

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 35.07:004.738.5:316.47

## Методи та інструменти оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації

METHODS AND TOOLS FOR ASSESSING ORGANISATIONAL CULTURE  
IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

**ПИЗЮК Дмитро** – аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, вул. Троїхсвятительська, 4, м. Київ, 01001, Україна

**PYZYUK Dmytro** – PhD student at the Department of Public Administration and Administrative Law of the V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, 01001, 4 Trokhsviatytska Street, Kyiv, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2711-9402>

**Анотація.** У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти розробки і впровадження методів та інструментів оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих підходів до оцінювання організаційної культури з урахуванням викликів цифрової трансформації публічного управління. Проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності оцінки організаційної культури в цифрову епоху, систематизовано існуючі методи та інструменти такої оцінки, виявлено їх обмеження та недоліки в контексті сучасних вимог до організаційного розвитку органів влади. Розроблено інноваційний метод динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації (ДКАЦ), який базується на багаторівневому підході (індивідуальний, структурний, організаційний рівні) до оцінки культурних змін у реальному часі. Запропоновано алгоритм впровадження ДКАЦ, що включає підготовчий етап, збір базових даних, налаштування інструментів моніторингу, аналіз даних, інтерпретацію результатів, періодичну оцінку та вдосконалення. Визначено потенційні проблеми впровадження методу та запропоновано шляхи їх мінімізації. Розроблено інноваційний інструмент «Цифровий культурний індекс адаптивності» (ЦКІА), який дозволяє систематизовано вимірювати рівень цифрової адаптивності організаційної культури через оцінку чотирьох ключових компонентів: рівень цифрової компетентності, готовність до інновацій, культурна підтримка трансформацій, цифрова взаємодія. Представлено алгоритм впровадження ЦКІА та рекомендації щодо подолання можливих бар'єрів його імплементації. Сутність дослідження полягає у розробці комплексного підходу до оцінки організаційної культури в умовах цифровізації, що поєднує інноваційний метод та інструмент, які враховують специфіку публічного сектору і сучасні вимоги до цифрової трансформації органів влади. Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх використання для підвищення ефективності управління організаційною культурою в процесі цифровізації державних органів.

**Ключові слова:** метод динамічного культурного аналізу, органи влади, організаційна культура, оцінка, публічне управління, цифровий культурний індекс адаптивності, цифровізація.

**Summary.** The article examines the theoretical and practical aspects of the development and implementation of methods and tools for assessing organisational culture in public authorities in

*the context of digitalisation. The author substantiates the need to improve existing approaches to assessing organisational culture, taking into account the challenges of digital transformation of public administration. Scientific approaches to understanding the essence of organisational culture assessment in the digital era are analysed, existing methods and tools for such assessment are systematised, their limitations and shortcomings are identified in the context of modern requirements for organisational development of public authorities. An innovative method of dynamic cultural analysis in the context of digitalisation (DCAC) has been developed, based on a multi-level approach (individual, structural, organisational levels) to assessing cultural changes in real time. An algorithm for implementing the DCCA is proposed, which includes a preparatory stage, collection of basic data, setting up monitoring tools, data analysis, interpretation of results, periodic evaluation and improvement. The potential problems of implementing the method are identified and ways to minimise them are proposed. An innovative tool, the Digital Cultural Index of Adaptability (DCIA), has been developed, which allows systematically measuring the level of digital adaptability of organisational culture by assessing four key components: the level of digital competence, readiness for innovation, cultural support for transformation, and digital interaction. The algorithm for implementing the CCA and recommendations for overcoming possible barriers to its implementation are presented. The essence of the study is to develop a comprehensive approach to assessing organisational culture in the context of digitalisation, combining an innovative method and tool that takes into account the specifics of the public sector and modern requirements for the digital transformation of government. The practical significance of the results obtained is determined by the possibility of their use to improve the efficiency of organisational culture management in the process of digitalisation of public authorities.*

**Key words:** *method of dynamic cultural analysis, public authorities, organisational culture, assessment, public administration, digital cultural index of adaptability, digitalisation.*

