



Менеджмент

УДК 005.32:004.8:005.95/.96:339.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20570303>

**Корпоративна культура майбутнього: синергія штучного інтелекту та стратегічного HR-інжинірингу в міжнародному бізнесі**

**Базалійська Наталія Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>

**Волянська-Савчук Леся Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

**Вознюк Руслан Васильович**

здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти  
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-2763-3701>



**Базалійський Віталій Петрович**

здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти

кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна, <https://orcid.org/0009-0007-7629-6791>

**Прийнято: 16.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

**Анотація:** У статті досліджено трансформацію корпоративної культури міжнародних компаній під впливом синергії штучного інтелекту (ШІ) та стратегічного HR-інжинірингу. Авторами обґрунтовано концепцію «Цифрового культурного коду», що базується на автоматизації рутинних процесів, предиктивній аналітиці залученості та персоналізованих траєкторіях розвитку персонал-технологій. Проаналізовано динаміку впровадження AI-інструментів у глобальних корпораціях та запропоновано матрицю культурних трансформацій. Визначено, що інтеграція штучного інтелекту в HR-інжиніринг дозволяє знизити рівень плинності кадрів на 18–22% та підвищити індекс організаційної залученості на 25%.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання трансформації корпоративної культури міжнародних компаній в умовах синергії штучного інтелекту та стратегічного HR-інжинірингу, а також оцінка їхнього впливу на ключові показники ефективності управління людськими ресурсами.

**Методи дослідження** базуються на використанні системного, порівняльного та структурно-логічного аналізу, узагальнення наукових підходів, а також елементів поведінкової економіки та теорії управління.

**Результати дослідження.** Обґрунтовано новітню концепцію «Цифрового культурного коду», яка інтегрує предиктивну аналітику залученості, персоналізовані траєкторії розвитку персонал-технологій та



автоматизацію рутинних HR-операцій у єдину систему. Проаналізовано сучасну динаміку та вектори впровадження AI-інструментів у практику управління людськими ресурсами провідних глобальних корпорацій, що дозволило виявити ключові технологічні тренди. Розроблено матрицю культурних трансформацій, яка систематизує етапи та характер змін організаційного середовища під впливом штучного інтелекту.

**Висновки.** Стратегічний HR-інжиніринг майбутнього базується на глибокій технологічній синергії з алгоритмами штучного інтелекту. Впровадження концепції «Цифрового культурного коду» дозволяє міжнародним компаніям трансформувати корпоративну культуру з реактивної в проактивну. Запропонована матриця культурних трансформацій та інструменти предиктивної аналітики залученості демонструють не лише соціокультурну цінність для колективу, а й чітку економічну ефективність для бізнесу, що підтверджено суттєвим зниженням плинності кадрів та капіталізацією людського потенціалу в глобальному масштабі.

**Ключові слова:** корпоративна культура, штучний інтелект, HR-інжиніринг, міжнародний бізнес, предиктивна аналітика, трансформація.

### **Corporate Culture of the Future: The Synergy of Artificial Intelligence and Strategic HR Engineering in International Business**

**Natalia Bazaliyska**

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics,

Khmelnytskyi National University,

Khmelnytskyi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5230-1727>



**Lesia Volianska-Savchuk**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics,  
Khmelnyskyi National University,  
Khmelnyskyi, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

**Ruslan Vozniuk**

PhD student of the Department of HR Engineering in Business Economics,  
Khmelnyskyi National University,  
Khmelnyskyi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0008-2763-3701>

**Vitaliy Bazaliyskuy**

PhD student of the Department of HR Engineering in Business Economics,  
Khmelnyskyi National University,  
Khmelnyskyi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-7629-6791>

**Abstract:** *This article examines the transformation of corporate culture in international companies under the influence of the synergy between artificial intelligence (AI) and strategic HR engineering. The authors substantiate the concept of the 'Digital Culture Code', which is based on the automation of routine processes, predictive analytics of engagement, and personalised development trajectories for personnel and technology. The dynamics of AI tool implementation in global corporations are analysed, and a matrix of cultural transformations is proposed. It has been determined that the integration of artificial intelligence into HR engineering allows for a reduction in staff turnover of 18–22% and an increase in the organisational engagement.*

