

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин  
ім. Б. Д. Гаврилишина  
Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ЛАШКЕВИЧ Тетяна Ігорівна**

**Формування організаційної культури компанії в умовах глобальних  
викликів**

спеціальність 073-Менеджмент  
освітньо-професійна програма Міжнародний менеджмент  
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка  
групи МЕНМ-41  
Лашкевич Т.І.

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Гомотюк В.О.

---

підпис

Кваліфікаційну роботу  
Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри

---

підпис

Тернопіль - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ .....	6
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	18
2.1. Розвиток організаційної культури в умовах глобальних викликів.....	18
2.2. Аналіз формування організаційної культури компанії Google в умовах глобальних викликів.....	24
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ.....	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні компанії функціонують в умовах безпрецедентних глобальних викликів - пандемії COVID-19, геополітичних конфліктів, кліматичних змін, цифрової трансформації та економічної нестабільності. Ці виклики кардинально змінюють способи роботи організацій, вимагаючи швидкої адаптації та формування нових підходів до управління персоналом.

Організаційна культура стає критичним фактором виживання та успіху компаній, оскільки визначає здатність організації до швидкого реагування на зміни, збереження єдності команди в умовах віддаленої роботи, підтримання мотивації співробітників під час кризових періодів та забезпечення сталого розвитку.

Особливо гостро це питання постає для українських компаній, які змушені адаптуватися до воєнного стану, зміни бізнес-процесів, міграції персоналу та необхідності підтримання корпоративного духу в екстремальних умовах.

Дослідження цієї теми дозволить розробити практичні рекомендації щодо формування стійкої організаційної культури, здатної протистояти глобальним викликам та забезпечувати ефективне функціонування компаній у мінливому середовищі.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної організаційної культури в компаніях в умовах сучасних глобальних викликів, таких як пандемія, війна, цифровізація та зміни на ринку праці, з урахуванням потреб адаптивності, стійкості та стратегічної гнучкості організацій.

Реалізація мети бакалаврської роботи зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- проаналізувати теоретико-методичні засади організаційної культури компанії

- провести моніторинг організаційної культури компанії в умовах глобальних викликів
- здійснити аналіз формування організаційної культури компанії Google в умовах глобальних викликів
- обґрунтувати шляхи вдосконалення організаційної культури компанії.

**Об'єктом дослідження** є організаційна культура сучасних компаній.

**Предметом дослідження** є процеси, підходи та механізми формування організаційної культури компанії в умовах глобальних викликів (зокрема пандемії, воєнних дій, економічної нестабільності та цифрової трансформації).

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використовувались такі методи як: методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння); методи. Використовувані для емпіричного та теоретичного досліджень (абстрагування, аналіз і синтез, індукція, та дедукція, моделювання); методи теоретичного дослідження (ідеалізація, формалізація, гіпотеза та припущення, системний підхід).

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати даного дослідження мають важливе практичне значення для вдосконалення підходів формування організаційної культури в умовах глобальних викликів. Запропоновані підходи можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями та консультантами з управління для формування стійкої, адаптивної та ціннісно орієнтованої корпоративної культури, здатної забезпечити згуртованість колективу, підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільного середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Основні аспекти і положення роботи доповідалися автором на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 20-21 березня 2025 року) та тезисно опубліковані в матеріалах конференції.

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота вміщує 6 таблиць та 5 рисунків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи - 45 сторінок.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

Термін «організаційна культура» увійшов до наукового обігу в 1960-х роках ХХ століття, в період активного розвитку гуманістичного підходу в управлінській теорії [31]. Це поняття трактується як сукупність взаємин між працівниками та загальна психологічна атмосфера всередині організації. Згодом, наприкінці 1970-х — на початку 1980-х років, набув поширення термін-синонім — «корпоративна культура».

У загальноживаному контексті поняття "організаційна культура" і "корпоративна культура" іноді використовуються як синоніми.

Однак у науковому дискурсі між ними існує смислова різниця (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності в поняттях «організаційна культура» та «корпоративна культура»

Критерій	Організаційна культура	Корпоративна культура
Сфера застосування	Будь-які організації	Комерційні організації
Характер формування	Може бути стихійною	Зазвичай формується цілеспрямовано
Орієнтація	Відображення внутрішнього середовища	Часто інструмент брендингу і управління
Основна функція	Соціалізація, згуртування	Підтримка цілей бізнесу та HR-стратегії

Джерело: складено автором на основі [22]

Поняття «організаційна культура» передбачає собою сукупність цінностей, норм, переконань, уявлень, ритуалів та моделей поведінки, які розділяються співробітниками організації і впливають на їхню взаємодію, прийняття рішень, управління змінами, а також внутрішнє та зовнішнє спілкування.

Основними ключовими рисами організаційної культури є:

- формується природно в процесі існування організації;
- включає як офіційні, так і неформальні норми;

- може існувати в будь-якій організації — як державній, так і комерційній, неприбутковій тощо;
- відображає індивідуальність організації та її історію.

Термін «корпоративна культура» зазвичай розглядається як специфічна форма організаційної культури, яка властива комерційним організаціям (корпораціям). Це цілеспрямовано сформована система цінностей і норм, що слугує інструментом стратегічного управління персоналом і брендом компанії.

Ключовими рисами корпоративної культури є:

- часто формується свідомо вищим керівництвом;
- включає брендові цінності, місію, візію;
- є частиною HR-стратегії;
- орієнтована на підтримку корпоративної ідентичності та бізнес-цілей.

Щодо схожості понять «організаційна культура» та «корпоративна культура», то серед вчених існують різні думки. Так, наприклад Едгар Шейн (один із найвпливовіших дослідників організаційної культури) у своїй моделі описує організаційну культуру як багаторівневу структуру (артефакти, цінності, базові уявлення) [16]. Гаррісон Трейс та Герт Хофстеде вказують, що корпоративна культура є різновидом ширшого поняття — організаційної культури [18].

На основі проведеного аналізу було виявлено, що в наукових колах поняття «організаційна культура» є ширшим поняттям, яке охоплює будь-яку форму культурних норм у межах організації. Тоді як «корпоративна культура» — підвид організаційної культури, притаманний саме бізнес-структурам, і вона частіше використовується як стратегічний інструмент керівництва.

Для подальшого аналізу використовуватимемо поняття «організаційна культура», як значно ширшого поняття.

У науковому дискурсі організаційну культуру зазвичай поділяють на два аналітичні підходи [30]:

- раціонально-прагматичний підхід – розглядає культуру як атрибут організації, тобто компонент, що піддається цілеспрямованим змінам;

- феноменологічний підхід – інтерпретує культуру як невід’ємну сутність організації, не як її характеристику, а як її основу.

Організаційна культура, як складне соціальне утворення, формується під дією різноманітних внутрішніх чинників. Людина, будучи ключовим елементом соціального середовища, перебуває у тісній взаємодії з культурою організації, що водночас впливає на її формування, зміну та еволюцію в межах організаційного простору.

Організаційна культура являє собою соціальне явище, що включає сукупність ціннісних орієнтирів, переконань, а також норм, ролей, правил і принципів, які притаманні будь-якій організаційній структурі та визначають її функціонування [33].

Ця культура має низку унікальних характеристик, які відрізняють одну організацію від іншої та зберігають у собі елементи її історичного розвитку. До таких рис належать традиції, внутрішня мова (зокрема професійний сленг), звичаї, а також система ролей, переконань і цінностей. Вони забезпечують передачу організаційного досвіду новим поколінням працівників, сприяючи їх адаптації та інтеграції у колектив [3; 33].

Комплекс властивостей, які відображають багатогранність, структуру та глибинний зміст організаційної культури, подано в таблиці 1.2 [33].

Таблиця 1.2

### Властивості організаційної культури

Властивість	Характеристика
Колективність	Культура не може виникнути із окремих індивідів. Для його формування необхідна постійна взаємодія індивідів, які спілкуються між собою в рамках процесу групової роботи.
Емоційність	Організаційна культура має свою унікальну емоційну та сентиментальну силу. Його культурні елементи вносять величезний внесок у життя соціальної спільноти.
Історичність	Завдяки складному і кропіткому процесу становлення і розвитку культури організації створюється єдиний імідж з послідовним іміджем, що вимагає стабільності і різноманітності його складу протягом тривалого часу.
Динамізм	Маючи стійкість і стабільність, організаційна культура в той же час протистоїть змінам протягом усього життя організації. Культурні цінності можуть поступово втрачати свою

	актуальність і значення, зникати зовсім або набувати рис, адаптованих до нових умов.
Інертність	Через свою консервативність організаційна культура базується на цінностях, нормах і принципах, які поступово модифікуються і змінюються.

*Джерело:* складено автором на основі [19].

Організація – це сукупність індивідів та їхніх об’єднань, які функціонують у рамках визначеної структури та мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси для реалізації спільних цілей у конкретних просторово-часових умовах [37].

Як керована система, організація виконує низку завдань, що мають складні внутрішні зв’язки. Взаємодія її складових відбувається на основі чітко сформованих принципів, ідей, переконань, цінностей та інтересів. Характер ключових функцій організації значною мірою залежить від сформованого внутрішнього культурного середовища, що виникає внаслідок соціальної взаємодії. Саме воно істотно впливає на поведінкові реакції працівників. Поведінка персоналу та організаційна культура тісно переплетені, оскільки остання визначає не лише дії людини, а й їхній результат. Звідси випливає, що культура є одним із ключових чинників ефективності та якості трудової діяльності [2; 19].

Формування й підтримка належного рівня організаційної культури є важливою управлінською функцією. Установлення базових цінностей, принципів, норм та установок поведінки визначає ставлення колективу до організації та трудових обов’язків [22].