**Вступ.** Масштабні трансформаційні процеси і потреба модернізації управлінських механізмів зумовлюють необхідність розробки нових методів та інструментів оцінки організаційної культури в органах влади, що відповідають викликам цифровізації, зокрема, щодо протидії зовнішнім загрозам, підвищення прозорості та адаптивності. В умовах сучасних загроз і необхідності підвищення довіри громадян до державних інституцій традиційні методи та інструменти не здатні повністю оцінити потенціал цифрових ініціатив, тому нові підходи, що використовують Big Data та алгоритми штучного інтелекту, дозволяють відстежувати культурні зміни в реальному часі, підвищуючи об'єктивність і точність оцінок, що, у свою чергу, сприяє швидкій адаптації організаційної культури до вимог сталого розвитку та соціальної згуртованості.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз останніх досліджень свідчить про значну увагу науковців до проблематики оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації. Фундаментальні аспекти організаційної культури та лідерства досліджено у працях E. Schein [1; 4], який обґрунтував необхідність оцінки не лише поверхневих, але й глибинних культурних характеристик організації. Проблеми категоризації організаційної культури в контексті сучасних викликів розглянуто у роботах О. Смолінської [2] та О. Іщук [3]. Методологічні засади діагностики та зміни організаційної культури розроблено К. Cameron і R. Quinn [5]. Особливості оптимізації методів публічного адміністрування в умовах цифровізації досліджено у працях О. Тодошак та Є. Фролової [6]. Інструментарій дослідження організаційної культури систематизовано у роботі Т. Jung та співавторів [7]. Взаємозв'язок між організаційною культурою, сталим розвитком та цифровізацією розкрито С. Isensee та співавторами [8]. Практичні аспекти оцінки впливу цифровізації на державне управління висвітлено у дослідженнях М. Maksimova, A. Alishani, M. Solvak, R. Krimmer [9]. Питання цифрової зрілості та готовності до трансформацій розглянуто у працях К. Cresswell

та співавторів [11], I. Vugno та співавторів [12], M. Tokmergenova та I. Dobos [13]. Моделі цифрової трансформації публічного сектору проаналізовано N. Novianto [14], а роль лідерства у підтримці інноваційного цифрового врядування розкрито H. Dema, H. Hamid, B. Barisan [15]. Формування моделі планування підвищення компетентності персоналу в контексті сталого розвитку досліджено у працях Я. Жовнірчика [16]. Водночас, попри значний науковий доробок, питання комплексної оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації потребує подальшого дослідження, особливо, в контексті розробки практичних методів та інструментів такої оцінки.

**Мета статті** полягає у розробці, обґрунтуванні інноваційних методів та інструментів оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації для підвищення ефективності управління організаційно-культурними трансформаціями і забезпечення успішної цифрової модернізації публічного сектору.

**Виклад основного матеріалу.** Питання оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації привертає значну увагу науковців через зростаючий вплив цифрових технологій на управлінські процеси. Дослідники, такі як Е. Шейн [1; 4], наголошують на необхідності оцінки не лише поверхневих культурних характеристик, але й глибинних цінностей, що є основою адаптивності організації до змін у цифровому середовищі [4]. У своїх дослідженнях К. Камерон і Р. Куїнн [5] фокусуються на вимірюванні гнучкості та інноваційного потенціалу організаційної культури, підкреслюючи її роль у сприянні чи протидії технологічним змінам. Водночас українські науковці О. Іщук [3] і О. Смолінська [2] акцентують увагу на необхідності розробки нових інструментів оцінки, які б враховували швидкі зміни і суспільні очікування щодо підвищення прозорості та ефективності управління в державних органах. Таким чином, ці підходи демонструють, що оцінка організаційної культури в цифровому середовищі повинна включати аналіз явних і латентних характеристик, пристосовуючись до специфіки публічного сектору, де цифровізація є одночасно рушієм розвитку і викликом для традиційних структурних норм.

