

УДК 005.32:165.62:005.7

DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2026-26-103-02>

## КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

БІЛОГУБ, ВЯЧЕСЛАВ<sup>1</sup>  
НІКІТЕНКО, ВІТАЛІНА<sup>2</sup>

### Анотація

У статті здійснено соціально-філософське осмислення ролі критичного мислення як ключового чинника трансформації організаційної культури в умовах зростаючої невизначеності, цифрових трансформацій та глобалізаційних змін. Організаційна культура розглядається як багатовимірний соціально-ціннісний феномен, що визначає способи інтерпретації реальності, прийняття управлінських рішень і формування колективних моделей поведінки в організаціях. Метою дослідження є комплексний аналіз взаємозв'язку критичного мислення та організаційної культури, а також обґрунтування їх ролі у формуванні адаптивних, рефлексивних та інноваційно орієнтованих організаційних систем. У статті проаналізовано класичні та сучасні теоретичні підходи до організаційної культури та критичного мислення, зокрема ідеї раціональності, комунікативної дії, влади знання та когнітивних практик, що дозволило виявити їхній концептуальний потенціал для пояснення трансформаційних процесів у сучасних організаціях. Визначено, що критичне мислення функціонує не лише як індивідуальна когнітивна здатність, але й як соціально вбудована практика, яка впливає на цінності, норми, комунікацію та інтерпретаційні моделі всередині організації. Виявлено та систематизовано ключові проблеми розвитку організаційної культури в умовах невизначеності, зокрема обмеженість рефлексивних практик, домінування ієрархічних моделей мислення, дефіцит відкритої комунікації та вплив цифрових середовищ на когнітивні процеси. Особлива увага приділена структурним елементам організаційної культури – базовим припущенням, цінностям, нормам, поведінковим практикам і символічним формам – у яких інтегрується критичне мислення як механізм переосмислення досвіду та формування нових управлінських підходів. Обґрунтовано, що розвиток культури критичного мислення сприяє формуванню організаційної стійкості, підвищенню якості прийняття рішень, розвитку інноваційності та зміцненню довіри в колективі. Запропоновано концептуальні підходи до інтеграції критичного мислення у ціннісні, нормативні, комунікативні та поведінкові компоненти організаційної культури, що забезпечують її трансформацію відповідно до викликів сучасності. Стаття поєднує соціально-філософський, управлінський та міждисциплінарний підходи, дозволяючи розглядати організаційну культуру як динамічну систему, у якій критичне мислення виступає не лише інструментом аналізу, але й фундаментом формування нових моделей взаємодії, інтерпретації та колективної дії. Соціально-філософські виміри досліджуваного феномену охоплюють когнітивний, етичний, комунікативний та поведінковий аспекти, що визначають здатність організації до саморефлексії, адаптації та розвитку в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** критичне мислення, організаційна культура, невизначеність, когнітивні практики, цінності, комунікація, цифрові трансформації, управління, адаптивність, соціально-філософський аналіз.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** У сучасних умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки, зростання невизначеності та кризових соціально-економічних і політичних викликів суттєво підвищується роль організаційної культури як інтегрального чинника ефективного функціонування підприємств і соціально-економічних систем. Організаційна культура перестає бути лише

внутрішнім регулятором поведінки персоналу, трансформуючись у стратегічний ресурс розвитку організації, що визначає її здатність до інновацій, адаптації та забезпечення конкурентоспроможності. У цьому контексті особливого значення набуває критичне мислення як ключова управлінська компетентність, що забезпечує обґрунтованість прийняття рішень, здатність до аналізу складних ситуацій, виявлення ризиків і подолання когнітивних упереджень. Взаємозв'язок організаційної культури та критичного мислення формує нову парадигму управління, у межах якої культура виступає не лише середовищем функціонування організації, а й фактором розвитку інтелектуального потенціалу її працівників.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах цифровізації, швидкого оновлення

<sup>1</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [belogub.s1983@gmail.com](mailto:belogub.s1983@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5163-0587>

<sup>2</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: [vitalina2006@ukr.net](mailto:vitalina2006@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

інформації та зростання складності управлінських завдань традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними. Зокрема, домінування формалізованих процедур і технократичного підходу обмежує можливості організацій щодо гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Це актуалізує необхідність формування організаційної культури, яка стимулює критичне мислення, відкритість до нових ідей, рефлексивність та готовність до змін. Особливої значущості дана проблема набуває в умовах трансформаційних процесів в Україні, пов'язаних із воєнними викликами, економічною нестабільністю, інтеграцією у європейський простір та розвитком цифрового управління. У таких умовах ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від здатності управлінців приймати обґрунтовані рішення в ситуаціях невизначеності, що безпосередньо пов'язано з рівнем розвитку критичного мислення та характером організаційної культури.

Концептуалізація проблеми ґрунтується на розумінні організаційної культури як багатовимірного соціально-економічного та управлінського явища, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних детермінант. До таких детермінант належать ціннісні орієнтації організації, стиль лідерства, рівень розвитку комунікацій, організаційні норми і практики, а також зовнішнє інституційне середовище. Водночас критичне мислення розглядається як когнітивно-поведінковий ресурс, що забезпечує ефективність інтерпретації інформації, прийняття рішень і управління знаннями в організації.

