



Менеджмент

УДК 005.73:005.336.4]:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15865022>

**Вплив корпоративної культури на розвиток інтелектуального капіталу
компаній під час цифрової трансформації бізнесу**

Лубянов Дмитро Володимирович

аспірант,

Запорізький національний університет,

Україна, 69600, м. Запоріжжя, в. Жуковського 66,

<https://orcid.org/0000-0003-4407-3044>

Терент'єва Наталія Валеріївна

к.е.н., доцент,

Запорізький національний університет,

Україна, 69600, м. Запоріжжя, в. Жуковського 66,

<https://orcid.org/0000-0001-6930-879X>

Прийнято: 23.06.2025| Опубліковано: 07.07.2025

***Анотація.** У статті досліджується вплив типу корпоративної культури на розвиток інтелектуального капіталу підприємства у процесі цифрової трансформації бізнесу. Автори прагнуть визначити, як різні культурні особливості організацій сприяють або перешкоджають модернізації та впровадженню цифрових технологій, а також які стратегії є найбільш ефективними для підвищення конкурентоспроможності компаній*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

у сучасних умовах. Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, збір емпіричних даних та використання порівняльного підходу для визначення ролі культурних факторів у процесах цифрової трансформації. Зокрема, проводиться аналіз впливу різних типів корпоративної культури (адхократичної, кланової, ринкової, ієрархічної) на ключові елементи інтелектуального капіталу, такі як людський, структурний і організаційний компоненти. В якості дослідницької бази, була проведена оцінка методів цифрової трансформації згідно з фреймворком компанії «єрат» та зроблені висновки стосовно сили впливу кожного з типів корпоративної культури на 7 аспектів фреймворку. Результати статті підтверджують попередні дослідження, що найбільший позитивний вплив на розвиток інтелектуального капіталу мають організації з адхократичною культурою, яка базується на відкритості до змін, інноваціях і швидкому реагуванню на ринкові виклики. Водночас, наукова робота демонструє, що комбінація різних культурних стилів дозволяє отримати найкращі результати та забезпечити гнучкість у технологічних та організаційних змінах. Автори наголошують, що ефективна цифрова трансформація неможлива без врахування культурних особливостей підприємства, а розвиток корпоративної культури є найскладнішим і найважливішим аспектом змін. Стаття надає рекомендації щодо формування відповідних культурних цінностей та підходів для стимулювання інноваційної активності і підвищення рівня інтелектуального капіталу в умовах цифрової ери.

Ключові слова: бізнес стратегія, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, нематеріальні активи, організаційні зміни, фреймворк Куін-Камерон, цифрове лідерство.



The Impact of Corporate Culture on the Development of Intellectual Capital of Enterprises During Digital Transformation of Business

Lubianov Dmytro Volodymyrovych

PhD student in Economics, Associate Professor

Zaporizhzhia National University,

Ukraine, 69600, Zaporizhzhia, Zhukovsky str. 66,

<https://orcid.org/0000-0003-4407-3044>

Terentyeva Natalia Valeriivna

PhD in Economics, Associate Professor,

Zaporizhzhia National University,

Ukraine, 69600, Zaporizhzhia, Zhukovsky str. 66,

<https://orcid.org/0000-0001-6930-879X>

Abstract. *The article examines the impact of the type of corporate culture on the development of intellectual capital of enterprises in the process of digital transformation of business. The authors seek to determine how different cultural characteristics of organizations facilitate or hinder the modernization and implementation of digital technologies, as well as which strategies are most effective in increasing the competitiveness of companies in the current environment. The research methods include analysis of scientific literature, collection of empirical data, and a comparative approach to determine the role of cultural factors in digital transformation processes. In particular, the analysis of the impact of different types of corporate culture (adhocratic, clan, market, hierarchical) on key elements of intellectual capital, such as human, structural and organizational components, is analyzed. As a research basis, the authors evaluated digital transformation methods according to the “epam” framework and concluded about the strength of influence*



of each type of corporate culture on the 7 aspects of the framework. The results of the article confirm previous studies that organizations with an adhocratic culture, which is based on openness to change, innovation, and rapid response to market challenges have the greatest positive impact on the development of intellectual capital. At the same time, the research demonstrates that a combination of different cultural styles allows for better results and flexibility in technological and organizational changes. The authors emphasize that effective digital transformation is impossible without taking into account the cultural characteristics of the enterprise and the development of corporate culture is the most difficult and important aspect of change. The article provides recommendations for the formation of appropriate cultural values and approaches to stimulate innovation and increase the level of intellectual capital in the digital age.

