

УДК 331.108.26

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ**

Михайлова Д.Д.

Студентка магистратуры¹,

Государственный университет управления,

Москва, Россия

Аннотация

Статья обосновывает организационную культуру как активный инструмент управления изменениями на производственных предприятиях. На основе интегративного обзора 19 публикаций выявлены специфические культурные барьеры производства и механизмы их преодоления. Разработана прикладная пятиэтапная модель культурного сопровождения трансформаций, включающая диагностику, формирование общего смысла, проектирование поведения, контролируемые эксперименты и институциональное закрепление. Также предложена трехуровневая система оценки восприятия, реального поведения и операционных результатов. Модель помогает создать сбалансированную культуру, сочетающую стабильность процессов и адаптивность, и применима в проектах цифровизации, бережливого производства и организационного редизайна.

Ключевые слова: организационная культура, управление изменениями, производственное предприятие, готовность персонала, сопротивление изменениям, цифровая трансформация, бережливое производство.

¹ Научный руководитель: Гарник С.В. – д.э.н., профессор; Scientific supervisor: S.V. Garnik – Doctor of Economic Sciences, Professor

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS A TOOL FOR CHANGE
MANAGEMENT AT A MANUFACTURING ENTERPRISE**

Mikhailova D.D.

Master's student,

State University of Management,

Moscow, Russia

Abstract

The article substantiates organizational culture as an active tool for managing change in manufacturing enterprises. Based on an integrative review of 19 publications, specific cultural barriers to production and mechanisms for overcoming them have been identified. An applied fivestage model of cultural support for transformations has been developed, including diagnostics, formation of a common meaning, design of behavior, controlled experiments, and institutional consolidation. A threelevel system for assessing perception, actual behavior, and operational results has also been proposed. The model helps create a balanced culture that combines process stability and adaptability, and is applicable in digitalization projects, lean manufacturing, and organizational redesign.

Keywords: organizational culture, change management, manufacturing enterprise, staff readiness, resistance to change, digital transformation, lean manufacturing.

Введение

Производственные предприятия сталкиваются с необходимостью непрерывных изменений: от внедрения Industry 4.0 и бережливого производства до перестройки процессов и работы с кадрами. Однако наличие утвержденного плана или технического решения не гарантирует, что сотрудники действительно начнут работать по-новому. Часто изменения внедряются только

административно, а на практике персонал продолжает использовать неформальные схемы, скрывает ошибки и лишь формально соблюдает новые правила.

В этой связи организационную культуру следует рассматривать не как абстрактный климат в коллективе, а как систему реальных поведенческих правил. Именно она определяет отношение к рискам, ошибкам и ответственности, помогая людям действовать в условиях неопределенности. В период трансформаций культурные нормы становятся решающим фактором: они либо превращают формальное решение в устойчивую ежедневную практику, либо полностью его обесценивают.

Современные исследования подтверждают тесную связь культуры с готовностью сотрудников к изменениям и успехом преобразований. Анализ реакций работников показывает, что принятие или сопротивление нововведениям зависит не только от личных установок, но и от восприятия справедливости, уровня доверия, качества коммуникации и предыдущего опыта изменений [12]. Ряд исследований, в том числе работы С. К. Багга, С. Гера и С. Н. Хаке, доказывают, что организационная культура выступает связующим звеном между стилем руководства и успешным управлением изменениями [4]. При этом результаты З. М. Энгиды и соавторов показывают, что влияние лидера не всегда напрямую повышает готовность команды: культура может быть самостоятельным фактором, эффект которого сильно зависит от конкретных условий компании [6]. Это указывает на то, что специалистам по управлению персоналом необходимо глубже анализировать конкретные механизмы влияния культуры на реальное поведение сотрудников.

В исследованиях цифровой трансформации также наблюдается переход от технологического детерминизма к социотехнической перспективе. Обзор Д. Плеханова, Х. Франке и Т. Нетланда показывает фрагментарность научного поля и необходимость связывать цифровые технологии со стратегией,

организационными структурами и человеческими факторами [15]. На материале производственной компании Ю. М. Пфафф и соавторы установили, что цифровая трансформация меняет культуру на нескольких иерархических уровнях, снижая дистанцию власти и усиливая коллективную, долгосрочную ориентацию [14]. А. Гафури и соавторы рассматривают культуру как условие перехода от накопления данных к реальному использованию аналитики в операционном управлении [8]. В пищевых производственных малых и средних предприятиях цифровая культура и приобретение знаний влияли на трансформацию через организационную готовность, то есть наличие ресурсов, координации и способности действовать [11].

