

Трушкіна Н. В.

к. е. н., с. н. с.

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

Ринкевич Н. С.

*ДВНЗ «Придніпровська державна
академія будівництва та архітектури»,
м. Дніпро*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

З появою та розвитком Індустрії 4.0 ідея про те, що підприємства мають змінюватися, стає всепроникаючою. Цифрова трансформація бізнес-процесів є обов'язковим балансом технологічних і людських ресурсів. У більшості ж досліджень обговорюються лише технічні аспекти. Недостатньо низький рівень цифровізації пов'язано з тим, що підприємства, як правило, акцентують увагу на технологічному поновленні та впровадженні цифрових технологій і недооцінюють організаційні аспекти, які включають цифрову культуру, лідерство й лідерські компетенції, якість бізнес-моделі та стратегії, управління, кадри, комунікації.

Основними проблемами для цифрової трансформації є відсутність необхідної організаційної культури, недостатні компетенції та кваліфікація персоналу. Встановлено, що 52% топ-менеджерів стикаються з неприйняттям змін співробітниками. Корпоративну культуру вказано головним бар'єром для цифрової трансформації бізнесу. 46% компаній регулярно стикаються з проблемою відсутності у персоналу цифрових компетенцій.

Ці результати підтверджуються власним опитуванням фахівців українських підприємств різних сфер економічної діяльності. Виявлено, що ефективному розвитку організаційної культури перешкоджає ряд бар'єрів, серед яких такі: функціональна роз'єднаність заважає обміну даними (17% респондентів); відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних (10,7%); недостатня цифрова компетентність пер-

соналу (8,9%). До головних перешкод щодо зміни організаційної культури компаній в умовах цифровізації економіки віднесено непорозуміння цифрових трендів (23,2% опитаних); нерозвиненість ІТ-інфраструктури (20,5%); брак фахівців з цифрових навичок (18,8%); відсутність баз даних (3,6%).

Варто відмітити, що підприємства, ігноруючи організаційну культуру, ризикують зазнати невдачу в трансформації. Компанією BCG, оцінюючи 40 цифрових трансформацій, доведено, що частка компаній, які орієнтувалися на змінах організаційної культури, була в 5 разів вище (90%) ніж тих, які нею нехтували [1].

Тому для того щоб співробітникам компаній було простіше прийняти технологічні зміни, необхідно змінювати мікроклімат в організації, тобто її організаційну культуру. Цифрова трансформація для суб'єктів господарювання має полягати в зміні організаційної культури та впровадженні нових цифрових технологій і комунікацій, які розширюють можливості та дозволяють сформуванню власної екосистеми у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями. За оцінками експертів компанії Altimeter [2], до напрямів інвестування в цифрову трансформацію віднесено організаційну культуру, що створює можливості для змін, зростання, інновацій і прискорення. Великі корпорації в багатьох країнах світу інвестують в управління талантами в цифрову епоху; зміни корпоративної культури та її трансформацію в ІТ-культуру; комплексний розвиток цифрової інфраструктури; підготовку топ-менеджерів до прийняття рішень у нових умовах. Серед ключових напрямів програми розвитку цифрового підприємництва, які визначила Європейська комісія, є цифрові навички працівників [3].

У результаті опитування 1155 керівників виробничих компаній у 26 країнах світу, проведеного компанією Strategy&PwC у рамках Глобального дослідження цифрової трансформації в 2018 році [4], виявлено, яким чином корпоративна культура сприятиме цифровій трансформації. Одержано такі відповіді: «наші співробітники мають необхідну кваліфікацію для цифрового майбутнього» – 27% респондентів; «ми вклали значні кошти в навчання, щоб підготувати фахівців до цифрової трансформації» – 26%; «ми створюємо навчальні групи, які поєднують

цифрове покоління та досвідчених співробітників» – 22%. При цьому встановлено, що цифрова трансформація впливатиме на трудові ресурси до 2023 р. таким чином: зростання середньої заробітної плати – 51% опитаних і збільшення кількості кваліфікованих співробітників – 58%.

Для успішного функціонування підприємств у цифровому середовищі слід формувати цифрову культуру, особливостями якої є орієнтація на споживчий попит у пропозиції продукції; горизонтальна ієрархія та швидке прийняття рішень; орієнтація на результати та продукт, співробітники наділені повноваженнями («знайди спосіб досягти мету»); впровадження інновацій, удосконалення та прагнення подолати бар'єри; глибоке розуміння цифрових трендів і споживачів; гнучкість та адаптивність; швидкий розвиток кар'єри. На користь розвитку цифрової культури свідчать дані про стійку продуктивність: понад 80% компаній, які зорієнтовані на організаційну культуру, мали високий рівень продуктивності [1].

До дієвих напрямів трансформації організаційної культури підприємств в умовах цифрової економіки можна віднести такі:

впровадження employee-driven менеджменту, тобто людиноорієнтованого підходу до управління – безперервне навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок. Employee-driven менеджмент дозволяє на 38% підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33% прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24% підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації;

реалізація модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається з 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести); підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці); планування та кар'єра (дозволяє складати плани розвитку кар'єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю); навчання та розвиток

(формування планів навчальних заходів, запис і навчання, контроль). Впровадження цієї платформи необхідне для HR-фахівця задля оптимізації й автоматизації рутинних процесів; керівника підприємства – для підвищення ефективності та продуктивності співробітників; власника бізнесу – для підвищення контролю над компанією та зростання за рахунок швидкого досягнення цілей. Це дозволить скоротити витрати на управління персоналом у результаті зниження рівня ризиків при підборі персоналу, ефективного розподілу людських ресурсів, автоматизації й оптимізації HR-процесів, раціонального інвестування в розвиток співробітників, контролю за витратами.

Список використаних джерел

1. Хемерлинг Дж., Килманн Дж., Данозастро М., Штутц Л., Ахерн К. Без цифровой культуры нет цифровой трансформации. 11 июля 2019 г. URL: <https://www.management.com.ua>.
2. Цифровая трансформация-2019: главные направления инвестиций. URL: <https://www.globalcio.ru>.
3. The European Index of Digital Entrepreneurship Systems. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 44 p.
4. Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г. «Цифровые чемпионы». Как лидеры создают интегрированные операционные экосистемы для разработки комплексных решений для потребителей. Москва: PwC, 2018. 64 с.

Турлакова С.С.

к.э.н., доцент

*Институт экономики промышленности НАН Украины,
г. Киев*

ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ «СМАРТ» ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В настоящее время стремительно развиваются и широко используются в промышленности, в производстве, в бизнесе смарт-технологии. Базой развития смарт-технологий являются информационные сети физических объектов (датчиков, машин,