Keywords: *business strategy, innovative development, competitiveness, intangible assets, organizational change, Quinn-Cameron framework, digital leadership.*

Постановка проблеми. У світі матеріальних переваг саме нематеріальні здобутки відрізняють тебе від інших, тобто формують конкурентну перевагу бізнесу. Одним з таких нематеріальних активів підприємства є його інтелектуальний капітал (ІК) і, безперечно, його розвиток може вплинути на загальне благо компанії. Глобальні технічні тренди, такі як цифрова трансформація (ЦТ) бізнесу, використання даних-аналітики або впровадження ШІ, а також успішні світові кейси відомих компаній, заохочують власників підприємств адаптувати виробничі процеси задля підвищення доходів компанії шляхом розвитку інтелектуального капіталу. Нажаль, в деяких випадках, така стратегія, в повній мірі, не спрацьовує як очікувало керівництво компанії, адже умови бізнесу та корпоративна культура можуть не відповідати встановленим вимогам щодо успішного процесу цифрової трансформації



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

бізнесу. В першу чергу, компанія має оцінити та, за потребою, адаптувати бізнес-стратегію та корпоративну культуру (КК), щоб зрозуміти ступінь впливу нових технологій на нематеріальні активи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активізація досліджень на пряму впливу цифрових технологій на інтелектуальний капітал підприємства та його зв'язок з корпоративною культурою в останні роки свідчить про інтерес до цієї тематики, а отже говорить про актуальність обраної теми. Значна кількість вітчизняних, таких як Н. Польова, В. Лук'янова, І. Романюк, В. Родченко та закордонних, таких як Л. Трумболович (L. Trumbulović), А. Ферейра (A. Ferreira), С. Санчез (S. Sanchez), Т. Лопес (T. Lopes), Г. Ванг (H. Wang), науковців займалися цим питанням. Зокрема, Л. Трумболович у своїй праці дослідила ефект від впровадження штучного інтелекту, аналітики даних, інтернету речей, технології блокчейн, як елементів цифрової трансформації, на формування та розвиток інтелектуального капіталу підприємств [1, р. 292]. Н. Польова у своєму дослідженні підкреслила необхідність у розвитку творчої енергії особистості за допомогою системи загальних цінностей компанії, які формує корпоративна культура, що і дозволяє примножувати інтелектуальний капітал [2, с. 230]. А. Ферейра та Г. Ванг у своїх роботах наводять докази, що кожен тип корпоративної культури підприємств по-різному впливає на структурні елементи ІК, що в результаті приводить до відмінних показників фінансової та інноваційної ефективності [3, р. 88], [4, р. 14]. До того ж, існує багато досліджень серед яких роботи науковців С. Циферта (S. Cyfert), Г. Прауса (G. Prause), С. Мюлера (S. Muller), які підкреслюють важливість підходящої корпоративної культури та розвинутого цифрового лідерства менеджерів при цифровій трансформації бізнесу [5; 6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На поточний момент достатньо робіт, в основі яких лежить аналіз впливу



цифрової трансформації на інтелектуальний капітал підприємства, проте вони не враховують культурний аспект компанії і не дають розуміння, в яких випадках цифрова трансформація бізнесу сприяє максимальному збагаченню і розвитку інтелектуального капіталу. Результати дослідження дозволяють систематизувати зв'язки між типами корпоративної культури та розвитком інтелектуального капіталу, що дає власникам бізнесу використовувати більш обґрунтовану трансформаційну модель для підвищення адаптивності й конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Таким чином, мета цієї роботи полягає у дослідженні впливу типу корпоративної культури на інтелектуальний капітал підприємства при цифровій трансформації бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні, провідні теоретики менеджменту стверджують, що для компанії економічно вигідніше інвестувати в свій інтелектуальний капітал, ніж у матеріальні ресурси [1, р. 289]. Це й не дивно, адже розвинені країни світу вважають своїм головним ресурсом економіку знань і активно експортують результати розумової діяльності в інші країни [7]. ІТ-сектор України, який вважається провайдером інтелектуальних послуг, приносить країні близько 40% всього експорту послуг закордон починаючи з 2021 року [8].

Однак сама природа інформаційних технологій, як складова економіки знань, не є матеріальною [9, с. 364]. Наприклад, написаний код програмного забезпечення не зникає після використання і може бути застосований повторно, що сприяє експоненціальному масштабуванню послуги без значних додаткових витрат. Тому й постає питання у фокусуванні та розвитку інтелектуальних аспектів кожної галузі економіки задля зміцнення національного становища України.

