

електронного навчання до інтелектуального освітнього середовища.

Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. Т. 83, № 3. С. 1–21.

5. Пінчук О. П., Литвинова С. Г. Дидактичний потенціал технологій занурення в інклюзивному та загальному освітньому просторі. *Вісник НАПН України*. 2023. Т. 5, № 2. С. 12–18.

6. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (дата звернення: 05.06.2026).

7. Семеріков С. О., Шаповалов Є. Б. Віртуальні та доповнені близнюки лабораторій як інструмент забезпечення стійкості наукових досліджень в умовах цифровізації. *Нові технології в освіті*. 2024. Вип. 45. С. 89–97.

8. Спирін О. М., Лупаренко Л. А. Створення безпечного хмароорієнтованого цифрового середовища наукової установи. *Електронне наукове видання «Аналітика освіти»*. 2022. № 1. С. 8–15.

9. Фенг С., Кров К. Штучний інтелект і освіта: керівництво для осіб, які приймають політичні рішення : аналітична доповідь ЮНЕСКО / за ред. С. Фенга. Париж : ЮНЕСКО, 2021. 68 с.

Король У.А

здобувачка освіти 1 курсу, спеціальності Менеджмент ФППУІМ

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

Кронівець Т.В

Кандидат юридичних наук

Завідувач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницького державного педагогічного університету

імені Михайла Коцюбинського

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПрАТ «Київстар»)**

В умовах посилення конкуренції, прискорення цифрової трансформації та глобалізаційних процесів дедалі більшої актуальності набуває проблема формування ефективної корпоративної культури як стратегічного ресурсу підприємства. Усвідомлене управління корпоративною культурою дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, знизити плинність кадрів і сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат в організації. Об'єктом

дослідження є корпоративна культура підприємства як складова системи управління персоналом, а предметом — теоретичні засади, методи формування та практичні аспекти її впровадження. Метою роботи є комплексне дослідження сутності корпоративної культури, з'ясування її ролі в управлінні персоналом та визначення проблемних аспектів на прикладі конкретного підприємства.

Корпоративна культура визначається як система спільних цінностей, норм і правил поведінки, що формує унікальне внутрішнє середовище організації [2; 5]. На відміну від традиційної організаційної культури, вона акцентує увагу на бізнес-орієнтованих аспектах і стратегічній спрямованості діяльності, базуючись на поєднанні матеріальних і духовних цінностей підприємства та слугуючи невидимим регулятором поведінки персоналу. До основних елементів корпоративної культури належать місія, цінності, норми та правила поведінки, традиції, стиль управління, а також система комунікації та винагород. Серед її ключових функцій виокремлюють мотиваційну, регулюючу, інтегруючу та виховну, кожна з яких безпосередньо впливає на адаптивність, продуктивність праці, імідж підприємства та його стійкість в умовах кризових ситуацій [3].

Узагальнення наукових підходів до типології корпоративної культури (за моделлю Камерона–Квінна) дозволило виокремити кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури, кожна з яких має власні сильні сторони, приклади прояву та сферу найбільшої ефективності й визначається галуззю, розміром компанії і стратегічними цілями [5]. Установлено, що універсально «найкращого» типу не існує: ефективність кожної моделі залежить від конкретних умов організації, а найбільш перспективними в сучасних реаліях є гібридні моделі, які поєднують елементи кланової та адхократичної культур, забезпечуючи водночас згуртованість колективу й готовність до інновацій.

Доведено, що корпоративна культура є невід'ємною складовою системи управління персоналом: вона сприяє розвитку працівників через ціннісно-світоглядну складову, забезпечує адаптивність та стійкість організації в умовах невизначеності, криз і швидких змін зовнішнього середовища [3; 6]. Дослідження впливу культури на мотивацію та поведінку персоналу засвідчило прямий кореляційний зв'язок між рівнем розвитку культури та рівнем залученості працівників [7]: сильна корпоративна культура формує внутрішню мотивацію, знижує плинність кадрів, зменшує рівень стресу й конфліктів та сприяє конструктивній організаційній поведінці, тоді як матеріальне стимулювання без підтримки культури дає лише тимчасовий ефект.

Формування та розвиток корпоративної культури потребує системного застосування комплексу методів — чіткого визначення місії та цінностей,

упровадження узгодженої з ними системи винагород, проведення тренінгів і навчальних програм, розвитку лідерських якостей керівників, наставництва та підтримки корпоративних традицій і ритуалів [1]. Найефективнішим визнано поєднання формальних інструментів із неформальними практиками за умови щирості й послідовності дій керівництва, оскільки декларовані цінності, не підкріплені реальною поведінкою топ-менеджменту, швидко втрачають довіру персоналу та залишаються лише формальними документами.