Методи оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації являють собою систему методологічних підходів, яка націлена на всебічне дослідження ціннісних орієнтацій, переконань, норм і поведінкових моделей, що формують організаційну культуру в процесі інтеграції цифрових технологій та електронного врядування. У контексті цифрової трансформації державного управління ці методи повинні відображати специфіку публічного сектору, де організаційна культура виконує подвійну функцію: вона не лише забезпечує внутрішнє згуртування і підтримує ефективність комунікацій, але й також виступає індикатором готовності до цифрових змін та здатності адаптуватися до нових технологічних стандартів. Як зазначають дослідження [6; 7], ефективні методи оцінки повинні поєднувати кількісні та якісні підходи, зокрема, аналіз великих даних (Big Data), застосування штучного інтелекту та інших цифрових інструментів для отримання і обробки інформації в реальному часі.

Інструменти оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації – це практичні засоби, які реалізують методологічні підходи для глибокого аналізу та моніторингу культурних характеристик у державних установах, що проходять процес цифрової трансформації. Також вагомими є цифрові платформи і системи збору й аналізу великих даних (Big Data), які дозволяють проводити оцінку організаційної культури в режимі реального часу, оперативно відстежуючи зміни та оцінюючи залученість персоналу до процесів цифровізації. Інструменти на базі штучного інтелекту використовуються для виявлення культурних патернів і ризиків, що можуть стати перешкодою на шляху цифрової адаптації. Наприклад, дослідження

Ісенсее Ц. та інших дослідників [8] показують, що використання таких технологічних рішень допомагає органам влади швидко реагувати на зміни у внутрішньоорганізаційному середовищі та підвищувати ефективність управлінських рішень у цифрових умовах.

Як обмеження існуючих методів (неможливість відстежувати організаційно-культурні зміни в реальному часі, недостатня об'єктивність і точність оцінок), так і недоліки наявних інструментів (обмежені функціями, не відображають складних організаційно-культурних змін, недостатньо гнучкі для адаптації до умов цифровізації, не враховують специфічних вимог публічного управління) підтверджують потребу в розробці та впровадженні нових підходів до оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації.

На основі усього вищенаведеного, в межах цифровізації органів влади, де особливо важливими стають гнучкість, адаптивність і відповідність організаційної культури новим технологічним викликам, пропонується розробка інноваційного методу динамічного культурного аналізу, що базується на найкращих зарубіжних практиках [9; 10]. Запропонований метод дозволяє не лише здійснювати комплексну оцінку організаційних та культурних змін у режимі реального часу, але й відстежувати динаміку адаптації організаційної культури до впровадження цифрових технологій, що стає ключовим чинником успішної цифрової трансформації. Метод динамічного культурного аналізу надає управлінцям глибоке розуміння внутрішніх процесів, виявляючи поведінкові та ціннісні зміни, які виникають у відповідь на технологічні нововведення. Він сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, посилює стратегічне планування та підвищує рівень готовності працівників до роботи в умовах цифрових змін. Такий метод відповідає нагальним потребам державного управління, забезпечуючи стійкість і гнучкість організаційної культури у швидкозмінному цифровому середовищі.

Запропонований метод – це метод динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації (далі – ДКАЦ). Його сутність полягає у використанні багаторівневого підходу для оцінки культурних змін у реальному часі. Ці рівні включають: індивідуальний рівень, на якому вивчається особиста реакція кожного працівника на нові технологічні вимоги та зміни у цифрових процесах; рівень структурного підрозділу, що охоплює групову взаємодію, взаємовплив та адаптацію до технологічних нововведень у рамках окремих підрозділів; організаційний рівень, на якому відбувається оцінка загальної організаційної культури та її сприйнятливості до цифрової трансформації в масштабах усього органу влади.

Метод базується на відстеженні змін у ціннісних орієнтаціях, таких як сприйняття інновацій, готовність до ризику, бажання до навчання, і поведінкових патернів, наприклад, готовність співробітників активно використовувати нові технології, їхня схильність до командної роботи у цифрових середовищах та ініціативність у впровадженні змін. Такі зміни відображають загальний рівень підтримки цифрових інновацій та ступінь адаптації працівників до трансформаційних процесів. Серед можливих технологічних нововведень, які враховуються в методі, можна виділити впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління, інструментів для віддаленої співпраці та цифрових платформ для внутрішніх комунікацій.

