ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Формування корпоративної культури організації в мінливому середовищі»

«Formation of the corporate culture of the organization in a changing environment»

Виконав: здобувач очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Вітенчук Олександр Олексійович

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Смірнова К. В. _____

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Тюлькіна К. О.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
публічного управління та
адміністрування
№ __ від __.___. 2026 р.

Завідувачка кафедри
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № __
протокол № __від ____.____.2026 р.

Оцінка_____/_____/_____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА 6
1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури організації 6
1.2. Типологія корпоративної культури та моделі її формування 14
1.3. Вплив мінливого зовнішнього середовища на формування та розвиток корпоративної культури сучасних організацій 27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СОКОЛ ЮГ» В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА 33
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СОКОЛ ЮГ» 33
2.2. Дослідження стану корпоративної культури охоронної організації 35
2.3. Виявлення проблем та потенціалу розвитку корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» в умовах змін 50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СОКОЛ ЮГ» 58
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення корпоративної культури охоронної організації в мінливому середовищі 58
3.2. Інструменти посилення корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» в умовах мінливого середовища 62
3.3. Рекомендації щодо впровадження та підтримки ефективної корпоративної культури в охоронній сфері 66
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73
ДОДАТКИ 83

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища корпоративна культура набуває стратегічного значення як ключовий чинник конкурентоспроможності організацій. Трансформаційні процеси в українській економіці, посилені викликами воєнного стану, актуалізують питання формування адаптивної корпоративної культури, здатної забезпечити організаційну стійкість та ефективність бізнес-процесів.

Сфера охоронної діяльності характеризується специфічними вимогами до дисципліни, надійності та професіоналізму персоналу, що робить корпоративну культуру необхідним елементом управлінської системи. Українські охоронні організації функціонують в умовах підвищеної невизначеності, пов'язаної з воєнним станом, змінами законодавства та трансформацією ринку праці. За таких обставин формування культури, що поєднує традиційні цінності безпеки з сучасними підходами до управління персоналом та інноваційністю, стає критичним фактором виживання підприємств галузі.

Головним викликом у формуванні ефективної корпоративної культури є пошук балансу між жорсткою ієрархічністю, притаманною силовим структурам, і сучасними тенденціями демократизації управління та розвитку людського капіталу. Відсутність системного підходу у вітчизняних охоронних підприємствах призводить до розбіжностей між проголошуваними цінностями та реальною поведінкою персоналу, високої плинності кадрів та зниження мотивації. Це обумовлює актуальність дослідження механізмів формування адаптивної корпоративної культури, здатної забезпечити ефективне функціонування охоронної організації в мінливому середовищі.

Інформаційною базою для дослідження виступили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань корпоративної культури, зокрема К. Камерона, Р. Куїнна, Е. Шейна, Ч. Хенді, Дж. Зонненфельда, Р. Кука, О.Ф. Андросової, Л.В. Сікорської, К.І. Скрипник, О.В. Колянко, Т.М. Колесник, О. Апостолюк, Ю.М. Космини та інших; статистичні дані Єдиного державного

реєстру юридичних осіб щодо діяльності ТОВ «СОКОЛ ЮГ»; результати авторського емпіричного дослідження, проведеного у лютому-березні 2026 року з використанням стандартизованих психодіагностичних методик; матеріали внутрішньої документації підприємства; публікації у фахових виданнях та інформаційні ресурси мережі Інтернет щодо формування та розвитку організаційної культури.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій (на прикладі охоронної організації ТОВ «СОКОЛ ЮГ»), спрямованих на формування такої корпоративної культури, що швидко пристосовується до змін зовнішніх умов та успішно реагує на виклики динамічного ринкового середовища.

Реалізація поставленої мети обумовило вирішення низки завдань:

- провести аналіз теоретичних основ формування корпоративної культури організації, її сутність, структуру, функції та типологію;
- виявити вплив мінливого зовнішнього середовища на формування та розвиток корпоративної культури організацій;
- здійснити діагностику стану корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» з використанням стандартизованих методик;
- виявити проблеми та потенціал розвитку корпоративної культури охоронної організації в умовах змін;
- обґрунтувати напрями та інструменти вдосконалення корпоративної культури в умовах мінливого середовища;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки ефективної корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ».

