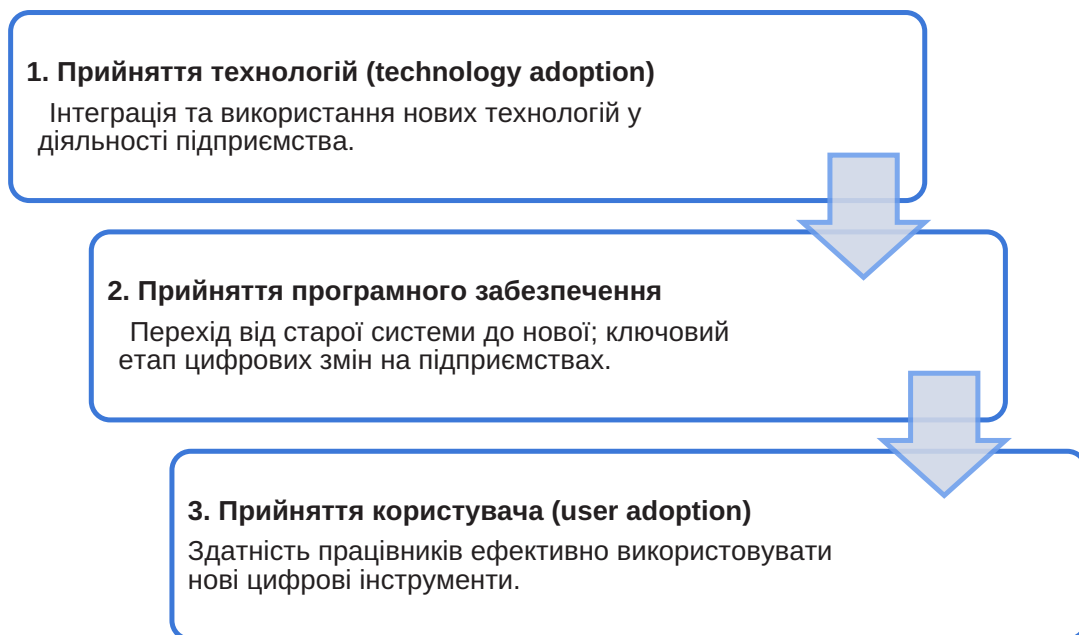
Перший підхід (Pendo) фокусується на процесі навчання та активного використання технологій, тоді як другий (tts GmbH) акцентує

увагу на внутрішній готовності та сприйнятті персоналом цифрових змін. Третє визначення є більш вдалим, оскільки поєднує обидва підходи: воно відображає як факт досягнення повноцінного використання, так і мету цифрового прийняття – реальне, повне та цільове впровадження інструментів у робочі процеси, але в свою чергу є занадто абстрактним.

На основі розглянутих підходів до визначення цифрового прийняття пропонується власне трактування цього поняття, яке поєднує їх сильні сторони та враховує специфіку управління цифровими змінами на підприємстві. Таким чином, ми можемо визначити цифрове прийняття як керований процес в рамках цифрової трансформації, метою якого є інтеграція цифрових інструментів у виробничі та управлінські процеси підприємства, кінцевим станом якого є цільове використання цих інструментів усіма залученими суб'єктами. На нашу думку таке визначення відображає комплексну природу цифрового прийняття як складової цифрової трансформації, поєднуючи процес впровадження з досягненням результату.

Процес цифрового прийняття пропонується розділити на декілька етапів:

- Першим є етап прийняття технологій (англ. technology adoption), який можна визначити як процес впровадження нових технологій та нових методів організації робочого місця [10].
- Другим етапом ми визначаємо прийняття програмного забезпечення (англ.



**Рис. 1. Етапи цифрового прийняття**

*Джерело: сформовано автором на основі [10-12]*

software adoption), а саме це процес переходу між старою комп'ютеризованою системою та новою [11]. Загалом сьогодні саме цей етап найчастіше виступає відправною точкою цифрових змін, адже більшість підприємств вже мають комп'ютеризовані системи та використовують програмне забезпечення.

– Третім етапом виступає прийняття користувача (англ. user adoption) – це процес прийняття нового продукту чи послуги та спроможність використовувати його [12]. Коли ми говоримо про користувача, варто розуміти його не тільки як кінцевого користувача продукту або послуги, що надає підприємство для своїх клієнтів та контрагентів, але і як користувача як співробітника підприємства. Саме успішне проходження цих етапів гарантує те, що підприємство може реалізувати свої ініціативи у сфері цифрової трансформації та почати процес цифрового прийняття.