У теоретичному вимірі організаційна культура постає як система цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають характер управлінської взаємодії та прийняття рішень. Вона формує середовище, у якому або стимулюється, або обмежується розвиток критичного мислення працівників. Відтак культура організації може виступати як каталізатор інноваційності, або ж, навпаки, як фактор консервації неефективних управлінських практик.

Методологічний підхід до дослідження передбачає поєднання системного, аксіологічного та поведінкового аналізу, що дозволяє розкрити взаємозв'язок між організаційною культурою та критичним мисленням на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Такий підхід забезпечує можливість комплексного осмислення досліджуваної проблеми як чинника під-

вищення ефективності управління, розвитку організацій та забезпечення їхньої стійкості.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що формування організаційної культури, орієнтованої на розвиток критичного мислення, дозволяє: підвищувати якість управлінських рішень; зменшувати вплив когнітивних викривлень у процесі управління; стимулювати інноваційну активність і навчання персоналу; формувати адаптивність організацій до умов невизначеності; забезпечувати довгострокову ефективність і конкурентоспроможність.

Підсумовуючи, дослідження взаємозв'язку організаційної культури та критичного мислення є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки сприяє формуванню нових підходів до управління організаціями в умовах сучасних глобальних викликів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми та формування мети дослідження.** Незважаючи на значну кількість досліджень організаційної культури та критичного мислення у вітчизняній і зарубіжній науці, низка важливих аспектів їх взаємозв'язку залишається недостатньо розробленою та потребує подальшого системного аналізу. Насамперед це стосується ціннісно-когнітивного виміру взаємодії організаційної культури та критичного мислення. У більшості наукових праць організаційна культура розглядається як система норм, цінностей і моделей поведінки, тоді як критичне мислення трактується як індивідуальна когнітивна компетентність. Водночас питання їх інтеграції, зокрема впливу ціннісних орієнтацій організації на розвиток критичного мислення працівників і управлінців, а також зворотного впливу критичного мислення на трансформацію організаційної культури, залишається недостатньо дослідженим. Окремої уваги потребує проблема впливу цифровізації та штучного інтелекту на формування організаційної культури та когнітивних процесів у межах організації. Незважаючи на активне вивчення цифрової трансформації, наукові підходи до інтеграції цифрових технологій у культурні та мисленнєві процеси залишаються фрагментарними. Відсутні комплексні моделі, які б пояснювали взаємозв'язок між використанням цифрових інструментів, розвитком критичного мислення та трансформацією організаційних норм і управлінських практик.

Недостатньо дослідженим є також комунікативний і рефлексивний вимір організаційної

культури. Хоча сучасні підходи підкреслюють значення відкритої комунікації, обміну знаннями та співпраці, потребує поглиблення аналіз того, яким чином комунікативне середовище організації впливає на здатність працівників до критичного осмислення інформації, формування незалежних суджень і прийняття обґрунтованих рішень. Зокрема, малодослідженим залишається зв'язок між культурою діалогу, рівнем довіри та психологічної безпеки і розвитком критичного мислення в організаціях.

В умовах глобалізації та зростання культурної різноманітності обмеженими залишаються дослідження міжкультурних аспектів формування організаційної культури, що сприяє розвитку критичного мислення. Недостатньо вивченими є питання впливу національних і культурних відмінностей на когнітивні процеси, управлінські рішення та моделі організаційної поведінки, що ускладнює розроблення універсальних підходів до управління в мультикультурному середовищі. Крім того, фрагментарно досліджено питання оцінки ефективності організаційної культури у контексті розвитку критичного мислення, інноваційності, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Відсутні цілісні методологічні підходи до визначення того, яким чином організаційна культура впливає на якість управлінських рішень, здатність організації до навчання та її довгострокову ефективність. Не повною мірою розкрито й потенціал організаційної культури як інструменту зниження когнітивних упереджень та підвищення раціональності управління.

Таким чином, актуальним є комплексне дослідження організаційної культури як середовища формування критичного мислення, що передбачає інтеграцію ціннісного, когнітивного, комунікативного та цифрового вимірів. Невирішеними залишаються питання формування організаційних умов, які стимулюють розвиток критичного мислення, а також розроблення моделей, що поєднують культурні характеристики організації з когнітивними процесами прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічних змін.

**Мета статті** полягає у комплексному теоретико-методологічному осмисленні організаційної культури як ключового середовища формування критичного мислення, що визначає якість управлінських рішень, інноваційність та адаптивність організацій у сучасних умовах цифровізації та глобальних трансформацій. Досягнення

поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема аналіз класичних і сучасних підходів до розуміння організаційної культури та критичного мислення, виявлення невіршених аспектів їх взаємодії, дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію організаційної культури та когнітивних процесів, обґрунтування ролі культури як чинника розвитку критичного мислення, а також розроблення концептуальних підходів і практичних рекомендацій щодо формування організаційного середовища, орієнтованого на розвиток рефлексивності, інноваційності та ефективного управління.