Для производственного контекста особенно важны исследования Lean и Industry 4.0. К. Маваре и Д. М. Парсли по результатам обследования производственных организаций назвали необходимость культурного сдвига наиболее значимым барьером устойчивой Lean-трансформации [13]. Г. Л. Торторелла и соавторы показали, что разные культурные профили по-разному поддерживают децентрализацию, модульность, ориентацию на сервис, взаимодействие и работу в реальном времени [18]. Следовательно, универсальной культуры изменений не существует. Производству нужна сбалансированная культура, которая одновременно обеспечивает надежность исполнения и способность быстро адаптироваться.

Несмотря на большой объем исследований, в литературе остаются три существенных пробела. Во-первых, не хватает практических механизмов. Большинство работ показывают, что культура влияет на эффективность, но почти не объясняют, какие именно управленческие шаги превращают ценности в реальные действия сотрудников. Во-вторых, не учитывается специфика производства. Типовые модели изменений плохо работают на заводе, где есть сменный график, жесткая технологическая цепочка, приоритет промышленной безопасности, ключевая роль мастеров и начальников участков, а также

традиционный разрыв между офисом и цехом. В-третьих, культура сводится к коммуникациям. Часто культурные мероприятия – это просто информационное сопровождение проекта. А такие инструменты, как целеполагание, обучение, признание, разбор отклонений и распределение полномочий, остаются разрозненными и не работают как единая система.

Цель исследования – обосновать организационную культуру как рабочий инструмент управления изменениями на производственном предприятии и разработать прикладную модель её сопровождения.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: проанализировать современные подходы к организационной культуре и управлению изменениями; выявить культурные барьеры, характерные именно для производственных преобразований; систематизировать механизмы, через которые культура влияет на принятие новых практик; предложить поэтапную модель и систему показателей, применимых в проектах цифровизации, бережливого производства.

Результаты и их обсуждение

1. Организационная культура как механизм, а не фон изменений

Анализ литературы показал, что культура влияет на изменения не напрямую, а через восприятие и повседневные действия сотрудников. Формальный проект задает цели, но именно культура определяет, сочтут ли люди эти изменения безопасными и оправданными.

Любой управленческий инструмент (разбор ошибок, система предложений или обучение) сработает по-разному в зависимости от среды: он может стать механизмом развития или, наоборот, поводом для сокрытия проблем и цинизма. В итоге культура работает через согласованность сигналов: сотрудники оценивают не красивые лозунги, а реальные действия руководства и фактические последствия своих поступков.

Этот вывод хорошо согласуется с классическим представлением о культуре как о многоуровневой системе, которая включает не только видимые атрибуты, но и глубинные ценности и базовые установки [17]. Обзор реакций на изменения также подтверждает, что поведение людей зависит от их оценки справедливости, уровня доверия и поддержки, а не только от сути самого нововведения [12]. Исследования готовности к изменениям выделяют целый комплекс факторов: качество лидерства, наличие ресурсов, коммуникацию, вовлеченность и общий климат в коллективе [7]. Таким образом, управление культурой в период трансформации – это не разовая информационная кампания, а выстраивание системы регулярных и взаимосвязанных управленческих практик.

2. Специфические культурные противоречия производственного предприятия

При переносе этих идей на производственное предприятие выявляются три ключевых культурных противоречия. Первое возникает между необходимостью стандартизации и потребностью в экспериментировании.

Производство жестко регламентировано правилами безопасности и контроля качества, поэтому призыв не бояться ошибок не может означать разрешение нарушать критические процедуры. Задача управления здесь не в предоставлении полной свободы, а в создании регламентированных зон для безопасных экспериментов, где можно проверить гипотезу, зафиксировать результат и на его основе обновить стандарт.

Второе противоречие связано с балансом между централизацией и локальной автономией. Глобальные изменения требуют единой архитектуры, но реальные барьеры возникают именно на рабочих местах, где операторы, технологи и мастера обладают уникальным знанием процессов. Полная централизация часто приводит к созданию неудобных, оторванных от жизни решений, а полная децентрализация – к хаосу из несовместимых локальных практик. Исследования в области Индустрии 4.0 подтверждают, что связь культурного профиля с цифровыми принципами неоднородна [18]. Поэтому необходим разумный компромисс: архитектура, безопасность данных и общие стандарты должны контролироваться централизованно, а настройка конкретных рабочих процессов и поиск потерь – делегироваться локальным командам.