Запропонований нами розподіл цифрового прийняття на три етапи має на меті сформулювати логічну послідовність переходу підприємства від стратегічного освоєння технологій до їх фактичного використання кінцевими та внутрішніми користувачами. Така декомпозиція дозволяє відокремити процес впровадження технологічних рішень від технічного оновлення програмного забезпечення, виявити критичну залежність користувацького залучення від якості реалізації попередніх етапів і, відповідно, обґрунтувати оцінювання ефективності цифрової трансформації на основі взаємопов'язаних, послідовних кроків, що слугують теоретичною основою для подальшого емпіричного аналізу цифрового прийняття.

Говорячи про роль цифрового прийняття, варто почати з його безпосереднього впливу на розвиток інтелектуального капіталу підприємства (ІКП), адже саме через ефективне прийняття цифрових технологій активізуються ключові компоненти ІКП – людський, інтелектуально-технологічний, організаційний та структурний капітал [13]. Цифрове прийняття сприяє розвитку цифрових компетенцій персоналу, зокрема навичок роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями, вміння адаптуватися до нових цифрових середовищ, обробляти дані та дотримуватися принципів цифрової безпеки. Перелік таких компетенцій може відрізнитися залежно від галузі, професійної ролі працівника та рівня технологічної зрілості підприємства.

На нашу думку цифрове прийняття слугує одним із каталізаторів управління розви-

тком інтелектуального капіталу підприємства: інтегруючи цифрові інструменти у виробничі та управлінські процеси, воно уможливорює швидке формування знань через доступність даних, підвищує ефективність їх споживання завдяки вбудуванню процедур управління знаннями у щоденні операції та забезпечує безперервне відновлення знань через цифрове навчання й оперативне оновлення практик. Отже, повноцінне залучення всіх суб'єктів до використання цих інструментів вирівнює інформаційну асиметрію між керівництвом, персоналом і зовнішніми стейкхолдерами, тим самим підтримуючи плановий вектор якісних змін, що є сутністю управління інтелектуальним капіталом.

Також цифрове прийняття займає одну з центральних ролей в успішності цифрової трансформації підприємства. Багато дослідників, явно або опосередковано роблять висновки про критичну роль цифрового прийняття у процесі цифрової трансформації. Так, Самсон Олудапо, Ноел Сарролл, Маркус Нелферт у своєму дослідженні зазначають, що прийняття технологій, яке у свою чергу являється складовою цифрового сприйняття, зазначається як один із чинників, що впливають на провал цифрових трансформацій. Автори підкреслюють, що недостатня готовність співробітників до змін та їх опір новим технологіям можуть суттєво ускладнити процес трансформації. Натомість ефективна підготовка персоналу сприяє успішному прийняттю технологій, що є критично важливим для досягнення цілей цифрової трансформації та отримання запланованих результатів [4, pp. 9–10]. Підготовка персоналу до цифрових змін зазвичай включає проведення цільових тренінгів, впровадження програм наставництва, а також організацію інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності та мотивації працівників. Такі заходи не лише знижують рівень опору, але й формують сприятливе середовище для прийняття нових технологій. У схожому дослідженні від Лоїзос Гераслеоуса та Давіда Гледгілла автори не використовують термін "цифрове прийняття" як основний. Проте, їхні рекомендації щодо подолання невдач спрямовані на забезпечення того, щоб цифрові зміни були прийняті і вже потім інтегровані в усі аспекти діяльності організації. Перешкоди для співпраці між зацікавленими сторонами (інформаційна прірва, прірва в досвіді, несумісні критерії оцінки та інші) прямо стосуються складнощів у досягненні цифрового прийняття в організації.

Наприклад, якщо бізнес-підрозділи не обізнані з останніми технологіями (інформаційна прірва) або задоволені поточним станом речей (розбіжність у сприйнятті майбутнього), це свідчить про відсутність прийняття цифрових змін. Успішне подолання цих перешкод є необхідною умовою для того, щоб зацікавлені сторони прийняли та ефективно використовували цифрові технології у своїй роботі [14].