**Вступ.** Сучасний етап розвитку організацій характеризується зростаючою складністю, динамічністю та невизначеністю соціально-економічного середовища. Глобалізаційні процеси, інтенсивна цифровізація, трансформація ринків праці, а також вплив кризових явищ (економічних, соціальних, безпекових) формують нову реальність функціонування організацій, у якій традиційні управлінські моделі виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними. У цих умовах організації стикаються з необхідністю не лише структурних змін, але й глибокої трансформації внутрішніх культурних засад, які визначають логіку мислення, поведінки та взаємодії їхніх членів.

Організаційна культура у цьому контексті постає як фундаментальний соціально-ціннісний механізм, що забезпечує інтеграцію індивідуальних і колективних дій, формує систему значень і норм, а також визначає способи інтерпретації реальності та реагування на зовнішні виклики. Водночас традиційні моделі організаційної культури, орієнтовані на стабільність, ієрархічність і стандартизацію, дедалі частіше вступають у суперечність із вимогами середовища, що швидко змінюється. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі культури як динамічного, рефлексивного та відкритого до змін феномену.

В контексті досліджуваної проблематики особливого значення набуває критичне мислення як когнітивна та соціокультурна здатність, що забезпечує аналітичне осмислення інформації, рефлексію власних припущень, здатність до аргументованого судження та прийняття рішень в умовах невизначеності. Критичне мислення дозволяє подолати обмеження стереотипного мислення, знижує вплив когнітивних упереджень і сприяє формуванню більш гнучких та обґрунтованих управлінських практик. Водночас його значення виходить за межі індивідуального рівня, оскільки

воно поступово інтегрується у колективні практики взаємодії, комунікації та організаційного навчання.

Отже, взаємозв'язок критичного мислення та організаційної культури набуває принципового значення у процесі трансформації сучасних організацій. Критичне мислення виступає не лише як інструмент раціоналізації управлінських рішень, але і як чинник зміни культурних установок, норм і цінностей, що визначають поведінкові моделі працівників. Воно сприяє формуванню культури відкритості, діалогу, рефлексії та інноваційності, яка є необхідною умовою ефективного функціонування організацій у складному та невизначеному середовищі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю концептуального осмислення механізмів інтеграції критичного мислення у структуру організаційної культури, а також визначення його ролі у забезпеченні адаптивності, стійкості та інноваційного розвитку організацій. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених як організаційній культурі, так і критичному мисленню, їх взаємодія у контексті невизначеності залишається недостатньо розробленою, що визначає наукову новизну та практичну значущість даної роботи. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі критичного мислення як ключового чинника трансформації організаційної культури та визначення напрямів його інтеграції у ціннісні, комунікативні та поведінкові структури організацій в умовах невизначеності.

Сучасні дослідження організаційної культури та критичного мислення формуються на перетині менеджменту, організаційної поведінки, когнітивної психології та соціальної філософії. У міжнародній науковій традиції організаційна культура розглядається як системоутворюючий чинник функціонування організації, що визначає поведінкові патерни, управлінські практики та здатність до адаптації в умовах невизначеності, цифровізації та кризових трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Проблематика формування організаційної культури підприємств є однією з ключових у сучасному менеджменті, що зумовлено зростанням ролі нематеріальних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Теоретико-методологічні засади дослідження організаційної культури сформувалися на перетині менеджменту, організаційної поведінки, соціології та психології, що дозволяє

розглядати її як комплексний багатовимірний феномен (Schein, 2017; Hofstede, 2011; Robbins & Coulter, 2021).

Організаційна культура виступає важливим чинником ефективності діяльності підприємства, впливаючи на продуктивність, інноваційність, адаптивність до змін і конкурентоспроможність (Armstrong, 2020; Denison, 1990; Kaplan & Norton, 2020). Сучасні дослідження підтверджують, що вона є стратегічним ресурсом забезпечення сталого розвитку організації (Cameron & Quinn, 2011; Elkington, 2018). Фундаментальні основи дослідження організаційної культури закладено у працях Едгара Шейна, який визначає її як систему базових припущень, цінностей і норм, сформованих у процесі колективного досвіду (Schein, 2017). Подальший розвиток цього підходу відображено у роботах Герта Гофстеде, який трактує культуру як «колективне програмування свідомості» (Hofstede, 2011), а також у дослідженнях міжкультурних особливостей управління (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Розвиток концепції організаційної культури тісно пов'язаний із дослідженням її впливу на ефективність діяльності підприємств. Зокрема, Деніел Денісон довів взаємозв'язок між характеристиками культури та результативністю організацій (Denison, 1990). У цьому контексті культура розглядається як інструмент стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності (Armstrong, 2020; Porter, 2008).

Вагомий внесок у розвиток теорії організаційної культури зробили Кім Кемерон і Роберт Квінн, які розробили модель конкуруючих цінностей, що дозволяє аналізувати типи культур і визначати напрями їх трансформації (Cameron & Quinn, 2011). Сучасні дослідження розширюють класичні підходи, акцентуючи увагу на поведінкових і когнітивних аспектах організаційної культури. Зокрема, концепція психологічної безпеки Емі Едмондсон доводить значення відкритості до обміну ідеями та обговорення помилок для формування інноваційного середовища (Edmondson, 2019).

