

*Червоненко О.,  
здобувач вищої освіти,  
Пенцак Є.,*

*доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту організації,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК РУШІЙ КУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Цифровізація – наше нове сьогодення. Це вже не просто новий тренд, це – рушій культурної трансформації організацій. Сучасні компанії впроваджують цифрові платформи, аналітику даних, автоматизують процеси та впроваджують інструменти штучного інтелекту. Все це змінює не лише те «як» виконується робота, а й «чому» та «за якими принципами та правилами» вона організована. На перший план виходить те, як трансформується стиль лідерства та внутрішня культура організації, як будуються комунікації та якими стають очікування працівників щодо їх персонального розвитку в організації. Проблематика полягає в тому, що цифровізація може приносити як культурну перевагу організації, так і культурні ризики. Зважаючи на визначену проблематику, метою даного оглядового дослідження є узагальнити, яким чином технологічні нововведення трансформують ключові компоненти корпоративної культури, а також окреслити ризики, які такі нововведення несуть за собою.

На сьогодні вже проводяться дослідження впливу цифровізації на корпоративну культуру організацій. Емпіричне дослідження 183 компаній довело, що цифрові нововведення дають кращий ефект, коли такі зміни підтримуються всередині компанії. Ті організації, які є відкритими до змін і вміють працювати з даними, мають кращі результати від цифровізації [1].

У контексті трансформації корпоративних цінностей цифровізація посилює орієнтацію на інновацію. У відкритих до змін компаній, впровадження цифрових інструментів стає своєрідним стимулом до трансформації прийняття управлінських рішень. Інтуїція та статус управлінця, як звичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, залишаються в минулому, а рішення сьогодення починають формуватись на основі даних, аналітичних моделей та багатофакторних аналізів, які такий управлінець отримує від технологічних продуктів, які компанія впровадила, та команди, яка їх адаптує до специфіки продукту та компанії.

Цифровізація також змінює саму культуру управління та лідерства. Керівники компаній, культура яких відкрита до цифровізації, переходять від класичних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, де перевага

надається автономії команд. Культурний фокус зміщується від постійного нагляду та контролю до відповідальності конкретної команди за результат, адже доступність даних та їх повнота, завдяки цифровізації, стають нормою, а не ексклюзивною перевагою лідера.

Окремий і найбільш чутливий культурний пласт – це HR-культура та використання ШІ в рекрутингу. Впровадження інструментів ШІ справді пришвидшує більшість процесів з рекрутингу, однак масштабне дослідження Університету Вашингтона виявило значущі расові та гендерні упередження в тому, як три сучасні великі мовні моделі (LLM) ранжували резюме. При варіюванні імен, які асоційовані з білими/чорними жінками та чоловіками, у 85% випадків такі моделі надавали перевагу іменам, що притаманні білим людям. В той же час жіночим іменам перевагу такі моделі надавали лише в 11% зі 100%. Не надавали взагалі переваги чоловічим іменам, що асоціюються з чорними, над чоловічими іменами, що асоціюються з білими. Важливо зазначити, що автори працювали з понад 550 реальними резюме кандидатів та більш ніж 500 реальними вакансіями [2].

Перший виклик та, відповідно, ризик використання ШІ в рекрутингу полягає у втраті сильного потенційного кандидата на етапі валідації резюме ШІ. В алгоритм моделі можуть бути зашиті механізми читання резюме, які будуть відсіювати за наявністю чи відсутністю інформації, яка при оцінці такого резюме фахівцем, нівелювалась би відразу. Однак, результати наведеного вище дослідження прямо ілюструють, що навіть за рівної кваліфікації є інші складові, які мовна модель може зчитати як невідповідність критеріям відбору. Яке результату, потенційний кандидат з високою кваліфікацією та великим досвідом просто може не потрапити до наступного етапу. Наслідком такого відсіву є не лише культурний ризик, але й репутаційний. Адже в такому випадку може формуватися уявлення про несправедливість відбору й довіра до такого роботодавця падає, а його репутація в професійному колі зазнає критики. Тобто, цифровізація має бути узгодженою з культурою цінностей компанії, справедливістю та інклюзивністю [3].

Другий важливий ризик цифровізації – це підвищення стресу та тривожності персоналу. Причинами цього є як глобальний ризик втрати роботи, так і ризик втрати своєї значущості в компанії та для компанії. Цей ризик вже зафіксований на рівні анкетування. У звіті APA Work in America™ Surway двоє з п'яти працівників (38%) повідомили, що занепокоєні щодо того, що їх роботу може частково чи навіть повністю замінити ШІ. Разом з тим, 51% тих, хто має такі побоювання мають негативний вплив на ментальне здоров'я, порівняно з 29% тих, хто про такі побоювання не зазначав. Також, 66% з таких працівників

зазначили, що роботодавець переоцінює психологічний комфорт робочого середовища [4].

Цифровізація вже вплинула на культуру навчання, перетворивши його з формальної опції, щоб відповідати вимогам, на необхідну умову конкурентоспроможності як кандидата, так і внутрішнього працівника компанії для подальшого кар'єрного зростання.

Важливо зазначити, що цифровізація вплинула значуще на культуру спілкування. З одного боку вона зробила інформацію доступною, а швидкість її надходження, майже, миттєвою. Однак, постійний потік цієї ж інформації, повідомлень та оновлень може призвести як до емоційного вигорання персоналу, так і до підвищення рівня стресу через уявлення того, що 24/7 необхідно бути доступним, щоб не пропустити важливе. В такому випадку, в культуру компанії мають разом з технологічними змінами впроваджуватись правила цифрового благополуччя для підтримання культури ефективності персоналу.

Отже, цифровізація є найбільшим сучасним рушієм трансформації корпоративної культури в цілому. В той же час, цифрова трансформація сама по собі потребує культурного управління для збереження балансу всередині компанії. Важливим є подальші дослідження цієї теми, а саме оцінка зв'язку цифровізації з культурою та ефективністю як компанії в цілому, так і її бізнес-процесів окремо.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Orero-Blat, M, Leal Rodriguez, A.L., & Palacios-Marques, D. "The strategic advantage of innovative organizational culture: An exploratory analysis in digital transformation and big data analytics capabilities." Journal of Management & Organization (online 2024; issue 2025). (Cambridge Core)*
2. *University of Washington News. "AI tools show biases in ranking job applicants` names according to perceived race and gender" (31 Oct 2024).*
3. *Malin, C.M, Fleiß, J., Ortlieb, R.O., & Thalmann, S. "Rejected by an AI? Comparing job applicants` fairness perceptions of artificial intelligence and humans in personnel selection." Frontiers in Artificial Intelligence (2025).*
4. *American Psychological Association. "2023 Work in America™ Survey: Artificial intelligence, monitoring technology, and psychological well-being." (2023)*