

УДК 004.738.5:005.35:005.591

Грінько Алла Павлівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, обліку та бізнес- комунікацій
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Grinko Alla

*Doctor of Economics, professor, professor of the Department of
Management, Accounting and Business Communications*

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0001-5324-6926

**ІДЕОЛОГЕМА ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩА
IDEOLOGY OF DIGITAL CULTURE IN THE CONDITIONS OF
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE MODERN BUSINESS
ENVIRONMENT**

***Анотація.** Вступ. Інноваційний розвиток сучасного бізнес-середовища зумовлює глибокі трансформації управлінських підходів, організаційних моделей і корпоративних цінностей. Цифровізація бізнесу виходить за межі впровадження окремих технологічних рішень і формує нову ідеологічну основу функціонування організацій – цифрову культуру, яка визначає способи мислення, поведінкові патерни та механізми прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ідеологем цифрової культури як системоутворюючого чинника інноваційного розвитку бізнесу, його адаптивності та конкурентоспроможності. Для українських організацій цифрова культура*

має особливе значення з огляду на потребу швидкої адаптації до змін, поширення гібридних форматів роботи, цифрової мобільності персоналу та інтеграції до європейського цифрового простору.

Мета. Метою статті є обґрунтування сутності ідеологем цифрової культури та визначення її ролі в інноваційному розвитку сучасного бізнес-середовища, оскільки побудова цифрової культури передбачає комплексну роботу на рівні стратегії, організаційної структури, внутрішніх комунікацій та технологічного забезпечення організації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам цифрової трансформації, цифрової культури, інноваційного розвитку та управління бізнес-організаціями; аналітичні звіти міжнародних організацій і консалтингових компаній; нормативно-правові акти та стратегічні документи у сфері цифровізації економіки; статистичні й інформаційно-аналітичні дані відкритих джерел.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до формування цифрової культури; системний та структурно-функціональний підходи – для визначення ролі цифрової культури в інноваційному розвитку бізнес-середовища; порівняльний аналіз – для виявлення особливостей трансформації бізнес-моделей; абстрагування та узагальнення – для формування висновків і теоретичних положень дослідження.

Результати. У статті розкрито цифрову культуру як ідеологічний фактор інноваційного розвитку бізнесу, що формує ціннісні орієнтири, поведінкові норми та сучасні управлінські практики. Визначено ключові складові ідеологем цифрової культури та обґрунтовано її вплив на адаптивність організацій, ефективність управлінських рішень і здатність

до сталого розвитку. Доведено, що цифрова трансформація сприяє переходу від ієрархічних моделей управління до гнучких командних форматів. Запропоновано авторське визначення цифрової культури та узагальнену класифікацію її базових моделей, що може слугувати методологічною основою для діагностики цифрової готовності та моніторингу процесів цифрової трансформації в українському бізнес-середовищі.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується поглибити аналіз механізмів формування та розвитку цифрової культури в організаціях різних галузей економіки, а також зосередити увагу на впливі ідеології цифрової культури на результативність управлінських рішень, інноваційну активність та конкурентоспроможність бізнесу. Доцільним є також вивчення практик інтеграції цифрових цінностей у корпоративні стратегії, моделі управління змінами в умовах цифрової трансформації та оцінювання рівня цифрової зрілості організацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення індикаторів і методик вимірювання цифрової культури, а також на аналіз галузевих і національних особливостей її формування в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова культура, ідеологія, цифровізація, інноваційний розвиток, бізнес-середовище, стратегічне управління.

Summary. Introduction. The innovative development of the modern business environment leads to profound transformations in managerial approaches, organizational models, and corporate values. Business digitalization goes beyond the implementation of individual technological solutions and forms a new ideological foundation for organizational functioning — digital culture, which determines ways of thinking, behavioral patterns, and decision-making mechanisms. In this context, the study of the ideology of digital culture becomes particularly relevant as a system-forming factor of business innovation,

adaptability, and competitiveness. For Ukrainian organizations, digital culture is of special importance due to the need for rapid adaptation to change, the spread of hybrid work formats, digital workforce mobility, and integration into the European digital space.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the essence of the ideology of digital culture and to determine its role in the innovative development of the modern business environment, since the formation of digital culture requires comprehensive efforts at the levels of strategy, organizational structure, internal communications, and technological support.

Materials and Methods. The research materials include scientific works by domestic and foreign scholars devoted to the issues of digital transformation, digital culture, innovation development, and business management; analytical reports of international organizations and consulting companies; regulatory and strategic documents in the field of economic digitalization; and statistical and analytical data from open sources. The study employs general scientific and special research methods, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to digital culture formation; systemic and structural-functional approaches to determine the role of digital culture in innovative business development; comparative analysis to identify features of business model transformation; and abstraction and generalization to formulate conclusions and theoretical propositions.

Results. The article reveals digital culture as an ideological factor of innovative business development that shapes value orientations, behavioral norms, and modern managerial practices. The key components of the ideology of digital culture are identified, and its influence on organizational adaptability, managerial decision-making efficiency, and sustainable development capacity is substantiated. It is proven that digital transformation facilitates the transition from hierarchical management models to flexible, team-based formats. An author's definition of digital culture and a generalized classification of its basic

models are proposed, which may serve as a methodological basis for diagnosing digital readiness and monitoring digital transformation processes in the Ukrainian business environment.