У межах сучасного управління організаційна культура сприймається як стратегічно важливий інструмент, який сприяє координації діяльності окремих підрозділів і працівників, активізує ініціативність та забезпечує ефективну комунікацію. Вона формує єдиний культурний простір, що дозволяє поєднати індивідуальні прагнення з цілями організації [2; 25; 37].

Існування класифікацій організаційної культури є необхідним для того, щоб управлінці могли визначити її тип, найдоцільніший для конкретних умов

функціонування підприємства. Вибір типу культури виступає одним із напрямів системного аналізу, що закладає підґрунтя для розробки стратегії її розвитку та вдосконалення [35; 40].

Згідно з підходом американського науковця Едгара Шейна, організаційна культура поділяється на об'єктивну та суб'єктивну. Основні відмінності між цими двома формами подано в таблиці 1.3 [1; 35].

Таблиця 1.3

#### Класифікація організаційної культури за Е.Шейном

Тип культури	Характеристика
Об'єктивна	Компанія має зв'язки зі своїм фізичним середовищем, такими як: будівлі, їх зовнішній вигляд і зовнішній вигляд, розташування, обладнання та машини, особливості інтер'єру, приміщення, кафетерій, стоянка, уніформа тощо.
Суб'єктивна	Він включає в себе існуючі цінності, переконання, етичні норми, духовні символи (організаційні лідери, ритуали, мова і стиль спілкування співробітників) і формує основу для формування культури управління, наприклад, стилю лідерства і поведінки.

*Джерело:* складено автором на основі [32].

Чарльз Хенді, відомий англійський професор, який працює в галузі управління та організаційної поведінки, виділив чотири основні типи організаційної культури: культура влади, рольова культура, культура завдань і культура особистості. Відмінності в характері кожного виду менеджменту наведені в таблиці 1.4 [3; 22; 35].

Таблиця 1.4

#### Основні види організаційної культури

Тип культури	Головне послання
Культура влади	Важливість працівників визначається їх посадою
Рольова культура	Процедури, правила, призначені функції
Культура виконання завдань	Здатність виконувати завдання, вирішувати проблеми, адаптуватися до змін і нових ситуацій
Особиста культура	Потенціал працівника, його вміння та навички

*Джерело:* складено автором на основі [29].

Структура організаційної культури включає ряд базових складових (див. рисунок 1.1) [9]:

1. основоположні цінності, норми, професійні принципи та правила поведінки;
2. культурні артефакти – символи, традиції, ритуали та обряди;
3. організаційні наративи – герої, легенди, історії, що формують корпоративну ідентичність;
4. система мотивації;
5. канали та форми комунікації, включно з професійною мовою;
6. управлінський стиль та моделі лідерства;
7. візуальні атрибути – дизайн робочого простору, символіка, зовнішній вигляд працівників.



Рис 1.1. Базові елементи організаційної культури

*Джерело:* побудовано автором на основі [13]

Організаційну культуру неможливо однозначно визначити або повністю охопити в межах єдиного опису, що враховував би всі чинники та умови її формування. Це пов'язано з багатогранністю її складових, різноманітним культурним проявом і складністю морально-ціннісних орієнтацій.

У процесі дослідження або створення певного типу організаційної культури слід враховувати її внутрішню структурованість.

Ще один вагомий підхід до класифікації організаційної культури запропонували К. Кемерон і Р. Куїн. Основним критерієм вони вважають стиль управління. Вони виділили чотири типи культур:

1. Кланова культура: характеризується атмосферою тісної співпраці, подібною до сімейної. Лідери виступають у ролі наставників, а ключовими цінностями є довіра, згуртованість, взаємоповага. Основу діяльності становить розвиток персоналу та турбота про внутрішній мікроклімат. Приклад — японські компанії.
2. Адхократична культура: орієнтована на інновації, динаміку та готовність до ризику. Лідери — це харизматичні новатори з управлінською інтуїцією. Організація прагне розробляти унікальні продукти та послуги з високим потенціалом ринкового прориву. Типовими представниками є компанії на зразок Apple, Google, Microsoft.
3. Ієрархічна культура: має жорстко структуровану систему управління з акцентом на нормативність, стабільність та плановість. Висока значущість надається регламентам, процедурності та політиці компанії. Ефективність вимірюється через сталість, економічність і передбачуваність. Цей тип поширений у банках, державних установах, підприємствах важкої промисловості.
4. Ринкова культура: основна увага приділяється результативності, ефективності та конкурентній боротьбі. Метою є завоювання ринку, підвищення продуктивності та досягнення стратегічної переваги. В управлінні домінує орієнтація на досягнення, результат і прибуток. Типовими прикладами є підприємства, що працюють у секторах з високою конкуренцією [20].

У зазначеній типології відображені ключові управлінські моделі: сімейно-орієнтоване керівництво, заохочення інновацій, регламентоване управління та конкурентійно-мотивоване лідерство.

Перехід до новітніх управлінських підходів вимагає від керівників підприємств впровадження дієвих механізмів, спрямованих на підвищення

ефективності функціонування організації. Одним із ключових важелів такого покращення виступає організаційна культура. Раціональне управління культурним середовищем організації формує її конкурентні переваги, зміцнює ринкові позиції та сприяє досягненню стабільного успіху.

Основною метою будь-якої бізнес-структури є отримання прибутку. Для реалізації цієї мети необхідно забезпечити раціональне використання наявних ресурсів — як матеріальних, так і трудових. Створення здорової внутрішньої атмосфери на підприємстві виступає важливим завданням, що безпосередньо впливає на прибутковість.

Сучасна економіка, що функціонує в умовах глобальної конкуренції, висуває підвищені вимоги до ефективності управління. Підприємства повинні реагувати на динамічні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі шляхом запровадження різноманітних інструментів оптимізації управлінських процесів. Наукові дослідження пропонують широкий спектр методик підвищення результативності діяльності підприємств. До них належать положення з менеджменту, маркетингу, фінансового аналізу, організаційної теорії та інших міждисциплінарних підходів.

Серед вчених, що досліджували вплив організаційної культури на ефективність підприємств, варто згадати:

- Е. Шейна, який стверджував, що організаційна культура формує умови для продуктивної взаємодії та врахування ключових чинників успіху [2];
- Х. Рамперсада, котрий наголошував на важливості розвитку особистості працівника як елемента вдосконалення організації [4].

Сучасна підприємницька ментальність зазнає суттєвих змін, зокрема у контексті взаємодії з клієнтами. Потреби споживачів стали більш вимогливими, що підвищує значення конкурентоспроможності. Для досягнення успіху підприємства мають трансформувати внутрішнє середовище, орієнтуючись на нові очікування ринку [5].

Ці зміни мають бути зосереджені насамперед на працівнику як носієві цінностей організації, адже саме людський фактор, його моральний стан і професійний потенціал є вирішальними у формуванні результатів діяльності.

Організаційна культура має сприяти не лише регуляції поведінки персоналу, а насамперед — активізації його мислення, емоцій і творчих здібностей задля розв'язання складних завдань. Ефективне управління культурою організації призводить до покращення всіх аспектів її функціонування — як кількісних, так і якісних.

Професійне формування організаційної культури забезпечує підвищення фінансової стабільності, згуртованість колективу та посилення мотивації. Це є важливою конкурентною перевагою в умовах жорсткої боротьби за ринок. Вектор розвитку культури визначається безпосередньо управлінською командою підприємства.

Тип організаційної культури відображає стадію розвитку підприємства і визначає можливі вектори його подальшого вдосконалення.

Відповідно до типології Е. Шейна, можна виокремити кілька фаз еволюції організаційної культури:

- фаза становлення — характеризується домінуванням бюрократичного типу культури, де переважає формалізація та документація;
- фаза зростання — відповідає підприємницькій культурі, зосередженій на ініціативності та прагненні до результату;
- фаза зрілості — репрезентована клановою моделлю, у якій провідне місце займає колективна ідентичність та спільна мета;
- фаза занепаду — часто супроводжується ослабленням ціннісних орієнтирів та домінуванням змішаних форм (наприклад, кланово-бюрократична культура) [6].

На другому рівні моделі Шейна (рівень цінностей і переконань) особливого значення набувають аналітичні інструменти для пізнання глибинної сутності корпоративної культури. Це можуть бути опитування, анкети та спеціалізовані діагностичні методики.

Ще одна модель Ф. Гарріса і Р. Морана сприяє глибокому аналізу організаційної культури, а тести та інтерв'ю дозволяють виявити як сильні сторони, так і проблемні ділянки у внутрішньому середовищі компанії. Отримані результати надають керівництву цінну інформацію для корекції управлінських підходів і створення сприятливого клімату.

Таким чином, завдяки цим інструментам можна не лише покращити функціонування команди, але й здобути додаткову конкурентну перевагу, що сприятиме досягненню організаційного успіху [7].

З метою покращення показників діяльності компанії та посилення культурного середовища доцільним є створення внутрішніх тренінгових центрів або запровадження посади фахівця, відповідального за розвиток і підтримку корпоративної культури. Такі заходи сприяють підвищенню загальної ефективності організації та мають щонайменше три суттєві результати:

1. Покращення морально-психологічного клімату колективу та формування позитивного ставлення до праці.
2. Зростання задоволеності клієнтів, що стимулює їхню лояльність.
3. Підвищення прибутковості підприємства.

Запропонована модель є універсальною та може бути адаптована до будь-якого виду бізнесу — незалежно від сфери діяльності, чи то торгівля, чи надання послуг [10].

Окрему увагу в контексті розвитку організаційної культури слід приділити формуванню субкультур, які відображають систему цінностей окремих підгруп усередині організації. Цей феномен особливо яскраво проявляється в середніх і великих компаніях із розгалуженою структурою, хоча навіть у малих підприємствах формуються власні внутрішні субкультури.