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвіду, інформації та організаційних процесів, які належать компанії та забезпечують її



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

конкурентну перевагу (за Т. Стюартом). Його можна прирівняти до мозку організації, де зберігаються всі знання, навички, інструкції в роботі тощо. Загальноприйнятою вважається запропонована Т. Стюартом структура ІК, яка складається з 3-х основних елементів [10]:

- людський капітал включає всі знання та досвід працівників організації (їхня освіта, життєвий досвід, цінності тощо). Його можна збільшити, забезпечуючи постійне навчання;
- структурний капітал включає в себе систему цінностей організації, таких як її місія, політика компанії, корпоративна культура та організаційна структура;
- споживчий капітал охоплює всі відносини, які має організація, включаючи її працівників, постачальників, клієнтів, акціонерів тощо.

Основним завданням підвищення людського капіталу організації є виявлення творчих працівників, які формують, так званий, «стратегічний інтелектуальний ресурс» підприємства. Такі співробітники виступають драйверами подальшого розвитку компанії та її ефективної інноваційної діяльності. Інвестиції в організаційний капітал дозволяють по максимуму використовувати організаційні ресурси та можливості, оскільки він створює сприятливе середовище для перетворення працівниками інформації та ресурсів, появи нових знань і можливостей, а також удосконаленню й розвитку раніше згаданого людського капіталу. Вкладення коштів в споживчий капітал дозволяє створити привабливу систему взаємозв'язку та взаємодії з клієнтами для довгострокового співробітництва з ними [9, с. 363].

Метафізичність та абстрактність ІК, якраз і становить головну проблему в його оцінці та еволюції. Адже інтелектуальний капітал компанії завжди пов'язаний із видом діяльності, конкурентним середовищем, історією та культурою певної організації. Це створює індивідуальні умови і для кожної організації має бути створена власна техніка оцінки капіталу [9, с. 363]. Як



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

наслідок, для підприємства виникає ризик у вигляді хибного припущення керівництва, що цифрова трансформація бізнесу стане рятівною пігулкою у збільшенні ефективності виробництва або надання послуг.

За визначенням McKinsey, цифрова трансформація – це фундаментальна перебудова роботи компанії шляхом масштабного впровадження нових технологій [11]. Цей процес допомагає підприємствам успішно масштабуватися та конкурувати, швидко реагувати на волатильність ринку та надавати клієнтам якісніший сервіс. Драйвером цифрової трансформації, на сьогоднішній день, став розвиток технологій. Однак цей процес стосується не лише технологічних, але й культурних змін. Основна мета цифрової трансформації – створення гнучкої, інноваційної й ефективної компанії, яка може задовольняти запити клієнтів і адаптуватися до бізнес-середовища, що швидко змінюється [12]. Як наслідок, успішна цифрова трансформація бізнесу неможлива без зміни культурних особливостей організації.

Корпоративна культура відіграє ключову функцію у формуванні цінностей, які слугують набором основних принципів та переконань співробітників. Адже не лише знання та навички людини, але й бажання та вміння використати їх у правильний час та за правильних умов дозволяють створювати додаткове нематеріальне благо підприємства.

В умовах динамічного ринку, бізнеси, які не дбають про формування правильних цінностей своїх працівників, врешті-решт опиняються в програшному становищі. У випадку, якщо діяльність підприємства та його цінності збігаються із цінностями співробітників, то кожен працівник вважає своєю особистою відповідальністю досягнення мети організації, відчуває з цього приводу радість та натхнення, майстерно робить свою роботу і примножує знання в компанії, що забезпечує її успіх і процвітання в перспективі [2, с. 232].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Корпоративна (або організаційна) культура – це система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють [13, с. 219]. Культура впливає на те, як співробітники підходять до роботи, вирішують проблеми та комунікують між собою. Організаційна культура не лише зумовлює відмінності між організаціями, але й визначає їхню функціональну стратегію в конкурентній боротьбі. Сильна корпоративна культура може призвести до відчутних переваг, включаючи зниження рівня прогулів, вищу продуктивність та кращі фінансові показники. Її вплив настільки значний, що компанії зі «слабкою культурою» демонструють у чотири рази менше зростання доходів [14]. Якісна організаційна культура відповідає наступним ознакам [15, с. 221]:

- компанія повинна наслідувати високі моральні цінності, які мають приносити користь людям;
- корпоративна культура повинна бути направлена на виконання основної своєї функції – якісного виробництва товарів і надання послуг;
- підприємство повинно створити такі умови праці, в яких кожен працівник буде відчувати задоволеність від виконаної роботи;
- культура має вирощувати у співробітників почуття поваги до людської особистості та створювати безпечний соціально-психологічний клімат в організації.

Ефективність ведення бізнесу багато в чому залежить від сумісності корпоративної культури та бізнес-стратегії. Для вирішення проблеми сумісності стратегії організаційного розвитку та корпоративної культури пропонують наступні методи [16, р. 31]:

- ігнорування особливостей корпоративної культури, які перешкоджають ефективній реалізації бізнес-стратегії, обраної організацією;
- узгодження системи управління з існуючою культурою;



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

- зміна корпоративної культури для коригування бізнес-стратегії (цей метод досить складний, потребує багато часу та ресурсів, хоча іноді використання цього методу дуже важливе для досягнення успіху);
- зміна бізнес-стратегії для коригування існуючої культури.

