

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

©2024 КОСТРОМСЬКИЙ М. В.

УДК 330.341:316.4
JEL: D23; L23; L60; O10

Костромський М. В. Адаптація організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації

У статті проаналізовано вплив цифрової трансформації на організаційну культуру виробничих підприємств. В умовах сучасного світу впровадження цифрових технологій значно впливає на всі аспекти бізнесу, включно з внутрішніми процесами, підходами до управління та організаційною культурою. Організаційна культура, як сукупність цінностей і установок, відіграє ключову роль в успішній адаптації підприємства до цифрових змін. Автор статті наголошує на важливості синхронізації корпоративної культури з технологічними нововведеннями, що дозволяє мінімізувати опір змінам і прискорює процес упровадження нових технологій. Одним із ключових аспектів є зміна підходів до організації праці та внутрішніх комунікацій, що потребує гнучкості з боку керівництва та співпрацівників підприємства. На практиці для успішної цифрової трансформації необхідно переглянути наявні робочі процеси, ролі та обов'язки співпрацівників, а також створити умови для постійного обміну знаннями та інформацією. У статті також розглянуто роль лідерства у процесі змін. Лідери компанії повинні стати провідниками нових технологій та змін у корпоративній культурі, забезпечуючи підтримку мотивації співпрацівників та адаптацію до нових умов. У цьому контексті особливу увагу приділено формуванню середовища, що сприяє інноваційному мисленню та готовності співпрацівників до постійного навчання та вдосконалення. Автор наголошує, що одним із важливих факторів успішної цифрової трансформації є підтримка інноваційних ініціатив та створення культури відкритості, де цінуються не лише результати, а й здатність співпрацівників пропонувати нові ідеї та підходи. У цьому контексті компанія має стати гнучкою, щоб ефективно реагувати на виклики цифровізації та забезпечувати стійке зростання в умовах ринку, що швидко змінюється. Також у статті наведено практичні рекомендації для виробничих підприємств, які прагнуть адаптувати свою організаційну культуру до нових викликів. Основні рекомендації включають впровадження програм навчання та розвитку співпрацівників, створення умов для обміну досвідом і впровадження корпоративних цінностей, що сприяють інноваціям та підтримують процес цифрової трансформації.

Ключові слова: організаційна культура, цифровізація, виробничі підприємства, адаптаційна стратегія, цифрова трансформація.

Рис.: 2. Бібл.: 9.

Костромський Максим Васильович – докторант, Університет імені Альфреда Нобеля (вул. Січеславська Набережна, 18, Дніпро, 49000, Україна)
E-mail: maksim.kostromskoy@facultet.dp.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5347-953X>

UDC 330.341:316.4
JEL: D23; L23; L60; O10

Kostromskiy M. V. Adaptation of the Organizational Culture of Manufacturing Enterprises to the Challenges of Digital Transformation

The article analyzes the impact of digital transformation on the organizational culture of manufacturing enterprises. In today's world, the adoption of digital technologies significantly affects all aspects of business, including internal processes, management approaches and organizational culture. Organizational culture, as a set of values and attitudes, plays a key role in the successful adaptation of an enterprise to digital changes. The author of the article emphasizes the importance of synchronizing corporate culture with technological innovations, which minimizes resistance to changes and accelerates the process of introducing new technologies. One of the key aspects is a change in approaches to work organization and internal communications, which requires flexibility on the part of the company's management and employees. In practice, for a successful digital transformation, it is necessary to review the existing work processes, roles and responsibilities of employees, as well as create conditions for the constant exchange of knowledge and information. The article also discusses the role of leadership in the process of change. Company leaders must become conductors of new technologies and changes in corporate culture, ensuring support of employee motivation and adaptation to new conditions. In this context, special attention is paid to the creation of an environment that promotes innovative thinking and readiness of employees for continuous learning and improvement. The author emphasizes that one of the important factors of successful digital transformation is the support of innovative initiatives and the creation of a culture of openness, where not only results are valued, but also the ability of employees to propose new ideas and approaches. In this context, the company must become flexible in order to effectively respond to the challenges of digitalization and ensure sustainable growth in a rapidly changing market environment. The article also provides practical recommendations for manufacturing enterprises that seek to adapt their organizational culture to new challenges. The main recommendations include the implementation of training and development programs for employees, creation of conditions for the exchange of experience and implementation of corporate values that promote innovation and support the digital transformation process.

