

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.10>

Чернух Д.В.

аспірантка

Інститут економіки промисловості

Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1534-9913>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств країн ЄС. Для досягнення поставленої мети були використані різні методи дослідження, такі як порівняльний аналіз, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення. Метою наукової роботи є дослідити та проаналізувати сучасні виклики розвитку цифрової культури на основі європейського досвіду. Досліджено, що цифрові технології широко використовуються на підприємствах у країнах ЄС. Виявлено, що недостатній рівень цифрових навичок персоналу може стати серйозною перешкодою для успішної діджиталізації та ефективного розвитку підприємства. Встановлено, що сьогодні на ринку праці ЄС залишається загальний дефіцит спеціалістів з високими цифровими навичками.

Ключові слова: корпоративна культура, цифрова культура, цифрові навички, транспортно-логістичні підприємства, міжнародний досвід, цифровізація.

Постановка проблеми. Сучасне динамічне бізнес-середовище потребує швидкого реагування та вміння підприємства адаптуватися до нових викликів та вимог в умовах цифровізації. За прогнозами консалтингової компанії BCG, до 2035 р. обсяг цифрової економіки в світі досягне \$16 трлн. Зараз в Європі частка цифрової економіки у ВВП становить понад 5 %, у США – 6 %. Внесок цифрових технологій у ВВП Великої Британії досягає 12 %. У Китаї рівень цифровізації вище, ніж рівень розвитку економіки в цілому.

Відповідно до індексу галузевого цифрування McKinsey Global Institute, Європа в даний час працює на 12 % свого цифрового потенціалу, так Німеччина – на рівні 10 %, Велика Британія – 17 %, а США – на рівні 18 %.

Сьогодні понад 85 % опитаних європейських організацій вважають, що зростання та впровадження нових технологій і розширення цифрового доступу є тенденціями, які швидше за все, сприятимуть трансформації в їхній організації. При цьому варто зазначити, що понад 75 % опитаних компаній планують запровадити ці технології в найближчі п'ять років [1]. Роботодавці очікують, що до 2028 року структурний відтік робочих місць на ринку праці складе 23 %. Це можна інтерпретувати як загальну міру зриву, що представляє собою суміш доданих робочих місць, що з'являються, і тих, що скорочуються.

Респонденти опитування «Майбутнє робочих місць» яке відбулося у 2023 році очікують, що відтік буде вищим за середній у галузях постачання, транспорту та медіа, розваг і спорту, а також нижчим за середній відтік у виробництві, роздрібній та оптовій торгівлі. При цьому з 673 мільйонів робочих місць, відображених у звіті, працівники очікують структурного зростання робочих місць на 69 мільйонів і скорочення на 83 мільйони. Це відповідає чистому скороченню робочих місць на 14 мільйонів, або 2 % поточної зайнятості [1].

Згідно з даними Future of Jobs Survey 2020, 34 % усіх бізнес-завдань сьогодні виконуються машинами та 66 % працівниками, що являє собою незначне збільшення рівня автоматизації на 1 %. При цьому прогнозується, що до 2027 року автоматизовано буде 42 % бізнес-завдань [1]. А з 2028 року ШІ (штучний інтелект) стане ключовим рушійним фактором витіснення або заміни працівників на технології. Так, 75 % опитаних європейських компаній заявили, що впровадження ШІ на їх підприємствах, призведе до покращення продукції та якості послуг, 50 % організацій очікують, що він створить зростання робочих місць, а 25 % – втрати роботи [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджували значна кількість вчених-науковців. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили Н.І. Ansoff, М.А. Armstrong, S.E. Weil, G.H. Dowling, P.J. Kotler, A.S. Maslow, B.Z. Milner, R.M. Ruttenger, D.R. Denison, J.L. Heskett, J.P. Kotter, A.L. Leal-Rodríguez, G.A. Morant, S.L. Landroguez які вперше почали вивчати особливості формування корпоративної культури організації.

