

Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку НАН України

**ДОПОВІДЬ НА ТЕМУ**  
**«ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

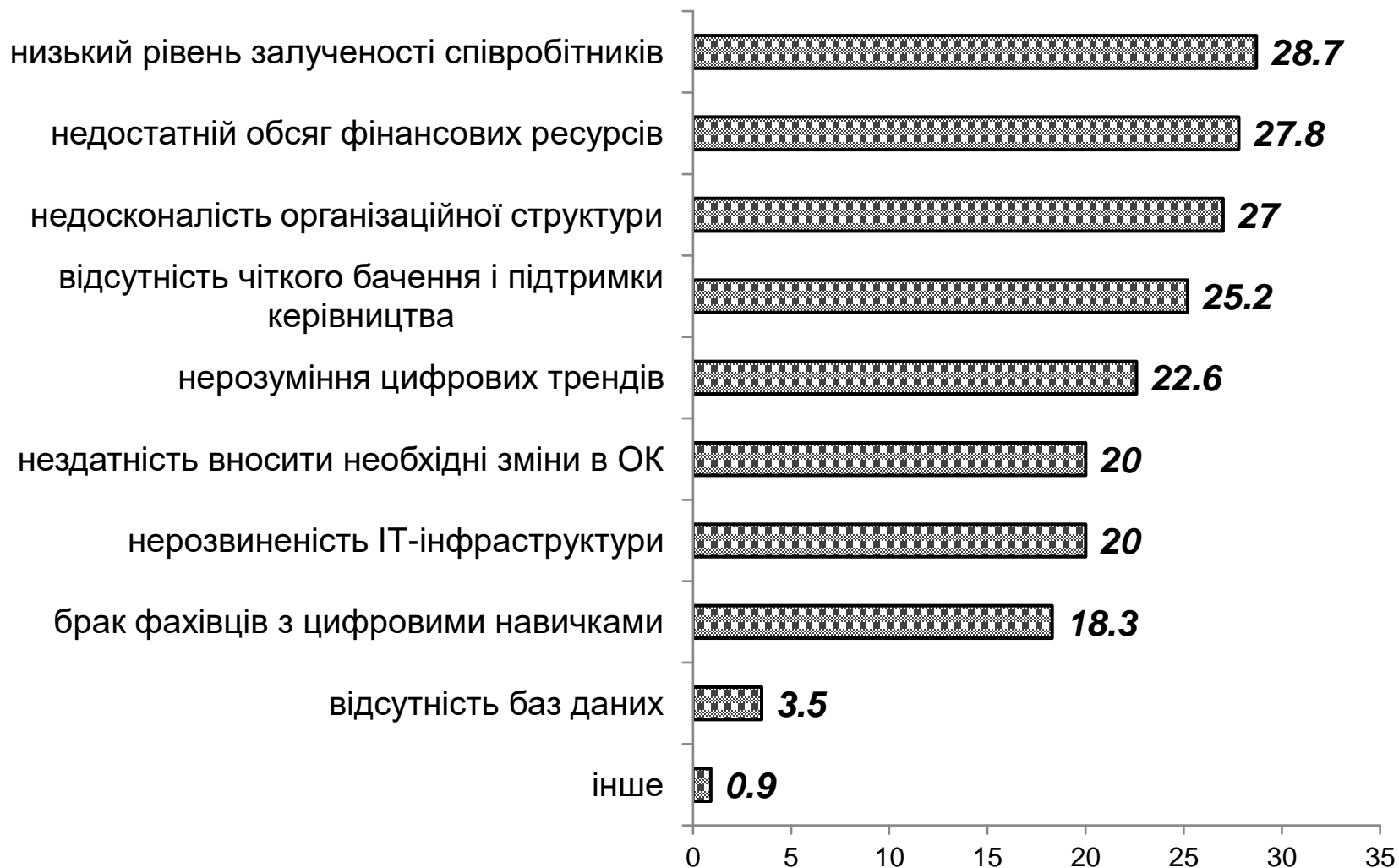
*Ірина Губарева, доктор економічних наук, професор,  
заступник директора з наукової роботи*