Паралельно розвивається напрям дослідження критичного мислення як важливої складової організаційної культури. Основоположними є праці Роберта Енніса, а також Річарда Пола і Лінди Елдер, які визначають критичне мислення як процес логічного й рефлексивного аналізу інформації (Ennis, 2011; Paul & Elder, 2019). Прикладний аспект розкрито у дослідженнях Діани Гелперн

(Halpern, 2014). Важливе значення мають також результати поведінкової економіки, зокрема праці Данієля Канемана та Каса Санстейна, які доводять вплив когнітивних упереджень на прийняття рішень (Kahneman, 2011; Sunstein, 2017). Суттєвий внесок у розуміння процесів формування організаційної культури здійснив Карл Вайк через концепцію осмислення (sensemaking), що підкреслює роль інтерпретації інформації в організаціях (Weick, 1995). У свою чергу, Пітер Сенге обґрунтував значення системного мислення та безперервного навчання як основи розвитку адаптивної організаційної культури (Senge, 2006).

В умовах цифрової трансформації значного розвитку набули дослідження Еріка Брінйолфссона та Ендрю Макафі, які аналізують вплив цифрових технологій на управлінські процеси та структуру організацій (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Laudon & Laudon, 2021; OECD, 2022). Питання взаємозв'язку організаційної культури із соціальною відповідальністю та сталим розвитком розкрито у працях Філіпа Котлера, Арчі МакВільямса, Йоста Йонкера, Браяна Шихі, де підкреслюється інтеграція економічних, соціальних і екологічних цілей у діяльності підприємств (Kotler & Keller, 2016; Elkington, 2018; United Nations Global Compact, 2021). Поряд із зарубіжними дослідженнями вагомий внесок у розвиток теорії організаційної культури здійснюють українські науковці, зокрема І. Отенко, Г. Хаєта, О. Харчишина, М. Чепелюк, а також О. Амоша, Н. Брюховецька, І. Буляєв, А. Касич, Ю. Погорелов, у працях яких досліджено особливості формування та трансформації організаційної культури підприємств в умовах змін зовнішнього середовища.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції організаційної культури з розвитком критичного мислення як ключової управлінської компетентності в умовах цифровізації, невизначеності та кризових викликів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**1. Класичні та сучасні підходи до розуміння організаційної культури та критичного мислення та їхній внесок у формування теоретичних засад дослідження.** Теоретичне осмислення організаційної культури та критичного мислення ґрунтується на поєднанні класичних і сучасних наукових підходів, що дозволяє розглядати їх як взаємопов'язані складові ефективного управ-

ління в умовах сучасних трансформацій. У сучасній науковій парадигмі організаційна культура трактується як багатовимірна система цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що формують середовище функціонування організації та визначають характер управлінських рішень. Водночас критичне мислення розглядається як ключова когнітивна компетентність, яка забезпечує здатність до аналізу інформації, оцінки альтернатив і прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

Фундаментальні засади дослідження організаційної культури закладені у працях Едгара Шейна, який визначає її як систему базових припущень, що формуються в процесі колективного досвіду та визначають поведінку членів організації (Schein, 2017). Такий підхід дозволяє розглядати культуру як глибинний механізм регуляції організаційної діяльності, що впливає на способи сприйняття, мислення та прийняття рішень.

Подальший розвиток цієї концепції представлений у роботах Герта Гофстеде, який інтерпретує культуру як «колективне програмування свідомості», що визначає відмінності у поведінці людей та управлінських практиках (Hofstede, 2011). У контексті даного дослідження це дозволяє обґрунтувати, що організаційна культура безпосередньо впливає на формування когнітивних моделей і, відповідно, на розвиток критичного мислення в організаціях.

Важливий внесок у дослідження взаємозв'язку культури та ефективності організацій зробив Деніел Денісон, який довів, що такі характеристики культури, як залученість, узгодженість і адаптивність, мають прямий вплив на результативність діяльності (Denison, 1990). Це дає підстави стверджувати, що організаційна культура, яка підтримує відкритість, участь і навчання, створює передумови для розвитку критичного мислення персоналу.

У сучасному менеджменті культура розглядається як стратегічний ресурс розвитку організації, що відображено у працях Майкла Армстронга, а також Кіма Кемерона і Роберта Квінна, які підкреслюють роль цінностей, лідерства та організаційного середовища у формуванні ефективних моделей управління (Armstrong, 2020; Cameron & Quinn, 2011). Їхні підходи дозволяють розглядати організаційну культуру як фактор, що визначає рівень гнучкості, інноваційності та здатності до змін, що безпосередньо пов'язано з розвитком критичного мислення.

Паралельно формується науковий напрям дослідження критичного мислення як ключової компетентності сучасного управління. Основоположними є праці Роберта Енніса, а також Річарда Пола і Лінди Елдер, які визначають критичне мислення як процес рефлексивного, логічного та обґрунтованого аналізу інформації (Ennis, 2011; Paul & Elder, 2019). У прикладному аспекті важливу роль відіграють дослідження Діани Гелперн, яка обґрунтовує значення критичного мислення для прийняття ефективних управлінських рішень і вирішення складних проблем (Halpern, 2014).

Суттєвий внесок у розуміння когнітивних процесів у прийнятті рішень здійснив Даніель Канеман, який довів, що управлінські рішення часто піддаються впливу когнітивних упереджень (Kahneman, 2011). Це підсилює значення критичного мислення як інструменту підвищення раціональності управління та зниження ризиків помилкових рішень.