У висновку, саме зміна організаційної культури є найскладнішим процесом навіть у порівнянні з бізнес-стратегією компанії.

В одних компаніях на першому місці стоїть командна робота, в інших – внутрішня конкуренція, тому загальний успіх залежить від методів, які використовують організації. Ефективний набір методів визначається типом корпоративної культури. Р. Куїн та К. Камерон визначили чотири основні типи КК, кожен з яких підходить для різних організаційних потреб та галузей [17]:

- кланову (співпрацюючу);
- адхократичну (інноваційну);
- ринкову (конкурентну);
- ієрархічну (структуровану).

Вертикальна вісь матриці розглядає, чи організація більше зосереджена на стабільності чи гнучкості, а горизонтальна вісь – чи організація більше орієнтована всередину чи назовні (рис. 1). Модель відома як «модель конкуруючих цінностей», оскільки вона порівнює ці конкуруючі пріоритети, які можуть мати організації.

Корпоративна культура організації часто містить елементи різних моделей. Наприклад, в ІТ-компанії може бути кланова культура в межах команд, адхократія – в розробці, а ринкова – в продажах [18].



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

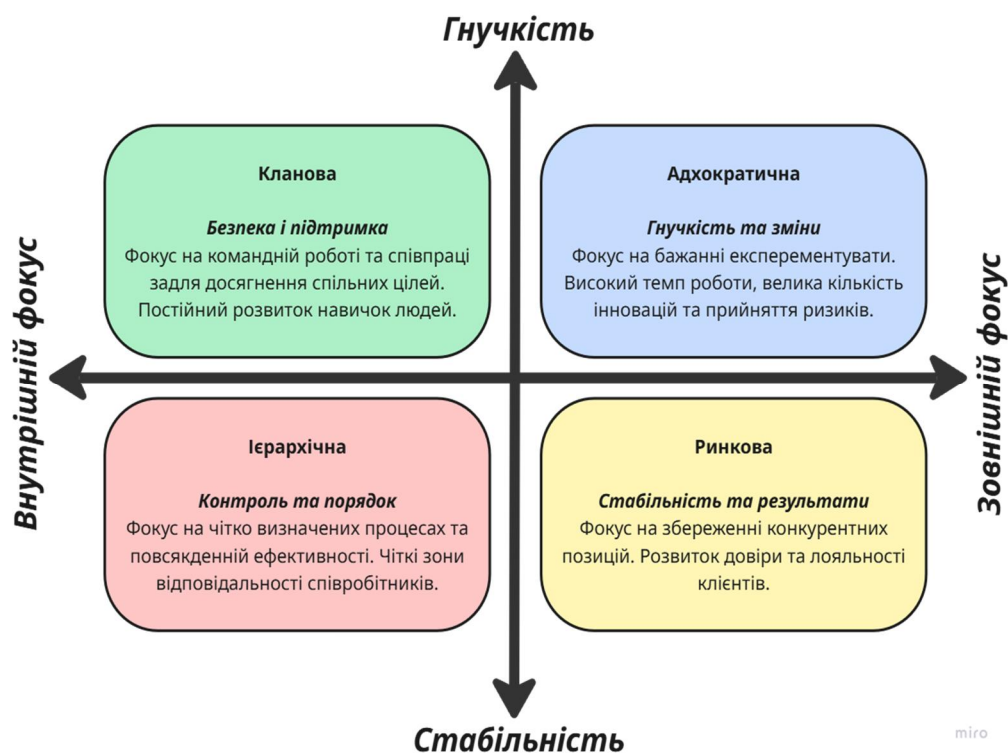


Рис. 1. Модель конкуруючих цінностей підприємства

Джерело: складено на основі [17]

Теоретичні аспекти моделі Куін-Камерона описують типові характеристики компаній, в яких переважає той чи інший тип корпоративної культури. Таким чином, в процесі цифрової трансформації слід виходити з того, особливості якого типу культури превалюють в організації.

Враховуючи ці фактори, було визначено ознаки інтелектуального капіталу з поділом на структурні компоненти (Л – людський, Ст – структурний, Сп – споживчий), на які впливає тип організаційної культури. Результати аналізу наведено в таблиці 1.