Keywords: organizational culture, digitalization, manufacturing enterprises, adaptation strategy, digital transformation.

Fig.: 2. Bibl.: 9.

Kostromskiy Maksym V. – Candidate on Doctor Degree, Alfred Nobel University (18 Sicheslavska Naberezhna Str., Dnipro, 49000, Ukraine)
E-mail: maksim.kostromskoy@facultet.dp.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5347-953X>

Цифрова трансформація є однією з ключових тенденцій, що кардинально змінюють виробничі процеси та корпоративні структури. У разі швидкого впровадження цифрових технологій виробничі підприємства зіштовхуються з необхідністю як технічного оновлення, так і адаптації своєї організаційної культури. Ця адаптація допомагає створювати більш гнучке та інноваційно-орієнтоване середовище, що сприяє розвитку нових форматів взаємодії, поліпшенню продуктивності та прискоренню реакції на зміни на ринку.

Багато досліджень наголошують на значущості організаційної культури як фактора, що впливає на успішність цифрової трансформації. На думку таких учених, як J. P. Kotter, J. L. Heskett, культурні аспекти, включно з цінностями, установками та поведінковими моделями, є основою для впровадження інновацій [7]. Деякі дослідники, наприклад, Н. С. Ринкевич, виділяють адаптацію культури як один із ключових викликів, з яким стикаються підприємства при переході до цифрових рішень [4]. Питання впливу цифрової трансформації на традиційну корпоративну культуру виробничого сектора аналізуються Р. М. Бугріменком і П. В. Смірною [1].

Незважаючи на зростання кількості досліджень, присвячених впливу цифровізації на підприємства, існує обмежена кількість робіт, які аналізують, як саме відбувається адаптація організаційної культури у виробничій сфері. Відсутність стандартизованих підходів та практичних рекомендацій щодо впровадження цифрової культури в організаціях залишає прогалини в розумінні процесу адаптації й управління змінами на культурному рівні.

Метою цього дослідження є виявлення ключових факторів, які сприяють успішній адаптації організаційної культури виробничих підприємств до умов цифрової трансформації. Основне завдання роботи – розробити рекомендації, спрямовані на ефективне впровадження цифрових ініціатив, що підтримуються організаційними цінностями та культурою.

У рамках дослідження було проведено аналіз доступних літературних джерел на тему цифровізації та організаційної культури, а також аналіз практичного досвіду виробничих підприємств, що пройшли етапи цифрової трансформації. Було використано методи порівняльного аналізу та систематизації даних для виявлення ключових тенденцій та бар'єрів у процесі адаптації організаційної культури.

Організаційна культура завжди є унікальною характеристикою підприємства завдяки сукупності її специфічних рис і особливостей прояву. Формування цієї культури зазвичай починається з появи самої бізнес-ідеї, тоді як її розвиток і транс-

формація відбуваються з моменту фактичного запуску діяльності компанії. На думку вітчизняних учених Н. В. Трушкіної та Н. С. Ринкевич, «організаційна культура стає оптимальною, якщо вона забезпечує результативну взаємодію з внутрішньою та внутрішньою узгодженістю дій; орієнтується на сприйняття загальних тенденцій для розвитку та може сприяти йому; створює умови для ефективної управлінської діяльності, що дозволяє компанії найбільш продуктивно вирішувати поставлені завдання та виконувати свої функції» [5].

Складна багатогранність показників організаційної культури допускає її зміни – як спонтанні, так і цілеспрямовані. Ця ідея збігається з позицією дослідниці Н. О. Євтушенко, яка визначає управління організаційною культурою як «усвідомлене та навмисне поліпшення всіх аспектів корпоративної культури відповідно до цінностей та функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, при постійній взаємодії з оточенням, що постійно змінюється» [2].

Е. Schein виділяє три рівні організаційної культури, що визначають внутрішнє життя компанії [8]:

1. Символи та знаки (логотип та елементи брендингу).
2. Зовнішні комунікації та базові принципи діяльності.
3. Реальне середовище внутрішньої організаційної діяльності, відповідальне за сприйняття симптомів та проблем, а також за вибір відповідних управлінських рішень.