У контексті взаємозв'язку організаційної культури та процесів осмислення інформації важливе значення має концепція sensemaking, запропонована Карлом Вайком, яка підкреслює роль інтерпретації подій і формування колективного розуміння у процесі управління (Weick, 1995). Водночас концепція навчальної організації Пітера Сенге акцентує увагу на розвитку системного та критичного мислення як складових організаційної культури, що забезпечують здатність організації до самонавчання та адаптації (Senge, 2006).

В умовах цифрової трансформації вагомого значення набувають дослідження Еріка Брінйолфссона та Ендрю Макафі, які аналізують вплив цифрових технологій на управлінські процеси та зміну вимог до компетентностей персоналу (Brunjolfsson & McAfee, 2017). У цьому контексті критичне мислення розглядається як необхідна умова ефективної роботи з інформацією та прийняття рішень у цифровому середовищі.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що організаційна культура та критичне мислення є взаємопов'язаними складовими сучасного управління. Організаційна культура формує середовище, яке визначає можливості розвитку критичного мислення, тоді як критичне мислення виступає чинником удосконалення організаційної культури, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень, інноваційності та адаптивності організацій. Отже, інтеграція

культурного та когнітивного підходів створює теоретичну основу для формування ефективних моделей управління в умовах сучасних викликів.

**2. Вплив організаційної культури на розвиток критичного мислення: когнітивно-поведінковий та управлінський вимір.** У сучасних умовах функціонування організацій критичне мислення перестає розглядатися виключно як індивідуальна когнітивна здатність і дедалі більше набуває ознак соціально зумовленого феномену, формування якого безпосередньо залежить від характеристик організаційного середовища. У цьому контексті організаційна культура виступає не лише як система норм і цінностей, а як когнітивно-регулятивний механізм, що визначає рамки мислення, інтерпретації інформації та прийняття рішень.

На відміну від традиційних підходів, де культура розглядається як «фон» управлінської діяльності, сучасні дослідження дозволяють трактувати її як активний чинник, що формує мисленнєві патерни працівників. Зокрема, підхід Едгара Шейна дає підстави стверджувати, що базові припущення організації виконують функцію когнітивних фільтрів, через які відбувається сприйняття та оцінка інформації (Schein, 2017). Це означає, що навіть за наявності формальних вимог до аналітичності чи раціональності рішень реальний рівень критичного мислення визначається не лише індивідуальними здібностями, а культурно закріпленими способами мислення.

У цьому контексті концепція культурних вимірів Герта Гофстеде дозволяє пояснити, чому в одних організаціях критичне мислення розвивається, а в інших – пригнічується (Hofstede, 2011). Зокрема, високий рівень дистанції влади формує залежні когнітивні моделі, орієнтовані на авторитет, що знижує здатність до критичного аналізу управлінських рішень. Водночас культури з низькою дистанцією влади та високим рівнем індивідуалізму стимулюють автономність мислення, сумнів і аргументовану дискусію (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Результати досліджень Деніела Денісона дозволяють конкретизувати ці положення на рівні організаційних характеристик. Зокрема, встановлено, що культури з високим рівнем залученості персоналу створюють умови для когнітивної активності, оскільки передбачають участь працівників у прийнятті рішень, тоді як адаптивність культури сприяє перегляду усталених підходів і розвитку здатності до критичного переосмис-

лення досвіду (Denison, 1990). Це дає підстави стверджувати, що критичне мислення є не лише індивідуальною навичкою, а результатом організаційної практики.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між типами організаційної культури та характером мислення, що розкривається у моделі Кіма Кемерона і Роберта Квінна (Cameron & Quinn, 2011). Зокрема, ієрархічні культури, орієнтовані на стабільність і контроль, формують алгоритмічне, процедурне мислення, тоді як адхократичні культури стимулюють евристичне мислення, експериментування та критичне осмислення альтернатив. Кланові культури, своєю чергою, створюють умови для розвитку критичного мислення через довіру та відкриту комунікацію, але можуть обмежувати його через прагнення до консенсусу.

Поглиблює розуміння цієї проблеми концепція осмислення (sensemaking) Карла Вайка, відповідно до якої мислення в організації має колективний характер і формується у процесі інтерпретації подій (Weick, 1995). У такому підході критичне мислення виступає не як ізольований процес, а як результат соціальної взаємодії, де значення має не лише аналіз фактів, а й спосіб їх обговорення, переосмислення та узгодження.

Важливим є також внесок концепції навчальної організації Пітера Сенге, яка підкреслює роль системного мислення та рефлексії як складових організаційної культури (Senge, 2006). Організації, що підтримують навчання, створюють умови для постійного перегляду ментальних моделей, що є ключовим елементом розвитку критичного мислення. У цьому випадку культура виконує функцію не лише регуляції поведінки, а й розвитку когнітивного потенціалу працівників.

З позицій поведінкової економіки дослідження Даніеля Канемана дозволяють пояснити, що навіть у професійних управлінців домінують інтуїтивні, а не аналітичні рішення (Kahneman, 2011). У цьому контексті організаційна культура може або підсилювати ці упередження (через тиск, поспішність, ієрархічність), або мінімізувати їх (через обговорення, перевірку гіпотез, колективний аналіз).