Об’єктом дослідження є процеси становлення та розвитку корпоративної культури організації в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні інструменти формування і вдосконалення корпоративної культури охоронної організації ТОВ «СОКОЛ ЮГ».

Виконання роботи базувалось на використані таких методів дослідження, як: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних засад та систематизації підходів до визначення корпоративної культури; порівняння - для зіставлення різних типологій та моделей організаційної культури; узагальнення - для формулювання висновків; системний підхід - для комплексного аналізу корпоративної культури як цілісного явища; емпіричні методи - для діагностики поточного стану організаційної культури; статистичний аналіз - для обробки емпіричних даних та побудови профілів організаційної культури.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу корпоративної культури охоронної організації в умовах воєнного стану та динамічних змін зовнішнього оточення.

Результати дослідження мають прикладне значення для консультантів з організаційного розвитку, HR-фахівців та керівників підприємств, що стикаються з необхідністю трансформації корпоративної культури в умовах кризи та невизначеності. Отримані результати щодо конкретних інструментів та рекомендацій по вдосконаленню корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» можуть бути використані для інших охоронних підприємств.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у вигляді доповідей на науково-практичних конференціях та публікації тез: Смірнова К. В., Вітенчук О. О. Роль корпоративної культури у формуванні іміджу організації в умовах сучасних викликів. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 15-17 квітня 2026 р. у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2026. Т.2. 597 с. С. 574-576; Вітенчук О. О. Ціннісні орієнтири корпоративної культури в умовах турбулентності. Матеріали 82-ї звітної студентської наукової конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, 19-21 травня 2026 р. Одеса ОНУ імені І. І. Мечникова, 2026 (у друці).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури організації

Будь-яка організація у світовому бізнес-просторі неодмінно володіє власною унікальною внутрішньою культурою, що представляє собою комплекс цінностей, традиційних практик та регламентованих норм, яких дотримуються всі члени трудового колективу. Навіть за відсутності цілеспрямованих зусиль щодо її свідомого конструювання, культурне середовище організації формується природним чином у процесі її функціонування. Характер та якість корпоративної культури безпосередньо детермінують рівень мотивації персоналу, ступінь його залученості до робочих процесів та, зрештою, загальний репутаційний образ компанії на ринку, що має критичне значення для успішності бізнесу.

О. Ф. Андросова характеризує корпоративну культуру (КК) як управлінський інструмент та психологічний капітал організації, що інтегрує три взаємозалежні компоненти: процесуальний (методи функціонування), предметний (продукти діяльності) та генетичний (джерела трансформацій). Її становлення відбувається через синтез внутрішнього організаційного середовища (підприємство, персонал, колектив) та зовнішніх суспільних вимог. Корпоративна культура інтегрована в загальне культурне середовище суспільства, генерує специфічний культурний простір організації та каталізує нарощування її фінансового потенціалу [14, с. 232].

S. Thomas Kim та Li Sun визначають КК як комплекс спільних організаційних цінностей та нормативів, що оперує як інтегрований управлінський механізм, детермінуючи допустимі установки та поведінкові патерни персоналу. Потужна культура відзначається масштабним розповсюдженням цінностей у корпоративному середовищі та демонструє

позитивну кореляцію з бізнес-ефективністю, якістю менеджменту, стратегічною довгостроковістю та ринковою капіталізацією компанії [8, с.4-5].

Л. В. Сікорська та О. Й. Лесько трактують корпоративну культуру як систему цінностей, віри, переконань, уявлень, очікувань та їх символічних репрезентацій, а також бізнес-принципів, поведінкових норм, традиційних практик, ритуальних дій тощо, що сформувалися в організації, генерують «корпоративний дух», встановлюють загальні межі взаємовідносин, поведінкових моделей в організації та схвалюються переважною більшістю працівників [54, с.1].