Сучасна наука виокремлює три основні типи субкультур:

- Домінантна (провідна) субкультура — репрезентує офіційну ієрархічну культуру управління. Вона задає основний напрямок розвитку організації, формує ритм її функціонування та виступає базовою ціннісною системою, яка мобілізує інші субкультури.

- Неконфліктна субкультура — включає співробітників, які загалом приймають основні цінності організації, але водночас мають власні орієнтири. Її представники адаптуються до існуючих норм і демонструють лояльність без активного протистояння.
- Контркультура — формується серед осіб, що відкидають або не поділяють домінуючі організаційні цінності. Її носії можуть пасивно або активно висловлювати незгоду з управлінськими рішеннями, створюючи альтернативні системи переконань і поведінкові моделі.

Функціонування вказаних субкультур — природне явище для будь-якої організації, незалежно від її розміру чи форми власності. Водночас кожне підприємство має індивідуальну комбінацію таких субкультур, і саме співвідношення між ними визначає рівень внутрішньої згуртованості або конфліктності.

Особливу увагу керівництво має приділяти контролю за розвитком контркультур, оскільки в разі послаблення основної культури вони можуть перетворити неконфліктні структури на носіїв деструктивних норм. Провідна культура має зберігати пріоритет і здатність нейтралізувати такі негативні впливи. У цьому контексті йдеться про постійну конкуренцію між прогресивними та руйнівними силами в межах організаційного середовища.

Ігнорування субкультурного фактору з боку керівництва може призвести до виникнення суперечностей і відкритих конфліктів, що негативно впливають на функціонування компанії.

Для ефективного управління підприємством управлінці повинні ідентифікувати існуючі субкультурні групи, визначати рівень їхнього впливу на досягнення організаційних цілей і вміло управляти ними.

Таким чином, грамотне формування, підтримка та розвиток організаційної культури — один із базових елементів стабільності та конкурентоспроможності. Водночас недбале чи спонтанне ставлення до цього процесу може мати зворотний ефект. Тому культура має розвиватися відповідно до сучасних соціально-економічних вимог, ментальних особливостей та специфіки кожного

підприємства. Її завдання — сприяти досягненню стратегічних цілей і забезпечувати ефективну діяльність організації в цілому.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

### 2.1. Розвиток організаційної культури в умовах глобальних викликів

Організаційна культура розвивається органічно з плином часу із сукупності якостей людей, яких наймає компанія.

До 2015 року організаційна культура створювалася не тільки засновниками, керівництвом та співробітниками компанії, а й перебувала під впливом національних культур та традицій, економічних тенденцій, міжнародної торгівлі, обсягу підприємства та продукції [25].

У 2020 році сильний вплив на зміни та перевірку корпоративних культур надала всесвітня пандемія.

Розглянемо детальніше якого впливу зазнала організаційна культура від ключових глобальних викликів за період 2020-2025 років (табл. 2.1). Цей період став поворотним моментом у розвитку глобального бізнес-середовища, коли традиційні підходи до управління організаційною культурою виявилися недостатніми для адаптації до нових реалій.

Таблиця 2.1

Ключові глобальні виклики (2019–2025)

Період	Глобальний виклик	Характер впливу
2020	COVID-19 пандемія	Масовий перехід на дистанційну роботу
2021–2022	Велике звільнення (Great Resignation)	Зміна цінностей співробітників
2022–2023	Геополітичні кризи (війна, інфляція)	Стрес, нестабільність, релокації
2023–2025	Штучний інтелект та автоматизація	Зміна ролей, страх втрати роботи
2023–2025	ESG-порядок та етичні стандарти	Очікування відповідального бізнесу

Джерело: складено автором на основі [25]

Пандемія COVID-19 та трансформація робочого середовища представляє перший масштабний глобальний виклик досліджуваного періоду. Пандемія COVID-19, яка розпочалася наприкінці 2019 року, стала каталізатором

найбільших змін у світі праці за останні десятиліття. Масовий перехід на віддалену роботу охопив від 20 до 25 відсотків робочої сили в розвинених економіках, що у 4-5 разів перевищило показники до пандемії.

Комунікаційні трансформації стали неминучим наслідком переходу до віддаленої роботи, який потребував змін у моделях комунікації, співпраці, залученості співробітників та почуття приналежності. Компанії були змушені переосмислити традиційні підходи до корпоративного спілкування, впроваджуючи нові цифрові платформи та практики.

Переосмислення робочого присутності стало ключовим аспектом культурних змін, оскільки фізична присутність в офісі традиційно асоціювалася з продуктивністю та відданістю, з традиційним робочим днем 9-17 як стандартом для вимірювання залученості та продуктивності. Пандемія кардинально змінила ці уявлення, примусивши організації розробляти нові метрики оцінки ефективності.

Гібридні моделі роботи виникли як компромісне рішення, при цьому 50% працівників визначають себе як "розділювачі", які віддають перевагу чітким межам між робочим та особистим часом, тоді як інші 50% є "змішувачами", які воліють поєднувати робочий та особистий час протягом дня.

Революція штучного інтелекту та цифрова трансформація представляє другий ключовий виклик періоду 2019-2025 років. Цей період ознаменувався стрімким розвитком технологій штучного інтелекту та їх масовим впровадженням у бізнес-процеси. 92 відсотки компаній планують збільшити свої інвестиції в ШІ протягом наступних трьох років, хоча лише 1 відсоток лідерів називають свої компанії "зрілими" у впровадженні ШІ [31].

Культурні трансформації, спричинені ШІ, включають інтеграцію технологій ШІ в організаційні робочі практики, що приносить значні культурні зміни, включаючи автоматизацію, прийняття рішень та зміни ролей співробітників, що впливає на організаційну культуру, особливо зміни в напрямку інновацій, спритності та безперервного навчання.

Виклики впровадження полягають у тому, що недостатнє лідерство та комунікація можуть призвести до плутанини, опору та відчуження серед співробітників, перешкоджаючи успішним культурним трансформаціям. Організації з найсильнішими результатами ШІ демонструють високі рівні організаційної довіри, грамотності з даними та спритності.

ESG та сталий розвиток як культурні імперативи становлять третій значущий виклик досліджуваного періоду. ESG (Environmental, Social, Governance) принципи стали центральним елементом корпоративної стратегії та організаційної культури. У 2025 році компанії радикально змінюють свій підхід до ESG ініціатив, включаючи управління ризиками та можливостями [38].

Інтеграція ESG в організаційну культуру вимагає більше, ніж просто встановлення цілей та реалізацію ініціатив. Це потребує зміни мислення, поведінки та способів роботи в усій компанії. Управлінські виклики полягають у тому, що ESG охоплює всю організацію та ланцюг створення вартості. Багато компаній працюють в ізольованих підрозділах. Це означає, що багатьом підприємствам потрібно змінити спосіб роботи та співпраці для переходу від ізольованого до цілісного мислення.

Геополітична нестабільність та торговельні війни представляють четвертий критичний виклик для організаційної культури глобальних компаній. Зростання геополітичних напружень значно вплинуло на організаційну культуру глобальних компаній. Цього року понад 60% глобальних бізнес-лідерів розглядають геополітичну нестабільність як один з найбільших ризиків для своєї організації.

Культурні адаптації відбуваються в контексті того, що у нестабільному геополітичному кліматі стабільність та можливості зростання знаходяться під загрозою з багатьох сторін. Політичні заворушення, економічні санкції, торговельні війни та регулятивні зміни можуть порушити операції або стримати вихід на ринок. Сильна культура стає особливо критичною під час геополітичних криз. Компанії з єдиними глобальними культурами були краще підготовлені до плавного переходу, оскільки їх співробітники вже відчували зв'язок та мету.

Трансформація комунікаційних моделей стала першим та найбільш відчутним механізмом впливу глобальних викликів на організаційну культуру. Глобальні виклики кардинально змінили способи корпоративної комунікації. Підйом віддаленої роботи, прискорений технологічними досягненнями та глобальними подіями, такими як пандемія COVID-19, трансформував організаційну культуру, змінюючи моделі комунікації, залученість співробітників та стратегії лідерства.

Еволюція лідерських практик стала другим важливим механізмом впливу. Нові виклики потребували нових лідерських компетенцій. Організаційні лідери відіграють ключову роль у формулюванні переконливого бачення інтеграції ІІІ, сприянні відкритому діалогу та наділенні співробітників повноваженнями для прийняття змін при збереженні основних культурних цінностей.

Переосмислення цінностей та пріоритетів представляє третій механізм впливу. Цінності-орієнтовані організації унікально підготовлені для навігації змін, підтримання послідовності та сприймаються більш автентично навіть у найбурхливіші часи [40].

Розвиток гібридних моделей роботи став першою та найпоширенішою адаптаційною стратегією. Гібридна робота має свої переваги та виклики. Автономія гнучкості віддаленої роботи дає людям можливість працювати там і тоді, коли вони працюють найкраще. Водночас це створює логістичні, командні та культурні виклики.

Впровадження технологій управління культурою представляє другу важливу стратегію адаптації. Технологічна стратегія допомагає компаніям сприяти та вимірювати культуру, яка є адаптивною, перспективною та чутливою до еволюційних викликів.

Розвиток культури даних та аналітики становить третю стратегічну складову адаптації. Частково це включає розвиток передових технічних можливостей з даними; однак це часто є меншою частиною головоломки, ніж усвідомлюють лідери. Більш фундаментальним, як правило, є підвищення базового рівня грамотності з даними на всіх рівнях організації.

Опір змінам представляє першочерговий виклик для трансформації організаційної культури. Організаційна культура глибоко вкорінена в організації. Цінності, переконання, звичаї, практики та процеси переплетені, що ускладнює внесення справжніх трансформацій.

