

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-98>

УДК 005.7:005

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ (КОРПОРАТИВНОЇ) КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPACT OF DIGITAL (CORPORATE) CULTURE ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE OPERATIONS

Коритько Тетяна Юріївнакандидат економічних наук, доцент,
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4251-1971>**Korytko Tetyana**

Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine

У статті розглянуто питання формування корпоративної культури як інструменту стратегічного розвитку підприємства, спрямованого на підвищення фінансово-економічних показників. Цифрова корпоративна культура підприємства визначає вектор її розвитку, дозволяє згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із спільною метою підприємства, формує загальний культурний простір, що включає цінності, норми та поведінкові моделі, які поділяють всі співробітники. Корпоративна культура може більшою мірою впливати на успіх підприємства, ніж інші фактори. Обґрунтовано, що цифровізація бізнес-процесів посилює роль корпоративної культури як нематеріального активу, здатного забезпечити підвищення продуктивності праці, рівня залученості персоналу та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: цифрова (корпоративна) культура, цифровізація, цифрові трансформації, інтелектуальний капітал, фактори, людський капітал, потенціал, цифрові технології, компетенції, ефективність діяльності підприємств, залученість, фінансово-економічні результати, транспортно-логістичні компанії.

The article explores the formation of corporate culture as a strategic instrument for enterprise development aimed at improving financial and economic performance in the context of digital transformation. It is substantiated that contemporary enterprises increasingly rely on digital (corporate) culture as a key intangible asset that shapes managerial practices, internal communications, and employee behavior. The study emphasizes that digital (corporate) culture defines the strategic development vector of an enterprise by facilitating the alignment of individual employee goals with organizational objectives and by creating a unified cultural environment based on shared values, norms, and behavioral models. Particular attention is paid to the role of corporate culture in enhancing employee engagement, motivation, and loyalty, which directly affects labor productivity and workforce stability. The article analyzes the impact of business process digitalization on the transformation of corporate culture and identifies the mechanisms through which digital tools strengthen transparency, collaboration, and trust within organizations. It is demonstrated that a well-developed digital (corporate) culture significantly increases an enterprise's adaptability to dynamic changes in the external environment and supports innovation-driven development. The findings confirm that corporate culture may exert a stronger influence on enterprise performance than certain material or technological factors. Moreover, an effective corporate culture serves as a key tool for the strategic development of business, ensuring alignment of management decisions, employee behavior, and long-term organizational goals. It shapes the internal environment of the enterprise, promotes trust, engagement, and responsibility among employees, and simultaneously plays a decisive role in forming a positive organizational image, strengthening its reputation as a reliable employer and a competitive market player. The study concludes that the purposeful development of digital (corporate) culture is a critical prerequisite for ensuring sustainable growth, competitiveness, and long-term resilience of enterprises in the modern economy.

Keywords: digital (corporate) culture; digitalization; digital transformations; intellectual capital; human capital; competencies; potential; digital technologies; enterprise performance; employee engagement; financial and economic results; transport and logistics companies; factors.

Постановка проблеми. В сучасних умовах перед керівництвом будь-якого підприємства виникає проблема підвищення ефективності

своєї діяльності. Висока результативність забезпечує конкурентоспроможність підприємства та зростання фінансово-економіч-

них показників за умов цифрової економіки. Одним із факторів, що сприяють підвищенню фінансово-економічних показників діяльності підприємств, є корпоративна культура. Ефективна корпоративна культура є ключовим інструментом для стратегічного розвитку бізнесу та відіграє вирішальну роль у формуванні іміджу підприємства. Її створення та розвиток спрямовані на посилення конкурентних переваг та впровадження інновацій, що сприяють досягненню поставлених бізнес-цілей. Професійне управління корпоративною культурою істотно впливає на бізнес, наділяючи підприємства ринковим авторитетом і роблячи його привабливим для ділових партнерів, акціонерів і потенційних співробітників. Зрештою, корпоративна культура постає як основа життєвої сили підприємства, що виявляється у злагодженій роботі колективу, гармонійних взаєминах і прихильності до загальних норм і принципів. Вона впливає насамперед на довгострокові перспективи розвитку підприємств (їх імідж та репутацію), а також на ефективність операційних управлінських рішень (соціальний ефект або рентабельність від реалізації цифрових технологій).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасний тип відносин усередині підприємств, зав'язаний на цифровими технологіями, які впливають на технологічний розвиток та корпоративну культуру. У зв'язку з цим рівень розвитку підприємства в галузі цифрових технологій можна розглянути як фактор зростання залучення співробітників. Цифровізацію необхідно розглядати як створення цілісного технологічного середовища у вигляді екосистем, платформ для підвищення ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств.