Набір цінностей, норм, звичаїв, традицій, символів та мову, культури досліджували: Т.Е. Tylor, W.H. Goodepough, R.M. Keesing, в галузі соціології: Н.М. Williams, J.L. Macionis, в організаційній поведінці: Е.Н. Schein, R.M. Deshpande, F.E. Webster, J.E. Martin, L.M. Katz, Н.М. Mintzberg, S.P. Robbins, А.Ж. Huczynski.

Корпоративну культуру у сучасних економічних умовах все більше прирівнюють, а де які вчені дослідники ототожнюють з поняттям «цифрова культура» [2]. Зокрема згідно з дослідженням J.M. Hemerling процес цифровізації викликає значні зміни у методах роботи та організаційному управлінні. А численні дослідження підкреслюють, що для успішного проходження шляху цифрової трансформації необхідно створення та розповсюдження цифрової культури у всій компанії.

Серед українських науковців які займаються дослідженням розвитку та формування корпоративної культури на підприємствах варто виділити: А.П. Грінко [3], Н.В. Трушкіна [4], Н.С. Ринкевич [5], О.В. Харчишина [6], К.В. Фокіна-Мезенцева [7], О.Ф. Андросова, О.А. Ромашевський, О.І. Синицька, Г.М. Захарчина, А.С. Полянська.

Загальні питання щодо продуктивності праці на підприємствах різної спеціалізації також відображено в журналах «Управління персоналом», «The Point», «HR management», «HR Ліга», «International Journal of Productivity and Performance Management», «International Journal of Production Economics».

Незважаючи на значну кількість досліджень присвячених темі корпоративної культури підприємств, деякі питання є не достатньо вивчені та потребують подальших досліджень. Зокрема аналіз наукової літератури показав, що сьогодні є недостатньо публікацій з особливостей міжнародного розвитку та формування корпоративної культури.

Методологію дослідження сучасних викликів розвитку цифрової культури європейських підприємств базувалася на поєднанні таких методів як: порівняння, спостереження, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення, статистичного аналізу.

Інформаційну базу склали такі консалтингові компанії: Deloitte, BCG, McKinsey, PwC.

Мета статті: дослідити та проаналізувати сучасні виклики розвитку цифрової культури на основі європейського досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні цифрові технології широко використовуються на підприємствах у країнах ЄС. Так згідно з даними 93 % європейських компаній надають перевагу комп'ютерним технологіям, 94 % – використовують доступу до Інтернету, 75 % – опитаних підприємств застосовують портативні комп'ютери, 63 % – інші портативні пристрої, 8 % – автоматизовані машини чи інструменти, 5 % – програмованих роботів.

Фахівцями консалтингової компанії McKinsey у 2018 році виявлено п'ять проблем, яких варто остерегатися керівникам компаній в умовах цифровізації, серед яких: недостатнє розуміння сутності цифрової економіки; нестача чіткого розуміння процесу діджиталізації, без чого управлінець не може сформулювати стратегію, яка б поєднала діджиталізацію та його бізнес; відсутність уваги до цифрових екосистем, які

приходять на зміну поняттю галузі, (дослідження показує, що цифрові екосистеми можуть досягти позначки у \$60 трлн. прибутків до 2025 року (що складе понад 30 % прибутків глобального корпоративного сектору); надмірна орієнтація на споживача, яка заважає побачити зростаюче значення цифрових продуктів на ринках B2B; ігнорування дуальності діджиталізації [8]. Виходячи із наданої інформації варто виділити ще одну проблематику як недостатній рівень цифрових навичок персоналу, що може стати серйозною перешкодою для успішної діджиталізації та ефективного розвитку підприємства.

За результатами проведеного компанією Deloitte опитування щодо організацій, що використовують підхід на основі цифрових навичок, лише 19 % керівників і 23 % працівників вважають такий підхід до організації робочого процесу є оптимальним. Це відображає тенденції, які вже спостерігаються у багатьох європейських організаціях [9].

Так згідно з даними звіту Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023 було виявлено, що 26 % опитаних європейських працівників планують звільнитися з роботи в найближчі 12 місяців, порівняно з 19 % минулого року через нестачу цифрових навичок та вмій. 36 % респондентів погоджуються з тим, що навички, необхідні для досягнення успіху в їхній роботі, суттєво зміняться протягом наступних п'яти років (рис. 1), 43 % мають чітке уявлення про те, як зміняться навички, необхідні для їх роботи [10].