Таблиця 1

Вплив різних типів КК на ознаки ІК

Інтелектуальний капітал		Тип корпоративної культури			
Ознака	Комп.	Кланова	Адхократія	Ринкова	Ієрархічна
Фокус на співпраці	<i>Л</i>	+		-	
Підтримка і особистий розвиток людей	<i>Л</i>	+	-	-	
Мотивація досягати спільні цілі	<i>Л</i>	+		-	
Результат важливіший за процес його досягнення	<i>Л</i>	-	+	+	
Інноваційність	<i>Л</i>		+	-	-
Відсутній бюрократизм	<i>Ст</i>		+		-
Свобода дій (відсутність контролю)	<i>Ст</i>		+		-
Стабільність та регламентованість процесів	<i>Ст</i>		-	+	+
Задоволення потреб клієнтів	<i>Сп</i>	+		+	
Реакція на зовнішні зміни	<i>Сп</i>	-	+		-

Джерело: власна розробка авторів

Як видно з таблиці, клановий тип культури має найбільший вплив на людський капітал, адхократичний – на структурний, а споживчий має змішаний вплив культур. При цьому ієрархічний тип майже не має переваг для розвитку інтелектуального капіталу.

Для підтвердження цієї думки, проведено аналіз результатів дослідження 2014 року [3], в якому наводиться сила зв'язку між типом КК та компонентами ІК в залежності від виду діяльності компанії (рис. 2).



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Cultures/IC	Customer capital	Structural capital	Human capital
Clan	* ☆ ☆ ☆ ☆ (2,3)		* ☆ ☆
Adhocracy		* ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ (1,2,3)	
Hierarchy	* ☆ ☆ ☆ (2)		
Market	* ☆ (3)	* ☆ (3)	+ ☆ ☆ ☆ (2,3)
Legend: * Positive correlation; + Negative correlation; Each ☆ corresponds to a correlation of 0.1; 1 – technological sector; 2 – health sector; 3 – services sector.			

Рис. 2. Результати дослідження кореляції типів КК та компонентів ІК
Джерело: складено на основі [3]

Автор стверджує, що: адхократичний тип культури найбільше впливає на структурний капітал; клановий – на людський і споживчий; ієрархічний – на споживчий; а ринковий – на структурний і споживчий. При цьому, ринковий тип КК – єдиний, який найгірше впливає на людський капітал. Ці дані, хоч і не повністю, але підтверджують коректність попередньо проведеної класифікації на основі теоретичних аспектів моделі Куін-Камерона, яка і створює підґрунтя для аналізу впливу цифрової трансформації бізнесу на інтелектуальний капітал компанії враховуючи культурні аспекти.

Дослідники неодноразово робили акцент на цифровій трансформації та її впливі на організаційну культуру. Оскільки цифрові технології стають невід'ємною частиною бізнес-процесів, організації все частіше впроваджують «цифрові культури», що характеризуються гнучкістю, безперервним навчанням та прийняттям рішень на основі даних. Такі культури заохочують гнучкість та проактивний підхід до вирішення проблем, що є критично важливим у часи кризи. Наприклад, під час пандемії COVID-19 такі компанії, як Zoom, продемонстрували стійкість, швидко адаптуючи свої послуги та операції до зростання попиту на інструменти віртуального спілкування [19, р. 731]. Це породжує гіпотезу, що в одних компаніях відношення працівників до інновацій та цифровізації процесів більш позитивне, ніж в інших. Підтвердженням цієї думки слугує дослідження 2025 року [20], в якому було



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

опитано 7 керівників бізнесу та 3 наукових експерти в США. При чому ключовою відмінністю даної роботи від попередніх досліджень, які розглядали цифрову трансформацію як переважно технологічні зміни, є те, що запропонована модель враховує організаційний потенціал до трансформації.

Виходячи з результатів дослідження, науковці наголошують, що для успішної цифрової трансформації підприємств, домінуючим типом культури має бути адхократичний (індекс впливу на ЦТ – 0.39), який підтримує клановий (індекс впливу – 0.23), ринковий (індекс впливу – 0.19) та ієрархічний (індекс впливу – 0.17), щоб збалансувати гнучкість та контроль над процесами. Проте справедливо зазначити, що загальна цифрова стратегія компанії (індекс впливу – 0.55) та повсякденне використання цифрових технологій (індекс впливу – 0.43) мають більше значення на процес цифрової трансформації компанії (рис. 3).