На думку Е. Schein, організаційна культура надає як емоційний, так і раціональний вплив на співпрацівників, а виділені рівні взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Таким чином, організаційна культура інтегрально відображає внутрішнє середовище компанії, надаючи дифузний вплив на її розвиток у контексті зовнішнього середовища. Незалежно від рівня управлінського впливу організаційна культура існує, представляючи унікальні риси компанії через низку характеристик, що виявляються на двох рівнях:

1. Прихованому, що виражається в цінностях, переконаннях і нормах поведінки співробітників.
2. Формальному, відображеному в місії, цілях, особливостях виробничих процесів та функціях організації, контролю, планування та мотивації.

Зміна організаційної культури сьогодні викликана низкою факторів:

- ✦ переосмислення поняття ефективності. Сучасна ефективність враховує три аспекти –

економічний, соціальний та екологічний. Негативне значення одного з них знижує загальну ефективність;

- ✦ зміна суспільних цінностей і розмивання традиційних ідеологій;
- ✦ посилення впливу стейкхолдерів, які потребують соціального вкладу компаній, що пов'язано зі зростаючою роллю громадянського суспільства та необхідністю сталого розвитку.

Ці зміни приводять до трансформації організаційної культури в бік соціальної відповідальності.

Дослідники відзначають, що в сучасних умовах організаційна культура стає більш гнучкою, набуваючи рис адхократії, за якої її структура та зміст змінюються динамічно. «Адхократична культура характеризує динамічний розвиток, де співробітники готові приймати високі ризики, а лідери виступають новаторами» [9].

Сучасна парадигма організаційної культури ґрунтується на соціальній відповідальності, врахуванні інтересів усіх стейкхолдерів та формуванні ефективної спільноти. Для її затвердження потрібні соціальна спрямованість бізнесу, впровадження лідерства та мотивація співпрацівників асоціювати своє майбутнє з майбутнім компанії. Таким чином, взаємодія бізнесу та стейкхолдерів із суперництва трансформується у співробітництво, спрямоване на досягнення спільних цілей і взаємовигідних результатів [3].

Отже, на наш погляд, розвиток організаційної культури має розглядатися як процес формування та трансформації системи

цінностей, моральних установок і моделей поведінки під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають умови функціонування суб'єкта господарювання. Цей процес створює унікальний соціально-психологічний клімат, що сприяє досягненню цілей підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

Сучасні виклики цифрової трансформації висувають нові вимоги адаптації організаційної культури. У разі стрімкого технологічного прогресу культура виробництва має не лише підтримувати внутрішню стабільність, а й демонструвати гнучкість, інтегруючи принципи цифровізації в управлінські практики та виробничі процеси. Така адаптація вимагає перегляду цінностей та установок, а також створення умов для швидкого засвоєння нових навичок та інструментів (рис. 1).

Переходячи до подальшого аналізу, важливо наголосити, що цифрова трансформація висуває до організаційної культури підвищені вимоги гнучкості та відкритості до інновацій.

Цифрова трансформація змінює організації, які колись покладалися на традиційні операції та методи комунікації. Щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасному взаємопов'язаному світі, компанії використовують цифрові інструменти, що приводить до значних змін в організаційній культурі. Ця трансформація впливає на основні цінності, ставлення та ритуали, що робить для організацій вкрай важливим розуміння її культурного впливу, щоб залишатися адаптивними та успішними.



Рис. 1. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства

Джерело: авторська розробка.

Цифрова трансформація зробила революцію в комунікації. Традиційне спілкування віч-на-віч замінюється цифровими інструментами, такими як електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями та відеоконференції. Хоча ці технології пропонують ефективність, вони також створюють проблеми для побудови людських зв'язків і почуття спільності в організаціях. Проте швидкий обмін інформацією забезпечив більш динамічну комунікацію між різними командами та місцями.

Хмарні інструменти та платформи поліпшують співпрацю, дозволяючи командам ефективно спілкуватися між відділами та регіонами. Ця зміна заохочує співпрацю, відкритість та обмін знаннями, руйнуючи традиційні ієрархічні бар'єри. Цифрова трансформація також сприяє децентралізованому підходу до прийняття рішень, надаючи можливість співпрацівникам на всіх рівнях робити внесок в успіх організації, часто за допомогою аналізу даних і автоматизації.

Такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект та аналітика даних, відіграють вирішальну роль у підвищенні організаційної гнучкості та стимулюванні інновацій. Ці технології дозволяють підприємствам бути більш орієнтованими на клієнта та конкурентоспроможними. Цифрова трансформація полягає не лише в застосуванні нових інструментів; це передбачає переосмислення бізнес-операцій, створення інноваційних стратегій залучення клієнтів і постійне вдосконалення.

Соціальні медіа та онлайн-платформи дають споживачам значний вплив, тому організаціям важливо зосереджуватися як на внутрішніх процесах, так і на зовнішній репутації. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні надавати пріоритет залученню клієнтів і контролювати свою присутність в інтернеті.

Підтримувальна організаційна культура є ключем до успішної інтеграції цифрової трансформації. Компанії, які заохочують співпрацю, інновації та гнучкість, з більшою ймовірністю успішно впроваджують нові технології. Опір змінам і застарілим системам може створювати проблеми, але сильне керівництво та практики управління змінами можуть пом'якшити ці проблеми.

Щоб цифрова трансформація була успішною, організації повинні постійно оцінювати свої стратегії та вносити необхідні корективи. Це включає моніторинг впливу технологій на роботу, залучення працівників і задоволеність клієнтів. Щоб не відставати від технологій, що розвиваються, необхідна культура безперервного навчання та адаптації.

Оскільки організації збирають величезні обсяги даних, забезпечення надійних заходів безпеки

стає вкрай важливим. Компанії повинні захищати конфіденційну інформацію від кіберзагроз і дотримуватися етичних правил обробки даних. Це включає підтримку прозорості для клієнтів щодо того, як використовуються їхні дані.

Опір співпрацівників застосуванню нових технологій і методів роботи може бути суттєвою перешкодою. Щоб подолати це, організації повинні пропонувати ретельне навчання, підтримку та плекати культуру безперервного навчання. Керівництво має показувати приклад, активно підтримуючи цифрові проекти та створюючи відкрите середовище для зворотного зв'язку.

Цифрові інструменти усувають географічні та організаційні бар'єри, дозволяючи міжфункціональним командам співпрацювати ефективніше. Це сприяє інноваціям, підвищує ефективність і дає працівникам відчуття причетності до компанії. Цифрова трансформація також заохочує організацію приймати нові ідеї та більш авантюрні ініціативи.

Цифрова трансформація пропонує величезний потенціал для організаційного зростання та успіху. За стратегічної реалізації з акцентом на культурі, співпраці та здатності до адаптації це може привести до поліпшення операційної ефективності, клієнтського досвіду та можливостей прийняття рішень. Прийняття цих змін гарантує, що підприємства залишатимуться конкурентоспроможними та актуальними в цифровому середовищі, яке швидко змінюється.

Рекомендації щодо адаптації організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації можна сформулювати таким чином (рис. 2).

Щоб забезпечити успішну інтеграцію цифрової трансформації, виробничі підприємства повинні зосередитися на розвитку цифрового мислення в усій організації. Це передбачає узгодження праці співробітників з цілями цифрової трансформації та наголошення на важливості адаптивності, постійного навчання та інновацій. Регулярні навчальні програми, майстер-класи та семінари для лідерів можуть допомогти у створенні спільного бачення цифрових цілей.

Цифрова трансформація вимагає безперервної взаємодії різних відділів, таких як ІТ, операційний відділ, маркетинг і обслуговування клієнтів. Виробничі підприємства повинні створити середовище для співпраці, де багатофункціональні команди працюють разом, щоб вирішувати проблеми, впроваджувати цифрові інструменти та обмінюватися досвідом. Такий підхід може допомогти зруйнувати відокремленість і заохотити вільний потік інформації та інновації в компанії.