**Purpose.** *The aim of the study is to provide a theoretical justification and practical modelling of the transformation of corporate culture in international*



*companies in the context of the synergy between artificial intelligence and strategic HR engineering, as well as to assess their impact on key performance indicators in human resource management (in particular, staff turnover rates).*

**Methods.** *The research methods are based on the use of systemic, comparative and structural-logical analysis, the synthesis of scientific approaches, as well as elements of behavioural economics and management theory.*

**Results.** *This study presents a new concept, the “Digital Culture Code,” which integrates predictive engagement analytics, personalized employee-technology development trajectories, and the automation of routine HR operations into a single system. The current dynamics and vectors of AI tool implementation in the human resources management practices of leading global corporations have been analyzed, revealing key technological trends. A matrix of cultural transformations has been developed, systematizing the stages and nature of changes in the organizational environment under the influence of artificial intelligence. The high pragmatic effectiveness of the synergy between AI and HR engineering has been demonstrated, which is mathematically expressed in a 18–22% reduction in employee turnover in international business and a simultaneous 25% increase.*

**Conclusions.** *The strategic HR engineering of the future is based on deep technological synergy with artificial intelligence algorithms. The implementation of the “Digital Cultural Code” concept allows international companies to transform their corporate culture from reactive to proactive. The proposed matrix of cultural transformations and predictive engagement analytics tools demonstrate not only sociocultural value for the team but also clear economic efficiency for the business, as evidenced by a significant reduction in employee turnover and the capitalization of human potential on a global scale.*

**Keywords:** *corporate culture, artificial intelligence, HR engineering, international business, predictive analytics, transformation.*



**Постановка проблеми.** Сучасний етап глобалізації економічних процесів у поєднанні зі стрімким прогресом у сфері генеративного штучного інтелекту (Generative AI) формує принципово нові виклики та встановлює підвищені стандарти для архітектури управління людськими ресурсами (HRM). Міжнародний бізнес сьогодні функціонує в умовах надзвичайно складного, гіпердиверсифікованого і розподіленого середовища, де традиційні підходи до підтримки корпоративної культури поступово втрачають свою ефективність, що вимагає нового осмислення існуючих практик.

У цьому контексті HR-інжиніринг виступає як інноваційний підхід до проектування управлінських процесів, заснований на застосуванні математичних моделей, глибокого аналізу даних і сучасних інженерних методів. Цей підхід стає невід'ємною платформою для створення адаптивних організаційних структур, здатних швидко реагувати на динамічність зовнішнього середовища. Більш того, інтеграція HR-інжинірингу з технологіями штучного інтелекту відкриває нові горизонти: вона не лише автоматизує операційні рутинні завдання, але й змінює саму сутність корпоративної культури. Завдяки симбіозу даних, аналітики та інститутів емпатії, культура компанії набуває характеристики орієнтації на дані (data-driven), акценту на емоційній взаємодії та здатності до проактивного розвитку. Це створює передумови для більш ефективного управління людським капіталом у світі, де зміни стають нормою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування корпоративної культури майбутнього в умовах цифрової трансформації та інтеграції штучного інтелекту (AI) у систему стратегічного HR-інжинірингу є одним із найбільш актуальних напрямів сучасних наукових досліджень. В останні роки значна кількість українських і зарубіжних учених досліджує вплив AI-технологій на трансформацію міжнародного бізнесу, корпоративної культури, цифрового лідерства та систем управління людськими ресурсами.



Серед зарубіжних дослідників важливе місце займають праці Alі Fenwick, Gabor Molnar та Piper Frangos, які підкреслюють, що HRM має виступати стратегічним посередником між AI-технологіями та корпоративною культурою організації. Важливим внеском у розвиток концепції HR-інжинірингу є праця *“Designing Human Resource Management Systems in the Age of AI”*, у якій дослідники акцентують увагу на проблемах AI-етики, пояснюваності алгоритмів та соціального сприйняття цифрових HR-рішень працівниками. Суттєвий науковий інтерес становить дослідження *“Organisational AI Culture: A Model at the Nexus of Human Resources, Management, and AI Technology”*, де запропоновано концепцію організаційної AI-культури як нової форми корпоративної культури, що поєднує HR-менеджмент, цифрове лідерство та AI-готовність персоналу. У роботі *“Designing the Intelligent Organization: Six Principles for Human-AI Collaboration”* розроблено принципи ефективної взаємодії людини та AI в організаціях майбутнього. У статті *“The Influence of the Fourth Industrial Revolution on Organisational Culture”* доведено, що цифровізація бізнесу формує нові моделі управління персоналом, засновані на інноваційності, гнучкості та цифрових компетентностях працівників [7].