Отже, можемо зробити висновок, що цифрове прийняття відіграє важливу роль та виступає системоутворювальним чинником цифрової трансформації: рівень готовності персоналу до освоєння та цільового використання нових технологій безпосередньо визначає ймовірність досягнення стратегічних цілей. Усунення інформаційних, мотиваційних і координаційних бар'єрів через тренінги, наставництво й комунікаційні програми формує необхідне середовище, у якому цифрові інструменти можуть бути повноцінно інтегровані у всі бізнес-процеси, забезпечуючи стійкий та вимірваний ефект трансформації.

Одним із ключових проблем цифрового прийняття являється опір змінам. Це достатньо типова проблема яка виходить за рамки цифрової трансформації. Опір працівників до нововведень є однією з основних перешкод на шляху до успішного впровадження змін [6, с. 130]. Співробітники можуть не сприймати нову систему, особливо якщо наявні робочі процеси не вимагають надмірних зусиль. Поширеною помилкою з боку компанії є припущення, що після впровадження системи працівники автоматично почнуть її використовувати. Щоб зменшити опір, доцільно залучати майбутніх користувачів на всіх етапах впровадження. Підготовка персоналу до цифрових змін зазвичай включає проведення цільових тренінгів, впровадження програм наставництва, а також організацію інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності та мотивації працівників. Такі заходи не лише знижують рівень опору, але й формують сприятливе середовище для прийняття нових технологій. Це дозволяє ще до завершення процесу ознайомити персонал з новим інструментом, що значно полегшує подальшу адаптацію.

Коли ми говоримо про цифрову трансформацію, багато експертів та науковців акцентують свою увагу саме на технологіях, їх можливостях та мають інтенцію до заміни людини на більш технологічне рішення (штучний інтелект, автоматизація, алгоритми тощо). Тим саме відходячи від людиноцентричності

та зміщують її на другий план, при цьому ігноруючи процес цифрового прийняття як побічний ефект від цифрової трансформації. Людиноцентричний підхід передбачає орієнтацію цифрових змін на потреби, досвід та розвиток працівника, ставлячи його в центр трансформаційних процесів. Це не заперечує важливість технологій, а навпаки – підкреслює необхідність збалансованого розвитку «технології + люди» як ключової умови ефективної трансформації.

Останні дослідження показують, що процес цифрової трансформації повинен бути людиноцентричним, і цифрове прийняття відіграє в цьому важливу роль. Вони підкреслюють, що тоді як Індустрія 4.0 була переважно технологічно орієнтованою, Індустрія 5.0 закликає до людиноцентричної структури, яка надає перевагу потребам та цінностям працівників. Цифрова трансформація до Індустрії 5.0 нерозривно пов'язана з людиноцентричністю як наріжним каменем [15]. Успіх цифрових трансформацій залежить не лише від передових технологій, але й від фундаментального зсуву в організаційній моделі, а саме: людиноцентричного підходу, який надає пріоритет потребам працівників. Цифрова прийняття відіграє важливу роль для створення сприятливого середовища, яке підвищує задоволеність працівників чим підвищує їх ефективність. Дослідження таких науковців як Родес, Д. Н., Судду, С., Йефферс, М., показують, що технології самі по собі недостатні для реалізації справжнього потенціалу цифрових технологій, а людиноцентрична виробнича культура надає першочергове значення добробуту людей, залучаючи їх до прийняття рішень та операцій. Людиноцентрична виробнича культура є рушієм для прискорення прийняття цифрових технологій та інновацій [16]. Одним із перспективних рішень питання імплементації такої культури є модель HOPE (Human-Oriented Process Enhancement model) запропонована вченими Самілла Буттура Чрусціак, Андерсон Луїс Сзейка, Осіріс Санцігліері. Вона спрямована на збалансування технологічного прогресу з добробутом працівників, підкреслюючи важливість впровадження технологій, залучення працівників та зручності використання для успішної цифрової трансформації.

Таким чином, можна сказати, що цифрове прийняття виконує функцію інтеграційного мосту між технологічними інноваціями й людським чинником, трансформуючи традиційний акцент «technology-first» у збалансо-

вану парадигму «technology + people». Саме опір змінам виявляється критичною точкою відмови, а отже, успішність трансформації визначається не складністю впровадження рішень, а здатністю організації створити людиноцентричне середовище, яке мінімізує когнітивні бар'єри й підвищує мотивацію персоналу. З огляду на це модель HOPE доцільно розглядати як концептуальну основу для практичного впровадження культурних і процесних змін, що синхронізують добробут працівників із цільовим використанням цифрових інструментів і таким чином прискорюють повноцінне цифрове прийняття.