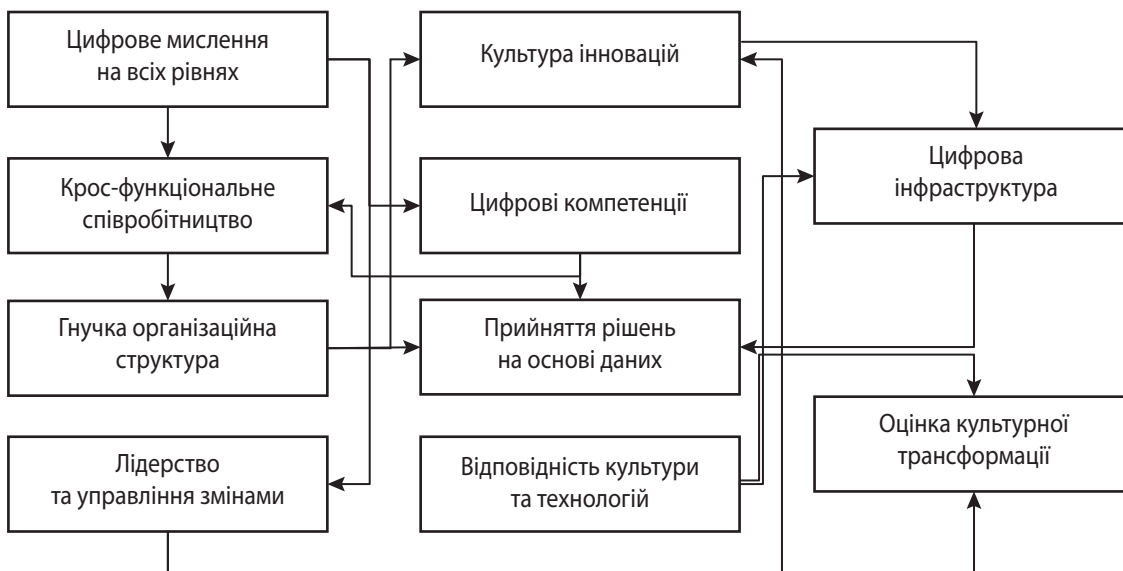


Рис. 2. Структура напрямів адаптації організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором за даними [6].

Оскільки цифровий ландшафт швидко розвивається, виробничі підприємства повинні використовувати більш гнучкі організаційні структури, які забезпечують гнучкість і швидке прийняття рішень. Застосовуючи гнучкий підхід, підприємства можуть швидко адаптуватися до технологічного прогресу та змін ринку. Заохочення ітераційних процесів, безперервних циклів зворотного зв'язку та децентралізованого прийняття рішень дозволить командам швидко реагувати на виклики та можливості.

Лідерство відіграє вирішальну роль у веденні організації через процес цифрової трансформації. Важливо, щоб лідери повідомляли про бачення, ставили чіткі цілі та показували приклад. Крім того, слід запровадити ефективні методи управління змінами, щоб подолати будь-який опір трансформації. Керівники повинні створити середовище, в якому співпрацівники відчуватимуть підтримку під час переходу та розумітимуть довгострокові переваги застосування цифрових інструментів.

Перехід до цифрових технологій вимагає культурної трансформації, яка сприятиме інноваціям, експерименту та ризику. Виробничі підприємства повинні заохочувати працівників пропонувати нові ідеї, тестувати інноваційні технології та творчо мислити для вирішення проблем. Упровадження програм заохочення для інноваційних рішень може ще більше мотивувати співпрацівників до участі в нових цифрових ініціативах і зробити внесок у загальний процес трансформації.

Інвестиції в розвиток навичок є ключовими для того, щоб робоча сила була готова до цифрової

трансформації. Виробничі підприємства повинні надавати пріоритет розвитку цифрових компетенцій, таких як грамотність даних, обізнаність з кібербезпекою та знання нових технологій. Цього можна досягти за допомогою поєднання навчання, програм перепідготовки та партнерства з навчальними закладами, щоб переконатися, що працівники мають необхідні навички для процвітання в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація виробничих підприємств передбачає використання даних для прийняття обґрунтованих рішень. Культуру, що керується даними, слід культивувати шляхом інтеграції розширених інструментів аналізу даних і сприяння середовищу, у якому співпрацівники заохочуються покладатися на аналіз даних для прийняття рішень. Керівництво має заохочувати співпрацівників використовувати дані для оцінки продуктивності, визначення тенденцій і вдосконалення процесів, таким чином підвищуючи ефективність роботи та інновації.