Використовуючи ДКАЦ, можна виявити динаміку сприйняття нових технологій шляхом регулярного анкетування та інтерв'ю з працівниками, аналізу поведінкових даних у корпоративних системах та відстеження змін у цифрових платформах, які використовуються для комунікацій та управління завданнями. На рівні окремих працівників це можна здійснити за допомогою індивідуальних опитувань та аналізу цифрових звітів, на рівні структурних підрозділів – за допомогою аналізу взаємодії в робочих групах у цифровому середовищі, а на



організаційному рівні – за рахунок оцінки загальних трендів у адаптації до нових технологій. Метод спирається на досвід країн Європейського Союзу, таких як Естонія [9] та Нідерланди [10], де активно використовуються цифрові системи моніторингу, що підтримують динамічну оцінку організаційних процесів у реальному часі, дозволяючи державним органам вчасно коригувати свої стратегії.

Основна мета ДКАЦ – надати управлінцям актуальну інформацію про реакцію організаційної культури на цифрові зміни, що дозволяє коригувати підходи до управління персоналом залежно від сприйняття нововведень і рівня адаптації співробітників до нових умов. Це, зокрема, означає можливість своєчасного реагування на прояви опору змінам, виявлення потреб у додатковому навчанні, а також вчасну підтримку тих груп працівників, які демонструють високий рівень цифрової компетентності персоналу в контексті сталого розвитку [16]. Таким чином, ДКАЦ дозволяє керівництву державних органів точно розуміти поточні настрої в організації і спрямовувати зусилля на зменшення організаційно-культурних бар'єрів та підтримку інноваційних процесів.

Алгоритм впровадження методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації включає кілька етапів, кожен з яких має конкретні цілі, засоби реалізації та очікувані результати. Цей алгоритм обґрунтовується потребою у безперервному моніторингу культурних змін, викликаних цифровізацією, і забезпечує зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

1. Підготовчий етап: визначаються цілі та показники оцінки для моніторингу організаційної культури за допомогою ДКАЦ.

2. Збір базових даних: проводиться початкова оцінка стану організаційної культури через анкетування, інтерв'ю та аналіз внутрішніх комунікацій.

3. Налаштування інструментів для динамічного моніторингу: впроваджуються цифрові платформи та інструменти для відстеження культурних змін у реальному часі.

4. Аналіз даних та порівняння з базовими показниками: зібрані дані аналізуються і порівнюються з початковими показниками для виявлення динаміки змін.

5. Інтерпретація результатів та коригування управлінських рішень: результати аналізу використовуються для адаптації управлінських стратегій і рішень.

6. Періодична оцінка та вдосконалення методу: здійснюється регулярний перегляд цілей, показників та інструментів для підвищення ефективності ДКАЦ.

Цей алгоритм забезпечує структурований підхід до впровадження ДКАЦ, що дозволяє не лише виявляти зміни в організаційній культурі в умовах цифровізації, але й оперативно реагувати на ці зміни, сприяючи стійкому розвитку культури, адаптивної до цифрових викликів.

Упровадження методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації може зіткнутися з низкою проблем, пов'язаних з організаційною, технологічною та людською складовими. По-перше, складність інтеграції ДКАЦ в існуючі управлінські процеси може зумовлювати опір з боку персоналу, що виникає внаслідок недостатнього розуміння або навіть страху перед новими підходами до моніторингу та оцінки культури. Працівники можуть сприймати динамічний аналіз як засіб посилення контролю над ними, що, у свою чергу, може підривати їхню мотивацію до використання нових цифрових інструментів.

По-друге, проблеми можуть виникати через технічні бар'єри: існуючі цифрові інфраструктури в органах влади можуть бути недостатньо розвинені для підтримки динамічних інструментів моніторингу в реальному часі, що ускладнює оперативне отримання, обробку та аналіз даних. Крім того, технічна складність процесу динамічного аналізу потребує високого рівня цифрових

компетенцій, як у лінійного персоналу, так і у керівників, що може бути проблематичним в умовах обмеженого кадрового потенціалу. Окрім цього, можлива відсутність достатньої аналітичної бази для інтерпретації зібраних даних у сфері організаційної культури, що знижує ефективність методу. Іншим фактором є питання конфіденційності та безпеки даних, що особливо актуально в умовах цифровізації, адже моніторинг у реальному часі передбачає постійний збір і обробку великих обсягів інформації, яка може включати особистісні та поведінкові дані співробітників.