*Наталія Трушкіна, кандидат економічних наук, старший  
дослідник, докторант, старший науковий співробітник*

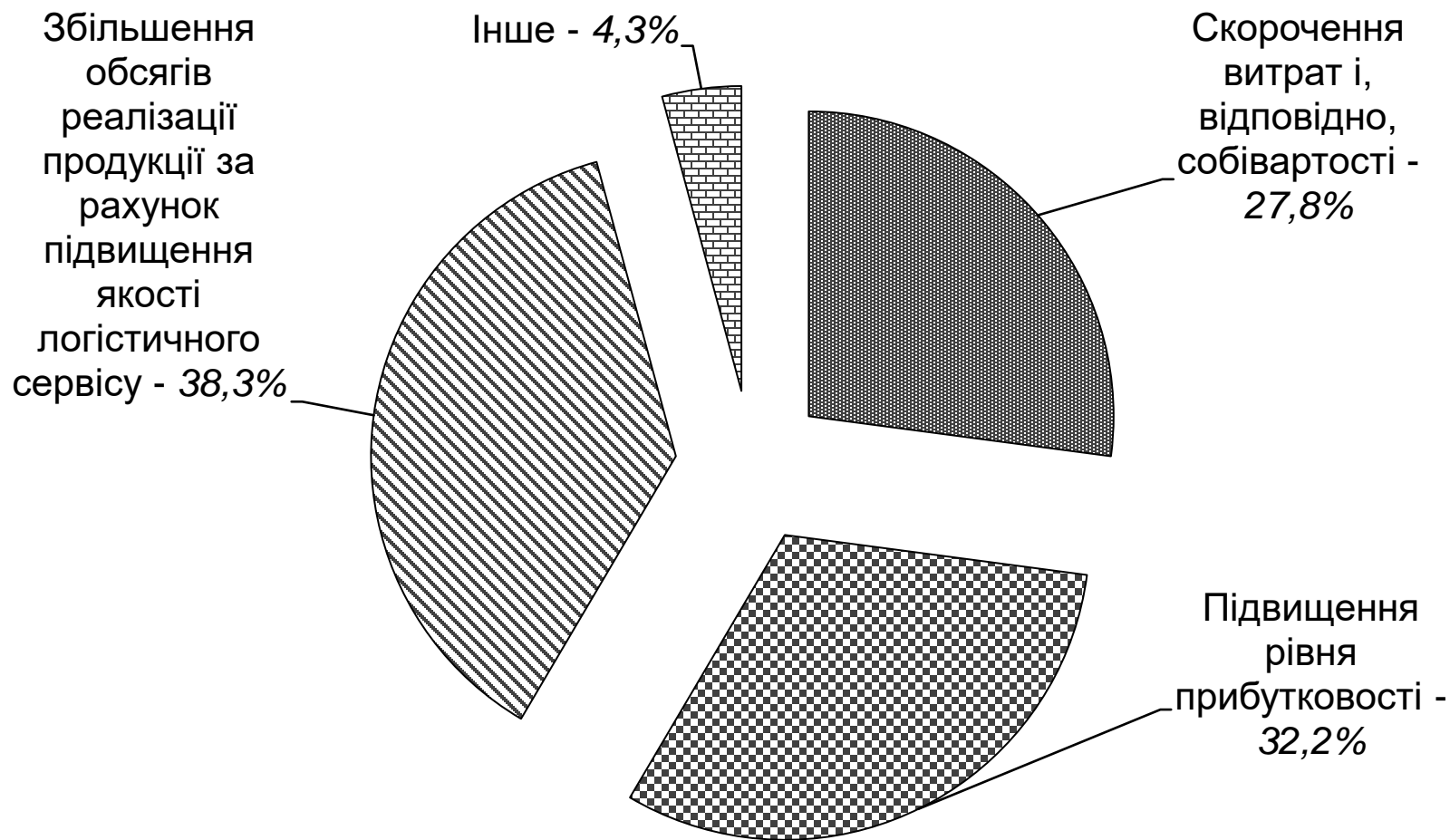
*20 листопада 2023 р., м. Харків*



**Бар'єри, які перешкоджають ефективному розвитку організаційної культури підприємств за різними видами економічної діяльності, % експертів**