Отже, культура виступає механізмом корекції когнітивних викривлень.

В умовах цифрової трансформації, дослідженої Еріком Брендлфсоном та Ендрю МакАфером, відбувається зміна характеру мислення в організаціях: зростає роль аналітики, роботи з даними та швидкого прийняття рішень. Це підсилює

вимоги до критичного мислення, але водночас створює ризики поверхневого аналізу через інформаційне перевантаження. У таких умовах саме організаційна культура визначає, чи будуть цифрові інструменти використовуватися для глибшого аналізу, чи, навпаки, сприятимуть формалізації мислення.

Отже, отримані результати дозволяють обґрунтувати, що організаційна культура є ключовим фактором формування критичного мислення як на індивідуальному, так і на колективному рівнях. Вона визначає не лише поведінкові норми, а й когнітивні рамки, в межах яких відбувається аналіз інформації та прийняття рішень. Ефективна організаційна культура повинна поєднувати відкритість до дискусії, толерантність до помилок, підтримку рефлексії та орієнтацію на навчання, що створює умови для розвитку критичного мислення як ключової компетентності сучасного управління.

Таким чином, науковий результат полягає у доведенні того, що критичне мислення не може розглядатися поза культурним контекстом організації, а його розвиток є наслідком цілеспрямованого формування відповідного організаційного середовища, що інтегрує ціннісні, когнітивні та комунікативні компоненти управління.

**3. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію організаційної культури та розвиток критичного мислення.** Сучасний етап розвитку організацій характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка змінює не лише технологічні аспекти діяльності, а й фундаментальні засади організаційної культури та когнітивних процесів у межах управління. Цифровізація та впровадження штучного інтелекту формують новий тип організаційного середовища, у якому змінюються способи обробки інформації, прийняття рішень і взаємодії між працівниками. У цьому контексті критичне мислення набуває не лише значення індивідуальної компетентності, а стає системною умовою ефективного функціонування організації.

На відміну від традиційних моделей управління, де основна увага приділялася регламентації процесів і контролю, цифрове середовище характеризується відкритістю інформаційних потоків, швидкістю змін і високим рівнем невизначеності (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Laudon & Laudon, 2021). Це призводить до зміщення акцентів в організаційній культурі – від стабільності та передбачуваності до гнучкості, адаптивності та постій-

ного навчання (Senge, 2006). У таких умовах культура організації повинна забезпечувати не лише координацію дій, а й здатність працівників критично осмислювати інформацію, відокремлювати релевантні дані від надлишкових і приймати обґрунтовані рішення (Halpern, 2014).

Особливістю цифрового середовища є зростання ролі алгоритмічних рішень і систем штучного інтелекту, які дедалі частіше виступають як інструменти підтримки або навіть заміщення управлінських функцій (OECD, 2022). Це створює новий тип взаємодії між людиною і технологією, у якому виникає ризик зниження рівня критичного мислення через надмірну довіру до алгоритмів. Так званий ефект «алгоритмічної авторитетності» може призводити до некритичного сприйняття результатів автоматизованого аналізу, що, у свою чергу, підвищує ймовірність помилкових управлінських рішень (Kahneman, 2011; Sunstein, 2017). У цьому контексті організаційна культура повинна виконувати компенсаторну функцію, формуючи установки на перевірку, інтерпретацію та критичну оцінку даних, отриманих за допомогою цифрових систем. Це передбачає розвиток таких культурних характеристик, як відкритість до сумніву, підтримка аргументованої дискусії та заохочення до аналізу альтернатив (Edmondson, 2019). Таким чином, цифровізація не зменшує значення критичного мислення, а, навпаки, підсилює потребу в ньому (Paul & Elder, 2019).

Водночас цифрові технології створюють нові можливості для розвитку критичного мислення. Зокрема, доступ до великих масивів даних, аналітичних інструментів і цифрових платформ дозволяє здійснювати глибший аналіз, моделювання ситуацій і перевірку гіпотез (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Проте ефективне використання цих можливостей залежить від того, чи сформована в організації культура, що стимулює аналітичність, самостійність мислення та відповідальність за прийняті рішення (Armstrong, 2020).

Суттєвою є також трансформація комунікаційних процесів у цифровому середовищі. Віртуалізація взаємодії, дистанційна робота та використання цифрових платформ змінюють характер обговорення управлінських рішень (Laudon & Laudon, 2021). З одного боку, це розширює можливості для участі та обміну думками, з іншого – може знижувати глибину аналізу через фрагментарність комунікації та інформаційне перевантаження (Sunstein, 2017). У таких умовах

організаційна культура повинна забезпечувати якість комунікації, підтримуючи аргументованість, структурованість і критичність дискусій (Habermas, 1984).