**Висновки.** Дослідження ролі цифрового прийняття демонструє його значний вплив на різні рівні функціонування підприємства. У процесі цифрової трансформації воно виконує критичну функцію, подекуди визначаючи загальний успіх ініціативи. Незважаючи на значні інвестиції в новітні технології, штучний інтелект, автоматизацію та інші цифрові продукти багато організацій не досягають очікуваних результатів через недооцінку людського та організаційного аспектів впровадження змін. Ефективне прийняття технологій передбачає поступове освоєння та активне використання цифрових рішень працівниками на всіх рівнях управління, що є необхідною умовою для максимізації інтелектуального капіталу, зростання конкурентоспроможності та підвищення адаптивності підприємства до динамічних змін. Говорячи про критичні фактори успіху варто зазначити, що успішна цифрова трансформація неможлива без активного та усвідомленого прийняття нових технологій персоналом. Ключовими факторами виступають: раннє залучення працівників до процесу впровадження, цільове навчання, менторські програми, створення груп цифрових амбасадорів, системна комунікація, а також підтримка керівництва на всіх етапах. Ефективне цифрове прийняття також сприяє зростанню інтелектуального капіталу підприємства та його адаптивності.

Не дивлячись на специфіку цифрової трансформації, одним із ключових викликів залишається опір персоналу трансформаційним процесам, який можна подолати лише за

умови залучення майбутніх користувачів до всіх етапів впровадження технологій. У сучасних умовах переходу до людиноцентричної цифрової трансформації, ключовим стає не просто сама наявність технологій, а їх глибока і усвідомлена інтеграція у щоденну діяльність підприємства з урахуванням потреб, цінностей і очікувань працівників. Прийняття цифрових інструментів повинно розглядатися не як побічний ефект технологічних змін, а як окремий, цілеспрямовано керований процес. Підприємство зі свого боку може керувати цим процесом та включати проведення цільових тренінгів для співробітників, залучати працівників до пілотних впроваджень та тестування інструментів, створення груп внутрішніх амбасадорів цифрових змін, а також системну комунікацію й регулярний зворотний зв'язок. Ігнорування людського аспекту цифрових змін призводить до опору персоналу, низького рівня використання технологій, невиконання стратегічних цілей і зрештою – до провалу трансформаційних ініціатив. Це підтверджується дослідженнями, які вказують на високий відсоток невдалих цифрових трансформацій саме через нехтування прийняттям технологій.

Таким чином, цифрове прийняття має стати одним із центральних елементів управління цифровою трансформацією підприємства, забезпечуючи не лише технологічну, але й організаційну та культурну перебудову. Для підвищення ефективності цього процесу підприємствам доцільно фокусувати увагу на користувацькому досвіді, систематичному навчанні, подоланні опору змінам і формуванні культури залучення. Лише за таких умов можливо реалізувати повний потенціал цифрових інвестицій і досягти сталих стратегічних результатів. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці комплексного фреймворку цифрового прийняття, що враховує етапність процесу (технології, програмне забезпечення, користувач), бар'єри прийняття, метрики успішності, а також зв'язок із розвитком організаційного капіталу. Особливої уваги потребує розробка адаптивних моделей для підприємств різних галузей і рівнів цифрової зрілості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Digital Progress and Trends Report 2023. The World Bank, 2024. DOI: 10.1596/978-1-4648-2049-6.
2. Unlocking Success in Digital Transformations. McKinsey. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (дата звернення: 21.03.2025).