Для мінімізації зазначених проблем, варто здійснити кілька стратегічних кроків, орієнтованих на організаційні та технічні аспекти впровадження ДКАЦ. Насамперед, рекомендується реалізувати комплексні програми підвищення обізнаності персоналу щодо цілей та завдань динамічного культурного аналізу, які підкреслюють його значення як засобу підвищення ефективності управління, а не як засобу контролю. Такий підхід дозволить формувати більш позитивне ставлення до методу, підвищити мотивацію працівників до участі в аналітичних процесах і сприятиме налагодженню довірчих відносин. Крім того, важливо інвестувати в модернізацію технічної інфраструктури для забезпечення належного рівня підтримки динамічних інструментів моніторингу та обробки даних, включаючи створення безпечних каналів передачі інформації, що відповідають сучасним вимогам кібербезпеки. Також необхідним є впровадження програм професійного розвитку для підвищення цифрових компетенцій працівників, включаючи спеціалізовані навчальні курси для управлінського персоналу, що відповідає за інтерпретацію культурних показників. Для захисту конфіденційності даних варто запровадити протоколи обробки інформації, які забезпечують анонімність зібраних даних та їх використання виключно для цілей загальної оцінки організаційної культури, зокрема, розробити процедури захисту персональних даних відповідно до чинних стандартів і законодавства.

Таким чином, впровадження методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації забезпечить державним органам сучасний засіб для постійного моніторингу та оцінки культурних змін, викликаних технологічними нововведеннями. Використання цього методу дозволить ефективно відстежувати та інтерпретувати ціннісні й поведінкові орієнтації працівників, надаючи керівництву актуальну інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень. Поступове формування адаптивної організаційної культури, орієнтованої на інновації, сприяє більшій готовності органів влади до цифрових викликів і зміцнює їхню здатність гнучко реагувати на потреби суспільства в умовах стрімкої цифровізації.

На основі успішного досвіду Європейського Союзу [11; 12] та США [13], де активно застосовуються цифрові індекси та динамічні інструменти для оцінки готовності державних структур до цифрових змін і вдосконалення культурної адаптації до інновацій, пропонується розробка інноваційного інструменту під назвою «Цифровий культурний індекс адаптивності» (далі – ЦКІА) для оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації. Інструмент ЦКІА надає можливість систематизовано вимірювати рівень цифрової адаптивності організаційної культури державних структур через збір і аналіз кількісних та якісних показників цифрової компетентності, готовності до інновацій, культурної підтримки трансформацій та цифрової взаємодії, що визначають її гнучкість, відкритість до інновацій та готовність до цифрових змін. Розробка саме такого інструменту обґрунтовується необхідністю комплексної оцінки організаційно-культурних чинників, що впливають на процес цифрової трансформації, а також врахуванням критично важливих вимог щодо підвищення прозорості, оперативності та ефективності управління в сучасних державних органах.

Інструмент ЦКІА складається з чотирьох основних компонентів, кожен з яких спрямований на оцінку окремого виміру цифрової адаптивності організаційної культури: 1) рівень цифрової

компетентності; 2) готовність до інновацій; 3) культурна підтримка трансформацій; 4) цифрова взаємодія. Розробка цих компонентів базується на результатах досліджень у сфері цифрової трансформації державних органів [14; 15], які показали, що ключовими елементами успішної цифровізації є високий рівень компетентності персоналу, готовність організаційної культури підтримувати інновації, внутрішня взаємодія з акцентом на цифрові канали зв'язку та розвинені механізми підтримки змін. Таким чином, ЦКІА дозволяє здійснювати комплексну оцінку, що враховує не лише технічну готовність, але й соціально-культурні аспекти організації.

Перший компонент ЦКІА, рівень цифрової компетентності, оцінює навички співробітників у використанні цифрових технологій. Другий компонент, готовність до інновацій, визначає відкритість працівників до нових ідей та змін. Третій компонент, культурна підтримка трансформацій, вимірює, наскільки організаційна культура сприяє цифровим змінам. Четвертий компонент, цифрова взаємодія, оцінює ефективність внутрішньої комунікації через цифрові платформи.