Окремої уваги потребує питання трансформації мислення під впливом цифрових технологій. Спостерігається тенденція до скорочення часу на обробку інформації, що сприяє формуванню поверхневого, фрагментарного мислення (Kahneman, 2011). У цьому контексті організаційна культура повинна протидіяти таким тенденціям, формуючи практики глибокого аналізу, рефлексії та стратегічного мислення (Senge, 2006). Це може реалізовуватися через впровадження процедур колективного обговорення, аналізу помилок, використання сценарного планування та інших інструментів, що стимулюють критичне осмислення інформації (Weick, 1995). Крім того, цифровізація змінює роль лідерства в організації. Керівник більше не виступає єдиним джерелом знань і рішень, а стає фасилітатором процесу колективного мислення (Brynjolfsson & McAfee, 2017). У цьому контексті організаційна культура повинна підтримувати децентралізацію прийняття рішень, розвиток автономності працівників і формування відповідальності за результати діяльності, що безпосередньо пов'язано з розвитком критичного мислення (Cameron & Quinn, 2011).

Отже, результати дослідження дозволяють обґрунтувати, що цифровізація та впровадження штучного інтелекту мають амбівалентний вплив на розвиток критичного мислення: з одного боку, вони розширюють можливості для аналізу та прийняття рішень, з іншого – створюють ризики формалізації мислення та зниження його глибини (OECD, 2022). Вирішальним фактором у цьому процесі є організаційна культура, яка визначає характер взаємодії людини з цифровими технологіями.

Таким чином, науковий результат полягає у доведенні того, що в умовах цифрової трансформації організаційна культура повинна трансформуватися у напрямі підтримки критичного мислення як ключової компетентності, що забезпечує ефективність управління, зниження ризиків і здатність організації до адаптації в умовах швидких змін (Elkington, 2018). Формування такої культури передбачає інтеграцію технологічних, когнітивних і ціннісних компонентів, що створює підґрунтя для розвитку сучасних моделей управління.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок.** У результаті дослідження встановлено, що критичне мислення відіграє ключову роль у трансформації організаційної культури підприємств, виступаючи не лише індивідуальною когнітивною навичкою, а й системою характеристикою сучасного управління. Воно забезпечує здатність організації до рефлексивного аналізу, обґрунтованого прийняття рішень та адаптації до складних і динамічних умов функціонування.

Доведено, що трансформація організаційної культури відбувається під впливом комплексних викликів, серед яких особливе місце займають не лише загальна невизначеність, а й турбулентність зовнішнього середовища, цифрова трансформація, глобалізаційні процеси, а також кризові та воєнні фактори, що характерні для сучасного розвитку українських підприємств. У таких умовах традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність формування культури, орієнтованої на гнучкість, відкритість до змін та аналітичність мислення.

Обґрунтовано, що критичне мислення виступає інструментом подолання когнітивних упереджень, зниження рівня управлінської ірраціональності та підвищення якості стратегічних і операційних рішень. Воно сприяє формуванню організаційного середовища, у якому заохочується аргументований діалог, конструктивна критика та колективне осмислення управлінських ситуацій, що є основою інноваційного розвитку та організаційної стійкості. В ході дослідження встановлено, що в умовах складності, невизначеності, багатоваріантності сценаріїв розвитку та обмеженості достовірної інформації організаційна культура повинна трансформуватися

у напрямі підвищення адаптивності, навчальності та здатності до швидкого прийняття рішень. У цьому контексті критичне мислення забезпечує не лише аналіз інформації, а й формування здатності до інтерпретації, прогнозування та вибору оптимальних управлінських альтернатив.

Таким чином, розвиток організаційної культури в українських підприємствах має базуватися на інтеграції критичного мислення як ключової управлінської компетентності, поєднанні цифрових інструментів, міжнародного досвіду та принципів сталого розвитку, з урахуванням специфіки функціонування в умовах підвищених ризиків і нестабільності. Це дозволяє сформуванню інноваційно орієнтованої, гнучкої та стійкої організаційної культури, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики.

Водночас результати дослідження засвідчили наявність низки невирішених питань, що визначають перспективи подальших наукових розвідок. До них належать: уточнення методичних підходів до оцінювання рівня розвитку критичного мислення в організаціях; дослідження механізмів інтеграції критичного мислення у практики управління та корпоративну культуру; аналіз впливу цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію організаційної культури; розроблення моделей формування адаптивної організаційної культури в умовах криз, турбулентності та воєнних викликів; вивчення ролі лідерства у розвитку культури критичного мислення в організаціях.

Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на формування теоретико-методичних і практичних засад розвитку організаційної культури нового типу, що ґрунтується на критичному мисленні, цифровій зрілості та здатності до функціонування в умовах високої невизначеності й багатовимірних ризиків.

#### Список використаних джерел

- Amosha O. I., Bryukhovetska N. Yu., Buleev I. P., Poghorelov Yu. S. (Eds.). *Industrial enterprise development in the conditions of economic transformation*. Kyiv: NAS of Ukraine, 2018.
- Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
- Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company, 2017.
- Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- Denison D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990.
- Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness, 2007.
- Edmondson A. C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken: Wiley, 2019.
- Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. 25th anniversary ed. London: Routledge, 2018.