Третье противоречие заключается в конфликте между краткосрочной производительностью и временем, необходимым на обучение. В условиях напряженного производственного плана обучение часто воспринимается как отвлечение от главной задачи – выпуска продукции. Эмпирические данные по цифровой трансформации показывают, что культура обмена знаниями и общая готовность организации являются критическими условиями успеха. Следовательно, время на обучение и адаптацию должно планироваться и защищаться как полноценный производственный ресурс, а не рассматриваться как факультативная нагрузка со стороны HR-службы.

Четвертое противоречие связано с существованием на предприятии нескольких профессиональных субкультур, каждая из которых имеет свои приоритеты и ценности. Инженерно-технические службы ориентированы на точность расчетов и завершенность проектов, производственные подразделения – на непрерывность выпуска продукции и выполнение плана, и т.д. В результате при внедрении изменений каждая группа оценивает нововведения через призму своих профессиональных ценностей, что часто приводит к конфликтам интересов. Изменение затрагивает границы ответственности и усиливает конфликты критериев. Культурная интеграция не требует устранения субкультур; необходим общий язык результата и механизм разрешения противоречий. Таким языком могут быть безопасность, ценность для клиента, качество с первого раза, общая эффективность потока и достоверность данных.

Пятое противоречие определяется ролью среднего и линейного менеджмента. Руководители среднего звена переводят стратегическое решение в ежедневные приоритеты, но одновременно могут потерять часть контроля, статуса или привычных инструментов. Российское исследование К. Багратиони и Т. Тернера показало связь ориентации на традицию, безопасность и привычную рутину с сопротивлением цифровой трансформации [5]. Поэтому мастера, начальники участков и функциональные руководители должны рассматриваться не только как каналы коммуникации, но как отдельная группа изменений, для которой необходимы новая ролевая модель, обучение и показатели.

3. Выявленные культурные механизмы

В результате тематического анализа литературы выделены четыре ключевых механизма, через которые культура влияет на принятие изменений.

Механизм общего смысла работает через связь изменений с реальными ценностями и интересами сотрудников. Люди принимают не абстрактную "цифровизацию" или "реорганизацию", а конкретное улучшение своей работы:

снижение травмоопасности, избавление от двойного ввода данных, сокращение времени переналадки оборудования, повышение стабильности качества. Важно, что этот смысл должен быть конкретизирован для каждой роли. Для оператора на первом месте – содержание работы и физическая нагрузка, для мастера – управляемость смены и предсказуемость результатов, для технолога – качество данных и точность процессов, для руководителя – возможность прогнозировать контролировать показатели.

Механизм доверия снижает воспринимаемые риски и тревожность. Открытая коммуникация – это не только рассказ о преимуществах изменений, но и честное обсуждение того, что может измениться к худшему: какие функции исчезнут, какие новые требования к квалификации появятся, как изменится система контроля и оценки. Исследования сопротивления изменениям подчеркивают важность прозрачности, обучения и адекватных стимулов [1]. При этом фальшивый оптимизм разрушает доверие сильнее, чем честное признание неопределенности [2]. Руководитель должен четко разделять: что уже решено, какие вопросы еще открыты, и в каких границах сотрудники могут реально влиять на результат.

Механизм участия превращает сотрудников из пассивных объектов изменений в их соавторов. Речь о реальном вовлечении в работу: диагностика текущих процессов, тестирование новых интерфейсов, проектирование стандартных операций, выявление рисков и разработка мер поддержки. Это не только повышает качество решений за счет учета практического опыта, но и формирует чувство психологического владения результатом.

Механизм обучения и контролируемого эксперимента превращает внедрение изменений в цикл постепенного освоения. На производстве наиболее эффективен формат малых пилотов: ограниченный участок или линия, четкие измеримые критерии успеха, безопасный режим работы, быстрый разбор результатов, корректировка подхода и только потом масштабирование.

Исследования Lean-трансформаций показывают, что без устойчивой культуры непрерывного улучшения отдельные инструменты не приживаются [13]. Работа М. Гобахлу и соавторов подтверждает взаимосвязь между ресурсами для цифровизации, способностью организации управлять изменениями и партнерскими компетенциями сотрудников [9].