Загальний показник ЦКІА формується на основі інтегрованих результатів чотирьох компонентів, що дозволяє створити всебічну оцінку цифрової адаптивності організаційної культури. Він надає керівництву державного органу узагальнене уявлення про готовність організації до цифрових змін та вказує на аспекти, які потребують додаткової уваги. Результати оцінки можуть також бути представлені у вигляді звіту, що містить як кількісні, так і якісні показники, які дають змогу визначити сильні й слабкі сторони культури організації, а також розробити рекомендації для покращення.

Упровадження ЦКІА дозволяє забезпечити керівництву органу влади достовірною інформацією про рівень цифрової готовності організаційної культури і вчасно вживати заходів для підвищення адаптивності культури, зокрема, через навчальні програми та ініціативи, які стимулюють підтримку інновацій. Інструмент також підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє розвитку інтегрованих цифрових комунікацій, що є надзвичайно важливим для успішного впровадження цифрових ініціатив.

ЦКІА вбачається інноваційним інструментом, який, завдяки комплексному підходу до оцінки організаційної культури, значно полегшує процеси цифрової трансформації у державних органах, сприяючи підвищенню ефективності управління та підтримці інновацій на всіх рівнях організації.

Алгоритм впровадження інструменту «Цифровий культурний індекс адаптивності» є багаторівневим процесом, що дозволяє систематизовано оцінювати і підвищувати цифрову адаптивність організаційної культури в державних установах. У цьому алгоритмі особливий акцент робиться на створенні інфраструктури, підготовці персоналу, проведенні оцінювання і подальшому аналізі для постійного удосконалення інструменту.

1. Визначення цілей та створення нормативної бази: встановлюються цілі ЦКІА та розробляються нормативні документи для його впровадження.

2. Створення інфраструктури для збору та аналізу даних: встановлюються технічні платформи і програмні інструменти для підтримки ЦКІА.

3. Підготовка персоналу: проводиться навчання співробітників для ефективного використання інструменту.

4. Проведення першого циклу оцінювання: збираються дані та проводиться первинний аналіз для визначення рівня цифрової адаптивності.

5. Порівняння та інтерпретація результатів: результати оцінки порівнюються з нормативами для виявлення слабких місць.

6. Розробка рекомендацій і реалізація заходів: формулюються рекомендації та впроваджуються заходи для підвищення адаптивності.

7. Регулярний моніторинг і адаптація інструменту: здійснюється постійний моніторинг та коригування ЦКІА для покращення організаційної культури.

Цей алгоритм забезпечує ефективне впровадження інструменту ЦКІА, акцентуючи увагу на побудові стабільної інфраструктури і регулярному моніторингу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в цифровому середовищі та поступово покращувати адаптивність організаційної культури в державних органах.

Упровадження інструменту «Цифровий культурний індекс адаптивності» може стикнутися з низкою специфічних проблем, що пов'язані як з організаційними, так і технологічними аспектами функціонування державних установ. Однією з головних проблем є опір організаційних структур до нововведень, зокрема, щодо інтеграції цифрових інструментів оцінки в процеси управління культурою. Це пояснюється традиційними моделями управління в державному секторі, які часто не передбачають гнучкості й швидкої адаптації до нових цифрових реалій. Співробітники можуть мати недостатній рівень цифрової компетентності або відчувати страх перед змінами, що впливає на якість і точність результатів, які надає ЦКІА.

Крім того, важливою проблемою є технічні обмеження: брак сучасних платформ та інфраструктури для підтримки ЦКІА, зокрема, систем збору, зберігання та аналізу даних у реальному часі, може призвести до втрати частини необхідної інформації або уповільнення процесу оцінки. Складнощі з інтеграцією різних джерел даних, обмеження сумісності платформ, необхідність дотримання стандартів конфіденційності та захисту інформації ще більше ускладнюють процес упровадження інструменту. Усі ці фактори можуть спричинити фрагментацію даних, що підірватиме цілісність і достовірність результатів оцінки.