Miloš Hitkaa, Milota Vetrákováb, Žaneta Balážováa, Zuzana Danihelová пропонують розглядати КК як результативний управлінський інструмент та механізм координації персоналу, що репрезентує систему цінностей, стандартів та усталених практик, які модифікують поведінкові патерни та продуктивність всіх працівників. Вона конструюється передовсім для персоналу та інкорпорує цінності, місію та стратегічне бачення підприємства, з якими працівники ознайомлюються та інтерналізують. Конструктивна корпоративна культура стимулює залучення персоналу до реалізації організаційних цілей, посилює ініціативність та якісні характеристики роботи, культивує лояльність і відповідальність, а також оптимізує внутрішньоорганізаційну комунікацію [6, с.33-34].

К. І. Скрипник та А. В. Барбінова акцентують, що корпоративна культура представляє систему цінностей, переконань, віри, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, поведінкових нормативів, традицій, ритуалів, що конституюються в організації та акцептуються її більшістю [55, с.201].

Отже, можна сформулювати узагальнене трактування КК як інтегрованої системи спільних цінностей, нормативів, переконань, традиційних практик, символів та поведінкових принципів, що сформувалися в організаційному середовищі та акцептовані переважною більшістю персоналу. КК виступає як результативний управлінський інструмент та внутрішній регуляторний механізм, що детермінує прийнятні установки, поведінкові моделі та

міжособистісні взаємодії в організації, впливаючи на продуктивність персоналу та загальну ефективність підприємства.

Sung Ook Park, Seung Uk Choi, Seong Tae Kim та Hyung Jong Na аргументують, що конструктивна КК для підприємства пришвидшує покращення координації та контролю через механізми самоконтролю персоналу, узгодження стратегічних цілей між організацією та її членами, що генерує синергетичний ефект, а також інтенсифікацію зусиль працівників через їхню посилену залученість та відданість організації. Всі ці переваги безпосередньо визначають ефективність функціонування компанії та підвищують її ринкову вартість [9, с.3-4].

Емпіричне дослідження John R. Graham, Jillian Grennan, Campbell R. Harvey та Shivaram Rajgopal, базоване на опитуванні топ-менеджерів, продемонструвало, що КК є критично важливим детермінантом генерації корпоративної вартості: 91% керівників визнають культуру важливою для їхніх організацій, а 79% позиціонують її серед ключових драйверів вартості. Культура суттєво модифікує фінансові рішення, включаючи інвестиційні стратегії (41% керівників не обирають максимізацію NPV через короткострокові труднощі) та ризик-менеджмент, а також етичну поведінку (85% керівників переконані, що дисфункціональна культура підвищує ймовірність неетичної поведінки персоналу). Дослідження виявило, що ефективна КК потребує гармонізації культурних цінностей з культурними нормами, при цьому 54% керівників готові відмовитися від угоди злиття через неадекватний культурний відповідник, що підкреслює стратегічну значущість культури для бізнесу [4].

Корпоративна культура відображає взаємопов’язану єдність керованого компонента в системі менеджменту (об’єкта) і керуючого елемента (суб’єкта). Об’єктом конструювання і розвитку корпоративної культури виступають соціально-економічні організації, а в межах організації – сукупність структурних одиниць, на більш глибокому рівні – персонал організації. Суб’єктом є менеджери різних рівнів управлінської ієрархії, наділені відповідними повноваженнями і обов’язками щодо формування і розвитку корпоративної

культури. Взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом реалізується через інформаційні потоки, які також інтегровані в поле КК [14, с.232].

Tadesse Bogale, Addisalem та Kenenisa Lemi Debela ідентифікували чотири ключові параметри взаємозв'язку між організаційною культурою та ефективністю діяльності підприємства [13]:

- залученість (рівень участі персоналу в процесах прийняття рішень),
- послідовність (ступінь узгодженості між організаційними підрозділами),
- адаптивність (спроможність реагувати на зміни зовнішнього оточення),
- місія (визначеність організаційних цілей і цінностей).