Цифровізація як елемент корпоративної культури означає зміну ставлення співробітників до нових технологій, засвоєння цифрових навичок, впровадження цифрових інструментів для покращення фінансово-економічних показників роботи транспортно-логістичних підприємств.

Емпіричне дослідження корпоративної культури вперше було проведено у 50-х роках. XX століття американським соціологом М. Далтон, який займався вивченням процесів виникнення культур та субкультур у рамках підприємств США та Канади. Їхню появу та формування він пов'язував з різними потребами співробітників.

Д. Хемптон, Х. Трайс наприкінці 60-х років опублікували свою працю, в якій приділяється

особлива увага різноманітним прийнятим традиціям, обрядам та ритуалам, вони не розглядають вже визнаний факт існування культури на підприємствах.

На думку Лю, Ван і Ю. [7] зміни, які відбуваються на підприємствах в умовах впливу цифрових трансформацій на їх діяльність вимагають удосконалення корпоративної культури. На думку, Van, L.H та Nadkarni, S. [8; 13] вдосконалення корпоративної культури може сприяти сталому розвитку підприємств. Шауката та Мінга [10], вважають що необхідно визначати зв'язок між міцною корпоративною культурою та непередбачуваною природою бізнес-результатів. Ченг та Хуа та Ван [3] стверджують, що міцна корпоративна культура сприяє безперерйному виконанню внутрішніх адміністративних операцій. Дослідження, проведене Ченгом, Хуа та Ваном [4], виявило прямиий зв'язок між результатами підприємства та корпоративною культурою.

Цифрова трансформація значно впливає на фінансово-економічні показники підприємств, підвищуючи ефективність, знижуючи витрати та покращуючи процес прийняття рішень. Таким чином, цифровізація корпоративної культури є важливим напрямком розвитку транспортно-логістичних підприємств.

Технології, такі як штучний інтелект та великі дані, дозволяють підприємствам збирати та обробляти великі обсяги інформації, що призводить до більш глибокого розуміння ситуації та швидкої реакції на зміни ринку [12]. Цифрові інструменти допомагають оптимізувати виробничі процеси, інтегруючи дані з різних відділів, усуваючи інформаційні бар'єри та підвищуючи загальну продуктивність [6].

Більше того, цифрова трансформація дозволяє підприємствам зміцнювати відносини зі своїми клієнтами, надаючи персоналізовані послуги та покращуючи канали зв'язку. Це дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на запити клієнтів, тим самим підвищуючи задоволеність та лояльність клієнтів [5].

Крім того, підприємства можуть використовувати цифрові інструменти для оптимізації своїх ланцюжків постачання, підвищення ефективності розподілу ресурсів та досягнення економії витрат [2].

Конкурентні переваги, отримані завдяки цифровій трансформації, є особливо важливими в умовах нестабільної економічної ситуації. Використовуючи цифрові інструменти, підприємства можуть краще адаптуватися до

зовнішніх змін, підвищити операційну гнучкість та зберегти свої ринкові позиції [11].

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розкритті можливостей використання інструментів побудови корпоративної культури на підприємстві у цифровому середовищі та формуванні системи фактори впливу на цифрову корпоративну культуру транспортно-логістичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрові технології відіграють значущу роль, підприємства, які намагаються бути конкурентоспроможними, повинні впроваджувати цифрові інновації не тільки у свої бізнес-процеси, а й у всю корпоративну культуру. Цифровізація як елемент корпоративної культури означає зміну ставлення співробітників до нових технологій, засвоєння цифрових навичок, впровадження цифрових інструментів для покращення фінансово-економічних показників та ефективності роботи [9]. Це передбачає не лише навчання співробітників новим цифровим навичкам, а й створення сприятливої атмосфери для інновацій, де цифрові ідеї заохочуються.

Таким чином, під цифровою корпоративною культурою слід розуміти систему цінностей, переконань та моделей поведінки співробітників, яка заснована на активному використанні цифрових технологій для вирішення професійних завдань, де акцент робиться на інновації, командну взаємодію, гнучкість, безперервне навчання, що сприяє покращенню значень фінансово-економічних показників підприємства.