Важливо переконатися, що організаційна культура відповідає технологічним змінам, які впроваджуються. Виробничі підприємства повинні не лише застосовувати цифрові інструменти, але й створювати організаційну культуру, яка заохочує їх ефективне використання. Цього можна досягти, інтегрувавши цифрові технології в основні цінності компанії, гарантуючи, що працівники розуміють, як нові технології поліпшать їх роботу та загальний успіх компанії.

Щоб підтримати процес цифрової трансформації, виробничі підприємства мають інвестувати

в необхідну цифрову інфраструктуру. Це включає модернізацію IT-систем, впровадження хмарних обчислень, впровадження пристроїв Інтернету речей та інтеграцію автоматизації у виробничі процеси. Потужна цифрова інфраструктура дасть співпрацівникам доступ до інструментів, необхідних для ефективного виконання роботи та безперебійної співпраці.

Слід регулярно оцінювати успішність адаптації організаційної культури до цифрової трансформації. Виробничі підприємства повинні розробити показники для вимірювання ефективності своїх цифрових ініціатив, включно із залученням працівників, продуктивністю та інноваціями. Необхідно збирати відгуки співпрацівників, щоб визначити сфери для вдосконалення та забезпечити постійне узгодження організаційної культури з технологічними тенденціями, що розвиваються.

Успішна адаптація організаційної культури до викликів цифрової трансформації на виробничих підприємствах вимагає комплексного підходу, який наголошує на лідерстві, інноваціях, міжфункціональній співпраці та розвитку навичок. Розвиваючи культуру, яка охоплює цифрові інструменти, постійне навчання та прийняття рішень на основі даних, організації матимуть кращі можливості для процвітання в епоху цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що адаптація організаційної культури є критичним чинником успішної цифрової трансформації на виробничих підприємствах. Основні рекомендації включають акцент на навчання та розвиток цифрових навичок, а також формування адаптивної культури, яка заохочує інновації та гнучкість.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей адаптації організаційної культури, що враховують специфіку виробничих процесів та галузеві особливості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
2. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Мельничук І. Є. Трансформація елементів організаційної культури на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні*

- економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-15>
4. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2020. 326 с.
5. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 303–311. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>
6. Deep G. Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*. 2023. Iss. 10(0). P. 396–401. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
7. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. N. Y. : Free Press, 2011 224 p.
8. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, LTD, 2004. 450 p.
9. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Vol. 26. No. 1. P. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.01.037>

REFERENCES

- Buhrimenko, R. M., and Smirnova, P. V. "Vplyv rozvytku tsyfrovoyi transformatsii na diialnist pidpriemstva" [Impact of the Development of Digital Transformation on Enterprise Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
- Deep, G. "Digital transformation's impact on organizational culture". *International Journal of Science and Research Archive*, no. 10 (0) (2023): 396-401. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Kotter, J. P., and Heskett, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 2011.
- Ovsianiuk-Berdadina, O. F., and Melnychuk, I. Ye. "Transformatsiia elementiv orhanizatsiinoi kultury na suchasnomu etapi" [Transformation of Organizational Culture Elements at the Present Stage]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svi-tove hospodarstvo»*, no. 50 (2024): 88-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-15>
- Rynkevych, N. S. "Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh modernizatsii" [Transformation of the Organizational Culture of Enterprises in the Conditions of Modernization]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04, 2020.
- Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, LTD, 2004.
- Sherstiuks, R., Stoiko, I., and Palianytsia, V. "Orhanizatsiina kultura upravlinnia: adkhokratiia, kompetentnist i liderstvo" [Organizational Culture of Manage-

ment: Adhocracy, Competence and Leadership]. *Socio-Economic Problems and the State*, vol. 26, no. 1 (2022): 37-45.

DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.037>

Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Marketynhova stratehiia upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidprijemstva" [A Marketing Strategy for Developing Organizational Culture]. *Problemy eko-*

nomiky, no. 2 (2020): 303-311.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>

Yevtushenko, N. O. "Upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidprijemstva" [Management Organizational Culture of the Enterprise]. *Ekonomichniy prostir*, no. 164 (2020): 86-90.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>

УДК 005.961

JEL: M13; M15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-339-348>

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СТАРТАПУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

©2024 ГУЛЯКІН Є. І., ВИТРИХОВСЬКИЙ Є. А.