**Перешкоди для зміни організаційної культури компаній  
в умовах цифрової економіки**



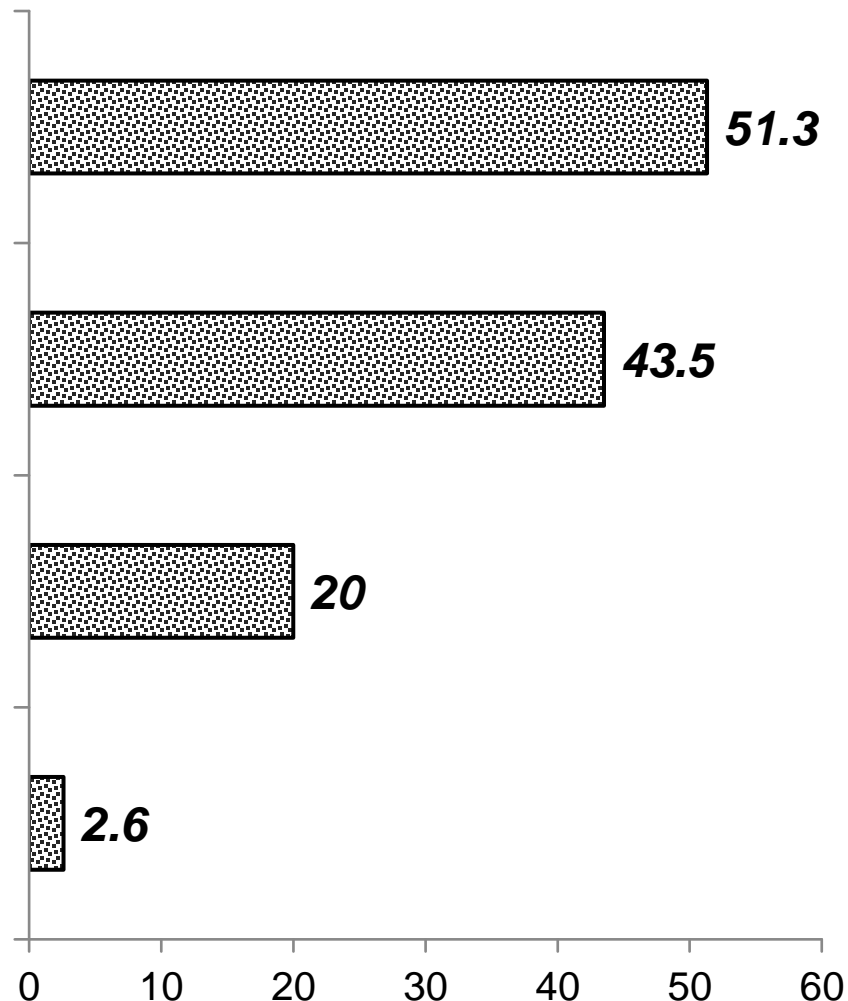
**Експертна оцінка впливу організаційної культури на фінансові результати підприємств, % експертів**

Підвищувати кваліфікацію співробітників, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування компанії

Впроваджувати цифрові технології, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси в компанії

Зорієнтувати компанію на споживачів

Інше



**Пріоритетні напрями трансформації організаційної культури підприємств за всіма видами економічної діяльності, % респондентів**