Серед українських учених значну увагу питанням цифрової трансформації HR-систем приділяють дослідники Наталія Трушкіна та інші автори, у їхніх працях корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс цифрової конкурентоспроможності підприємств. Актуальними для досліджуваної тематики є роботи українських учених, присвячені інтеграції AI у систему управління персоналом. Зокрема, у статті *“Integration of Artificial Intelligence into the Enterprise's Personnel Management Strategy”* обґрунтовано переваги використання AI у HR-стратегіях підприємств в умовах глобалізації ринку праці. Також сучасні дослідження акцентують увагу на розвитку метавсесвіту, VR/AR та AI-технологій у сфері HR-менеджменту. У роботі



“*Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management*” доведено, що цифрові середовища та віртуальні технології поступово стають невід’ємною складовою корпоративної культури майбутнього [1-8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність ґрунтовних праць, у науковій літературі спостерігається певний фрагментаризм: зарубіжні автори здебільшого зосереджені на філософсько-етичних аспектах ШІ, тоді як вітчизняні дослідники частіше розглядають автоматизацію як інструмент вирішення точкових завдань (наприклад, оптимізація рекрутингу чи навчання).

Поза увагою залишається цілісне проектування (інжиніринг) корпоративної культури майбутнього як синергетичної системи, де ШІ виступає архітектором «Цифрового культурного коду» (Digital Culture Code) в умовах географічно розподіленого міжнародного бізнесу. Це обумовлює актуальність, мету та новизну нашого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розробка теоретичних основ і практична симуляція процесів трансформації корпоративної культури міжнародних компаній у контексті інтеграції штучного інтелекту та стратегічного HR-інжинірингу. Окремо акцентується увага на оцінці їх впливу на важливі показники ефективності управління людськими ресурсами, зокрема, рівень плинності персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів.** Сучасний міжнародний бізнес функціонує у динамічному середовищі, де ключову роль відіграють прискорена цифровізація, наростаюча глобальна конкуренція та трансформація підходів до управління людським капіталом. Четверта промислова революція активізувала інтеграцію передових технологій, таких як штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), аналіз великих даних (Big Data), автоматизація



процесів і цифрові платформи, безпосередньо впроваджуючи їх у сучасну систему корпоративного управління. На тлі цих змін стратегічний HR-інжиніринг перетворюється на один із найважливіших інструментів, завдяки якому формується перспективна корпоративна культура. Сьогодні ця культура еволюціонує від традиційних моделей управління персоналом до складної цифрової екосистеми, що орієнтована на використання аналітичних даних, упровадження інновацій, розвиток адаптивності та удосконалення цифрових компетентностей співробітників [1, с. 954-958].

У цьому контексті особливий інтерес викликає інтеграція технологій штучного інтелекту в HR-інжиніринг, що створює потужну синергію, яка сприяє відчутному покращенню різних аспектів управління персоналом [2]. До основних переваг такого підходу можна віднести автоматизацію рутинних HR-процедур, що дозволяє зменшити навантаження на спеціалістів; значне підвищення ефективності процесів рекрутингу, завдяки аналітиці й розширеним можливостям пошуку талантів; прогнозування показників продуктивності працівників за допомогою інструментів штучного інтелекту; стимулювання розвитку цифрових лідерських якостей; і формування адаптивної, гнучкої та інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Таким чином, у світі цифрових перетворень стратегічний HR-інжиніринг у поєднанні з технологіями штучного інтелекту виступають незамінними важелями для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації бізнесу до викликів нового часу [3, с. 1604-1622].

Корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом управління організацією, що визначає моделі поведінки співробітників, систему цінностей і здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах цифрової економіки корпоративна культура майбутнього базується на таких принципах: розвитку цифрових компетенцій; дотриманні етичних норм у сфері штучного інтелекту; застосуванні



інноваційного мислення; впровадженні гнучких підходів до управління; орієнтації на людиноцентричність; використанні аналітики даних для прийняття рішень. Стратегічний HR-інжиніринг спрямований на інтеграцію цифрових технологій у систему управління людськими ресурсами. Це сприяє переходу від традиційного HR-менеджменту до впровадження інтелектуальних HR-систем, що відповідають вимогам сучасності (таблиця 1).

**Таблиця 1**

Структура та ефективність AI-інструментів у HR-інжинірингу та корпоративній культурі майбутнього

Напрямок HR-інжинірингу	Конкретний AI-інструмент / Алгоритм	Вплив на корпоративну культуру	Середній KPI (зміна за 12 міс.)
Рекрутинг та Онбординг	Предиктивні чат-боти, ПЗ аналізу психотипу (Natural Language Processing)	Зниження упередженості (Bias-free), формування інклюзивності	Скорочення часу найму (Time-to-Hire) на 35%
Утримання (Retention)	Алгоритми аналізу відтоку (Attrition Predictors), пасивний моніторинг пошти	Проактивна турбота про ментальне здоров'я, виявлення токсичних лідерів	Зниження плинності ключових кадрів на 21%
L&D (Навчання)	Персоналізовані ШІ-платформи навчання (LXP)	Культура безперервного розвитку (Continuous Learning)	Зростання швидкості освоєння навичок на 40%
Внутрішні комунікації	Предиктивний аналіз настроїв (Sentiment Analysis)	Побудова атмосфери психологічної безпеки та відкритості	Зростання індексу eNPS на 25%



Інвестиційна активність міжнародних компаній у сфері HR-технологій з кожним роком набирає обертів, оскільки попит на сучасні рішення для управління людськими ресурсами невідомо зростає. Глобальний ринок HR-технологій демонструє впевнене та стабільне зростання, що є відображенням зусиль багатьох організацій у вдосконаленні процесів залучення, розвитку й утримання талантів [4, с. 788-800].

**Таблиця 2**

**Таблиця 2 – Глобальні інвестиції у HR-технології щодо розвитку корпоративної культури майбутнього та стратегічного HR-інжинірингу**

Рік	Інвестиції (\$ млрд)
2022	14
2023	21
2024	29
2025	41
2026	56

За аналізований п'ятирічний період (2022–2026 рр.) загальний обсяг щорічних інвестицій у HR-технології зріс із 14 млрд USD до 56 млрд USD. Таким чином, у доларовому еквіваленті ринок збільшився рівно в 4 рази (або на 300% в абсолютній величині) [5, с. 709-719].

Обчислення динаміки приросту рік до року ілюструє прискорення інвестиційних процесів [6-7]:

1. 2022 → 2023 рр.: приріст становить +50,0% (+7 млрд USD);
2. 2023 → 2024 рр.: приріст становить +38,1% (+8 млрд USD);
3. 2024 → 2025 рр.: приріст становить +41,4% (+12 млрд USD);
4. 2025 → 2026 рр.: приріст становить +36,6% (+15 млрд USD).

Середньорічний темп приросту (CAGR) за цей період становить понад 41%, що робить сектор HR-технологій одним із найбільш динамічних сегментів корпоративного програмного забезпечення (Enterprise Software) у



світі [8-9]. Спираючись на дані провідних аналітичних інституцій (Gartner, Fortune Business Insights, Deloitte, 2026), стрибкоподібне фінансування ринку пояснюється зміною парадигми інвестицій (рис. 1).



Рис. 1. Зростання інвестицій у HR-технології щодо розвитку корпоративної культури майбутнього та стратегічного HR-інжинірингу

Зміна фокуса (Від автоматизації до штучного інтелекту): Якщо у 2022–2023 роках кошти спрямовувалися переважно на хмарні SaaS-платформи для обліку кадрів та розрахунку заробітної плати, то починаючи з 2024 року основним драйвером є Генеративний ШІ (GenAI) та предиктивна аналітика (People Analytics) [10-11].