УДК 005.961

JEL: M13; M15

Гулякін Є. І., Витриховський Є. А. Організація роботи фахівців стартапу в сучасному бізнес-середовищі

Метою даного дослідження є наукове обґрунтування та розроблення методичного підходу до оцінювання організації роботи фахівців стартапу з урахуванням інноваційних технологій (зокрема, AI) в умовах віддаленої та гібридної праці, що є необхідним для кращого розуміння ключових чинників, які впливають на продуктивність, інноваційність і конкурентоспроможність невеликих IT-стартапів. Запропонований методичний підхід включає ієрархічну систему часткових показників, інтегрованих у сім основних напрямів оцінювання. Кожний з цих напрямів здійснює їх об'єднання в інтегральні показники за напрямками, які, своєю чергою, об'єднані в загальний інтегральний показник, що знаходиться в межах від 0 до 1 та розподілений на якісні рівні за шкалою Харрінгтона, що дозволить ухвалювати управлінські рішення з поліпшення результатів роботи фахівців. Як основні методи дослідження використано: спостереження; аналіз та синтез; індукцію та дедукцію; порівняння; абстрагування та узагальнення; кількісний та якісний аналіз; методи машинного навчання; експертні методи; моделювання; системний аналіз; аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA); метод адитивної згортки. Основним результатом статті є розроблений методичний підхід до оцінювання роботи фахівців стартапу, що враховує особливості інноваційності, дистанційності організації трудової діяльності, застосування штучного інтелекту та впровадження нових технологій співпраці. Практичне значення результатів полягає в можливості застосування розробленого методичного підходу менеджерами стартапів, які з його допомогою зможуть оперативно виявляти слабкі місця у процесах організації роботи фахівців, підвищувати їх продуктивність праці та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Запропонований підхід може поліпшити якість праці та сприяти підтримці інноваційного клімату, забезпечуючи стійкість стартапів до кризових ситуацій. Розроблений методичний підхід відрізняється від наявних інтеграцією сучасних технологій та інструментів управління, зокрема штучного інтелекту, у процес організації роботи фахівців стартапів, що підсилює теоретичну базу та практичну значущість менеджменту стартапів.

Ключові слова: IT-стартапи, віддалена робота, гібридна робота, штучний інтелект, організація роботи фахівців, інноваційні технології, методичний підхід, ієрархічна система показників.

Табл.: 1. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 20.

Гулякін Євгеній Ігорович – провідний менеджер інформаційно-технологічних проєктів компанії SoundCampaign (Ізраїль)

E-mail: zen.evgeniy@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7870-1590>

Витриховський Євстахій Андрійович – аспірант кафедри менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76019, Україна)

E-mail: yevstakhii.vytrykhovskiy-a073-23@nung.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4751-3325>

UDC 005.961

JEL: M13; M15

Guliakin I. I., Vytrykhovskiy Ye. A. Organization of the Work of Startup Specialists in the Modern Business Environment

The aim of this study is to scientifically substantiate and develop a methodical approach to assessing the organization of work of startup specialists, taking into account innovative technologies (in particular, artificial intelligence) in the conditions of remote and hybrid work, which is necessary for a better understanding of the key factors that affect the productivity, innovation and competitiveness of small IT startups. The proposed methodical approach includes a hierarchical system of partial indicators integrated into seven main areas of assessment. Each of these areas combines them into integral indicators by the areas, which, in turn, are combined into a common integral indicator, which ranges from 0 to 1 and is divided into qualitative levels on the Harrington scale, allowing for making managerial decisions to improve the results of specialists' work. The main research methods used are: observation; analysis and synthesis; induction and deduction; comparison; abstraction and generalization; quantitative and qualitative analysis; machine learning methods; expert methods; modeling; system analysis; Cost-Benefit Analysis (CBA); additive convolution method. The main result of the study is the developed methodical approach to evaluating the work of startup specialists, which takes into account the peculiarities of innovation, remoteness of the organization of labor activity, the use of artificial intelligence and the introduction of new cooperation technologies. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the developed methodical approach