Управління різноманітністю стало особливо складним викликом у досліджуваній період. Майже 3 з 4 респондентів (74%) очікують, що невічливі поведінкові моделі, з якими вони стикаються на роботі, залишаться такими ж або погіршаться у 2025 році, ідентифікуючи політичну поляризацію та напруженість на робочому місці як значні фактори [39].

Технологічна адаптація представляє третій значущий бар'єр трансформації. Інтеграція технологій ШІ вимагає від організацій придбання та розвитку спеціалізованих навичок та експертизи в таких областях, як наука про дані, машинне навчання та інженерія ШІ.

Зміни в метриках ефективності стали першим відчутним результатом трансформаційних процесів. Глобальна плінність кадрів зросла до 20% у 2024 році, в той час як середній стаж роботи скоротився до 4,2 років [36].

Нові моделі залученості співробітників виникли як наслідок культурних змін. Лише 30% співробітників відчувають зв'язок з місією/метою своєї компанії, що є рекордно низьким показником. Повністю віддалені працівники мають ще більші труднощі, ніж гібридні працівники, у відчутті цього зв'язку з організацією.

Трансформація HR-практик представляє третій важливий результат змін. У епоху людино-центричної роботи нові джерела даних та штучний інтелект можуть допомогти організаціям перейти від вимірювання продуктивності співробітників до вимірювання людської ефективності.

Штучний інтелект та майбутнє роботи залишаються ключовою тенденцією на 2025 рік. 2025 рік, ймовірно, принесе ще багато порушень зі значними наслідками для майбутнього роботи.

ESG як стратегічний імператив набуває все більшого значення. У 2025 році підприємства очікують суворо пріоритизувати свій ESG вплив в напрямку більш

матеріальних бізнес-питань. Зростаюча кількість компаній, ймовірно, прийме ESG як стратегічну лінзу та використає його як можливість для фундаментального перетворення своїх бізнес-моделей.

Культурний баланс стає критично важливим фактором успіху. 2025 рік представляє ключову можливість знайти рівновагу та процвітати, але приклади, які ми бачимо від великих компаній, служать застережливими історіями.

Аналіз періоду 2019-2025 років демонструє безпрецедентну трансформацію організаційної культури під впливом глобальних викликів [34]. Каталізаторна роль кризи проявилася в тому, що пандемія COVID-19 стала основним каталізатором змін, прискоривши процеси цифрової трансформації та переосмислення робочих практик на десятиліття вперед.

Технологічна революція показала, що впровадження штучного інтелекту та цифрових технологій вимагає не лише технічних змін, але й фундаментального переосмислення організаційної культури, включаючи розвиток нових компетенцій та підходів до прийняття рішень.

ESG як культурний імператив демонструє, що принципи сталого розвитку та ESG стали невід'ємною частиною організаційної культури, вимагаючи інтеграції в усі аспекти бізнес-діяльності.

Геополітичні виклики показують, що зростання геополітичної нестабільності потребує розвитку резилієнтних культур, здатних адаптуватися до швидкозмінних умов глобального середовища.

Людино-центричний підхід залишається критично важливим, оскільки попри технологічний прогрес, успішна трансформація організаційної культури залишається залежною від людського фактору, включаючи лідерство, комунікацію та управління змінами.

Необхідність балансу стає очевидною, оскільки організації мають знайти оптимальний баланс між різними викликами та тенденціями, уникаючи крайнощів у прийнятті рішень.

Результати дослідження підкреслюють необхідність стратегічного підходу до управління організаційною культурою в умовах глобальних викликів, з

акцентом на гнучкість, інновації та стійкість як ключові елементи успішної адаптації.

## **2.2. Аналіз формування організаційної культури компанії Google в умовах глобальних викликів**

Однією з компаній з високим рівнем розвитку організаційної культури є компанія Google, організаційне середовище якої вважається одним з найкращих серед провідних світових транснаціональних корпорацій. Компанія Google була започаткована в 1990-х роках у Кремнієвій долині в Каліфорнії, працює в спеціалізованому контексті інтернет-економіки розподіленого інтелекту.

Компанія Google, заснована у 1998 році Ларрі Пейджем та Сергієм Бріном, сьогодні є частиною холдингу Alphabet Inc. і входить до числа найбільших технологічних компаній у світі. Станом на 2023 рік компанія налічувала понад 190 000 співробітників по всьому світу, а її річний дохід перевищив 305 млрд доларів США [32].

Організаційна культура компанії Google вважається однією з найбільш прогресивних та ефективних у глобальному масштабі. Вона стала взірцем для багатьох транснаціональних корпорацій, які прагнуть створити інноваційне, гнучке та орієнтоване на працівника середовище. Організаційна культура Google була визнана ключовим чинником її високої продуктивності та інноваційної стійкості в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Організаційна культура Google базується на концепціях відкритості, інновацій, гнучкості, креативності та довіри. Вона поєднує принципи горизонтального управління, децентралізованого прийняття рішень, емоційного добробуту персоналу та стимулювання розвитку особистісного потенціалу співробітників.

Компанія офіційно декларує 10 принципів, які складають основу її корпоративної філософії. Серед них найбільш визначальними є:

- "Користувач передусім" – усі продукти компанії створюються з орієнтацією на максимальну користь для кінцевого споживача.
- "Швидше – краще" – підкреслюється важливість мінімізації часу, необхідного для виконання завдань.
- "Висока продуктивність через натхнення" – компанія активно заохочує креативність і новаторські підходи.
- "Можна бути серйозним, не вдягаючи костюм" – ідея неформального стилю у поєднанні з високими результатами [32].

Основним ядром корпоративної ідентичності Google є інновації. За оцінкою PwC Innovation Survey, близько 30% усіх нових ініціатив у Google ініціюються неформально, працівниками в межах так званої «правила 20% часу», за яким кожен співробітник має право витратити одну п'яту свого робочого часу на реалізацію власного проєкту. Саме таким чином були створені продукти Gmail, Google Maps та AdSense [29].

Крім цього, Google інвестує понад 20 млрд доларів США щорічно у дослідження та розробку (R&D), що є одним із найвищих показників у світі [32].

Впродовж останніх двох десятиліть корпоративна культура Google зазнала суттєвих змін під впливом глобальних викликів, технологічного прогресу, зміни поколінь у робочій силі та кризи на кшталт пандемії COVID-19. У 2000-х роках Google сформував культуру відкритості та інновацій, де інженери були в центрі уваги, а проєктна свобода, зокрема правило «20% часу», була нормою. У 2010-х роках з акцентом на масштабування Google розпочав формалізацію багатьох управлінських практик, впроваджуючи системи оцінювання OKR (Objectives and Key Results), програми розвитку лідерства та посилення політик інклюзії. Після 2020 року, під впливом пандемії, компанія активно трансформувала свою культуру, роблячи акцент на дистанційну роботу, ментальне здоров'я, гнучкість графіку та цифрову інфраструктуру для спільної роботи. У 2023 році Google офіційно перейшов на гібридну модель роботи, поєднуючи віддалені формати з присутністю в офісі кілька днів на тиждень. Детальніше ключові етапи

трансформації корпоративної культури Google за останніх 20 років наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Ключові етапи трансформації корпоративної культури Google (2005–2025)

Період	Основні характеристики культури	Ключові ініціативи
2005–2009	Інженерно-центрична, креативність, вільний графік	20% часу на власні проекти, відкриті обговорення з лідерами
2010–2015	Фокус на масштабуванні, оптимізація процесів	OKR, програми управління ефективністю, DEI-ініціативи
2016–2019	Розвиток лідерства, глобальне зростання	Ротація менеджерів, глобальні тренінги, етичні кодекси
2020–2025	Гнучкість, добробут, цифрова трансформація	Дистанційна робота, підтримка ментального здоров'я, хібридна модель

Джерело: складено автором на основі [29]

Так, наприклад, інвестиції Google у програми добробуту співробітників суттєво зросли з 2015 до 2023 року — з 300 млн до понад 2 млрд доларів США. Це свідчить про системну політику турботи про фізичне, емоційне та фінансове здоров'я персоналу. Особливо стрімке зростання інвестицій спостерігалось під час пандемії COVID-19, коли компанія переорієнтувалася на дистанційні формати праці та впровадила програми підтримки ментального здоров'я.

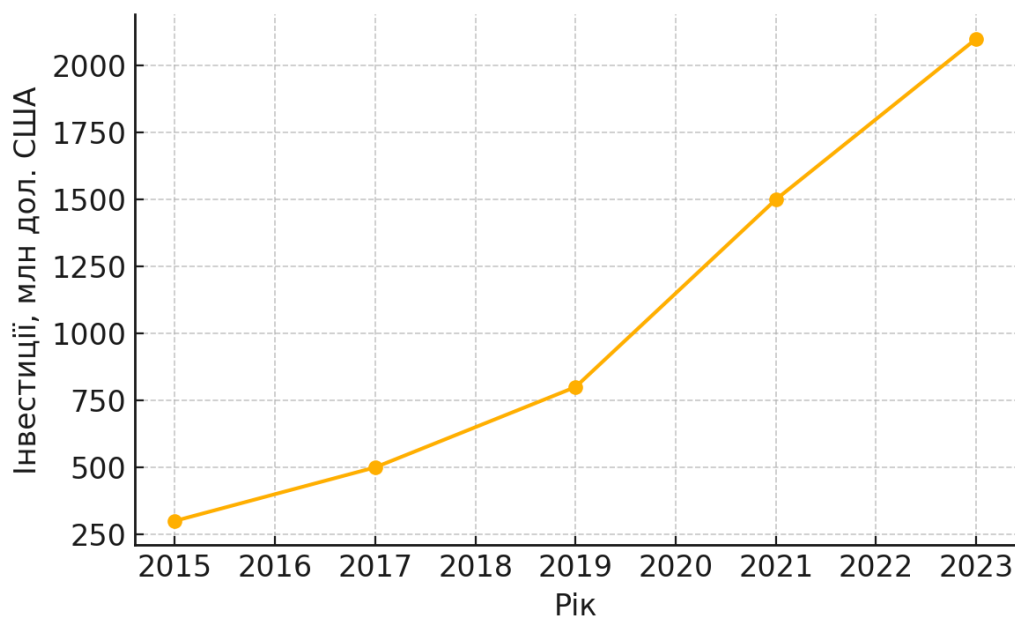


Рисунок 2.1. Динаміка інвестицій Google у програми благополуччя співробітників у 2015–2023 роках.