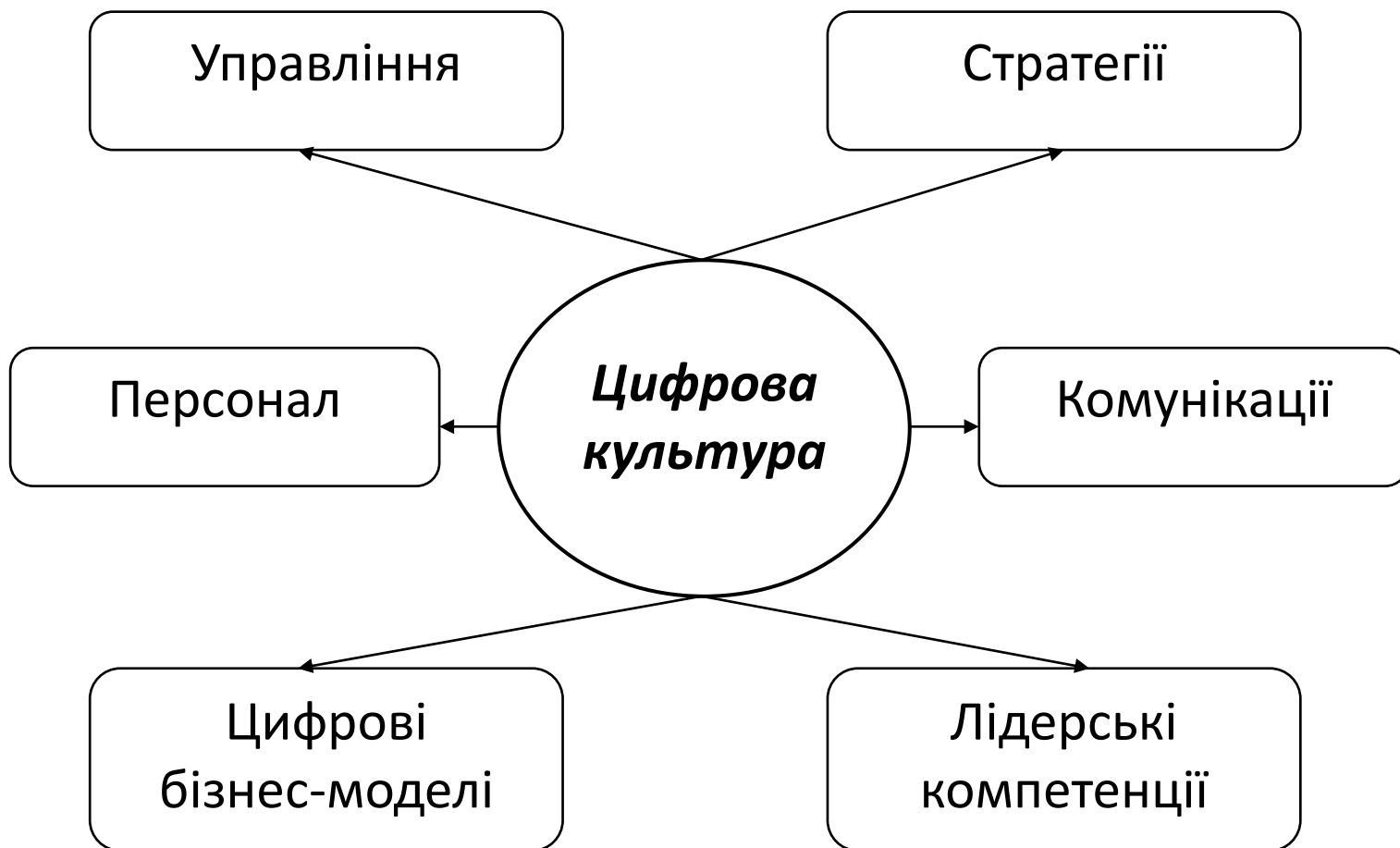
**Результати 23-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу, яке було проведено консалтинговою компанією PwC у вересні-жовтні 2019 року**