Prospects. Further research should deepen the analysis of mechanisms for the formation and development of digital culture in organizations across various economic sectors, as well as focus on the impact of the ideology of digital culture on managerial decision-making effectiveness, innovation activity, and business competitiveness. It is also advisable to study practices of integrating digital values into corporate strategies, change management models under digital transformation, and methods for assessing organizational digital maturity. Future studies may be aimed at developing indicators and methodologies for measuring digital culture and analyzing sectoral and national specifics of its formation in the context of the global digital economy.

Key words: *digital culture, ideology, digitalization, innovative development, business environment, strategic management.*

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого технологічного розвитку організації стикаються з необхідністю переосмислення власних підходів до функціонування у цифровому середовищі. Успішне впровадження технологічних рішень потребує не лише технічної інтеграції, а й формування відповідного культурного підґрунтя. Цифрова культура в цьому контексті виступає як система цінностей і практик, що регулює ставлення персоналу до цифрових інструментів, рівень їх прийняття нових технологій та здатність ефективно взаємодіяти у цифровому просторі.

Проте, як показують дослідження, процес формування цифрової культури є складним, динамічним і вимагає системного підходу. Серед ключових чинників – рівень цифрової грамотності працівників, їх готовність до змін, наявність мотиваційних механізмів і управлінських стратегій, що підтримують інноваційні ініціативи. Значну роль при цьому

відіграє організаційне середовище, яке має стимулювати безперервність навчання, професійне зростання та відкритість до нових підходів у роботі.

Тому цифрова культура набуває роль одного з основоположних елементів інноваційного розвитку, адже впливає не лише на ефективність впровадження технологій, а й на здатність організації адаптуватися до швидкоплинних змін в умовах цифрової економіки. Вона формує поведінкові моделі, ціннісні орієнтири та нові типи взаємодії між працівниками, стимулюючи інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень.

Отже, з огляду на ускладнення цифрових процесів, виникає потреба в управлінні культурною трансформацією, яка б гармонізувала людський ресурс з технологічним потенціалом. У цьому контексті цифрова культура виступає важливим інструментом стратегічного управління та забезпечення цілісної цифрової трансформації організації.

Варто також зазначити, що цифрова культура охоплює не лише технологічний вимір, а й зміну управлінських підходів, структури організації та внутрішньої комунікації. Аналіз існуючих теоретичних моделей, вивчення успішного досвіду та виявлення основних труднощів у процесі цифрової трансформації дозволяють окреслити шляхи підвищення ефективності формування цифрової культури. Особлива увага має приділятися її впливу на інноваційний потенціал організації, адаптивність до зовнішніх викликів і здатність утримувати конкурентні переваги в сучасному бізнес-середовищі в умовах цифровізації. Усі перелічені вище підстави свідчать про необхідність вирішення існуючих проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки спостерігається зростаючий інтерес науковців до проблематики цифрової культури як одного з ключових чинників ефективної цифрової трансформації організацій. У працях зарубіжних дослідників, зокрема: К. Абхарі [1], Х. Волберда [2], С. Дайер [3], С. Джорджи [4], Г. Хофстеде [5; 6], Д. Чатман [7] та інших, цифрова культура розглядається як багатогранне

явище, що охоплює поведінкові установки суспільства, цифрову грамотність, інноваційність та готовність працівників до змін в умовах цифрового середовища тощо.

Багато публікацій присвячено питанням щодо розуміння цифрової культури як складової організаційної культури, а також таким аспектам формування цифрової культури, як: побудова цифрової екосистеми, впровадження цифрового лідерства, розвиток цифрових компетентностей та управління змінами. Важливими є роботи, які досліджують вплив цифрової культури на компетентності, внутрішню комунікацію, клімат у колективі та ефективність командної взаємодії в гібридному або дистанційному форматі А. Грінко, П. Гринько [8; 9], О. Пришляк [10], Н. Трушкіна [11], О. Петрикiва [12] та багато інших.

Проте, аналіз літератури свідчить, що, не дивлячись на те, що цифрова культура дедалі частіше виступає предметом досліджень, більшість праць зосереджуються на її фрагментарних аспектах. Натомість, потребує подальшого осмислення цілісного та методологічного підходів до її формування, адаптованих до реалій українського організаційного контексту. Це актуалізує необхідність системного вивчення цифрової культури як важливої складової стратегічного управління організаціями у цифрову епоху.

Формулювання цілей статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному осмисленні поняття цифрової культури як системного явища, що відіграє ключову роль у трансформації сучасного бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на виявлення структурних компонентів цифрової культури, формування її дефініції, а також розробку уніфікованої типології цифрової культури, яка може слугувати основою для стратегічного управління інноваційним розвитком організацій, цифрового лідерства й організаційної гнучкості.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні керівники організацій прагнуть адаптувати внутрішню та зовнішню діяльність до вимог цифрової економіки, починаючи із застосування оновлених технологій та їх впровадження у робочу практику всієї організації до їх широкого використання співробітниками.

У той час як пандемічна втома, воєнна агресія росії та економічні чинники, такі як зростання процентних ставок, інфляція тощо, діятимуть ще на найближчу перспективу, проривні технології відходять на задній план. Керівництво направляє цифрові інвестиції до сфер свого бізнесу, оскільки зосередженість на цифровій трансформації зумовлена більш гнучкими робочими умовами та підвищеною обізнаністю щодо кібербезпеки, що посилюється геополітичною невизначеністю.