- Ennis R. H. *The nature of critical thinking: An outline of critical thinking dispositions and abilities*. Urbana: University of Illinois, 2011.
- Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
- Halpern D. F. *Thought and knowledge: An introduction to critical thinking*. 5th ed. New York: Psychology Press, 2014.
- Habermas J. *The theory of communicative action*. Vol. 1. Boston: Beacon Press, 1984.
- Hofstede G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context // *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2, No. 1. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kahneman D. *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
- Kaplan R. S., Norton D. P. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 2020.
- Kotler P., Keller K. L. *Marketing management*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2016.
- Laudon K. C., Laudon J. P. *Management information systems: Managing the digital firm*. 17th ed. Harlow: Pearson, 2021.
- OECD. *Digitalisation and business strategy*. Paris: OECD Publishing, 2022.
- Paul R., Elder L. *Critical thinking: Tools for taking charge of your learning and your life*. 4th ed. Dillon Beach: Foundation for Critical Thinking, 2019.
- Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2008.
- Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 96–114.
- Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2021.
- Schein E. H. *Organizational culture and leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- Senge P. M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 2006.
- Sunstein C. R. *#Republic: Divided democracy in the age of social media*. Princeton: Princeton University Press, 2017.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012.
- United Nations Global Compact. *Corporate sustainability in the 21st century*. New York: United Nations, 2021.
- Weick K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

### References

- Amosha, O. I., Bryukhovetska, N. Yu., Buleev, I. P., & Poghorelov, Yu. S. (Eds.). (2018). *Industrial enterprise development in the conditions of economic transformation*. NAS of Ukraine.
- Armstrong, M. (2020). *A handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Elkington, J. (2018). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (25th anniversary ed.). Routledge.
- Ennis, R. H. (2011). *The nature of critical thinking: An outline of critical thinking dispositions and abilities*. University of Illinois.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2020). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Halpern, D. F. (2014). *Thought and knowledge: An introduction to critical thinking* (5th ed.). Psychology Press.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action* (Vol. 1). Beacon Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.
- OECD. (2022). *Digitalisation and business strategy*. OECD Publishing.
- Paul, R., & Elder, L. (2019). *Critical thinking: Tools for taking charge of your learning and your life* (4th ed.). Foundation for Critical Thinking.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sunstein, C. R. (2017). *#Republic: Divided democracy in the age of social media*. Princeton University Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- United Nations Global Compact. (2021). *Corporate sustainability in the 21st century*. United Nations.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

**VIACHESLAV, BILOGUB** – PhD Student in “Public Management and Administration”,  
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [belogub.s1983@gmail.com](mailto:belogub.s1983@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5163-0587>

**VITALINA, NIKITENKO** – Doctor of Philosophy (D.Sc.),  
Professor at the Department of Management and Administration,  
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute,  
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: [vitalina2006@ukr.net](mailto:vitalina2006@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

## CRITICAL THINKING AS A KEY DRIVER OF ORGANISATIONAL CULTURE TRANSFORMATION IN TIMES OF UNCERTAINTY

### Abstract

The article presents a socio-philosophical analysis of the role of critical thinking as a key factor in transforming organisational culture in the context of growing uncertainty, digital transformation, and globalisation. Organisational culture is viewed as a multidimensional socio-value phenomenon that determines how reality is interpreted, how managerial decisions are made, and how collective behavioural patterns are formed within organisations. The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of the interrelationship between critical thinking and organisational culture, and to substantiate their roles in the formation of adaptive, reflective, and innovation-oriented organisational systems. The article analyses classical and contemporary theoretical approaches to organisational culture and critical thinking, in particular the ideas of rationality, communicative action, the power of knowledge and cognitive practices, which have made it possible to identify their conceptual potential for explaining transformational processes in modern organisations. It has been established that critical thinking functions not only as an individual cognitive ability, but also as a socially embedded practice that influences values, norms, communication and interpretative models within the organisation. Key challenges to the development of organisational culture in conditions of uncertainty have been identified and systematised, in particular the limited nature of reflective practices, the dominance of hierarchical models of thinking, a lack of open communication, and the influence of digital environments on cognitive processes. Special attention is paid to the structural elements of organisational culture – basic assumptions, values, norms, behavioural practices and symbolic forms – into which critical thinking is integrated as a mechanism for re-examining experience and shaping new management approaches. It is argued that the development of a culture of critical thinking contributes to the formation of organisational resilience, improved decision-making, the development of innovation, and the strengthening of trust within the team. Conceptual approaches are proposed for integrating critical thinking into the value-based, normative, communicative and behavioural components of organisational culture, ensuring its transformation in line with contemporary challenges. The article combines socio-philosophical, managerial and interdisciplinary approaches, allowing organisational culture to be viewed as a dynamic system in which critical thinking serves not only as a tool for analysis but also as the foundation for

the formation of new models of interaction, interpretation and collective action. The socio-philosophical dimensions of the phenomenon under study encompass cognitive, ethical, communicative and behavioural aspects that determine organisations' capacity for self-reflection, adaptation and development in conditions of uncertainty.

**Keywords:** critical thinking, organisational culture, uncertainty, cognitive practices, values, communication, digital transformations, management, adaptability, socio-philosophical analysis.

© The Authors(s) 2026

This is an open access article under

The Creative Commons CC BY license

Received date 12.12.2025

Accepted date 13. 01.2026

Published date 12.02.2026

**How to cite:** Білогуб, Вячеслав, Нікітенко, Віталіна. Критичне мислення як ключовий драйвер трансформації організаційної культури в умовах невизначеності. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2026. 26(103). P. 19–30  
doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2026-26-103-02>