**1) гострий попит на висококваліфікованих професіоналів із необхідними компетенціями залишається актуальним** – 74% керівників найбільших компаній світу висловили занепокоєння з приводу достатності фахівців необхідної їм кваліфікації;

**2) реалізація ефективних програм підвищення кваліфікації персоналу сприяє зміцненню впевненості в майбутньому** – 38% керівників найбільших компаній світу, які досягли максимального прогресу в реалізації програм підвищення кваліфікації, були абсолютно впевнені у зростанні бізнесу протягом наступних 12 місяців. Із цим погодилися лише 20% керівників, які щойно розпочали роботу над програмами підвищення кваліфікації персоналу;

**3) програми підвищення кваліфікації персоналу приносять більше користі, ніж пошук кадрів із необхідним компетенціями – 41%** керівників найбільших компаній світу повідомили, що програми підвищення кваліфікації «надзвичайно ефективні» для зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери у колективі;

**4) відсутність реальних дій на тлі дискусій – 18%** керівників найбільших компаній світу зазначили, що вони досягли «суттєвого успіху» в «створенні програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу комунікативних, технічних і цифрових навичок».



**Елементи організаційних трансформацій  
в умовах цифрової економіки**



Дослідження **State of Digital Transformation** компанії **Altimeter**:

**95% керівників компаній** стверджують про необхідність трансформації корпоративної культури.

У результаті дослідження **компанії BCG** встановлено:

понад **80% підприємств**, сфокусованих на організаційній культурі, стабільно показують високі результати діяльності.

Результатами анкетування 116 керівників із 18 країн світу, проведеного у 2017 р. фахівцями Технічного університету в Мюнхені (TUM) спільно з SAP і IDT:

- **84% респондентів** зазначають, що навички управління змінами в бізнесі є важливими для цифрової трансформації;
- при цьому тільки **15% фахівців** вважають, що мають навички, потрібні для реалізації цифрових процесів;
- у той час як **64%** стверджують, що зовсім не мають подібних компетенцій.

## Навички, які доступні та необхідні для цифрової трансформації з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, %

Навички	Питома вага навичок	
	<i>доступних</i>	<i>необхідних</i>
Соціальні медіа	57	63
Хмарні обчислення	49	76
Мобільні технології	46	87
Управління змінами в бізнесі	46	84
Цифрова безпека	45	88
Бази даних і пам'яті	43	65
Бізнес-мережі	42	71
Інтеграція «продукт / сервіс»	36	66
Аналітика Big Data	34	84
Підприємництво	34	65
Інтернет речей	32	75
Нові інтерфейси	29	50
Блокчейн	24	36
Штучний інтелект	21	56

**Дослідження компанії CIO 2018 р.:**

**39% організацій** заявили про необхідність цифрової трансформації;

але лише персонал **35% підприємств** має навички, потрібні для її успішної реалізації.

**Дослідження компанії Deloitte «Global CIO survey» (2018 рік):**

лише **36% організацій** відзначають, що в кожного є можливість взяти участь в обговоренні цифрових ініціатив;

**32% респондентів** заявили про наявність чітко визначених цифрових ініціатив заявили;

тільки **40% опитаних** повідомили про існування процесів, які гарантують відповідність зусиль у сфері цифрових перетворень корпоративним цілям.

**Опитування компанії Russel Reynolds Associates:**

**90% компаній** вже розроблено цифрову стратегію розвитку, однак у багатьох із них брак кваліфікованих кадрів перешкоджає її реалізації;

лише у **50% компаній** працюють необхідні люди для роботи над цифровою стратегією.

**Результати анкетування «Проблема цифрової культури: ліквідація прогалів співробітниками і керівниками»:**

**40% керівників** вважають, що в їхніх компаніях уже існує цифрова культура, але з ними згодні **лише 27% підлеглих**.

**Результати Глобального дослідження цифрових операцій «Цифрові чемпіони. Як лідери створюють інтегровані операційні екосистеми для розроблення комплексних рішень для споживачів» :**

**66,7% усіх компаній** не мають чіткого цифрового бачення та стратегії для підтримки процесу цифрової трансформації і відповідної корпоративної культури;

лише **27% респондентів** заявили про те, що їх співробітники мають необхідну кваліфікацію, щоб втілити цифрове майбутнє в діяльності компанії.