Так, у 2022 році 38 % європейських підприємств повідомили, що відсутність цифрових навичок не ефективно впливає на продуктивність їхньої праці. Зокрема продуктивність таких компаній скоротилася до 46 %, зменшилася кількість клієнтів – 43 %, що є основними негативними наслідками не якісного впровадження або розвитку корпоративної культури. 15 % компаній заявили, що їхнім працівникам не вистачає цифрових навичок. При цьому варто зазначити, що 88 % опитаних керівників підприємств не вжили жодних заходів для вирішення даної проблеми.

Згідно з рисунком розрив між тими, хто має і тими, хто не має навичок, стає все більшою проблемою, що збільшує ризик економічної нерівності. Співробітникам, які повільно визначають пріоритети та освоюють нові навички, важко адаптуватися. При цьому збільшення розриву в навичках перешкоджатиме розвитку продуктивності та інноваціям компаній, водночас посилюючи різкі економічні диспропорції.



Рисунок 1 – Опитування працівників європейських підприємств «Наскільки важливими будуть наступні навички для вашої кар'єри в наступні п'ять років?»

Джерело: складено на основі [10]

Очікується, що до 2030 року до 85 мільйонів робочих місць залишаться незаповненими в усьому світі, створюючи розрив у 8,5 трильйонів доларів США між можливим і реалізованим річним доходом через дефіцит цифрових навичок.

Аналізуючи зміни у навичках європейських працівників, які вважаються важливими для кар'єрного успіху протягом останніх 10 років (табл. 1), можна помітити певні тенденції. Так з 2014 по 2018 роки основними акцентами були навички спілкування, робота в команді, критичне мислення та управління часом. З 2019 року важливість етики праці та здатності вирішувати конфлікти зростає. У 2020 році особливу увагу приділяли вмінню вирішувати конфлікти та конфліктні ситуації, що відображає важливість розуміння та розв'язання міжособистісних проблем у робочому середовищі. У 2021 році акцент був зроблений на розвиток лідерських якостей та здатності до мотивації. Наступні роки показують зростання важливості стресостійкості та емоційного інтелекту (2022), співпраці в команді та культурної компетентності (2023 і 2024 відповідно).

Станом на 2021 рік розмір глобального ринку цифрової трансформації оцінювався в 608,72 мільярда доларів США, і очікується, що він зростає на 23,1 % з 2022 по 2030 рік, таким чином збільшуючи попит на цифрові навички та виміри їх поширення на європейських підприємствах (рис. 2)

Варто зазначити, що з 2022 року (табл. 2) роботодавці зосередилися на розвитку цифрових навичок лідерства та соціального впливу працівників – 40 %; стійкість, гнучкість і спритність – 32 %; допитливість і навчання впродовж життя – 30 %. При цьому 48 % опитаних керівників вважають удосконалення процесів розвитку та просування талантів ключовою бізнес-стратегією, яка може збільшити доступність талантів для їхньої організації, а не пропонування вищих зарплат (36 %) та підвищення кваліфікації (34 %) [1].

Згідно з результатами таблиці, більшість працівників (54 %) володіють базовим рівнем цифрових навичок. Це свідчить про те, що персонал може ефективно користуватися цифровими інструментами та технологіями, необхідними для їх професійної діяльності. 26 % мають вищий рівень цифрових навичок, що вказує на наявність в компанії групи спеціалістів, які можуть виконувати складніші завдання та розвивати цифрові ініціативи. 66 % працівників мають базові навички для створення цифрового контенту, що дуже важливо в епоху цифрової комунікації, де зміст відіграє ключову роль у взаємодії з аудиторією та побудові бренду. Невелика частина працівників (4,5 %) вважаються спеціалістами з глибокими цифровими знаннями, що можуть бути ключовими у формуванні технологічної стратегії підприємства. 20 % підприємств активно розвивають цифрові навички свого персоналу, що є позитивним сигналом, та свідчить про те, що керівники усвідомлюють важливість цифрової трансформації і інвестують у підготовку свого персоналу до цих змін.