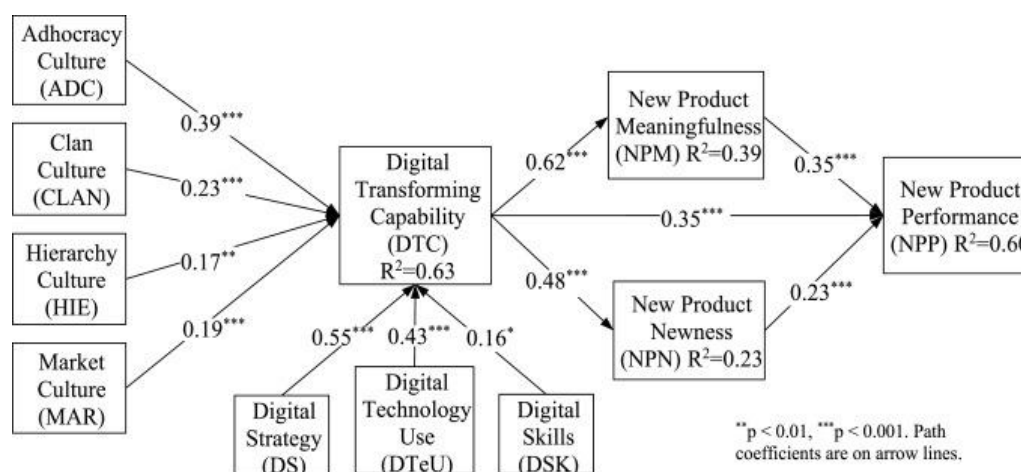


Рис. 3. Модель впливу типу КК та цифрових аспектів на загальну стратегію цифрової трансформації бізнесу

Джерело: складено на основі [20]

Експерти вважають, що важливу роль в адаптації нових цифрових навичок працівниками відіграють лідерські компетенції менеджерів та як вони вміють переключатися між різними архетипами в поточній ситуації [6]. Тому



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

керівництво компанії повинне подбати не лише про впровадження нових технологій, а й про формування цифрового лідерства, яке й стане драйвером розвитку необхідних цифрових компетенцій спеціалістів [5].

Таким чином, попередні теоретичні та практичні дослідження підтверджують зв'язок між розвитком ІК та КК, а також надають інформацію про більш сприятливі типи КК до цифрової трансформації.

Багато експертів та дослідників в області менеджменту пропонують різний набір практик цифрової трансформації бізнесу. Вони включають безліч аспектів, серед яких: розвиток цифрової культури; масштабування ІТ-інфраструктури; створення цифрової стратегії; впровадження гнучких методологій; інноваційне здоров'я компанії тощо [21, р. 4]. Однак, за основу цього дослідження було взято фреймворк американської інжинірингової компанії «ерат», в якому висвітлені кращі практики цифрової трансформації бізнесу [22].

Фреймворк визначає 7 основних аспектів:

- пріоритизація потреб клієнтів (клієнтоцентризм). Аналітика даних дозволяє отримувати цінну інформацію про поведінку, переваги та труднощі клієнтів;
- цифрові інструменти (цифровізація). Оновлення існуючих процесів та створення нових бізнес-моделей за допомогою передових технологій дозволяє підвищити операційну ефективність підприємства;
- гнучкі методології (Agile). Постійне оновлення цифрової стратегії, заохочення співробітників до інновацій, експериментів та прийняття ризиків підвищує шанси успішної трансформації бізнесу;
- фокус на ефективності. Оптимізація «workflow», використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати повторювальні задачі, зменшити шанс помилки та підвищити продуктивність працівників;



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

- чіткі цілі та метрики. Прозорий процес постановки логічних цілей заохочує працівників досягати їх і зменшує ризик провалу проєктів;
- підтримка співробітників. Проведення навчальних програм, інвестування в розвиток навичок працівників дозволяє збільшити продуктивність та дохід компанії;
- цифрові компетенції. Виховування культури ефективної взаємодії з різними командами, швидкої адаптації до змін, креативного підходу до вирішення проблем збільшує залучення працівників та ефективність бізнесу.

Кожен з перерахованих аспектів важливий для успішної цифрової трансформації бізнесу і неправильно віддавати перевагу лише одному або двом напрямам. Однак, справедливо зазначити, що одні з перерахованих методів можуть вимагати менше ресурсів і часу, ніж інші в залежності від поточного стану бізнесу та організаційної культури. Аналізуючи це питання, була побудована модель зв'язку між процесами цифрової трансформації бізнесу та ознаками ІК, яка поєднує споріднені елементи предметів дослідження між собою (рис. 4). Ознаки ІК, які не можна поєднати з методами ЦТ без додаткового дослідження виділені червоним кольором.



Рис. 4. Модель зв'язку між процесами ЦТ та ознаками ІК

Джерело: власна розробка авторів



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Ця модель і дані дослідження 2025 року були використані для оцінки ступеня впливу методів ЦТ на розвиток ІК враховуючи тип КК (рис. 5). При цьому, для спрощення естимації враховувалися лише індекси впливу корпоративної культури та ігнорувалися інші індекси попереднього дослідження.