Фундаментом корпоративної культури є її елементи – це основні цінності, принципи та поведінкові стандарти, які визначають атмосферу та стиль роботи на підприємстві. Цифровізація проникає практично у всі сфери бізнесу, змінюючи способи роботи транспортно-логістичних підприємств та вимагають адаптації його діяльності на всіх рівнях. Одним із ключових аспектів цієї трансформації є зміна традиційних елементів цифрової корпоративної культури підприємства [1].

Оскільки цифрова корпоративна культура транспортно-логістичних підприємств формується під впливом внутрішніх інтересів та зовнішніх державних виділено чинники, які впливають на її формування (рис. 1).

Основним завданням підприємства є забезпечення відповідного рівня фінансово-економічних показників його діяльності. З погляду цієї позиції, необхідно орієнтуватися на вико-

нання поставленого завдання, що неминуче вплине на зміну фінансово-економічних показників підприємства. Кожне підприємство має свій особливий образ, який виражається через індивідуальну мову, символіку та стандарти поведінки. Успіх чи провал діяльності підприємства багато в чому залежить від корпоративної культури.

Для того, щоб впровадити нові технології, необхідно використовувати інструменти цифровізації – це технології та методи, які використовуються для впровадження цифрових рішень у різноманітні сфери діяльності підприємства. До основних інструментів, завдяки яким відбувається процес цифровізації корпоративної культури підприємства відносять:

1. Внутрішні портали та корпоративні соціальні мережі. Даний інструмент дозволяє співробітникам спілкуватися, обмінюватися інформацією та документами, а також брати участь у різноманітних заходах та проектах. Внутрішні портали також можуть бути використані для розміщення корпоративних новин, оголошень та іншої важливої інформації.

2. Мобільні програми стають все більш популярними інструментами для цифровізації корпоративної культури. Вони дозволяють співробітникам отримувати доступ до важливої інформації, спілкуватися з колегами та керівництвом, а також брати участь у різноманітних заходах та проектах. Мобільні програми можуть бути використані для відстеження робочого часу, обміну файлами та документами, а також для отримання повідомлень про важливі події.

3. Відеоконференції та онлайн-зустрічі виступає інструментами для комунікації всередині підприємства. Вони дозволяють співробітникам спілкуватися у реальному часі, незалежно від їх місцезнаходження. Відеоконференції можуть бути використані для проведення нарад, тренінгів, презентацій та інших заходів.

4. Онлайн-навчання та курси виступають інструментами для розвитку співробітників. Вони дозволяють співробітникам отримувати нові знання та навички, не виходячи з офісу. Онлайн-курси можуть бути використані для навчання нових технологій, розвитку м'яких навичок та підвищення кваліфікації.

5. Гейміфікація – це підхід, коли у різні сфери життя додаються елементи гри. Вона може бути використана для мотивації співробітників, підвищення їх залученості та створення більш ефективної корпоративної культури. Гейміфікація може бути реалізована