Механизм институционализации закрепляет новое поведение в системах управления. Культурная трансформация становится устойчивой, когда новая практика отражена в стандартах, ролях, показателях, оценке руководителей, адаптации сотрудников, признании и процедуре разбора отклонений. Модель устойчивой организационной культуры также подчеркивает согласованность ценностей, коммуникации, эмоциональной приверженности, HR-практик и реальных организационных действий [3]. Если система вознаграждения продолжает поощрять только объем выпуска, а проект требует качества данных и межфункциональной помощи, сотрудники рационально возвращаются к прежнему поведению.

4. Авторская модель культурного контура управления изменениями

На основе выявленных закономерностей предложен культурный контур управления изменениями (ККУИ), включающий пять этапов. Контур является циклическим: результаты пилотов и обратная связь изменяют исходную диагностику, а закрепленные практики становятся новой культурной нормой. В отличие от линейной модели коммуникационного сопровождения, ККУИ связывает культурные сигналы с проектными решениями и операционными показателями.

Первый этап – культурная диагностика. Его задача состоит не в оценке сильной или слабой культуры в целом, а в выявлении норм, которые помогают или препятствуют конкретному изменению. Важно понимать, что для разных проектов нужны разные культурные акценты. Например, для цифровизации критичны прозрачность данных и готовность делиться информацией между

отделами, для бережливого производства – умение открыто говорить о проблемах и соблюдать стандарты, а для реорганизации – базовое доверие и чувство справедливости. Чтобы это оценить, используются не только сухие анкеты, но и интервью, фокус-группы, наблюдение за реальными совещаниями, анализ обходных путей работы, которые сотрудники придумывают сами, а также короткие пульс-опросы. Итогом этого этапа становится понятная карта культурных рисков, разбитая по конкретным группам персонала.

Второй этап – это формирование общего смысла и договоренностей о правилах игры. Руководство должно перевести абстрактные стратегические цели в понятные конкретные эффекты и честно обозначить ограничения. Здесь важно заранее зафиксировать, что менять нельзя, в каких зонах сотрудники могут реально влиять на процесс, как будет оцениваться успех и как компания будет реагировать на ошибки. Главный результат этого этапа – не красивая презентация, а единая логика принятия решений, которую одинаково и убедительно транслируют и топ-менеджер, и директор завода, и мастер смены.

На третьем этапе происходит совместное проектирование нового поведения. Для каждой роли четко прописывается, что именно сотруднику нужно начать делать, что прекратить, а что продолжить. Новая система или процесс описывается не через абстрактные функции, а через конкретные наблюдаемые действия: где и как фиксируется отклонение, кто принимает решение, в какие сроки дается обратная связь и какие данные являются обязательными. Чтобы избежать разрыва между красивой теорией и суровой реальностью цеха, в рабочие группы обязательно включаются представители производства, технологов, отдела качества, IT и HR.

Четвертый этап – это запуск контролируемого эксперимента и обучение. Пилотный проект реализуется на ограниченном участке с четкими границами безопасности и критериями оценки. Важно правильно классифицировать ошибки: разделять допустимые учебные промахи, системные недоработки

самого решения и грубые нарушения обязательных требований. Разбор полетов проводится без поиска крайних, но с обязательной фиксацией причин и конкретных шагов по исправлению.

Наконец, пятый этап – институциональное закрепление результатов. Новое поведение должно быть официально вшито в стандарты работы, должностные инструкции, программы обучения, систему показателей и регулярные управленческие ритуалы. Критически важно отдельно проверить, действительно ли устранены старые бланки, формы и параллельные каналы коммуникации.

5. Система измерения культурного эффекта

Оценивать организационную культуру только по тому, что сотрудники формально соглашаются с изменениями в опросах, недостаточно. Для реального управления трансформацией необходимы показатели на трех разных уровнях.

Первый уровень – это восприятие. Сюда входит понимание целей, доверие к поступающей информации, чувство, что от тебя что-то зависит, а также уверенность в своих навыках и справедливости принимаемых решений. Измерять эти параметры нужно не с помощью громоздких ежегодных опросов вовлеченности, а через короткие, регулярные пульс-опросы внутри конкретных рабочих групп.

Второй, и самый важный уровень – это реальное поведение. Именно поведенческие показатели показывают, перешли ли люди от намерений к практике. Сюда относятся фактическое использование новых систем, доля решений, принятых по новому процессу, количество сообщений о проблемах, участие в улучшениях, соблюдение новых стандартов и, что очень важно, полный отказ от старых теневых или параллельных инструментов работы.