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Для більш об'єктивного розуміння ефективності корпоративної культури Google, порівнюємо її з іншими лідерськими компаніями галузі – Microsoft і Amazon. Основними показниками для порівняння є рівень утримання працівників, індекси задоволеності, політика добробуту та гнучкість робочих форматів.

За останні п'ять років Google стабільно демонструє вищий рівень утримання кадрів порівняно з конкурентами. Це зумовлено акцентом компанії на емоційний добробут, розвинені програми підтримки та відкриту комунікацію між керівництвом і співробітниками.

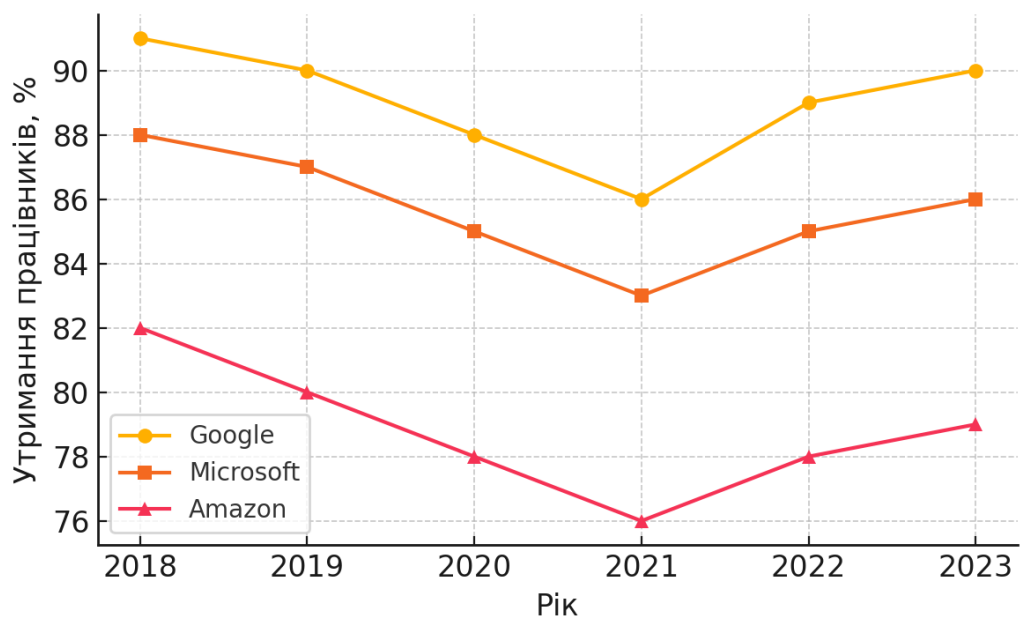


Рисунок 2.2. Порівняння рівня утримання персоналу в Google, Microsoft і Amazon (2018–2023 роки).

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Порівняльний аналіз рівня утримання працівників показує, що Google зберігає лідерство в галузі з показниками понад 88%. Це є прямим наслідком ефективної організаційної культури, гнучкості управління та стратегій довгострокової лояльності. Microsoft демонструє стабільні, хоча й трохи нижчі

результати, тоді як Amazon має найнижчі показники, що може бути пов'язано з вищими навантаженнями та меншою підтримкою.

Крім показника утримання персоналу, корпоративна культура значною мірою впливає на загальну задоволеність працівників і рівень інвестицій у розвиток їхніх компетенцій. Google демонструє послідовно високі результати як у сфері добробуту, так і в освітніх ініціативах, що є критично важливим фактором у залученні та розвитку талантів у довгостроковій перспективі.

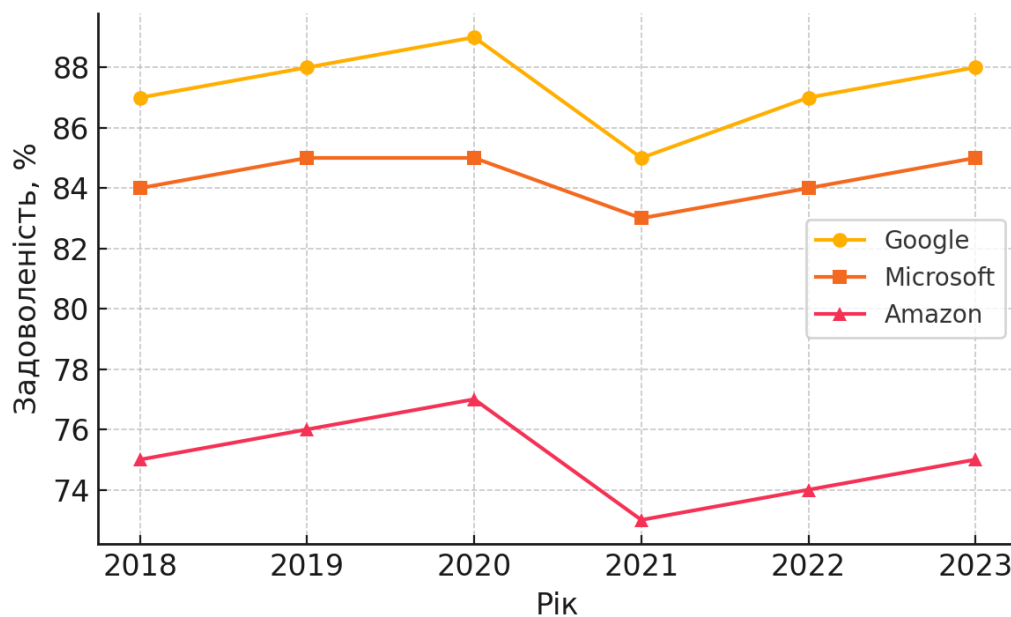


Рисунок 2.3. Індекс задоволеності працівників у Google, Microsoft і Amazon (2018–2023 роки).

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Індекс задоволеності працівників у Google стабільно тримається на рівні 87–89%, перевищуючи конкурентів. Це пояснюється високим рівнем автономії, відкритістю комунікації, сучасною офісною інфраструктурою та гнучкими умовами роботи. Microsoft утримує середній рівень задоволеності, тоді як Amazon демонструє нижчі показники.

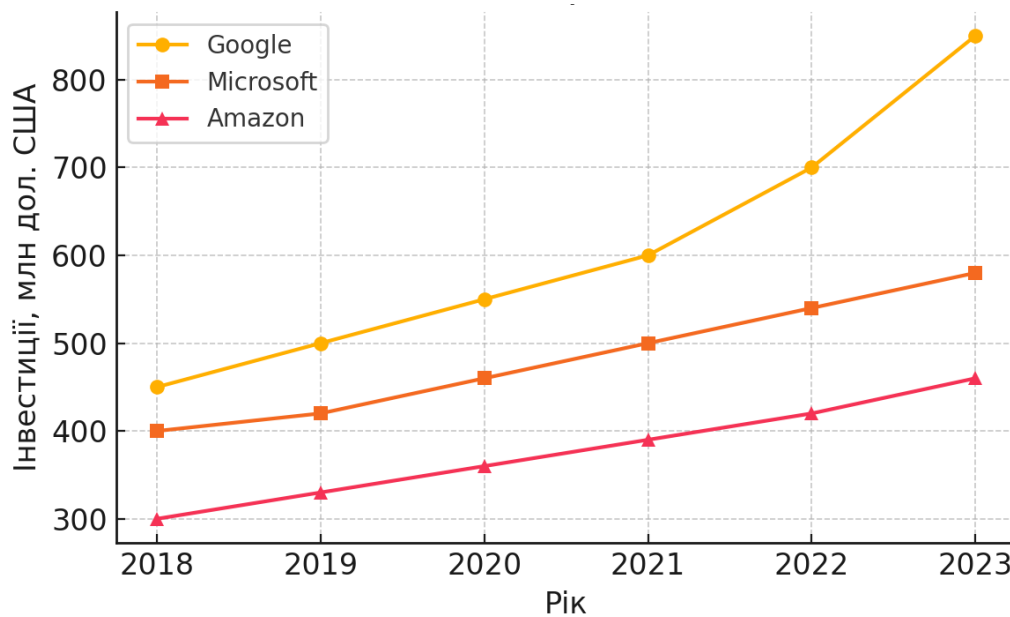


Рисунок 2.4. Порівняння інвестицій у навчання персоналу (2018–2023 роки).

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Google демонструє стабільне зростання інвестицій у навчання та розвиток персоналу — з 450 млн доларів у 2018 році до 850 млн у 2023 році. Це свідчить про системне бачення навчання як основи конкурентоспроможності. Microsoft інвестує дещо менше, однак також показує позитивну динаміку. Amazon відстає за обсягом інвестицій, що може обмежувати темпи розвитку людського капіталу [28].

Одним із найбільших викликів, який вплинув на трансформацію організаційної культури компанії Google стало поява та необхідність впровадження інструментів ШІ.