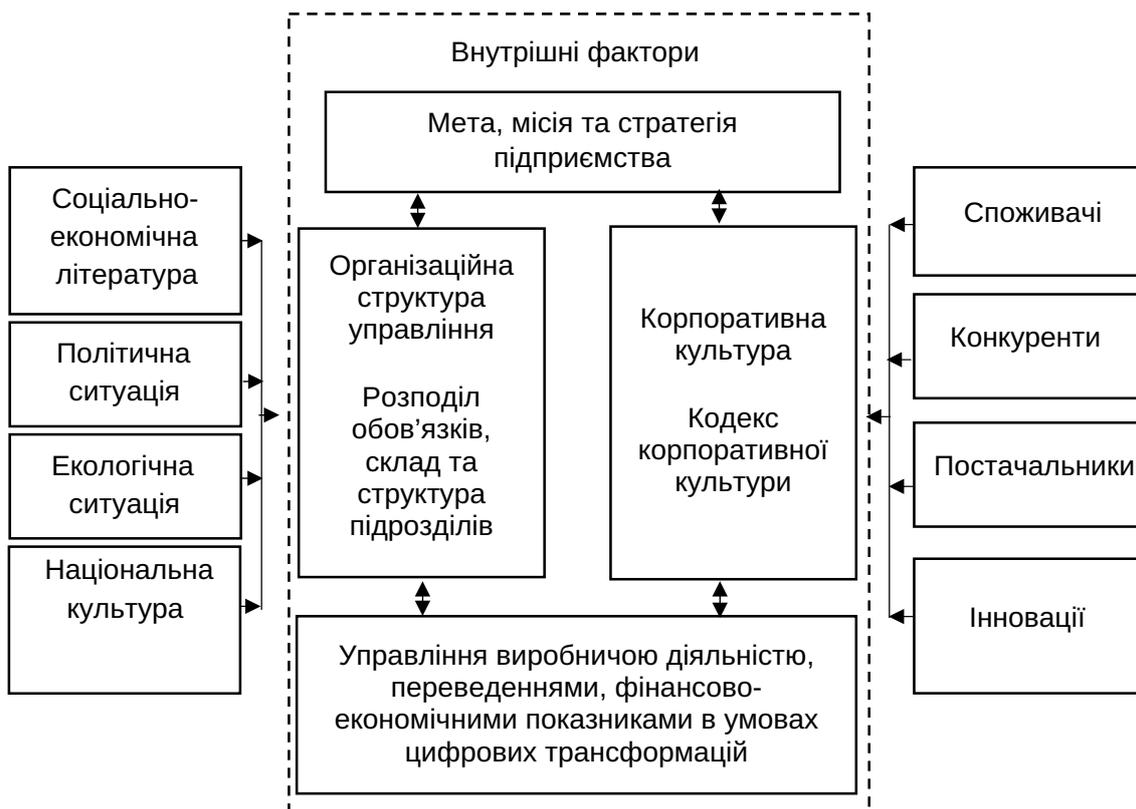


Рис. 1. Фактори формування цифрової корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств

Джерело: сформовано авторами

через ігрові елементи, такі як рейтинги, досягнення та нагороди.

6. Онлайн-опитування та зворотний зв'язок стають все більш популярними інструментами для збору інформації щодо корпоративної культури. Вони дозволяють співробітникам висловити свою думку щодо підприємства, його політики та культури. Онлайн-опитування можуть бути використані для збору інформації щодо задоволеності співробітників, їх залучення та мотивації.

7. Онлайн-платформи для обміну досвідом стають все більш популярними інструментом для розвитку цифрової корпоративної культури. Онлайн-платформи можуть бути використані для обговорення актуальних тем, обміну досвідом та отримання зворотного зв'язку.

Зв'язок цифрової корпоративної культури та фінансово-економічних результатів діяльності транспортно-логістичних підприємств носить прямий та стратегічний характер. Цифрова корпоративна культура є фундаментом для цифрової трансформації, без якої технологічні інвестиції не приносять очікуваної віддачі.

Підприємства з високим рівнем зрілості цифрової корпоративної культури демонструють вищі фінансово-економічні результати за такими показниками. Найбільш важливим показником виступає рентабельність активів та власного капіталу (ROA, ROE). Отже, підприємства з більш розвиненим цифровим середовищем показують кращу віддачу від активів та власного капіталу. Однак ефект не завжди миттєвий, оскільки значні інвестиції у технології на початковому етапі можуть тимчасово знижувати ROA до рівня окупності. Показники, які характеризують операційну ефективність цифрової культури характеризують зниження операційних витрат за рахунок автоматизації та усунення інформаційних бар'єрів між структурними підрозділами підприємства. Висока цифрова зрілість підприємства корелює з більш високою ринковою оцінкою підприємства з боку інвесторів, що впливає на отримання високих фінансових результатів.

Цифрова корпоративна культура розглядається не просто як доповнення до IT-інфраструктури, а як критичний механізм адаптації, що забезпечує фінансово-еконо-

мічну стабільність транспортно-логістичних підприємств.

Таким чином, розглядаючи цифрову трансформацію як зміну корпоративної культури, підприємства можуть допомогти своїм співробітникам зосередитись на аспектах своєї роботи, які можна оптимізувати. Ефективне керівництво повинне переконати співробітників у перевагах змін. Якщо все зроблено вірно, це м'яко підштовхує співробітників до виходу із зони комфорту та виявлення недоліків у поточних процесах. Ці проблеми можна вирішувати на організаційному рівні, і співробітники можуть зосередитись на підвищенні цінності системи, в якій вони працюють.

Висновки. Сучасний економічний уклад і зміна бізнес середовища, в якому існують транспортно-логістичні підприємства, передбачає

глобальні зміни в укладі їх діяльності. Умовою виживання підприємств у цьому новому економічному середовищі є успішне проведення цифрової трансформації транспортно-логістичного підприємства, яке неможливе без роботи над корпоративною культурою. Впровадження цифрових технологій та трансформація бізнес-моделі транспортно-логістичних підприємств пов'язані зі змінами у всіх сферах їх діяльності, а для того, щоб зміни проходили ефективно, необхідно підкріплювати їх зміною корпоративної культури.