З 2023–2027 років пріоритетом у розвитку навичок є аналітичне мислення, на яке в середньому припадає 10 % навчальних ініціатив, сприяння креативному мисленню – 8 %, використання ШІ – 42 %.

Таблиця 1 – Еволюція розвитку навичок працівників європейських підприємств (2014–2024 рр.)

Рік	Навичка
2014	Комунікабельність та ефективне спілкування
2015	Командна робота
2016	Критичне мислення та вирішення проблем
2017	Гнучкість та адаптивність
2018	Самоорганізація та управління часом
2019	Етика праці та професійні стандарти
2020	Спроможність вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій
2021	Лідерські навички та здатність до мотивації
2022	Стресостійкість та емоційний інтелект
2023	Здатність до роботи в команді та співпраця
2024	Культурна компетентність та інклюзивність

Джерело: побудовано на основі [8; 11]

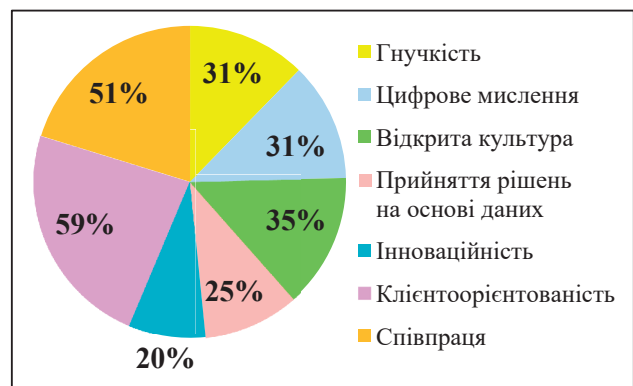


Рисунок 2 – Виміри поширення цифрової культури на європейських підприємствах

Джерело: складено на основі [11]

Таблиця 2 – Аналіз цифрових навичок серед працівників на підприємствах з 2022 по 2023 роки

	2022–2023
Базові цифрові навички	54 %
Вище базових цифрових навичок	26 %
Базові навички для створення цифрового контенту	66 %
Спеціалісти	4,5 %
Підприємства, що розвивають цифрові навички	20 %

Джерело: побудовано на основі [2; 8; 11]

Варто зазначити, що сьогодні на ринку праці ЄС залишається загальний дефіцит спеціалістів з високими цифровими навичками. Так, 1500 бізнес-лідерів, опитаних у звіті Business Barometer, стверджують, що вони відчувають на собі наслідки відсутності навичок у співробітників. При цьому 56 % опитаних заявляють, що незаповнені вакансії негативно впливають на їхню організацію та робочу силу, оскільки нестача навичок пригнічує їхній потенціал зростання. При цьому на ринку праці ЄС залишається загальний дефіцит спеціалістів з наявністю високих цифрових навичок.

Країни ЄС (Австрія, Німеччина, Люксембург, Ірландія та Литва) виділили значні ресурси для під-

тримки цифрової трансформації бізнесу та набуття навичок понад 127 мільярдів євро виділено на цифрові реформи.

Зокрема розвиток цифрових навичок є головним у «Цифровій стратегії» Великобританії. Очікується, що до 2024 року сукупна економічна вигода від надання людям базових цифрових навичок становитиме 3,3 мільярда фунтів стерлінгів. Опитування цифрової культури 2017 року показало, що 70 % організацій помітили суттєвий позитивний вплив цифрових технологій на їх здатність виконувати свою місію, але більшість організацій вважали, що вони мають лише базові цифрові навички [12].

88 % працівників британських підприємств зазначають, що цифрові навички будуть важливими для їх кар'єри та розвитку. Проте нещодавнє дослідження показало, що понад 50 % усіх співробітників країни потребуватимуть перекваліфікації до 2025 року через зростання та впровадження цифрових технологій. З огляду на те, що кількість людей, які працюють віддалено, у Великобританії постійно зростає, то уже станом на 2023 рік 82 % усіх наявних вакансій вказують цифрові навички як основну вимогу при працевлаштуванні. При цьому 52 % працівників не мають важливих цифрових навичок.