3. Four myths of digital transformation: What only 8% of companies know. Bain & Company. 2019. URL: <https://www.bain.com/insights/four-myths-of-digital-transformation-what-only-8-percent-of-companies-know> (дата звернення: 10.04.2025)
4. Oludapo S., Carroll N., Helfert M. Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528>
5. Heracleous L., Gledhill D. Why Digital Transformation May Fail – And What Can Be Done About It. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2024. Vol. 60, № 1. P. 215–219. DOI: <https://doi.org/10.1177/00218863231176567>
6. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (302-303). С. 127–134.
7. What is digital adoption? Pendo. 2024. URL: <https://www.pendo.io/glossary/digital-adoption/> (дата звернення: 11.04.2025)
8. What is digital adoption? tts GmbH. 2023. URL: <https://insights.tt-s.com/en/what-is-digital-adoption> (дата звернення: 10.04.2025)
9. Digital adoption 101. Digital Adoption. 2024. URL: <https://www.digital-adoption.com/digital-adoption-101/> (дата звернення: 07.04.2025)
10. Ugur, M., Mitra, A. Technology adoption and employment in less developed countries: A mixed-method systematic review. *World Development*. 2017. Vol. 96. P. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.03.015>
11. What is software adoption? Userlane. 2024. URL: <https://www.userlane.com/blog/what-is-software-adoption/> (дата звернення: 07.04.2025)
12. User adoption and how to achieve it. Zendesk. 2021. URL: <https://www.zendesk.co.uk/blog/user-adoption-and-how-to-achieve-it/> (дата звернення: 07.04.2025)
13. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
14. Uchihira N., Eimura T. The Nature of Digital Transformation Project Failures: Impeding Factors to Stakeholder Collaboration. *The Sixteenth International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems* : proceedings of the int. conf., Bangkok, Thailand, 24–26 November 2021. Bangkok, 2021.
15. Crnobrnja J., Ciric D., Romero D., Softic S., Marjanovic U. Digital Transformation Towards Human-Centricity: A Systematic Literature Review. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. 2024. Vol. 731. P. 89–102. DOI: [10.1007/978-3-031-71633-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71633-1_7)
16. Rhodes D. H., Cuddy S., Jeffers M., O'Rourke F. Human-centric manufacturing culture: a research study of MedTech manufacturers in Ireland. *Production & Manufacturing Research*. 2024. Vol. 13, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2445623>

## REFERENCES:

1. Digital progress and trends report 2023. The World Bank. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2049-6>
2. Unlocking success in digital transformations. McKinsey. 2018. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (accessed March 21, 2025)
3. Four myths of digital transformation: What only 8% of companies know. (2019, June 25). Bain. Available at: <https://www.bain.com/insights/four-myths-of-digital-transformation-what-only-8-percent-of-companies-know/> (accessed April 10, 2025)
4. Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*, 174, 114528. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528>
5. Heracleous, L., & Gledhill, D. (2024). Why digital transformation may fail – and what can be done about it. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 215–219. <https://doi.org/10.1177/00218863231176567>
6. Hrynchenko, R. V., & Kolibabchuk, O. B. (2023). Vykorystannia system biznes-analytyky v upravlinni pidpriemstvom [The use of business analytics systems in enterprise management]. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University: Collection of Scientific Papers*, (V. V. Kovalenko, Ed.), 1–2(302–303), 127–134. Odessa National Economic University. (In Ukrainian).
7. What is digital adoption? Pendo. 2024. Available at: <https://www.pendo.io/glossary/digital-adoption/> (accessed April 11, 2025)

8. What is digital adoption? tts GmbH. 2023. Available at: <https://insights.tt-s.com/en/what-is-digital-adoption> (accessed April 10, 2025)
9. Digital adoption 101. Digital Adoption. 2024. Available at: <https://www.digital-adoption.com/digital-adoption-101/> (accessed April 7, 2025)
10. Ugur, M., & Mitra, A. (2017). Technology adoption and employment in less developed countries: A mixed-method systematic review. *World Development*, 96, 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.03.015>
11. What is software adoption? Userlane. 2024. Available at: <https://www.userlane.com/blog/what-is-software-adoption/> (accessed April 7, 2025)
12. User adoption and how to achieve it. Zendesk. 2021. Available at: <https://www.zendesk.co.uk/blog/user-adoption-and-how-to-achieve-it/> (accessed April 7, 2025)
13. Litvinov, O. S. (2019). *Intelektualnyi kapital pidpriemstva: sutnist, otsinka, rozvytok*. [The intellectual capital of the enterprise: essence, evaluation, development] Odesa : Vydavnytstvo «Astroprynt», 392 p. (In Ukrainian)
14. Uchihira, N., & Eimura, T. (2021). The nature of digital transformation project failures: Impeding factors to stakeholder collaboration. *The Sixteenth International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems*. Bangkok, Thailand, November 24–26, 2021.
15. Crnobrnja, J., Ciric, D., Romero, D., Softic, S., & Marjanovic, U. (2024). Digital transformation towards human-centricity: A systematic literature review. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71633-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71633-1_7)
16. Rhodes, D. H., Cuddy, S., Jeffers, M., & O'Rourke, F. (2025). Human-centric manufacturing culture: A research study of MedTech manufacturers in Ireland. *Production & Manufacturing Research*, 13(1), 2445623. DOI: <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2445623>