Система оцінки зводилася до наступного підрахунку:

- якщо у відповідній клітинці спорідненого елементу ознаки ІК в колонці відповідного типу КК стояв знак «+» (табл. 1), то коефіцієнт множився на 2;
- якщо у відповідній клітинці спорідненого елементу ознаки ІК в колонці відповідного типу КК стояв знак «-», то коефіцієнт множився на 0;
- якщо у відповідній клітинці спорідненого елементу ознаки ІК в колонці відповідного типу КК відсутній знак, то коефіцієнт залишався без змін (через недостатність інформації щодо вплив на ознаку ІК).

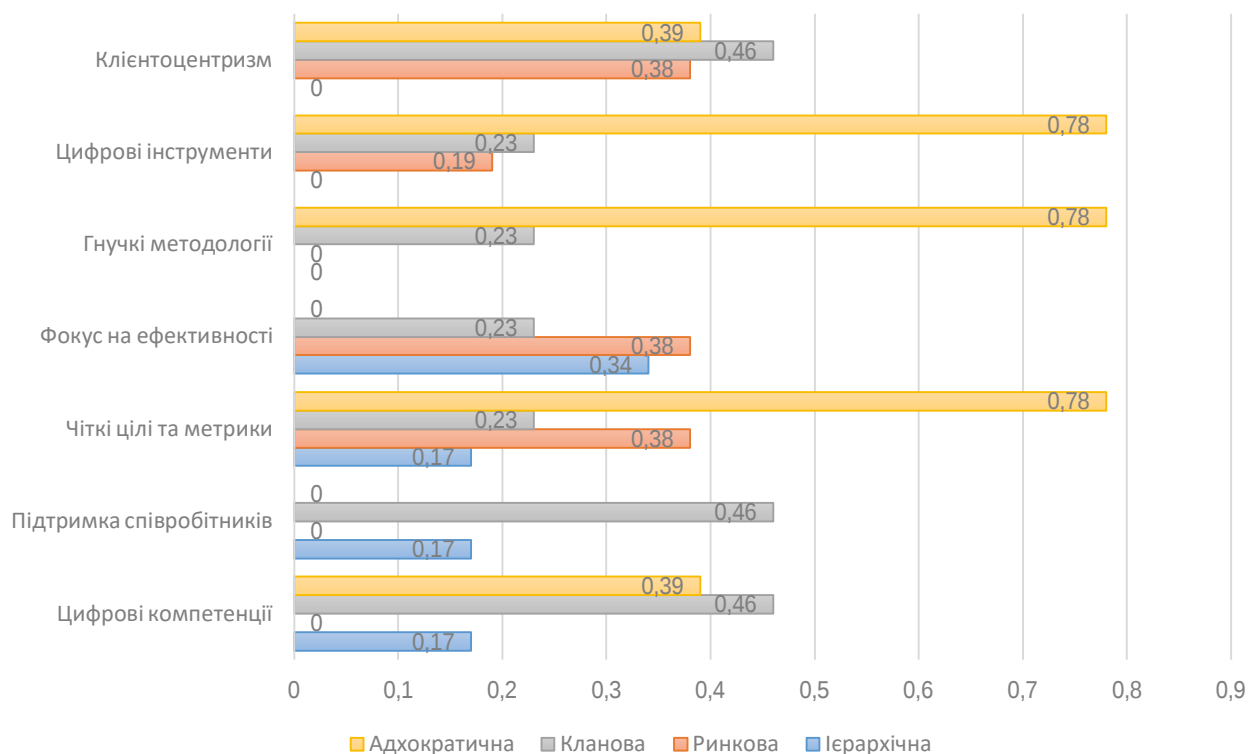


Рис. 5. Ступінь впливу КК на методи ЦТ бізнесу

Джерело: власна розробка авторів



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Результати оцінки демонструють, що адхократична культура, яка має міцний зв'язок зі структурним капіталом компанії, найбільше впливає на інноваційне здоров'я та гнучкість процесів (3 з 7 процесів). На другому місці кланова культура, яка має тісно пов'язана з людським і, частково, споживчим капіталом, вирає в аспектах розвитку людського потенціалу та взаємодії зі співробітниками та клієнтами (3 з 7 процесів). Третє місце посідає ринковий тип, який найбільше сфокусований на споживчому капіталі і має перевагу завдяки орієнтованості бізнесу на досягнення результатів (1 з 7 процесів). Ієрархічний тип, нажаль, створює певні перешкоди у процесі цифрової трансформації через високу бюрократію та спротив колективу до змін. Проведене дослідження підтверджує гіпотезу, що кожен тип КК має свої особливості і по-різному впливає на успіх процесів ЦТ. Навіть адхократичний тип, який має найбільший індекс впливу не є переможцем в усіх аспектах цифрової трансформації (лише 3 з 7 процесів). Отже, за даною моделлю немає чіткого лідера і компанія має враховувати особливості кожного виду корпоративної культури і створити власну виграшну комбінацію.