Google (Alphabet Inc.), як провідна технологічна корпорація з капіталізацією понад 2 трильйони доларів США, займає унікальну позицію одночасно розробника та споживача ШІ-технологій, що робить її ідеальним об'єктом для дослідження впливу штучного інтелекту на організаційну культуру [32].

Організаційна культура Google сформувалася на базі фундаментальних принципів технологічного детермінізму та інноваційної орієнтації. Корпоративна філософія компанії традиційно базувалася на концепції "місії організації світової інформації та забезпечення її універсальної доступності".

Децентралізована організаційна структура з мінімальною ієрархією створила сприятливе середовище для горизонтальної комунікації та міжфункціональної співпраці.

Культурні характеристики pre-ШІ періоду включали гнучкість та автономію як ключові елементи трудових відносин, де компанія визнавала індивідуальні робочі стилі та надавала співробітникам значну свободу у структуруванні робочих процесів. Ця культурна основа сформувала необхідні передумови для успішної інтеграції ШІ-технологій у корпоративне середовище.

Критичним моментом культурної трансформації стала публікація у 2018 році комплексного документу "Принципи штучного інтелекту Google", який встановив нормативну основу для етичного розвитку ШІ-технологій. Цей документ не лише декларував технічні стандарти, але й формулював фундаментальні цінності корпоративної ШІ-культури.

Принципи включають систематичний підхід до оцінки співвідношення переваг та ризиків ШІ-технологій, просування наукових досліджень через застосування строгого наукового методу, використання ШІ для прискорення наукових відкриттів у критично важливих галузях людського знання. Особлива увага приділяється впровадженню відповідного людського нагляду, комплексної експертизи та механізмів зворотного зв'язку для забезпечення відповідності цілям користувачів, соціальній відповідальності та загально визнаним принципам міжнародного права.

Ці принципи стали не просто формальними настановами, але й культурними імперативами, що визначають повсякденну діяльність співробітників та стратегічні рішення корпорації.

Найбільш наочним проявом впливу ШІ на організаційну культуру стала структурна трансформація 2023 року, коли відбулося об'єднання двох провідних дослідницьких підрозділів Google Brain та DeepMind у єдину організаційну одиницю Google DeepMind. Ця реорганізація відображає фундаментальний зсув у корпоративній стратегії від фрагментованого підходу до інтегрованої ШІ-екосистеми [32].

Нова організаційна структура характеризується посиленням міждисциплінарної співпраці, де дослідницькі групи заохочуються до співпраці на всіх рівнях, що призводить до амбітної креативності та інноваційних проривів. Інженерні команди отримали розширені повноваження у побудові основ масштабованих, відповідальних програм дослідження та розвитку ІІІ, підтримуючи найбільш передові дослідження у галузі.

Культурна філософія нової структури базується на принципі "вирішення інтелекту для просування суспільства та користі людства", що відображає еволюцію від технологічного детермінізму до соціально-відповідального підходу в розробці ІІІ-систем.

Центральним елементом нової організаційної культури став концепт "відповідального піонерства", який поєднує технологічну інноваційність з етичною відповідальністю. Цей підхід включає систематичне залучення до дискусій та дебатів, ітеративне навчання, впровадження соціальних та технічних захисних механізмів, а також активний пошук різноманітних перспектив [36].

Методологічною основою відповідального піонерства стала адаптація японської філософії kaizen (безперервного вдосконалення), яка передбачає, що всі учасники організаційних процесів повинні активно ідентифікувати слабкості та можливості для покращення. Така культурна настанова вимагає поєднання скромності для визнання можливих недоліків та оптимізму щодо можливостей їх усунення.

Практичне впровадження цієї філософії здійснюється через спеціалізовані тренінгові програми, cross-функціональні проекти та систематичні процедури етичної експертизи ІІІ-розробок на всіх стадіях життєвого циклу продукту.

Революційні зміни відбулися у сфері внутрішньокорпоративних комунікацій через впровадження ІІІ-системи "Ask" для медіації взаємодії між керівництвом та співробітниками під час щомісячних загальних зборів TGIF (Thank God It's Friday). Ця інновація представляє парадигмальний зсув від прямої комунікації до ІІІ-опосередкованого діалогу.

Система "Ask" функціонує як інтелектуальний посередник, який аналізує, узагальнює та переформулює запити співробітників перед їх представленням керівництву. Згідно з офіційними даними компанії, впровадження цієї системи призвело до подвоєння рівня залученості співробітників у корпоративні заходи. Статистичні дані демонструють зростання участі з менше ніж одного відсотка співробітників у 2023 році до удвічі більшої кількості після впровадження ШІ-системи [32].

Однак ця інновація викликала неоднозначну реакцію серед персоналу, що відображає складність адаптації організаційної культури до ШІ-технологій. Деякі співробітники висловлюють занепокоєння щодо потенційного "пом'якшення" критичних питань та зменшення прозорості корпоративного діалогу.

Фундаментальною складовою культурної трансформації стала концепція універсальної ШІ-грамотності, яка передбачає створення трирівневої піраміди компетенцій. Базовий рівень включає 100% робочої сили, яка повинна бути "ШІ-обізнаною" для забезпечення повної демократизації ШІ-технологій в організації. Середній рівень складають "ШІ-будівельники" - спеціалісти, відповідальні за розробку та впровадження ШІ-рішень у масштабі організації. Вершину піраміди займають "ШІ-майстри" - експерти, здатні вирішувати найскладніші бізнес-виклики за допомогою передових ШІ-технологій.

Ця стратифікована модель компетенцій відображає культурний зсув від традиційної спеціалізації до інтегрованого підходу, де ШІ-грамотність стає базовою вимогою для всіх організаційних ролей незалежно від функціональної спеціалізації.

Процес ШІ-трансформації організаційної культури Google не позбавлений внутрішніх протиріч та етичних дилем. Особливу увагу привертають питання корпоративної прозорості, особливо в контексті звітів про культуру секретності у підрозділі DeepMind щодо випадків неналежного поведіння на робочому місці.

Ці інциденти висвітлюють складність балансування між інноваційністю та етичною відповідальністю, а також демонструють, що навіть організації з прогресивними ШІ-принципами можуть стикатися з викликами у практичній реалізації декларованих цінностей.

Додатковою проблемною сферою є політика утримання талантів через угоди про неконкуренцію, які можуть суперечити принципам відкритості та автономії, традиційно притаманним корпоративній культурі Google.

Організаційна культура Google трансформувалася у напрямку посилення соціальної відповідальності через інтеграцію принципів "ШІ для суспільного блага". Корпорація реалізує масштабні освітні ініціативи, включаючи програму Grow with Google, яка надає безкоштовне ШІ-навчання через курс Google AI Essentials.

Стратегічні партнерства з організаціями розвитку робочої сили, такими як Goodwill та Institute for Veterans and Military Families, демонструють еволюцію корпоративної місії від суто комерційних цілей до широкої соціальної відповідальності. Ці ініціативи відображають культурний зсув у напрямку розуміння ШІ як інструменту демократизації технологій та розширення можливостей для недостатньо представлених спільнот [33].

Вплив штучного інтелекту на організаційну культуру Google має комплексний та багатовимірний характер, охоплюючи структурні, процесуальні, етичні та соціальні аспекти корпоративного функціонування. Ключовими елементами трансформації є формування етичного фундаменту ШІ-розробки, структурна реорганізація дослідницьких підрозділів, впровадження інноваційних комунікаційних технологій та розвиток універсальних ШІ-компетенцій.

Досвід Google підтверджує гіпотезу про те, що успішна адаптація організаційної культури до викликів штучного інтелекту потребує проактивного підходу, який поєднує технологічні інновації з етичною відповідальністю та соціальною місією. Водночас виявлені протиріччя та виклики свідчать про складність та багатогранність процесів культурної трансформації.

своїх корпоративних культур, з особливим акцентом на етичних принципах та соціальній відповідальності.

## РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

Сучасні керівники бізнесу змушені адаптуватися до постійно зростаючого технологічного ландшафту, усвідомлюючи критичну необхідність підтримання конкурентних позицій своїх організацій. Інноваційні цифрові рішення надають результативні методи об'єднання людського капіталу та операційних процесів у середовищі, де оперативні та ефективні зв'язки набувають першочергового значення.

Для переважної більшості власників підприємств корисність технологічних засобів є очевидною. Системи корпоративного планування ресурсів, фінансовий облік, системи розрахунку винагороди персоналу, менеджмент відносин з клієнтурою та моніторинг товарних запасів демонструють конкретні галузі, де інформаційні технології здатні систематично оптимізувати продуктивність.

Пандемія COVID-19 стала важливим уроком щодо значущості корпоративних комунікаційних платформ. Деякі організації, які попередньо впровадили Microsoft Teams, змогли отримати суттєві переваги до початку пандемічної кризи. Проте до квітня 2020 року практично всі підприємства відчували нагальну потребу в комунікаційних засобах, що забезпечували б результативне функціонування дистанційних робочих колективів.

У міру подолання кризи охорони здоров'я керівники компаній усвідомили довгострокову вартість цих комунікаційних механізмів. Наразі вони становлять невід'ємний компонент стратегічних операцій більшості корпорацій.

Цифрові інструменти, які кардинально змінили комунікаційні практики в бізнес-середовищі, паралельно чинять вплив на організаційну культуру.

Водночас, значна частина корпоративного керівництва сприймає культуру як "нематеріальний" елемент організаційної структури, який не має практичного значення для бізнес-функціонування.

Організаційна культура формується через сукупність поглядів і поведінкових моделей, що становлять організаційні стандарти, і вона глибоко вкорінена в усіх операційних сферах діяльності. Застосовуючи комунікаційні технології для покращення та посилення організаційної культури, бізнес-лідери отримують найрезультативніший механізм розвитку своїх підприємств у всіх напрямках.