Третий уровень – это операционные результаты, такие как время цикла, качество с первого раза, уровень простоев, производительность, безопасность и

точность данных. Однако здесь требуется осторожность, так как на эти цифры одновременно влияют технология, ресурсы и внешняя рыночная среда. Поэтому оценку нужно строить как логическую цепочку: управленческие действия изменили отношение людей, это новое отношение повлияло на их поведение, а измененное поведение уже привело к конкретному операционному эффекту.

Предложенная модель полностью вписывается в современные научные взгляды, которые подчеркивают необходимость объединять человеческий, организационный, технологический и лидерский аспекты управления изменениями [10]. Она также поддерживает человекоцентричный подход к цифровому производству, где внедрение новых технологий должно идти рука об руку с изменением управленческих привычек, учетом поколенческих различий и развитием культуры соучастия [16]. Главная новизна этого подхода заключается в том, что культура рассматривается не как некий неизменный фон или данность, а как активный управляемый механизм. Этот механизм последовательно связывает диагностику, формирование общих смыслов, проектирование нового поведения, контролируемые эксперименты и окончательное закрепление изменений в повседневной жизни компании.

6. Практические условия применения модели

Для успешного внедрения культурного контура управления изменениями (ККУИ) критически важно назначить конкретного владельца этого процесса внутри проекта. Эту роль нельзя полностью отдавать HR-отделу, так как главные культурные сигналы задают именно ежедневные операционные решения. Поэтому основную ответственность должен нести руководитель бизнеса или производства. При этом зоны влияния четко распределяются: HR занимается диагностикой, обучением и адаптацией кадровых систем, проектный офис встраивает культурные активности в общий график работ, а

линейные руководители обеспечивают ежедневное подкрепление нужного поведения на местах.

Еще на старте проекта, наравне с технологическими и финансовыми, необходимо формировать реестр культурных рисков. К типичным угрозам относятся: недоверие к новым данным, страх сокращений, конфликтующие KPI, потеря авторитета мастеров, укоренившаяся привычка скрывать ошибки, нехватка времени на обучение или сохранение теневых форм отчетности. Каждый выявленный риск должен иметь конкретного ответственного, понятный индикатор и план превентивных действий.

Особое внимание следует уделять линейным руководителям. Оценивать их готовность нужно до начала массовой коммуникации с коллективом. Если мастер или начальник участка не понимает сути изменений или видит в них угрозу, он неосознанно будет транслировать это сомнение через распределение задач, скептические комментарии или неформальные поблажки. Поэтому их подготовка должна быть глубокой: четкий разбор новой роли, отработка сценариев сложных разговоров с подчиненными, предоставление полномочий по легкой корректировке пилотного проекта и установка показателей, которые исключают конфликт между текущим выпуском продукции и временем на освоение новых процессов.

На крупных предприятиях эффективно работает сеть агентов изменений, набранная из разных смен и профессиональных групп. Их главная задача – не агитация, а обеспечение двусторонней связи: они выявляют реальные практические барьеры, показывают коллегам работающие примеры и проверяют, насколько понятно сформулированы новые правила. Чтобы эта сеть не превратилась в бюрократическую формальность, агенты должны иметь прямой доступ к проектной команде и гарантированно получать ответы на свои вопросы.

Наконец, масштабирование изменений должно начинаться только после подтверждения не только технической работоспособности решения, но и его реального поведенческого принятия коллективом. Главными критериями готовности пилота к тиражированию являются: устойчивое соблюдение новой практики без постоянного внешнего контроля, существенное снижение доли обходных операций и способность локальной команды самостоятельно разбирать и решать типовые отклонения.

Заключение

В ходе работы главная цель была достигнута: организационная культура обоснована как полноценный управляемый инструмент проведения изменений на производственном предприятии, а не просто как невидимый фоновый фактор. Критический анализ современных исследований показал, что культура влияет на успех трансформаций через пять конкретных механизмов: формирование понятного общего смысла, выстраивание доверия, реальное вовлечение сотрудников, обучение через безопасные эксперименты и закрепление нового поведения в повседневных стандартах.

Для этого был решен весь комплекс поставленных задач. Были систематизированы свежие данные по управленческой готовности, цифровизации и бережливому производству, на основе которых выявлены специфические производственные противоречия. Отдельно была подтверждена критически важная роль среднего и линейного менеджмента как главных трансляторов изменений. Итогом стала разработка пятиэтапной модели культурного сопровождения трансформаций и трехуровневой системы оценки, которая замеряет операционные результаты, реальное поведение и восприятие людей.