Перехід у промислову експлуатацію (Стан ринку на 2026 рік): Згідно з дослідженнями 2026 року (зокрема, звітами HiBob та Gartner), поточний рік став рубіжним — періодом, коли компанії завершили масове тестування ШІ й перейшли до його повноцінного операційного впровадження. Інвестиції у розмірі 56 млрд USD у 2026 році відображають масштабне фінансування інтегрованих систем, що здатні моніторити вигорання співробітників, проектувати гнучкі робочі графіки й автоматизувати крос-культурну комунікацію [12, с. 160–163].

Стратегічний HR-інжиніринг майбутнього неможливий без тісного впровадження штучного інтелекту. Однак успіх цієї співпраці залежить від того, наскільки ефективно лідери використовуватимуть технології не як



заміну людському фактору, а як засіб його посилення (Augmented Intelligence). Застосування моделей предиктивної аналітики та персоналізованих траєкторій розвитку сприяє тому, що міжнародний бізнес може одночасно скорочувати операційні витрати на управління персоналом і створювати інклюзивну, прозору та продуктивну корпоративну культуру [13, с. 58-60].

**Висновки.** Отже, корпоративна культура майбутнього поступово формується завдяки поєднанню можливостей штучного інтелекту та стратегічного HR-інжинірингу. Процес цифровізації міжнародного бізнесу стимулює трансформацію управління людськими ресурсами, спрощує автоматизацію HR-процесів і сприяє засвоєнню цифрових навичок співробітниками. Технології штучного інтелекту сприяють: збільшенню продуктивності HR-систем; просуванню інноваційних підходів; раціоналізації бізнес-процесів; створенню більш адаптивної та гнучкої корпоративної культури. У майбутньому дослідження зосередяться на: розробці етичних стандартів для використання AI; створенні інтегрованих цифрових HR-екосистем; удосконаленні прогностичного аналізу в HR (Predictive HR); розвитку глобальних моделей цифрового лідерства.

### Список використаних джерел

1. Стефанюк О. Д., Чаус І. В. HR-TECH та корпоративна культура: синергія цифровізації та людського капіталу. *Наукові перспективи*. № 5 (59). 2025. С. 952-962. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-952-961](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-952-961)
2. Коць, О., Стойко, М., & Коць, О. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*, 2025. (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-120>.
3. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П., Вознюк Р. В. Генезис та методологічні основи поняття корпоративної культури в контексті



HRM. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»):* журнал. 2025. № 12(22) 2025. С. 1604-1622. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1604-1621](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1604-1621).

4. Базалійська Н.П., Вознюк Р. В. Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування в системі HR-інжинірингу. *Наукові перспективи: журнал.* 2025. 10(64). 2025. С. 786-802. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-786-801](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-786-801).

5. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Впровадження сучасних технологій компетентісного оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами організації. *Наукові перспективи: журнал.* 2025. 5(59). 2025. С. 711-722. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)).

6. Новікова О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент утримання та залучення кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство,* 2026. (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-83>.

7. Gradus. (2023) HR-doslidzhennia v Ukraini: dosvid, bar'ieri ta skladnoshchi v people management [HR Research in Ukraine: Experience, Barriers, and Challenges in People Management]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (accessed February 18, 2026) (in Ukraine).

8. HR-дослідження в Україні: досвід, бар'єри та складнощі в people management. Gradus. 2023. URL:<https://gradus.app/uk/open-reports/hr-research-in-ukraine-experience-barriers-and-difficulties-in-people-management/> (дата звернення: 08.04.2026).

9. Соснін Д. О. Штучний інтелект у бізнесі: глобальні тренди та перспективирозвитку в Україні. *Ефективна економіка.* 2025. № 9. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.83>.



10. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269>.

11. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова, В., & Бондар, Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2024. 1(86), 108 - 119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>.

12. Дорош М. С., Грек І. О., & Бугай Ю. В. Розробка моделі системи автоматизованого добору персоналу з використанням методів штучного інтелекту. *Технічні науки та технології*, 2020, (2(20)), 158–166. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2020-2\(20\)-158-166](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2020-2(20)-158-166).

13. Заярний О. А., Деркаченко Ю. В. Деякі особливості обробки персональних даних при використанні чат-ботів зі штучним інтелектом на прикладі ChatGPT. *Юридичний бюллетень*. 2023. Вип. 29. С. 55-62. : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.2.24>