Корпоративна культура залежить від характеру міжособистісних взаємодій, професійної етики та лояльності до організації. Наведемо приклади використання технологій для оптимізації корпоративної культури.

Колективна робота є фундаментальною основою міцної культури. Технології, що включають вдосконалені відеоконференції, можливості групової комунікації та колаборативні проектні платформи, сприяють більш ефективній співпраці. Такі технічні рішення розширюють корпоративну культуру, забезпечуючи додаткові канали для продуктивної взаємодії [43]:

- Це засоби командування для працівників, які можуть функціонувати в одному приміщенні, проте рідко контактують безпосередньо.
- Вони сприяють відчуттю зв'язку серед людей, які працюють дистанційно або в різних підрозділах, дозволяючи розглядати ситуації з комплексної перспективи.
- Вони створюють портал, що робить управління більш доступним та регулярним.
- Вони надають персоналу інноваційні можливості для особистісного спілкування та організації дозвілля.

Менеджери також можуть використовувати технології для підтримання безперервного діалогу з учасниками команди щодо ефективних практик та аспектів, що потребують покращення. Замість річних оцінок результативності технологічні засоби пропонують шляхи для систематичного зворотного зв'язку та менторингу, дозволяючи співробітникам коригувати свої зусилля в реальному часі.

Персонал отримує впевненість, розуміючи необхідні дії для дотримання правильного курсу, що значно зменшує стресовий навантаження. Стрес негативно впливає на культурну атмосферу.

ІТ-базована комунікаційна інфраструктура посилює культуру через формування колективного мислення, усунення перешкод та гармонізацію очікувань [38]. Існує небагато дій у бізнес-організації, які можуть зрівнятися за впливовістю з наданням змістовного визнання та вираженням подяки.

Загальна культура, що характеризується поведінковими паттернами, покращується через визнання співробітників за якісну роботу, позитивне ставлення та готовність допомагати колегам.

Сучасні технологічні рішення дозволяють різноманітними інноваційними способами відзначати працівників та визнавати досягнення колег. Швидке вираження вдячності завжди мало потужний ефект. Технології дають змогу людям робити це оперативніше, ніж раніше, на різних рівнях [48]:

- пряме визнання індивідуальних досягнень;
- відзначення командних успіхів.

Коли людей визнають за їхній внесок, вони мотивуються продовжувати ефективну діяльність. Вони також частіше виявлятимуть подяку іншим та демонструватимуть позитивний зразок поведінки.

ІТ-системи визнання є цінними механізмами, що допомагають працівникам відчувати свою значущість, одночасно зміцнюючи поведінку, яка є двигуном міцної культури.

Поряд з внутрішніми культурними факторами, такими як гармонійна співпраця та значуще визнання, більш персональний чинник має істотний вплив на залученість персоналу:

Співробітники прагнуть працювати в організації з принципами, що відповідають їхнім власним переконанням, — в компанії, яка намагається позитивно впливати на суспільство. Багато підприємств базуються на важливих принципах, однак вони часто видаються абстрактними для працівників. Для активізації залученості відданість організації цим принципам повинна бути

широко поширена, а персонал слід залучати до участі в ініціативах, що втілюють їх на практиці. Інформаційні технології надають засоби для створення спільнотної платформи з різними можливостями підключення та участі в корпоративному досвіді.

Ці доступні інструменти можуть сприяти розвитку в працівників відчуття цілеспрямованості та самореалізації. Коли люди пишаються своїм місцем роботи, вони стають значно активнішими.

На основі проведеного комплексного аналізу наукової літератури та емпіричних досліджень у галузі організаційного менеджменту було розроблено концептуальну модель інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій та систем штучного інтелекту у процеси трансформації організаційної культури сучасних підприємств. Ця модель спирається на відомі дослідження Шейна про структуру організаційної культури та поєднує їх з новітніми цифровими технологіями.

Після детального вивчення літератури та аналізу успішних компаній було виявлено сім основних способів використання технологій для покращення організаційної культури [32, 36, 43, 47].

Перший спосіб стосується створення розумних комунікаційних систем. Такий підхід включає створення єдиного цифрового простору через використання платформ для спілкування з алгоритмами машинного навчання, які оптимізують потоки інформації. Також передбачається розробка розумних помічників, які можуть розуміти людську мову та автоматизувати роботу з персоналом, плюс впровадження систем для спільної роботи в реальному часі з можливістю аналізу настроїв та автоматичного створення резюме. Дослідження показують, що використання штучного інтелекту в комунікації може покращити ефективність взаємодії в організації на 25-40%.

Другий напрям зосереджується на покращенні системи управління талантами за допомогою штучного інтелекту. Він включає використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування в області пошуку талантів з урахуванням того, наскільки кандидат підходить до культури компанії. Також

передбачаються персональні системи професійного розвитку на основі адаптивних технологій навчання та моделі для раннього виявлення ризику звільнення співробітників і розробки стратегій їх утримання. Практичні дослідження показують, що можна скоротити час на пошук персоналу на 50-60% та покращити якість найму на 35-45% при використанні технологій штучного інтелекту.

Третій напрям стосується створення систем постійного спостереження за атмосферою в організації. Цей підхід передбачає використання платформ для аналізу настроїв, які в режимі реального часу відстежують емоційний стан в організації через аналіз внутрішнього спілкування. Також включаються системи швидкого аналізу з автоматичним створенням практичних рекомендацій та інформаційні панелі для показу ключових культурних показників з використанням технологій бізнес-аналітики. Дослідження показують можливість скорочення часу на виявлення організаційних проблем на 60-70% при використанні автоматизованих систем спостереження.

Четвертий напрям концентрується на розробці персональних систем визнання та мотивації співробітників. Цей напрям включає створення алгоритмів автоматичного визнання на основі аналізу показників роботи та поведінкових моделей, персональних систем винагороди з урахуванням індивідуальних мотиваційних особливостей, а також платформ взаємного визнання з елементами розумного підбору. Практичні дані показують можливість підвищення залученості співробітників на 35-50% при використанні систем визнання на базі штучного інтелекту.

П'ятий напрям присвячений розумній оптимізації робочого середовища. Цей підхід включає підключення Інтернету речей для спостереження за використанням робочого простору з аналітикою машинного навчання, адаптивні системи контролю середовища з можливостями прогнозування, а також алгоритми оптимізації змішаного робочого простору для підтримки гнучких форм роботи. Дослідження показують, що розумна оптимізація робочого

простору може підвищити продуктивність співробітників на 20-30% та знизити операційні витрати на 15-20%.

Шостий напрям зосереджується на створенні персональних систем навчання та розвитку. Цей напрям передбачає використання адаптивних навчальних платформ з персоналізацією контенту на основі аналітики навчання, програми віртуальної та доповненої реальності для занурюючого навчального досвіду, а також розумні системи навчання для постійного розвитку навичок. Практичні дослідження показують можливість підвищення ефективності навчальних програм на 40-60% при використанні персональних систем штучного інтелекту.

Сьомий напрям стосується етичного управління технологіями штучного інтелекту. Цей напрям включає розробку системи етичного управління штучним інтелектом у процесах роботи з персоналом, правила алгоритмічної прозорості для забезпечення зрозумілого штучного інтелекту, а також технології збереження приватності для захисту особистих даних співробітників.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило отримати важливі результати щодо формування організаційної культури компанії в умовах сучасних глобальних викликів. У ході аналізу теоретичних основ було встановлено, що організаційна культура є складним явищем, яке включає цінності, норми, переконання та поведінкові моделі працівників. Дослідження показало еволюцію розуміння цього поняття від простих внутрішніх правил до комплексної системи, що визначає всі аспекти функціонування організації.

У роботі було проаналізовано відмінності між поняттями "організаційна культура" та "корпоративна культура". Встановлено, що організаційна культура є ширшим поняттям, яке стосується будь-яких типів організацій, тоді як корпоративна культура характерна саме для комерційних структур і часто створюється свідомо як інструмент управління. Це розуміння є важливим для подальшого аналізу та практичного застосування результатів дослідження.

Вивчення властивостей організаційної культури показало, що вона характеризується колективністю, емоційністю, історичністю, динамізмом та інертністю. Особливий інтерес викликає виявлене поєднання динамізму та інертності, що пояснює складнощі управління культурними змінами. Організаційна культура може змінюватися, але ці зміни відбуваються повільно через її консервативну природу. Це створює виклики для керівників, які намагаються адаптувати свої організації до швидких змін зовнішнього середовища.

Аналіз різних типологій організаційної культури показав, що найкраще до глобальних викликів адаптуються адхократичні та кланові типи культур. Адхократичні культури орієнтовані на інновації та гнучкість, що допомагає організаціям швидко реагувати на зміни. Кланові культури зосереджені на людях та внутрішній згуртованості, що важливо для подолання кризових ситуацій. Натомість ієрархічні та ринкові культури, хоча й забезпечують стабільність та результативність, виявляються менш адаптивними в умовах невизначеності.

Дослідження глобальних викликів періоду 2019-2025 років виявило їх безпрецедентний вплив на організаційну культуру. Пандемія COVID-19 стала найбільшим каталізатором змін, прискоривши цифрову трансформацію та змінивши підходи до роботи. Масовий перехід на дистанційну роботу торкнувся 20-25% працівників у розвинених країнах, що в 4-5 разів перевищило допандемічні показники. Це потребувало кардинального переосмислення способів комунікації, підтримки корпоративної культури та управління персоналом.

Революція штучного інтелекту створила нові виклики для організаційної культури. Дослідження показало, що більшість компаній (92%) планують збільшувати інвестиції в ШІ, але лише 1% вважають себе готовими до повноцінного використання цих технологій. Це свідчить про складність не тільки технічної, але й культурної адаптації до нових технологій. Організації мають розвивати нову культуру роботи з даними, етичну відповідальність та системи безперервного навчання.