Проте, ці зміни приводять до виникнення нових ролей для менеджерів, які раніше були частиною загального менеджменту організації. У даний момент ці ролі повинні зміщуватися з області розвитку технологій в напрямку покращення бізнес-процесів за рахунок їх інтелектуалізації та використання нових можливостей, що надаються цифровою культурою [8]. Отже, технологія – це механізм, який дозволяє персоналу працювати в більш ефективних і кращих умовах та вести бізнес в цілому для зміцнення основної роботи. Але якщо працівники організації не розуміють, чому, як і що трансформується, цифрові інновації можна провадити безкінченно. Тому відбуваються досить значні зміни поведінки та взаємодії працівників з іншими людьми всередині організації та поза нею, що перетворює організацію у цифрову. Іншими словами, успішні цифрові інновації починаються з культурних змін і цифрової грамотності та професійної компетентності співробітників.

Ідея цифрової культури виникла відносно недавно як відповідь на активне проникнення цифрових технологій у сферу економічних відносин. Спершу це поняття переважно розглядалося з технічної точки зору,

зосереджуючись на впровадженні новітніх ІТ-рішень у бізнес-процеси. Втім, трансформація культурних моделей в еру цифровізації потребує комплексного аналізу цього феномену через призму соціальних і гуманітарних аспектів, де ключова увага приділяється людині, її ролі та взаємодії у цифровому середовищі.

Аналітики Microsoft трактують цифрову культуру як сукупність цінностей, переконань і норм, які формуються всередині професійного середовища та визначають, яким чином технології інтегруються в економічні процеси для оптимізації діяльності. Йдеться про внутрішній «код поведінки», що визначає ставлення працівників до інновацій, свободу їх мислення та рівень професійного розвитку. У цьому контексті керівники організацій прагнуть не лише технічно модернізувати організацію, а й трансформувати підходи до управління, адаптуючи внутрішню культуру до викликів цифрової економіки. Вони ініціюють впровадження цифрових інструментів у щоденну діяльність організації, орієнтуючись на залучення всього персоналу до використання новітніх технологій у своїй професійній практиці.

За оригінальним висловленням найвідомішого дослідження національних ділових культур Герта Хофстеде: «Культура – це колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї групи або типу людей від інших» [5, с. 80; 6]. Це означає, що культура не є простою сукупністю традицій, звичаїв або цінностей, а певним чином програмує мислення і поведінку індивідів, формуючи їхню ідентичність та спосіб взаємодії з навколишнім світом. «Цінність теорії Г. Хофстеде полягає в тому, що вона заклала дослідницькі основи в галузі міжкультурної психології, на які посилаються науковці та практики в сфері міжнародного бізнесу та комунікацій, міжнародного менеджменту та міжкультурної комунікації» [10, с. 81]. У контексті процесу впровадження інновацій культурний контекст стає надзвичайно важливим, оскільки він визначає, яким чином

нові ідеї, продукти чи технології сприймаються та приймаються суспільством.

Культурні особливості можуть суттєво вплинути на успіх або невдачу інновацій. Наприклад, в одних культурах може переважати сприйняття ризику як важливої частини прогресу, тоді як в інших – домінує прагнення до стабільності та уникнення невдач. Це може сприяти різним підходам у бізнесі, де одні команди можуть бути більш відкритими до експериментів та нововведень, а інші, навпаки, можуть вдаватися до більш обережних дій.

Крім того, культурний контекст може впливати на способи комунікації та прийняття рішень. У деяких культурах може домінувати колективізм, де команда приймає рішення спільно, в той час як у інших – індивідуалізм, де ініціативу можуть проявляти лише окремі особистості. Це показує, наскільки важливо враховувати культурні фактори під час розроблення та впровадження інноваційних стратегій живлення. Успіх впровадження інновацій неможливий без глибокого розуміння культурного контексту, оскільки він забезпечує адаптацію підходів та процесів до специфіки місцевої культури, збільшуючи ймовірність їх прийняття та підтримки.

Ми погоджуємось з визначенням, що «Цифрова культура – це сформований спосіб і манера поведінки співробітників компанії, які виникли під впливом трансформації цифрового суспільства та має на увазі підвищення рівня цифрових навичок, грамотності і умінь користуватися сучасними інформаційно комунікаційними технологіями і програмним забезпеченням» [11, с. 29]. Проте, на нашу думку, цифрова культура охоплює більш широкий діапазон властивостей та управлінських завдань. Тобто, у ракурсі цифрової культури перебуває не лише професійна здатність ефективно користуватися цифровими технологіями, а й набуття метакомпетентності [9, с. 35] з дотриманням етичних норм, розвитку цифрової комунікації та формування соціально відповідальної поведінки в

цифровому просторі. Тому, під цифровою культурою організації пропонуємо розуміти «комплексну, інтегровану систему цінностей, знань та навичок, правил поведінки персоналу, що формуються в результаті широкого впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного та професійного життя, а також охоплює не лише технічну обізнаність та цифрові компетентності, а й професійні, етичні, комунікативні та соціальні аспекти взаємодії у цифровому середовищі».

Для системного розвитку метакомпетентності у різних сферах життя, формування культури відповідального та безпечного користування цифровими технологіями, розвитку цифрового громадянства та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки пропонуємо класифікацію єдиної типології цифрової культури (Таблиця 1), яку можна систематизувати за сучасними підходами (особливо з урахуванням українського та європейського контекстів). Вважаємо, що така класифікація (єдина типологія) цифрової культури повинна поєднувати наступні її типи: професійно-діловий; інформаційно-комунікаційний; соціальний (мережевий); креативний (творчий); освітній (академічний); цифровий етичний.