Мінімізація зазначених проблем вимагає комплексного підходу, який передбачає розробку чіткої стратегії впровадження ЦКІА на всіх рівнях державної організації. Насамперед, для подолання організаційного опору необхідно проводити регулярні тренінги та навчання, спрямовані на підвищення рівня цифрової компетентності та обізнаності персоналу з метою зменшення страху перед технологічними змінами та стимулювання підтримки інновацій. Ефективним підходом є створення спеціалізованих робочих груп або залучення зовнішніх експертів, які б консультували державні органи у процесі адаптації нових інструментів. Технічні обмеження можна мінімізувати шляхом оновлення цифрової інфраструктури та інтеграції сучасних платформ для обробки й аналізу великих обсягів даних. Забезпечення сумісності між різними системами, а також використання захищених хмарних сервісів допоможуть підвищити ефективність обробки інформації та забезпечити збереження її конфіденційності. Також важливим є створення структурованих протоколів для зберігання і обміну даними, які гарантуватимуть цілісність та послідовність інформації, що збирається для аналізу.

**Висновки.** Використання результатів оцінки організаційної культури, отриманих завдяки методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації (ДКАЦ) та інструменту «Цифровий культурний індекс адаптивності» (ЦКІА), дозволить державним органам забезпечити всебічне розуміння організаційно-культурних змін, які відбуваються внаслідок цифровізації. Інтерпретація отриманих даних має здійснюватися з урахуванням специфіки кожного органу та дозволить виявити критичні точки опору або підтримки цифрових інновацій, а також глибше розкрити чинники, які впливають на адаптивність організаційної культури. На основі результатів оцінки рекомендується формувати управлінські рішення, спрямовані на коригування стратегій розвитку персоналу, удосконалення комунікаційних каналів та підвищення компетентності працівників у сфері



цифрових технологій. Для досягнення сталості процесу адаптації до цифрових змін доцільно здійснювати регулярний моніторинг організаційно-культурних зрушень, коригуючи метод та інструмент відповідно до динаміки розвитку організації і зовнішніх цифрових тенденцій. Це забезпечить безперервність оцінювання, дозволяючи оперативно реагувати на нові виклики цифровізації та зберігати високий рівень адаптивності організаційної культури на всіх рівнях управління.

### Список використаних джерел

1. Schein Edgar H. *Organizational culture and leadership* / Edgar H. Schein. – 3rd ed. p. cm. – (The Jossey-Bass business & management series). Copyright 2004 by John Wiley & Sons, Inc. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
2. Смолінська О. Категорія організаційної культури у вищій педагогічній освіті: проблеми означення. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2011. № 5. С. 223–228.
3. Іщук О. Науково-теоретичні підходи до вивчення феномена організаційної культури. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. № 28. С. 202–213.
4. Schein E. *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. 2010. 464 p.
5. Cameron K. & Quinn R. *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass, San Francisco. 2006.
6. Тодошак О., Фролова Є. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету : серія право*. 2023. Вип. 76. Ч. 2. С. 79-84. DOI : <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13>.
7. Jung T., Scott T., Davies H., Bower P., Whalley D., McNally R. & Mannion R. Instruments for exploring organizational culture : A review of the literature. *Public Administration Review*. 2009. 69. 1087–1096. DOI : <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2009.02066.X>.
8. Isensee C., Teuteberg F., Griese K., Topi C. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs : A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. 275. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>.
9. Maksimova M., Alishani A., Solvak M., Krimmer R. Automated impact assessment – How digitizing government enables rapid and tailor-made policy responses. In *Proceedings of the 23rd Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '22)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. 2022. 244–251. DOI : <https://doi.org/10.1145/3543434.3543653>
10. ISS World Europe 2024 – огляд учасників. Інститут постінформаційного суспільства. 29.05.2024. URL : <https://postinfosociety.com/iss-world-europe-2024/> (дата звернення: 12.11.2024).
11. Cresswell K., Sheikh A., Krasuska M., Heeney C., Franklin B., Lane W., Mozaffar H., Mason K., Eason S., Hinder S., Potts H., & Williams R. Reconceptualising the digital maturity of health systems. *The Lancet. Digital health*. 2019. 1 (5), P. 200–201. DOI : [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(19\)30083-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(19)30083-4)
12. Bruno I., Lobo G., Covino B., Donarelli A., Marchetti V., Panni A. & Molinari F. Technology readiness revisited: a proposal for extending the scope of impact assessment of European public services. In *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '20)*. 23-25 September 2020. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. 2020. С. 369–380. DOI : <https://doi.org/10.1145/3428502.3428552>
13. Tokmergenova M. & Dobos I. Analysis of the Network Readiness Index (NRI) Using Multivariate Statistics. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. 32 (1), P. 28–36. DOI : <https://doi.org/10.3311/PPso.20548>
14. Novianto N. Systematic Literature Review : Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*. 2023. 7 (2). P. 170–194. DOI : <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753>