Практичний аналіз здійснено на прикладі ПрАТ «Київстар» — найбільшого телекомунікаційного оператора України, що входить до міжнародної групи VEON. Станом на кінець 2025 року компанія обслуговувала понад 22,4 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,2 млн абонентів фіксованого інтернету; її виручка зросла на 30,3 % і склала 48,2 млрд грн, а показник EBITDA збільшився на 30 % — до 27 млрд грн [9]. Загальна чисельність штатних працівників групи становила 5183 особи, з яких близько 3518 працюють безпосередньо в ПрАТ «Київстар». Незважаючи на воєнний час, підприємство продовжує здійснювати значні капітальні інвестиції в модернізацію мережевої інфраструктури — понад 10 млрд грн у 2024–2025 роках [9].

Корпоративна культура «Київстар» базується на стратегії win-win, що передбачає взаємовигідні відносини між бізнесом, працівниками та клієнтами [8]. Оцінка засвідчила достатньо високий рівень лояльності й залученості персоналу, розвинену систему внутрішніх комунікацій, орієнтацію на інновації, результат і клієнтоцентричність. Під час війни культура компанії продемонструвала високу адаптивність і стійкість: підприємство забезпечувало безперебійність зв'язку, а працівники відчували підтримку керівництва, що позитивно позначилося на їхній мотивації та емоційному зв'язку з компанією.

Водночас виявлено низку проблем і недоліків корпоративної культури підприємства: дефіцит кваліфікованих кадрів у технічних та ІТ-напрямах, що ускладнює масштабування бізнесу [10]; відмінності у сприйнятті корпоративних цінностей між центральним офісом і регіональними підрозділами; ризик вигорання персоналу через підвищене навантаження в кризові періоди, а також недостатня адаптація культури до гібридного формату роботи в окремих підрозділах. Подолання цих недоліків потребує посилення механізмів зворотного зв'язку з працівниками, уніфікації корпоративних цінностей між підрозділами та системної роботи з адаптації нових співробітників.

Отже, корпоративна культура є стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, здатність залучати й утримувати кваліфікований персонал та стійкість в умовах кризи. Подальше вдосконалення

корпоративної культури повинне ґрунтуватися на комплексному, системному та щирому підході з боку керівництва на всіх рівнях управління, що дозволить реалізувати її потенціал як дієвого інструменту підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Антоненко К., Агеєва І., Терехова І. Формування корпоративної культури в сучасних компаніях. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-51>
2. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
3. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
4. Іваненко О. Діагностика та оцінка ефективності рівня корпоративної культури. Економіка підприємства. 2024. № 224 (1). С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3>
5. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Економіка: реалії часу. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинник стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління. 2024. № 1. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>
6. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинник стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління. 2024. № 1. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>
7. Смесова В. Л., Яшкіна Н. В., Аніщенко Л. О. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом. Ефективна економіка. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.17>
8. Київстар підтримує зв'язок з командою: стратегія win-win. DSnews. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strategiya-win-win-yak-kijivstar-trimaye-zv-yazok-u-komandi-30032026-455747>
9. Київстар у 2024 році: понад 10 млрд грн капітальних інвестицій у розвиток мережі. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/news/id200320251500>

10. Київстар: як компанія долає дефіцит кадрів. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/company/spravzhnya-pidtrimka-pochinaetsya-tam-de-zakinchuetsya-slovo-obovyazok-oksana-oliynik-kiivstar-01052024-20839>

Костенко Олексій Володимирович,

Доктор філософії в галузі юридичних наук, старший дослідник,
завідувач наукової лабораторії імерсивних технологій і права
наукового центру цифрової трансформації і права

ДНУ ІБП НАПрН України

ORCID: 0000-0002-2131-0281

**ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІМЕРСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТІ
ТА ОСВІТНІХ ПРАКТИКАХ**

П'ята промислова революція та становлення технологічного укладу Web 4.0 зумовили якісну трансформацію не лише виробничих відносин, але й фундаментальних механізмів генерації та трансляції знань. Конвергенція **генеративного штучного інтелекту (GenAI)** та **технологій розширеної реальності (XR)** — від класичної доповненої (AR) і віртуальної (VR) до змішаної (MR) реальності — формує принципово новий антропотехнічний інтерфейс взаємодії суб'єктів пізнання з науковим та освітнім контентом.

За прогнозами провідних аналітичних центрів, до 2030 року глобальний ринок XR в освіті досягне позначки понад 32 млрд дол. США, а частка університетів, що впровадять VR/AR у ключові навчальні дисципліни, перевищить 65 % [6]. Водночас стрімка експансія цих технологій випереджає нормативно-правову й методологічну готовність академічних інституцій, породжуючи системні лакуни у сферах академічної доброчесності, захисту нейроданих, авторського права на генеративний контент та статусу цифрового аватара здобувача освіти [7].

Зазначені обставини детермінують необхідність комплексного науково-правового дослідження перспектив і ризиків впровадження імерсивних технологій та ШІ в освітні практики, що й становить предмет цієї роботи.

Коректне застосування імерсивних технологій в освітньому просторі передусім потребує їх систематизації. Пропонована нижче таксономія базується на ступені занурення (immersion depth), рівні автономії ШІ-компонента та типовій ролі в навчально-дослідницькому процесі (Табл. 1) [10].