Таблиця 1

Класифікація єдиної типології цифрової культури, адаптованої до українського контексту

Тип цифрової культури	Основна характеристика	Функціональна роль	Сфера застосування
Професійно-діловий	Високий рівень цифрових компетентностей, етична ділова взаємодія, інтеграція ІТ у роботу персоналу	Підвищення ефективності, прозорості, адаптивності бізнес-процесів	Бізнес, держуправління, освіта, банківська сфера
Інформаційно-комунікаційний	Здатність користуватись цифровими ЗМІ,	Поширення інформації, створення	Бізнес, освіта, журналістика,

	комунікаційними платформами, критичне мислення	контенту, цифрова взаємодія	маркетинг, державні установи
Соціальний (мережевий)	Активна участь у цифрових спільнотах, створення зв'язків у соціальних мережах	Створення соціального капіталу, комунікація, мобілізація спільнот	Громадські організації, неформальні об'єднання
Креативний	Використання цифрових засобів для творчості, дизайну, відео, блогів	Самовираження, цифровий контент, естетика	Креативні індустрії, бізнес, мистецтво, інфлюенсинг
Освітній (академічний)	Застосування цифрових інструментів у навчанні та науковій діяльності	Підвищення доступності, якості освіти та досліджень	Університети, наукові інститути, школи
Цифровий етичний	Усвідомлення цифрових ризиків, повага до приватності, відповідальність у віртуальному просторі	Формування безпечного, морально обґрунтованого цифрового середовища	Всі сфери цифрової взаємодії

Джерело: авторська розробка

Професійно-ділова цифрова культура охоплює метакомпетентності, потрібні для роботи персоналу організації: управління проєктами онлайн, ведення електронного документообороту, формування цифрової безпеки, управління репутацією в цифровому середовищі тощо. Професійно-ділова цифрова культура – це система професійних норм, поведінкових установок, управлінських принципів і метакомпетентностей, що визначають спосіб взаємодії працівників в організації з цифровими технологіями в межах виконання трудових обов'язків. Вона відображає, як саме цифрові інструменти інтегруються у професійне середовище, які стандарти комунікації, етики та ефективності визначають робочий процес в умовах цифровізації. У сучасному бізнесі, особливо в умовах воєнного стану, релокації, дистанційної роботи та кіберзагроз, професійно-ділова цифрова культура є запорукою не лише операційної безперервності, але й стратегічної стійкості організації. Вона дозволяє забезпечити злагоджену

командну взаємодію в цифровому середовищі, економію ресурсів завдяки автоматизації, підвищення якості управлінських рішень на основі цифрових аналітичних даних, створення конкурентної переваги на ринку. Для українських організацій професійно-ділова цифрова культура сьогодні набуває особливої значущості через необхідність швидкої адаптації до змін, цифрової мобільності працівників і впровадження антикризових стратегій. В умовах гібридної роботи та діджиталізації державних послуг, ця культура сприяє також прозорості, антикорупційності, інтеграції до європейського цифрового простору.

Інформаційно-комунікаційна цифрова культура – це сукупність знань, навичок, цінностей і норм поведінки, які сприяють ефективному використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у різних сферах діяльності. На сьогодні, в епоху інформаційних технологій, ця культура стає надзвичайно важливою для особистісного та професійного розвитку. По-перше, інформаційно-комунікаційна цифрова культура включає в себе елементи вмілого користування комп'ютерами, смартфонами та іншими пристроями, а також знання основних принципів роботи програмного забезпечення. Це дозволяє людям не лише отримати доступ до інформації, але й ефективно аналізувати, обробляти та поширювати її.

По-друге, інформаційно-комунікаційна цифрова культура також охоплює вміння вести комунікацію в цифровому середовищі. Це включає навички написання електронних листів, використання соціальних мереж для професійного нетворкінгу, а також здатність ефективно брати участь у відеоконференціях та вебінарах. По-третє, сучасне життя вимагає критичного осмислення інформації. Інформаційно-комунікаційна цифрова культура передбачає вміння оцінювати достовірність джерел, аналізувати інформацію з різних перспектив і формувати обґрунтовану точку зору на основі даних. Отже, інформаційно-комунікаційна цифрова культура є

невід'ємною частиною сучасної освіти та соціалізації, яка допомагає особистостям адаптуватися до швидко змінюваного інформаційного середовища, сприяє розвитку громадянської компетентності та формує активну життєву позицію.

Соціальна (мережева) цифрова культура – це комплекс соціальних практик, звичаїв, норм і цінностей, які виникають та розвиваються в рамках віртуальних спільнот і соціальних мереж. Вона охоплює різноманітні форми взаємодії користувачів в Інтернеті, включаючи спілкування, обмін інформацією, створення та поширення контенту, а також формування нових комунікаційних форм та ідентичностей. Однією з ключових характеристик соціальної мережевої цифрової культури є її демократичність: будь-хто може стати автором контенту та залучитися до обговорень, що дозволяє спільнотам розвиватися на основі колективного внеску користувачів. Це, у свою чергу, сприяє швидкому поширенню інформації та ідей, адже мережеві платформи надають можливість залучати величезну аудиторію. Соціальна цифрова культура також характеризується специфічними формами самовираження, які можуть включати меми, хештеги, відео та графічні матеріали, створені користувачами. Ці елементи стають частиною культурного та бізнес-ландшафту, що використовується для популяризації певних ідей або соціальних рухів. Важливим аспектом соціальної (мережевої) цифрової культури є її активний вплив на позасоціальні процеси, зокрема на політику, освіту і, навіть, мистецтво. Соціальні мережі активно використовуються для організації протестних акцій, просування соціальних кампаній та обміну знаннями. Проте разом із позитивними сторонами, соціальна мережева цифрова культура також має свої виклики. Поява фейкових новин, кіберагресія, тролінг та інші негативні явища можуть значно зашкодити спільноті та окремим користувачам. Тому важливо розвивати критичне мислення та медіаграмотність, щоб ефективно взаємодіяти в цифровому просторі. Таким чином, соціальна (мережева)