Перспективи подальшого розвитку полягає у тиражуванні позитивної практики формування цифрової корпоративної культури та цифрової екосистеми управління персоналом як необхідної умови підвищення замученості персоналу на сучасних підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bryukhovetska N., Buleev I., Chorna O., Bryl, I., Korytko T. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*. 2025. № 21(2). P. 15–27. <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>
2. Bughin J., LaBerge, L., Mellbye, A. The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*. 2017. № (1). P. 26–41.
3. Cheng S.; Hua, X.; Wang, Q. Corporate culture and firm resilience in China: Evidence from the Sino-US trade war. *Pacific Basin Financ*. 2023. № 79. P. 102039
4. Doni F., Corvino, A., Bianchi Martini, S. Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. *Soc. Responsib. J.* 2022. № 18. P. 636–662.
5. Gupta S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*. 2020. № 51(1). P. 26–43.
6. Hanelt, A., et al. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*. 2021. № 58(5). P. 1159–1197.
7. Liu, Q.; Wan, H.; Yu, H. Digital Transformation and Corporate Performance: The Moderating Role of Corporate Culture. *Acad. J. Manag. Soc. Sci.* 2023. № 3. P. 90–93.
8. Nadkarni, S.; Prügl, R. Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Manag. Rev.* 2021. № 71. P. 233–341
9. Piletska S., Korytko T., Kulinich T., Miahkykh I., Likhota O. Formation of a Model for Assessing the Level of an Enterprise in a Changing External Environment. *Ekonomista*. 2025. № 4. P. 479–495. <https://doi.org/10.52335/ekon/203592>
10. Shaukat, F., Ming, J. Green marketing orientation impact on business performance: Case of pharmaceutical industry of Pakistan. *Front. Psychol.* 2022. № 13. P. 940278.
11. Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*. 2021. № 124. P. 408–421.
12. Sun C. Enterprise digital transformation and debt financing cost in China's A-share listed companies. *Oeconomia Copernicana*. 2022. № 13(3). P. 783–829.
13. Van, L.H., Tuyet, N.T.A. Determining the Priority Levels of Criteria for Evaluating the Digital Transformation Level of Businesses in Vietnam. *Int. J. Manag. Entrep. Res.* 2023. № 5. P. 410–417.

REFERENCES:

1. Bryukhovetska, N. & Buleev I., Chorna O., Bryl, I., Korytko T. (2025) Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*. 21(2), 15–27. <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>

2. Bughin, J. & LaBerge, L., & Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. *McKinsey Quarterly*. (1). 26-41.
3. Cheng, S. & Hua, X.; Wang, Q. (2023) Corporate culture and firm resilience in China: Evidence from the Sino-US trade war. *Pacific Basin Financ.* 79, 102039
4. Doni, F. & Corvino, A., Bianchi Martini, S. (2022) Corporate governance model, stakeholder engagement and social issues evidence from European oil and gas industry. *Soc. Responsib. J.* 18, 636–662.
5. Gupta, S. & Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 26–43.
6. Hanelt, A., et al. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
7. Liu, Q. & Wan, H.; Yu, H. (2023) Digital Transformation and Corporate Performance: The Moderating Role of Corporate Culture. *Acad. J. Manag. Soc. Sci.* 3. 90–93
8. Nadkarni, S. & Prügl, R. (2021) Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Manag. Rev. Q.* 71. 233–341
9. Piletska, S., Korytko T., Kulinich T., Miahkykh I., Likhota O. (2025) Formation of a Model for Assessing the Level of an Enterprise in a Changing External Environment. *Ekonomista.* 4. 479-495 <https://doi.org/10.52335/ekon/203592>
10. Shaukat, F. & Ming, J. (2022) Green marketing orientation impact on business performance: Case of pharmaceutical industry of Pakistan. *Front. Psychol.* 13, 940278.
11. Siachou, E. & Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124. 408–421
12. Sun, C. (2022). Enterprise digital transformation and debt financing cost in China's A-share listed companies. *Oeconomia Copernicana*, 13(3). 783–829.
13. Van, L.H. & Tuyet, N.T.A. (2023) Determining the Priority Levels of Criteria for Evaluating the Digital Transformation Level of Businesses in Vietnam. *Int. J. Manag. Entrep. Res.* 5. 410–417.

Дата надходження статті: 06.12.2025
Дата прийняття статті: 19.12.2025
Дата публікації статті: 29.12.2025