15. Dema H., Hamid H. & Barisan B. Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*. 2023. 14 (1). P. 69–80. DOI : <https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528>

16. Yaroslav Zhovnrchyk, Valeriy Cherkaska, Oksana Inozemtseva, Serhii Zhuravel, Dmytro Pyzyuk. Formation of a Planning Model for Improving the Competence of Personnel in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. 18 (6). Pp. 2959–2965. DOI : <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180934>

### References

1. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco : Jossey-Bass. [in English].

2. Smolinska, O. (2011). Kategoria orhanizatsiinoi kultury u vyshchii pedahohichnii osviti : problemy oznachennia [Category of organizational culture in higher pedagogical education : problems of definition]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti – Bulletin of Lviv State University of Life Safety*. 5. 223–228. [in Ukrainian].

3. Ishchuk, O. (2011). Naukovo-teoretychni pidkhody do vyvchennia fenomena orhanizatsiinoi kultury [Scientific and theoretical approaches to studying the phenomenon of organizational culture]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii – Scientific Studies in Social and Political Psychology*. 28. 202–213. [in Ukrainian].

4. Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. [in English].

5. Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco : Josey Bass. [in English].

6. Todoshchak, O., Frolova, Ye. (2023). Optyimizatsiia metodiv publichnoho administruvannia v umovakh tsyfrovizatsii [Optimization of public administration methods in digitalization conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu : serii pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University : Law Series*. 76 (2). P. 79–84. DOI : <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13> [in Ukrainian].

7. Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture : A review of the literature. *Public Administration Review*. 69. P. 1087–1096. DOI : <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2009.02066.X> [in English].

8. Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs : A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 275. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944> [in English].

9. Maksimova, M., Alishani, A., Solvak, M. & Krimmer, R. (2022). Automated impact assessment – How digitizing government enables rapid and tailor-made policy responses. *Proceedings from DG.O ‘22: 23rd Annual International Conference on Digital Government Research*. New York : ACM. DOI : <https://doi.org/10.1145/3543434.3543653> [in English].

10. ISS World Europe 2024 – ohliad uchasnykiv [ISS World Europe 2024 - overview of participants]. (2024). [postinfosociety.com](https://postinfosociety.com). Retrieved from <https://postinfosociety.com/iss-world-europe-2024/> [in Ukrainian].

11. Cresswell, K., Sheikh, A., Krasuska, M. et al. (2019). Reconceptualising the digital maturity of health systems. *The Lancet Digital Health*. 1(5). 200–201. DOI : [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(19\)30083-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(19)30083-4) [in English].

12. Bruno, I., Lobo, G., Covino, B. et al. (2020). Technology readiness revisited : a proposal for extending the scope of impact assessment of European public services. *Proceedings from ICEGOV ‘20: 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. New York : ACM. DOI : <https://doi.org/10.1145/3428502.3428552> [in English].

13. Tokmergenova, M., & Dobos, I. (2024). Analysis of the Network Readiness Index (NRI) Using Multivariate Statistics. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32 (1), 28–36. DOI : <https://doi.org/10.3311/PPso.20548> [in English].
14. Novianto, N. (2023). Systematic Literature Review : Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*. 7 (2). 170–194. DOI : <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753> [in English].
15. Dema, H., Hamid, H., & Barisan, B. (2023). Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*. 14 (1). 69–80. DOI : <https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528> [in English].
16. Yaroslav Zhovnirchuk, Valeriy Cherkaska, Oksana Inozemtseva et al. Formation of a Planning Model for Improving the Competence of Personnel in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2023. 18 (6). Pp. 2959–2965. DOI : <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180934> [in English].