цифрова культура є багатограним і динамічним явищем, яке впливає на повсякденне життя людей, формуючи нові звички, сприйняття та взаємодію в сучасному суспільстві.

Креативна (творча) цифрова культура – цей тип виникає на перетині технологій і мистецтва в сучасному світі. Така культура охоплює різноманітні форми вираження, що дозволяють генерувати і поширювати креативний контент за допомогою цифрових засобів. Ці форми можуть включати графічний дизайн, музику, відеомистецтво, анімацію, інтерактивні інсталяції та багато інших видів творчої діяльності. У сучасному суспільстві цифрові технології стали невід'ємною частиною нашого життя. Завдяки інтернету та різноманітним платформам, митці мають змогу не лише створювати свої роботи, але й ділитися ними з аудиторією на глобальному рівні. Соціальні мережі, блогінг, інструменти для спільного створення контенту – все це сприяє розвитку креативної цифрової культури. Цей процес також стосується нових форм колаборації та співпраці між підприємцями, митцями, дизайнерами та здобувачами освіти. Наприклад, можна спостерігати, як художники співпрацюють з програмістами для створення інтерактивних виставок або онлайн-проектів, що дозволяє перебувати на передовій інновацій у світі не тільки мистецтва, а й бізнесу. Одним із важливих аспектів креативної цифрової культури є доступність творчих інструментів. Сьогодні існує безліч безкоштовних і платних програм, які дозволяють будь-кому, незалежно від професійної підготовки, спробувати себе в ролі митця. Це відкриває нові можливості для самовираження та розвиток креативності у широких верствах населення. Таким чином, креативна цифрова культура – це динамічне і різноманітне середовище, яке стимулює інновації, взаємодію та розвиток творчого потенціалу кожної людини, а також формує нові тренди в сучасному мистецтві та бізнесі.

Освітня (академічна) цифрова культура – це комплекс знань, навичок і практик, які виникають у контексті використання цифрових технологій в освітньому процесі. Вона включає в себе не лише вміння користуватися електронними ресурсами, але й розуміння їхнього впливу на навчання, викладання та дослідження. По-перше, освітня цифрова культура передбачає розвиток навичок роботи з різними інформаційними та комунікаційними технологіями, такими як онлайн-платформи для навчання, цифрові бібліотеки, освітні додатки та інші інструменти, які допомагають у процесі здобуття знань. Це може бути як вміння користуватися стандартними програмами, так і здатність знаходити і аналізувати інформацію в Інтернеті, створювати цифровий контент і працювати у віртуальних навчальних середовищах. По-друге, цифрова культура в освіті передбачає критичне ставлення до інформації. Сучасні студенти повинні вміти не лише знайти інформацію, але й оцінити її достовірність, зрозуміти, які джерела є надійними, а які можуть бути упередженими або недостовірними. Це важлива складова медіаграмотності, яка все більше набуває актуальності в умовах інформаційного буму. По-третє, освітня цифрова культура включає й етичні аспекти використання цифрових технологій. Це стосується дотримання авторських прав, поваги до інтелектуальної власності, а також усвідомлення важливості дотримання етики в онлайн-комунікаціях, зокрема поведінки в соціальних мережах та на різних освітніх платформах. Крім того, освітня цифрова культура сприяє розвитку співпраці та комунікації між учасниками навчального процесу. Використання цифрових технологій дозволяє студентам та викладачам легко обмінюватися інформацією, співпрацювати над проектами, брати участь у дискусіях у режимі онлайн, що розширює можливості для навчання і взаємодії. Отже, освітня або академічна цифрова культура є необхідною умовою для ефективного і сучасного навчання, що враховує усі зміни, які відбуваються у світі цифрових технологій. Вона формує нове покоління

спеціалістів, які вміють адаптуватися до швидко мінливого інформаційного середовища та використовувати його можливості для власного розвитку і розвитку суспільства в цілому.

Цифрова етична культура включає розуміння принципів цифрової безпеки, захисту персональних даних, принципів і стандартів поведінки, які регулюють взаємодію особи чи організації в цифровому середовищі а також дотримання морально-етичних норм. Важливим аспектом цієї культури є усвідомлення соціальної відповідальності при використанні інформаційних технологій. Це стосується етичних норм поведінки в онлайн-просторі, поваги до авторських прав, а також усвідомлення ризиків, пов'язаних із порушеннями конфіденційності та безпеки даних. Ключовими компонентами цифрової етичної культури є: конфіденційність і захист даних; розуміння важливості збереження особистої інформації, дотримання політик приватності, правильне поводження з персональними та службовими даними; кібербезпека як етична відповідальність; усвідомлення необхідності дотримання правил безпечного користування технологіями: сильні паролі, захист від фішингу, відповідальне використання програмного забезпечення; усвідомлення важливості дотримання авторських прав та інтелектуальної власності тощо. Цифрова етична культура стає основою довіри у цифровому суспільстві – як між індивідами, так і в межах організацій особливо в українських реаліях в умовах воєнного часу (дезінформація, цифрові атаки), цифровізації держпослуг (Дія, електронний документообіг), зростання активності в онлайн-освіті та віддаленій роботі.