Останній звіт Business Barometer показує, що у 2022 році британські роботодавці витратили 3,2 мільярда фунтів стерлінгів на наймання тимчасового персоналу, щоб заповнити прогалини в кваліфікації. У звіті також виявлено, що 63 % організацій – це майже дві третини – відчувають труднощі з наймом, оскільки кандидатам бракує спеціальних навичок і відповідного досвіду, яких вони так відчайдушно потребують. Як наслідок, 24 % роботодавців вважають, що пошук працівників з відповідним набором навичок залишатиметься для них найбільшою проблемою протягом наступних п'яти років. При цьому нестача навичок і робочої сили відчувається в багатьох секторах економіки Великобританії, і багато роботодавців вважають це довгостроковим викликом.

Індекс цифрових навичок Salesforce 2022 проведений шляхом опитування понад 23 000 працівників у 19 країнах показав, що 86 % італійських працівників не володіють цифровими навичками, необхідними для праці. Обсерваторія цифрових навичок (Osservatorio delle Competenze Digitali) заявила, що наслідки цифровізації виходять далеко за межі створення нових професій: вага цифрових навичок зростає фактично в усіх сферах бізнесу в усіх секторах із середнім показником 13,8 %, а пікові значення досягають 63 % для спеціалізованих цифрових навичок у «ключових» галузях промисловості та 41 % у сфері послуг.

У 2022 році France Stratégie опублікувала аналітичну записку з особливим акцентом на цифрові навички, оскільки вони включені як до технічних навичок (специфічних для професійних ситуацій), так і до наскрізних навичок для всіх професій. 56 % ІТ-спеціалістів та інженерів потребують навичок програмування; 99,9 % використовують навички автоматизації офісу, а 100 % повідомляють про використання стаціонарного або портативного комп'ютера. 82 % робочої сили використовують офісні навички.

49 % населення Німеччини володіють базовими навичками роботи з цифровими технологіями (в ЄС – 54 %), а 65 % – навичками створення цифрового контенту (в ЄС – 66 %). У 2020 році 24 % німецьких підприємств покращили цифрові навички для своїх працівників [13–15].

Висновки. Сьогодні цифрові технології стають невід'ємною частиною життя людей і відіграють дедалі важливішу роль у розвитку економіки та суспільства.

Європейська практика впровадження та розвитку цифрових навичок співробітників на підприємстві вказує на необхідність постійного адаптування до нових технологічних тенденцій, захисту приватності, та кібербезпеки, а також на підтримку цифрової грамотності серед всіх верств населення.

Зростання цифрової культури в країнах ЄС вимагає комплексного підходу, співпраці між державними інституціями, громадським сектором та приватним бізнесом. Водночас, потрібно уникати дискримінації та нерівності у доступі до цифрових технологій, щоб забезпечити інклюзивний розвиток суспільства.

Дослідження цифрових навичок європейських працівників вказує на значні різниці в країнах. Ці відмінності можуть бути пов'язані з різним рівнем доступності технологій, освітніми системами, технологічними інфраструктурами та культурними особливостями. Сьогодні країни, які швидко інтегруються в цифрову економіку, мають вищий рівень цифрових навичок серед своїх працівників порівняно з країнами, де цей процес відбувається повільніше.

Окрім цього варто зазначити, що з інтеграцією України до ЄС вітчизняним підприємствам важливо впроваджувати європейський досвід розвитку цифрових навичок серед працівників. Для цього варто:

- запровадження внутрішніх навчальних програм, тренінгів та курсів з цифрових навичок, що охоплюють основи роботи з комп'ютером, програмного забезпечення та Інтернету на прикладі Нідерландів;
- співпраця з університетами та коледжами для створення спеціалізованих курсів з цифрових навичок, а також забезпечення можливостей стажування для студентів у компаніях на прикладі Німеччини, активно надавати фінансову підтримку для підприємств, які бажають впроваджувати цифрові технології, це може включати субсидії, гранти або податкові пільги;
- зважаючи на досвід Фінляндії українським підприємствам варто звернути увагу на розвиток критичного мислення та аналітичних навичок серед своїх працівників, активна підтримка інноваційних проєктів та творчість у сфері цифрових технологій;
- на прикладі Франції розробити національну стратегію цифрової освіти, працювати з урядом, заохочувати жінок до розвитку цифрових навичок шляхом різноманітних програм та ініціатив, створювати інноваційні центри та хаби;
- зважаючи на досвід Італії українським підприємствам варто звернути увагу на інноваційні екосистеми, партнерство з університетами та дослідницькими центрами, підтримка молодіжних ініціатив;
- Іспанія має кілька цікавих підходів у розвитку цифрових навичок, а саме: широкомасштабні програми

навчання для дорослих які включають широкий спектр тем серед яких Інтернет, кібербезпека, робота з спеціалізованими програмами забезпечення, партнерство з громадськими організаціями та неприбутковими організаціями, сприяння цифровому підприємству, підтримка діджитал-навичок у школі;

– Данія відома своїми прогресивними підходами до цифрової трансформації та розвитку цифрових навичок серед яких підтримка цифрової освіти усіх верств населення включаючи працівників підприємств, співпраця між бізнесом та університетами для розробки спеціалізованих програм навчання та підготовки кадрів у сфері цифрових технологій, активно використовує цифрові платформи для навчання

Окрім цього варто зазначити, що українським підприємствам рекомендується:

– створення і підтримка центрів підвищення кваліфікації для працівників у різних галузях економіки;
– розвиток партнерства між урядом, бізнесом та громадськими організаціями для спільного вирішення проблем цифрового недостатку;
– забезпечення доступу до безкоштовних або доступних за ціною онлайн-курсів з цифрової грамотності для всіх груп населення.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні корпоративної культури транспортно-логістичних американських підприємств в умовах цифровізації.

Список використаних джерел:

1. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/#:~:text=Employers%20estimate%20that%2044%25%20of,problem%2Dsolving%20in%20the%20workplace>
2. Clouet M.E., Alfaro-Tanco J.A., Recalde-Viana M. La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave. *Revista Empresa y Humanismo*. 2021. No 24 (2). P. 9–35. DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXIV.2.9-35>
3. Grinko A., Bochulia T., Hrynkо P. Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. *Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society: Kollektive Monographie*. Katowice School of Technology, 2018. P. 20–31.
4. Kharchyshyna O., & Trushkina N. Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. In: M. Duczmal, & T. Nestorenko (Eds.). *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 294–308.
5. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136.
6. Харчишина О.В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(1). С. 91–94.
7. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
8. Ringel M., Zablith H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx>
9. Deloitte 2023 Global Human Capital Trends Report. *Deloitte*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>
10. Is your workforce reinvention ready? *PwC*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
11. Leal-Rodríguez A.L., Sanchís-Pedregosa C., Moreno-Moreno A.M., Leal-Millán A.G. Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal Innovation Knowledge*. 2023. Vol. 3. URL: https://www-elsevier-es.translate.google.com/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-digitalization-beyond-technology-proposing-an-S2444569X23001051?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc
12. PwC's 2023 Employ Financial Wellness Survey. *PwC*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/employee-financial-wellness-survey.html>
13. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*. 2022. No. 4 (70). P. 93–104.
14. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. *Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121–137.
15. Трушкіна Н.В., Чернух Д.В. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. No. 2(1). P. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03>

References:

1. World Economic Forum (2023) The Future of Jobs Report 2023. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/#:~:text=Employers%20estimate%20that%2044%25%20of,problem%2Dsolving%20in%20the%20workplace>
2. Clouet M.E., Alfaro-Tanco J.A., Recalde-Viana M. (2021) La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave. *Revista Empresa y Humanismo*, no 24 (2), pp. 9–35. DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXIV.2.9-35>
3. Grinko A., Bochulia T., Hrynkо P. (2018) Digital-strategy of the development in accordance with the concept of corporate social responsibility. *Innovation and Information Technologies in the Social and Economic Development of Society: Kollektive Monographie*. Katowice School of Technology, pp. 20–31.
4. Kharchyshyna O., & Trushkina N. (2021) Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. In: M. Duczmal, & T. Nestorenko (Eds.). *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 294–308.
5. Rynkevych N. (2019) Orhanizatsiina kultura pidpriemstv: vyklyky, zahrozy, ta tendentsii [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyi visnik Donbasu – Economic Herald of Donbas*, no. 3(570), pp. 123–136. (in Ukrainian)
6. Kharchyshyna O. V. (2018) Stratehichne upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Strategic management of enterprise activities in the conditions of globalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*

nytskyi National University. *Economic sciences*. no 5 (1), pp. 91–94. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5\(1\)-91-94](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5(1)-91-94) (in Ukrainian)

7. Fokina-Mezentseva K. V. (2018) *Motyvatsiini osnovy korporatyvnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidpryemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Motivational foundations of corporate culture in the enterprise quality management system: theory, methodology, practice]. Kherson: «Helvetyka». (in Ukrainian)

8. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. (2018) *How Digital Transforms Innovation Strategy*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/mostinnovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx>

9. Deloitte (2023) *Deloitte 2023 Global Human Capital Trends Report*. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>

10. PwC (2023) *Is your workforce reinvention ready?* Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

11. Leal-Rodríguez A. L., Sanchís-Pedregosa C., Moreno-Moreno A. M., Leal-Millán A. G. (2023) *Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations*. *Journal Innovation Knowledge*, vol. 3. Available at: https://www-elsevier-es.translate.goog/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-articulo-digitalization-beyond-technology-proposing-an-S2444569X23001051?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc

12. PwC (2023) *PwC's 2023 Employ Financial Wellness Survey*. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/employee-financial-wellness-survey.html>

13. Chernukh D. (2022) *Corporate culture of the enterprise: essence, models, types*. *Economic Herald of Donbas*, no. 4 (70), pp. 93–104.

14. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. (2021) *Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph* / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, pp. 121–137.

15. Trushkina N., & Chernukh D. (2023) *Tsyfrova kultura kompanii: utochnennia terminolohii* [Digital culture of companies: clarification of terminology]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 2(1), pp. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.03> (in Ukrainian)

Chernukh Diana

*Institute of Industrial Economics
of the National Academy of Sciences of Ukraine*

MODERN CHALLENGES OF DIGITAL CULTURE DEVELOPMENT: EUROPEAN PRACTICE

The article considers current trends in the development of corporate culture of transport and logistics enterprises in the EU countries. It has been found that today European organisations are experiencing the growth and introduction of the latest technologies and the expansion of digital access, which will contribute to the digital transformation of organisations. To achieve this goal, various research methods were used, such as comparative analysis, systematic approach, structural analysis, factor analysis, synthesis method, formalisation, structural and logical generalisation. The purpose of the research is to study and analyse the current challenges of digital culture development based on the European experience. The article shows that digital technologies are widely used in enterprises in the EU countries. It is revealed that the insufficient level of digital skills of personnel can be a serious obstacle to successful digitalisation and effective development of an enterprise. It is established that today there is a general shortage of specialists with high digital skills in the EU labour market. It has been found that the majority of European workers have a basic level of digital skills. This indicates that staff can effectively use the digital tools and technologies necessary for their professional activities. It is found that businesses are actively developing the digital skills of their staff, which is a positive signal and indicates that managers are aware of the importance of digital transformation and are investing in preparing their staff for these changes. The study shows that the skills of European employees have changed over the past 10 years. There has been an increase in the importance of stress resistance and emotional intelligence, teamwork and cultural competence. The study shows that EU countries (Austria, Germany, Luxembourg, Ireland and Lithuania) have allocated significant resources to support digital business transformation and skills development for employees. The article shows that due to the lack of digital skills and low level of corporate culture, EU enterprises are experiencing layoffs and low quality of work.

Keywords: corporate culture, digital culture, digital skills, transport and logistics enterprises, international experience, digitalisation.

JEL classification: M14