Висновки і подальші перспективи в цьому напрямку. У результаті проведеного дослідження підтверджується гіпотеза, що корпоративна культура є важливим внутрішнім фактором впливу на розвиток інтелектуального капіталу при цифровій трансформації бізнесу. Найбільший позитивний вплив на ІК має адхократична культура, що базується на відкритості до змін та інновацій. Однак, найкращого ефекту компанія зможе досягти при комбінації всіх типів КК і вмілому балансуванню позитивних аспектів кожного.

Цифрова трансформація вимагає швидких змін, динамічного навчання та адаптації, тому організації з переважанням адхократичної або кланової культури мають вищу підготовленість. Методи ЦТ в такому середовищі більш ефективно активують потенціал ІК, але вибір цих методів повинен



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

враховувати мету компанії і працювати в узгодженій системі виду «корпоративна культура – бізнес-стратегія – метод ЦТ».

Перспективним напрямом майбутніх досліджень є подальше вивчення та удосконалення методики оцінки впливу цифрової трансформації бізнесу в залежності від організаційної культури. Також, додатковим дослідженням може бути визначення впливу цифрового лідерства на процеси адаптації персоналом цифрових інструментів та доповнення структурної моделі зв'язку між процесами ЦТ та ознаками ІК.

Список використаних джерел

1. Sagić Z., Diković L., Trumbulović L. et al. Intellectual capital and leading information technology trends as components of a modern company development. // *Ekonomika preduzeca*. 2019. Vol. 67, No 3-4. P. 288-296. DOI: <https://doi.org/10.5937/EKOPRE1904288S>.
2. Польова Н., Чернов О., Луговий О. Взаємозв'язок інтелектуального капіталу і корпоративної культури. // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 22. С. 228–233. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.25>.
3. Ferreira A. Competing Values Framework and its impact on the intellectual capital dimensions: Evidence from different Portuguese organizational sectors. // *Knowledge Management Research and Practice*. 2012. Vol. 12, No 1. P. 86–96. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.62>.
4. Wang H. A study on corporate culture, intellectual capital and corporate performance. // *International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology*. 2016. Vol. 17, No 15. P. 14.1-14.3. DOI: <https://doi.org/10.5013/IJSSST.a.17.15.14>.
5. Cyfert S., Dyduch W. et al. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital



advantage. // *Central European Management Journal*. 2025. Vol. 33, No 2. P. 219-231. DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>.

6. Muller S., Konzag. H. et al. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. // *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>.

7. What Is the Knowledge Economy? Definition, Criteria, and Example. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-economy.asp> (дата звернення: 16.06.2025).

8. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік | DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 16.06.2025).

9. Дашевська А., Лук'янова В. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства. // *Економіка і суспільство*. 2019. № 19. С. 362–366. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-55>.

10. Intellectual Capital: Definition, Types, Measurement, Importance. URL: https://www.investopedia.com/terms/i/intellectual_capital.asp (дата звернення: 17.06.2025).

11. What is digital transformation? | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 17.06.2025).

12. Цифрова трансформація: що це, інструменти, переваги, етапи – Netwave. URL: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/> (дата звернення: 17.06.2025).

13. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посібник / передмова Р.О.Шепелюк. – К.: Знання, 2007. - 420 с..

14. Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp> (дата звернення: 18.06.2025).



15. Мандзій О. Організаційна культура як фактор управління інтелектуальним капіталом та впливу на діяльність підприємства. // *Матеріали XV наукової конференції ТНТУ імені Івана Пулюя*. – Тернопіль, 2011. С. 221.
16. Kikutadze V., Kvirkvaia M. The role of corporate culture in business effectiveness. P. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.19044/ESJ.2011.V20N0P%P>.
17. The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model - The World of Work Project. URL: <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/> (дата звернення: 19.06.2025).
18. Корпоративна культура компанії: що це таке та як її створити? | HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 19.06.2025).
19. Belal G. The importance of organizational culture for business success. // *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. Vol. 2, No 3. P. 727-735. DOI: <https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>.
20. Cao G., Duan. Y., Edwards J. Organizational culture, digital transformation, and product innovation. // *Information & Management*. 2025. Vol. 62, No 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>.
21. Van Veldhoven Z., Vanthienen J. Best practices for digital transformation based on a systematic literature review. // *Digital Transformation and Society*. 2023. Vol. 2, No 2. P. 104-128. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0057>.
22. Digital Transformation Framework | EPAM SolutionsHub. URL: <https://solutionshub.epam.com/blog/post/digital-transformation-framework> (дата звернення: 20.06.2025).