Якщо говорити про цифрову трансформацію сучасних організацій методологічною основою побудови цифрової культури виступає, як уже підкреслювалось вище, системно-комплексний підхід, який дозволяє розглядати це явище не лише як технологічний процес, а й як зміну управлінських, поведінкових та ціннісних орієнтирів усередині організацій.

Зокрема, важливою складовою є класифікація моделей, які в організаціях використовують для впровадження цифрової культури. Аналізуючи зарубіжні теоретичні підходи (Kane, Westerman, Cameron & Quinn) та адаптуючи їх до умов функціонування українських підприємств, було сформовано шість базових моделей цифрової культури (Таблиця 2), що мають прикладне значення для українського організаційного бізнес-середовища: модель цифрового лідерства, модель інклюзивної цифрової культури, навчально-адаптаційна модель, модель цифрового довкілля, гібридна модель з елементами цифрової зрілості, кризово-адаптивна модель.

Таблиця 2

Узагальнена класифікація базових моделей цифрової культури для українського організаційного бізнес-середовища

Модель	Особливість	Актуальність для України
Цифрове лідерство	Ініціативність керівництва, трансляція цифрових цінностей	Держсектор та середній бізнес
Інклюзивна культура	Залучення всіх працівників	Освіта, держслужби, охорона здоров'я
Навчально-адаптаційна	Постійне навчання, моніторинг	МСП, соціальні сфери
Цифрове довкілля	Інтеграція цифрових інструментів	ІТ, креатив, стартапи
Гібридна цифрова зрілість	Поетапна трансформація технологій і культури	Корпорації, промислові гіганти, банки
Кризово-адаптивна	Стійкість в умовах нестабільності	Підприємства під час воєнного стану, релокацій тощо

Джерело: авторська розробка

Розглянемо більш детально запропоновані моделі цифрової культури.

Модель цифрового лідерства. Передбачає активну роль керівника як провідника цифрових змін. Саме управлінці задають тон цифровій трансформації, демонструючи приклад адаптації до інновацій та формуючи цифрові цінності у колективі. В українських умовах, де значна частка

трансформацій здійснюється «зверху вниз», ця модель є особливо дієвою у державному секторі та середньому бізнесі.

Модель інклюзивної цифрової культури. Орієнтована на забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів і формування культури цифрової співучасті. Враховуючи різноманітність вікових, професійних і технологічних характеристик персоналу в Україні, інклюзивність відіграє важливу роль у забезпеченні інноваційного цифрового розвитку.

Навчально-адаптаційна модель. Заснована на безперервному навчанні персоналу, розвитку цифрової грамотності та використанні внутрішніх ресурсів (менторство, обмін досвідом) для підтримки змін. Ця модель актуальна для малих і середніх підприємств, а також установ соціальної сфери, де ресурси на масштабну цифровізацію обмежені.

Модель цифрового довкілля. Включає створення середовища, де цифрові практики та інструменти стають невід'ємною частиною щоденної діяльності. Ця модель особливо характерна для компаній IT-сектору, освітніх стартапів, які працюють за принципом «digital by default».

Гібридна модель з елементами цифрової зрілості. Поєднує поступове оновлення технічної інфраструктури з трансформацією управлінської культури. Така модель ефективна для великих українських корпорацій, промислових холдингів, банківського сектору, де зміни мають бути комплексними, проте поетапними.

Кризово-адаптивна модель. Реалізується в умовах зовнішніх викликів: воєнного стану, релокації бізнесу, кіберризиків. Цифрова культура у такому випадку набуває функції стресостійкості, виживання та стабілізації, забезпечуючи безперервність операцій та гнучкість організаційних процесів. Ця модель є актуальною та унікальною для українського контексту 2022–2025 років.

Таким чином, адаптація моделей цифрової культури до українських умов передбачає врахування соціально-економічних реалій, обмеженого

доступу до ресурсів, нерівномірності цифрової грамотності та актуальних безпекових викликів. Представлена класифікація може бути використана як методологічна та аналітична база для діагностики цифрової готовності організацій, моніторингу процесу цифрової трансформації в українських організаціях а також для розробки рекомендацій щодо трансформації управлінських практик в умовах цифрової економіки.

Отже, на нашу думку, в контексті організацій цифрова культура виступає фундаментом цифрової трансформації, забезпечуючи адаптивність, відкритість до інновацій, розвиток командної співпраці та цифрової гнучкості персоналу (Рис. 2). Цифрова культура в організації визначає, яким чином співробітники взаємодіють з технологіями, наскільки вони відкриті до нових цифрових інструментів та платформ, а також те, як ці інструменти впливають на їхню продуктивність і взаємодію в команді.

Формування цифрової культури є складним і багатогранним процесом. Необхідно враховувати різні чинники, такі як: рівень цифрової підготовки співробітників, їх мотивацію до взаємодії з новими технологіями, а також лідерські підходи, які сприяють або, навпаки, перешкоджають впровадженню цифрових інновацій. Важливим аспектом є також створення сприятливого середовища, яке б заохочувало співробітників до навчання та розвитку своїх цифрових навичок.