Разработанную модель можно напрямую применять в различных проектах: от внедрения информационных систем и автоматизации до запуска Lean-трансформаций, систем качества или реорганизации структуры. Для

практической реализации предприятиям рекомендуется закладывать культурную диагностику и реестр культурных рисков прямо в паспорт проекта с самого старта.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией модели на предприятиях различной технологической интенсивности.

Библиографический список

1. Маковецкий С. А. Механизм преодоления сопротивления персоналом внедрению инноваций на основе холонических принципов // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 3. С. 1627–1640. DOI: 10.18334/vines.13.3.118276.
2. Удальцова Н. Л. Стратегии преодоления сопротивления изменениям в компании // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 4. С. 1011–1024. DOI: 10.18334/epp.14.4.120534.
3. Assoratgoon W., Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model // Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 400. Art. 136666. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136666.
4. Bagga S. K., Gera S., Haque S. N. The mediating role of organizational culture: transformational leadership and change management in virtual teams // Asia Pacific Management Review. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 120–131. DOI: 10.1016/j.apmr.2022.07.003.
5. Bagrationi K., Thurner T. Middle management's resistance to digital change // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17, No. 2. P. 49–60. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.49.60.
6. Engida Z. M., Alemu A. E., Mulugeta M. A. The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture // Future Business Journal. 2022. Vol. 8. Art. 31. DOI: 10.1186/s43093-022-00148-2.

7. Gabutti I., Colizzi C., Sanna T. Assessing organizational readiness to change through a framework applied to hospitals // *Public Organization Review*. 2023. Vol. 23. P. 1–22. DOI: 10.1007/s11115-022-00628-7.
8. Ghafoori A., Gupta M., Merhi M. I., Gupta S., Shore A. P. Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation // *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 271. Art. 109205. DOI: 10.1016/j.ijpe.2024.109205.
9. Ghobakhloo M., Vilkas M., Stefanini A., Sarvari P. A. Developing capabilities underlying to Industry 4.0 design principles within the manufacturing context // *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2023. Vol. 34, No. 7. P. 1183–1207. DOI: 10.1108/JMTM-01-2023-0031.
10. Hasan M. M., Aparisi-Torrijo S., González-Ladrón-de-Guevara F. Change management and organizational performance: current key trends // *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, No. 1. Art. 2478447. DOI: 10.1080/23311975.2025.2478447.
11. Jewapatarakul D., Ueasangkomsate P. Digital organizational culture, organizational readiness, and knowledge acquisition affecting digital transformation in SMEs from food manufacturing sector // *SAGE Open*. 2024. Vol. 14, No. 4. P. 1–15. DOI: 10.1177/21582440241297405.
12. Khaw K. W., Alnoor A., Al-Abrrow H., Tiberius V., Ganesan Y., Atshan N. A. Reactions towards organizational change: a systematic literature review // *Current Psychology*. 2023. Vol. 42. P. 19137–19160. DOI: 10.1007/s12144-022-03070-6.
13. Maware C., Parsley D. M. The challenges of Lean transformation and implementation in the manufacturing sector // *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 10. Art. 6287. DOI: 10.3390/su14106287.
14. Pfaff Y. M., Wohlleber A. J., Münch C., Küffner C., Hartmann E. How digital transformation impacts organizational culture: a multi-hierarchical perspective

on the manufacturing sector // Computers & Industrial Engineering. 2023. Vol. 183. Art. 109432. DOI: 10.1016/j.cie.2023.109432.

15. Plekhanov D., Franke H., Netland T. H. Digital transformation: a review and research agenda // European Management Journal. 2023. Vol. 41, No. 6. P. 821–844. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007.

16. Rhodes D. H., Cuddy S., Jeffers M., O'Rourke F. Human-centric manufacturing culture: a research study of MedTech manufacturers in Ireland // Production & Manufacturing Research. 2025. Vol. 13, No. 1. Art. 2445623. DOI: 10.1080/21693277.2024.2445623.

17. Sackmann S. A. Culture in Organizations: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership. Cham: Springer, 2022. DOI: 10.1007/978-3-030-86080-6.

18. Tortorella G. L., Prashar A., Carim Junior G., Mostafa S., Hines P. Organisational culture and Industry 4.0 design principles: an empirical study on their relationship // Production Planning & Control. 2024. Vol. 35, No. 11. P. 1263–1277. DOI: 10.1080/09537287.2023.2170294.