**Фахівці MIT Sloan Management Review і Deloitte University Press:**

**75% опитаних** надають своїм співробітникам ресурсів та можливостей для розвитку цифрових навичок і компетенцій;

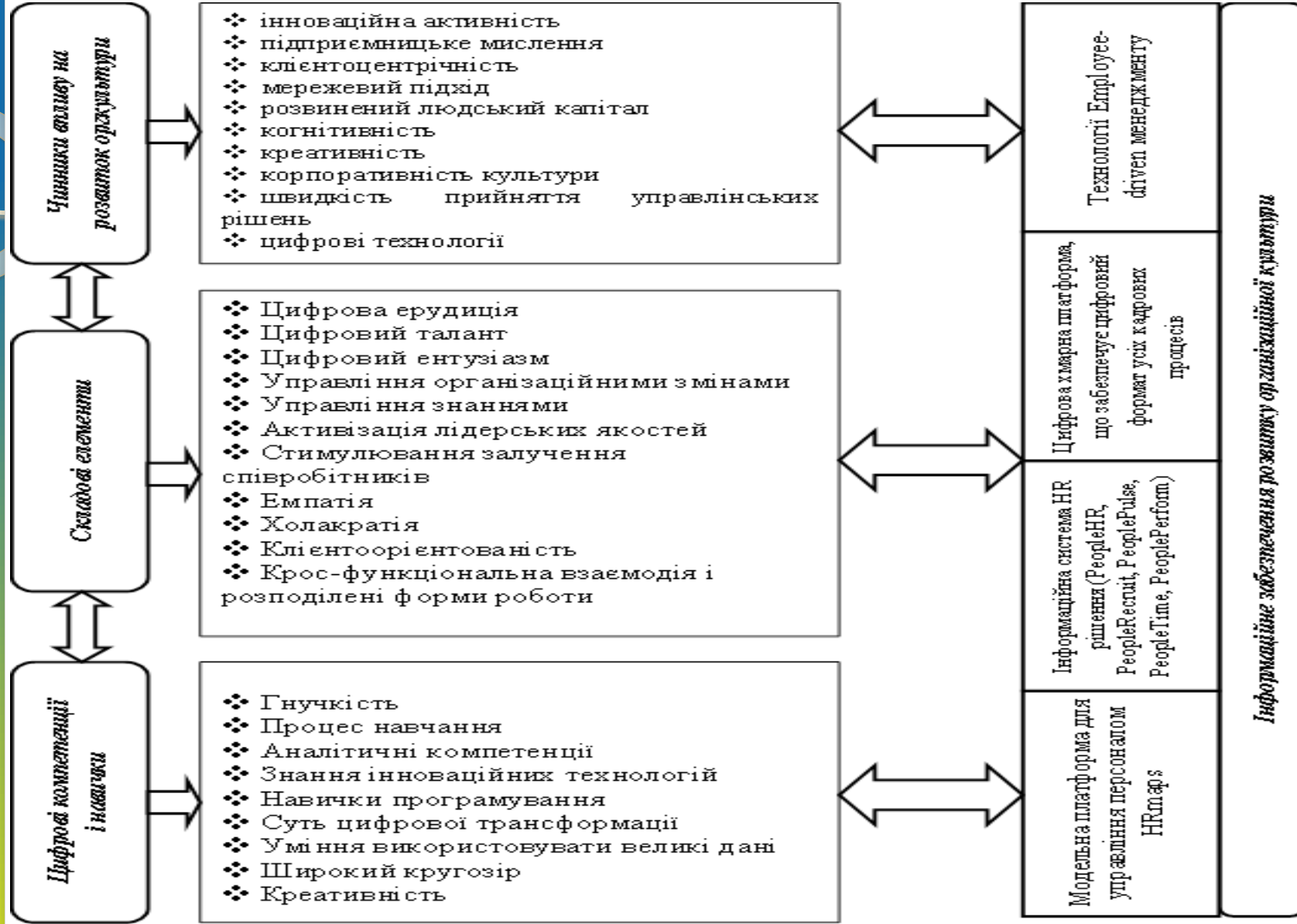
**71% компаній** із високим рівнем цифрової зрілості стверджують, що вони залучають нові таланти з використанням цифрових технологій та інвестують їх