Вважаємо, що на сьогодні цифрова культура виступає ключовим чинником забезпечення інноваційного розвитку організацій. Вона визначає не лише рівень цифрової компетентності працівників, але й формує ціннісні орієнтири, поведінкові моделі та типи взаємодії в умовах цифровізації.

Побудова ефективної цифрової культури є критично важливою для досягнення стратегічної гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності організацій.

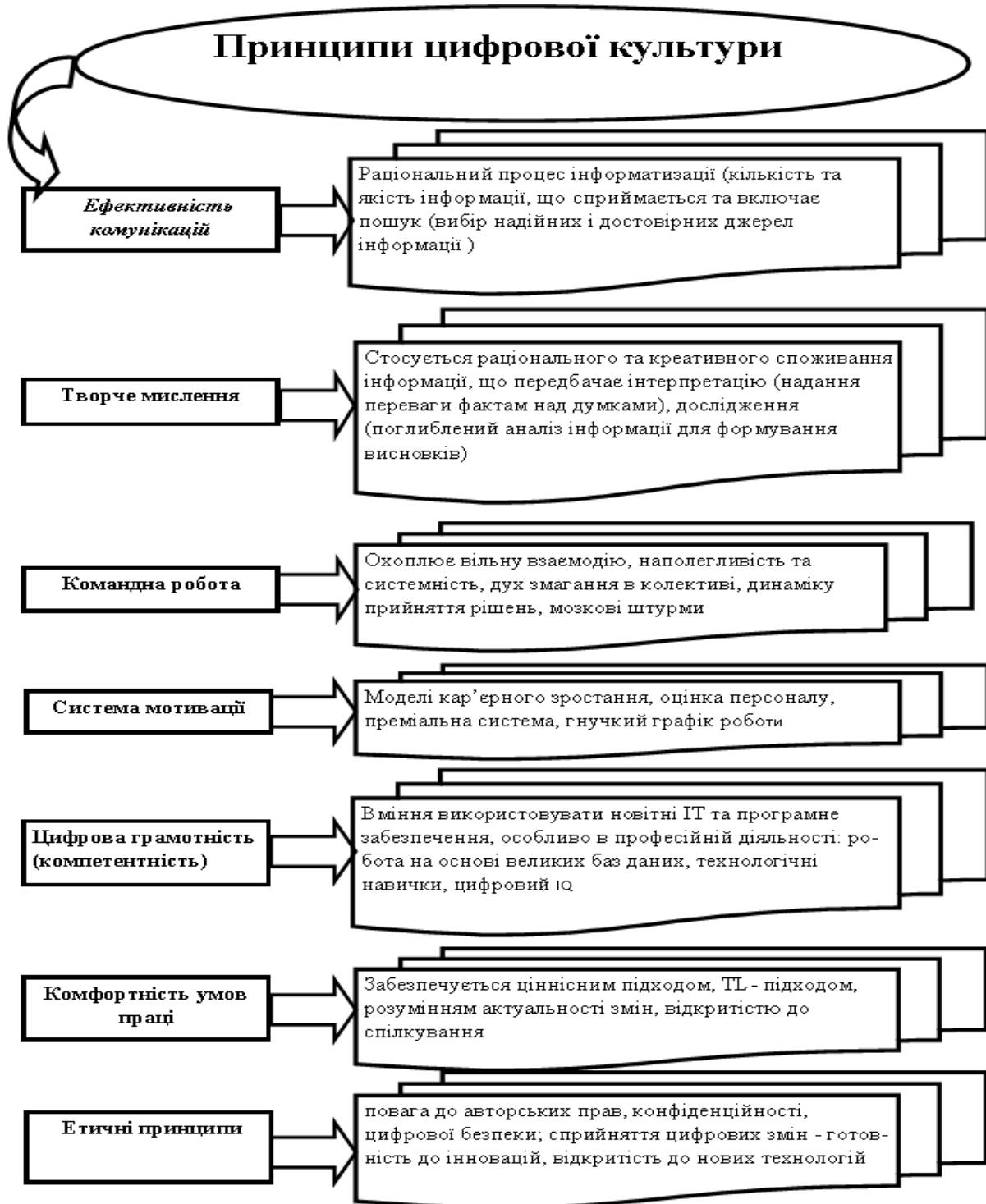


Рис. 1. Модель формування концепції цифрової культури в організаціях через визначення її принципів

Джерело: авторська розробка

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, у разі розвинутого менеджменту організації впровадження цифрових

стандартів управління сприяє значному розвитку її успіху. Це обумовлено тим, що цифрові технології дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, зменшують витрати та підвищують ефективність. Натомість, якщо менеджмент є недосконалим або не відповідає сучасним вимогам, впровадження цифрових стандартів може призвести до фіксації управлінської відсталості, коли нові технології не використовуються ефективно, а лише стають додатковим тягарем.

Тому, зростаюча складність цифрових процесів вимагає не лише технічного забезпечення, а й цілеспрямованого управління культурними аспектами змін. Цифрова культура стає сполучною ланкою між технологічними інструментами та людським капіталом, забезпечуючи гармонійне впровадження інновацій у щоденну діяльність організації.