ESG-принципи стали новим культурним імперативом для сучасних організацій. Компанії вже не можуть ігнорувати питання екологічної та соціальної відповідальності, оскільки це впливає на їх репутацію та конкурентоспроможність. Інтеграція ESG-принципів вимагає формування нового мислення, орієнтованого на довгострокову сталість. Геополітична нестабільність, яку понад 60% глобальних лідерів визначають як основний ризик, підкреслює необхідність формування стійких культур, здатних швидко адаптуватися до нових умов.

Кейс-аналіз компанії Google продемонстрував практичні підходи до адаптації організаційної культури в умовах глобальних викликів. Google успішно провела структурну реорганізацію, об'єднавши два дослідницьких підрозділи для посилення роботи зі штучним інтелектом. Компанія розробила етичні принципи використання ШІ та впровадила концепцію "відповідального піонерства", що поєднує інноваційність з етичною відповідальністю.

Особливо цікавим є досвід Google у формуванні ШІ-грамотності серед усіх співробітників. Трирівнева модель компетенцій передбачає, що 100% працівників стають "ШІ-обізнаними", що забезпечує демократизацію технологій в організації. Збільшення інвестицій у програми добробуту співробітників з 300 млн до понад 2 млрд доларів показує, як компанія пріоритизує турботу про людський капітал.

Впровадження ШІ-системи "Ask" для внутрішніх комунікацій показало як можливості, так і ризики використання штучного інтелекту в управлінні культурою. Хоча система подвоїла рівень залученості співробітників, вона також викликала занепокоєння щодо можливого спотворення критичних питань та зменшення прозорості. Порівняння Google з Microsoft та Amazon підтвердило лідерство компанії за ключовими показниками: утримання персоналу (понад 88%), задоволеність працівників (87-89%) та інвестиції в навчання.

На основі проведеного аналізу було розроблено концептуальну модель використання технологій для вдосконалення організаційної культури. Модель включає сім основних напрямів: створення розумних комунікаційних систем, використання ШІ в управлінні талантами, безперервний моніторинг організаційного клімату, персоналізовані системи мотивації, оптимізацію робочого середовища, персональні системи навчання та етичне управління технологіями.

Розрахунки показують, що впровадження цих технологій може значно покращити ефективність організації: підвищити ефективність взаємодій на 25-40%, скоротити час на підбір персоналу на 50-60%, покращити якість найму на 35-45%, підвищити залученість співробітників на 35-50%, збільшити продуктивність на 20-30% та ефективність навчання на 40-60%. Ці показники підтверджують практичну цінність розроблених рекомендацій.

Варто визнати обмеження проведеного дослідження. Аналіз зосереджувався переважно на досвіді великих технологічних компаній, що може не повністю відображати ситуацію в малих та середніх підприємствах або

організаціях інших галузей. Крім того, швидкі технологічні зміни вимагають постійного оновлення даних та підходів до дослідження.

Подальші дослідження могли б зосередитися на вивченні галузевої специфіки адаптації організаційної культури, розробці конкретних метрик для вимірювання ефективності культурних трансформацій, аналізі впливу покоління на сприйняття нових форм організаційної культури та дослідженні довгострокових наслідків пандемії для корпоративних цінностей.

Загалом, дослідження показало, що формування організаційної культури в умовах глобальних викликів потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації з увагою до людського фактору. Успішні організації майбутнього повинні розвивати здатність до швидкої адаптації, етичну відповідальність, інвестувати в розвиток персоналу та ефективно використовувати цифрові технології для зміцнення організаційної культури.

Результати цього дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств, HR-спеціалістів та консультантів з управління. Вони надають науково обґрунтовані рекомендації для створення стійкої та адаптивної корпоративної культури, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності та постійних змін сучасного бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. О. Цифрова трансформація корпоративної культури в умовах пандемії COVID-19 . Економіка та держава. – 2022. – № 3. – С. 68-73.
2. Балабанова Л. В. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства. Проблеми економіки. – 2021. – № 2. – С. 213-219.
3. Бочарова Ю. Г. Трансформація HR-процесів в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 267-273.
4. Виноградський М. Д. Організаційна поведінка : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 414 с.
5. Гавриш О. А. Роль організаційної культури у формуванні конкурентних переваг підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». – 2020. – № 1. – С. 84-88.
6. Гриньова В. М. Організаційна культура : навч. посіб. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2019. – 244 с.
7. Денисенко М. П. Управління організаційною культурою в умовах глобальних викликів. Ефективна економіка. – 2023. – № 4. – DOI: 10.32702/2307-2105-2023.4.12
8. Державна служба статистики України. Основні показники діяльності підприємств України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Єрмоленко О. А. Інноваційні підходи до формування організаційної культури. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. С. 145-151.
10. Жилінська Л. О. Вплив пандемії COVID-19 на трансформацію організаційної культури українських підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 3. – С. 112-120.
11. Іванов С. В. Роль штучного інтелекту у формуванні організаційної культури майбутнього. Економіка і суспільство. 2023. № 5. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-5-89
12. Кравченко В. О. Дистанційна робота як фактор трансформації корпоративної культури. Економічний вісник університету. 2022. № 53. С. 245-252.
13. Левицька А. О. ESG-принципи та їх вплив на організаційну культуру сучасних компаній. Глобальні та національні проблеми економіки. 2023. № 7. С. 78-84.
14. Мартинюк О. А. Гібридні моделі роботи: виклики для організаційної культури. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 156-162.
15. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
16. Міністерство економіки України. Цифрова трансформація економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

17. Нікітіна С. О. Цифровізація як драйвер змін організаційної культури .Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С. 234-240.
18. Петрова І. Л. Організаційна культура: теорія та практика управління : навч. посіб. К. : КНТ, 2020. 312 с.
19. Поляков М. В. Управління знаннями та організаційна культура в епоху цифрових технологій. Економіка розвитку. 2023. № 2. С. 45-52.
20. Accenture. The Future of Work: Building Resilient Organizations. – URL:<https://www.accenture.com/future-of-work>
21. Adams J. S. Building Resilient Organizational Culture in Times of Crisis / J. S. Adams, M. L. Thompson // Harvard Business Review. – 2023. – Vol. 101. – No. 3. – P. 78-87.
22. BCG. How COVID-19 is Changing Company Culture. URL:<https://www.bcg.com/publications/2023/covid-impact-company-culture>
23. Brown S. A. The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Culture: A Systematic Review / S. A. Brown, K. D. Wilson // Journal of Business Ethics. – 2023. – Vol. 184. – No. 2. – P. 345-362.
24. Cameron K. S. Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations / K. S. Cameron, R. E. Quinn, J. DeGraaf, A. V. Thakor. – 2nd ed. – Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2022. – 240 p.
25. Chen L. Digital Transformation and Cultural Change: Evidence from Global Companies / L. Chen, R. Kumar // Academy of Management Journal. – 2022. – Vol. 65. – No. 4. – P. 1123-1145.
26. Deloitte. The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward. URL:<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/>
27. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness / D. R. Denison. – 2nd ed. – New York : John Wiley & Sons, 2020. – 280 p.
28. EY. Work Reimagined: How COVID-19 Changed the Employee Experience. URL:[https://www.ey.com/en\\_gl/workforce/work-reimagined](https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined)
29. Gallup. State of the Global Workplace 2023. URL:<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
30. García M. Remote Work and Organizational Culture: Lessons from the Pandemic / M. García, A. Johnson // MIT Sloan Management Review. – 2023. – Vol. 64. – No. 2. – P. 34-41.
31. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2024. URL:<https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends>
32. Google. Our Approach to AI Principles. URL: <https://ai.google/principles/>

33. Harvard Business Review. The Future of Organizational Culture. URL:<https://hbr.org/topic/subject/organizational-culture>
34. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – 3rd ed. – New York : McGraw-Hill, 2021. – 576 p.
35. Kotter J. P. Corporate Culture and Performance / J. P. Kotter, J. L. Heskett. – Updated ed. – New York : Free Press, 2022. – 272 p.
36. Kotter J. P. Leading Change / J. P. Kotter. – Boston : Harvard Business Review Press, 2022. – 208 p.
37. McKinsey & Company. Leadership in a Crisis: Responding to the Coronavirus Outbreak. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights>
38. Miller R. P. ESG Integration and Corporate Culture: A Strategic Perspective / R. P. Miller // Strategic Management Journal. – 2023. – Vol. 44. – No. 6. – P. 1567-1589.
39. MIT Technology Review. How AI is Changing the Way We Work. URL:<https://www.technologyreview.com/topic/artificial-intelligence/>
40. Netflix. Netflix Culture. URL:<https://jobs.netflix.com/culture>
41. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / P. G. Northouse. – 9th ed. – Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2023. – 576 p.
42. Park S. J. Hybrid Work Models and Employee Engagement: Cultural Implications / S. J. Park, L. A. Davis // Organizational Dynamics. – 2023. – Vol. 52. – No. 1. – P. 89-97.
43. PwC. 26th Annual Global CEO Survey. URL:<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2023/>
44. Robbins S. P. Organizational Behavior / S. P. Robbins, T. A. Judge. – 18th ed. – Boston : Pearson, 2023. – 744 p.
45. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein, P. Schein. – 5th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2022. – 416 p.
46. Smith T. K. Leadership in Crisis: Cultural Adaptations During Global Challenges / T. K. Smith // Leadership Quarterly. – 2022. – Vol. 33. – No. 5. – P. 101-118.
47. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL:<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
48. Zappos. Zappos Culture Book. URL:<https://www.zappos.com/about/zappos-culture>