## **Бар'єри, які перешкоджають ефективному розвитку організаційної культури в умовах цифрової економіки:**

- кадрові;
- інформаційні;
- організаційні;
- маркетингові;
- освітні;
- технологічні;
- інвестиційно-фінансові



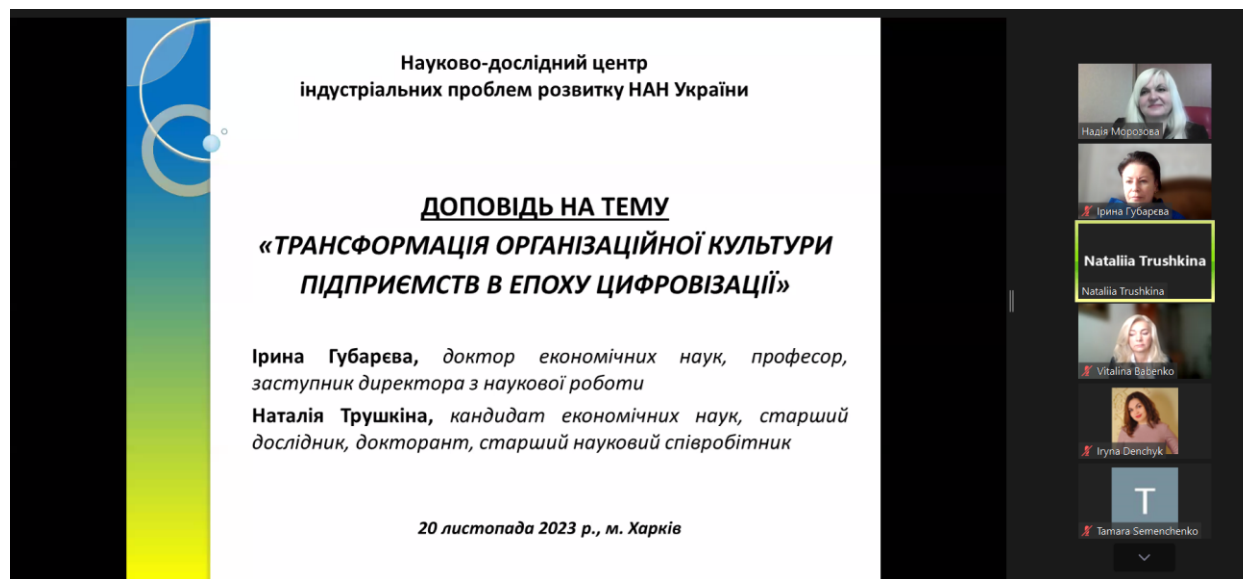
**Змістовна структура організаційної культури  
в епоху цифрових трансформацій**



**Комплексний підхід до трансформації організаційної культури підприємств в епоху цифрових перетворень**



# Дякуємо за увагу!



Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку НАН України

**ДОПОВІДЬ НА ТЕМУ**  
**«ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

*Ірина Губарева, доктор економічних наук, професор,  
заступник директора з наукової роботи*

*Наталія Трушкіна, кандидат економічних наук, старший  
дослідник, докторант, старший науковий співробітник*

20 листопада 2023 р., м. Харків

Zoom meeting interface showing participants: Natalia Trushkina (highlighted), Vitalina Bagenko, Iryna Denchyk, and Tamara Semchenko.