Варто акцентувати увагу на тому, що аналіз існуючих моделей формування цифрової культури, вивчення кращих практик та виявлення типових помилок стануть важливими кроками в дослідженні цієї теми. Крім того, визначення впливу цифрової культури на конкурентоспроможність організації, рівень її інноваційності та здатність адаптуватися до змін на ринку, дозволить зрозуміти не лише важливість формування цифрової культури, але й надати практичні рекомендації для організацій, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності в умовах цифровізації. Тобто, зростає значення колективної ініціативи та оперативної реалізації ідей. Менеджер поступово відходить від ролі єдиного джерела рішень і натомість виступає як ментор, що координує, надихає та створює умови для ефективної співпраці в команді.

Отже, цифрова культура є не лише технологічною зміною, а, насамперед, зміною способу мислення, цінностей та взаємодії в цифровому середовищі. Її формування є довгостроковим процесом, який потребує участі всіх рівнів управління та постійної підтримки з боку керівництва.

Література

1. Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. Shared governance in digital transformation initiatives: The role of digital culture and employee experience. *In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2021. P. 5801–5810. HICSS. DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.700>.
2. Volberda H.W., Khanagha S., Baden-Fuller C., Mihalache O.R.. Strategizing in a digital world: overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines, and introducing new organizational forms. *Long. Range Plan.* 2021. 54 (5). P. 102-110.
3. Duerr S., Holotiuk F., Wagner H. T., Beimborn D., Weitzel T. What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* 2018. (HICSS). DOI: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.554>
4. Giorgi, S., Bartunek, J. M., & Saul, B. G. A. A Saul Alinsky primer for the 21st century: The roles of cultural competence and cultural brokerage in fostering mobilization in support of change. *Research in Organizational Behavior*. 2017. 37. P. 125–142. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.001>
5. Hofstede G., McCrae R. Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*. 2004. P. 38, 52-88.
6. Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*. 2014. Vol. 2, № 1. DOI: [10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014)
7. Chatman J. A., Cha S. E. Leading by leveraging culture. *California Management Review*. 2003. 45(4). P. 20–34. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166186>
8. Грінько А.П., Грінько П.Л., Ушакова Н.Г. та ін. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації: монографія. Харків: ФОП Іванченко І.С., 2022. 199 с.

9. Грінько А.П., Гринько П.Л., Даудова Г.В. Філософія формування компетентнісної моделі персоналу організацій в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том, 2(2). С. 34-46. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/51/50> (дата звернення: 01.11.2025).

10. Пришляк О. Ю. Аналіз теорії культурних вимірів Г. Хофстеде. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів*: Матеріали доповідей та повідомлень Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 27 вересня 2019 року) / За ред. І.В. Козубовської, Ф.Ф. Шандора. Ужгород: Говерла, 2019. 116 с. С. 80-81.

11. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. 2(1). Р. 19-33. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/> (дата звернення: 01.11.2025).

12. Petrykiva O., Malafieiev T. Digital culture as a basis for successful digital transformation of enterprises. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № 4(15). С. 181-189. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-14>

References

1. Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B. & Williams, D. (2021). Shared governance in digital transformation initiatives: The role of digital culture and employee experience, *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 5801–5810. DOI: 10.24251/HICSS.2021.700.

2. Volberda, H.W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C. & Mihalache, O.R. (2021). Strategizing in a digital world: overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines, and introducing new organizational. *Long Range Planning*, 54(5), pp. 102–110.

3. Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H.T., Beimborn, D. & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies, *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI: 10.24251/HICSS.2018.554.

4. Giorgi, S., Bartunek, J.M. & Saul, B.G.A. (2017). A Saul Alinsky primer for the 21st century: The roles of cultural competence and cultural brokerage in fostering mobilization in support of change. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 125–142. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.001.

5. Hofstede, G. & McCrae, R. (2004). Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38, pp. 52–88.

6. Hofstede, G. (2014). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in contex. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1014.

7. Chatman, J.A. & Cha, S.E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), pp. 20–34. DOI: 10.2307/41166186.

8. Grinko, A.P., Hryenko, P.L., Ushakova, N.H. et al. (2022). Metodolohiia keruvannia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii [Methodology of Business Management in the Conditions of Digitalization]: monohrafiia. Kharkiv: FOP Ivanchenko I.S. [in Ukrainian].

9. Grinko, A.P., Hryenko, P.L. & Daudova, H.V. (2025). Filosofiia formuvannia kompetentnisnoi modeli personalu orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Philosophy of forming the competency model of organizational personnel in the digital economy], *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(2), pp. 34–46. Available at: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/51/50> [in Ukrainian].

10. Pryshliak, O.Yu. (2019). Analiz teorii kulturnykh vymiriv H. Khofstede. [Analysis of Hofstede's cultural dimensions theory], *Sotsiolohiia ta sotsialna robota v umovakh natsionalnykh ta rehionalnykh vyklyki*: in

Kozubovska, I.V. & Shandor, F.F. (eds). Uzhhorod: Hoverla, pp. 80–81 [in Ukrainian].

11. Trushkina, N. & Chernukh, D. (2023). Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii. [Digital culture of companies: Clarification of terminology], *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), pp. 19–33. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/> [in Ukrainian].

12. Petrykiva, O. & Malafieiev, T. (2024). Digital culture as a basis for successful digital transformation of enterprises, *Financial and Credit Systems: Development Prospects*, 4(15), pp. 181–189. DOI: 10.26565/2786-4995-2024-4-14 [in Ukrainian].