Структурна архітектоніка корпоративної культури, як зазначає Едгар Шейн, охоплює три фундаментальні рівні [11, с.24], які наочно представлені на рис.1.1:

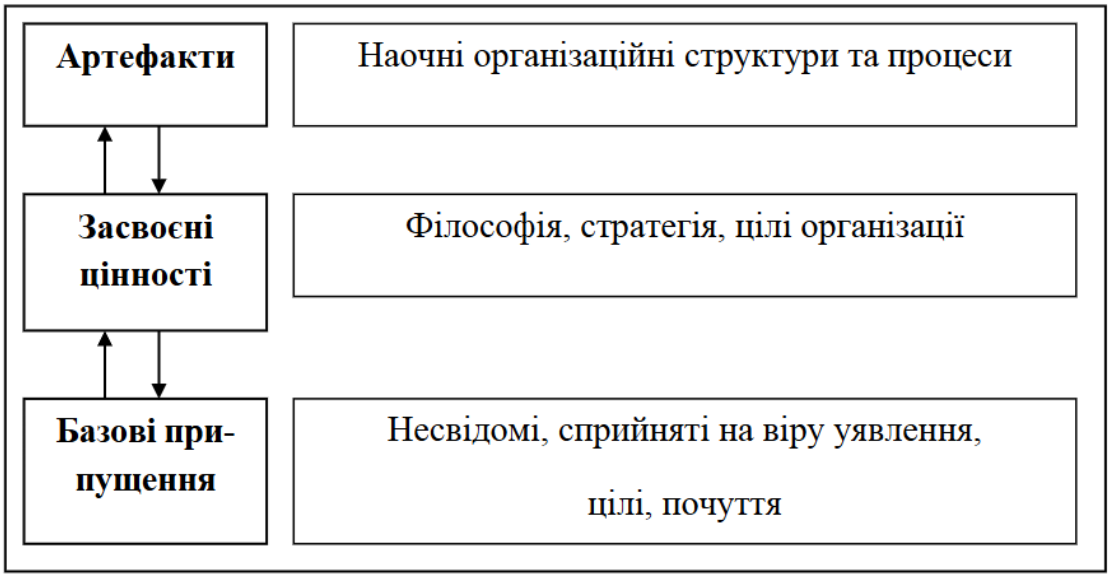


Рис. 1.1 - Рівні організаційної культури [40, с.82]

1. Артефакти (зовнішній рівень) - найбільш візуалізований, зовнішній шар КК, що інкорпорує наочні організаційні структури та процесуальні елементи. Артефакти піддаються безпосередньому спостереженню, проте їхня інтерпретація ускладнена без розуміння більш глибоких культурних шарів.

2. Засвоєні цінності (базовий рівень) - рівень охоплює філософські засади, стратегічні орієнтири та організаційні цілі. Це декларовані принципи та

нормативи, що визначають бажані поведінкові патерни членів організації. Засвоєні цінності є усвідомленими та часто формалізованими у вигляді місії, стратегічного бачення та корпоративних регламентів.

3. Базові припущення (внутрішній рівень) - неусвідомлені, умовно прийняті уявлення, цілі та емоції, що становлять фундамент КК. Базові припущення настільки інтерналізовані, що члени організації сприймають їх як аксіоматичні та рідко піддають рефлексії чи обговоренню.

Всі структурні компоненти КК перебувають у тісній взаємодії (рис.1.1). Так, базові припущення генерують засвоєні цінності, які, у свою чергу, детермінують артефакти. Водночас трансформація артефактів може поступово модифікувати цінності та припущення.

В свою чергу структурні елементи зовнішніх і внутрішніх характеризуються такими факторами [32, с.276]:

1. Зовнішні фактори - діють ззовні організації та формують загальний контекст, в якому розвивається КК:

- Низький генофонд – вплив загального рівня освіченості та культури населення на доступність кваліфікованих кадрів та їхні ціннісні орієнтації.
- Інноваційні процеси – темпи технологічного розвитку та інновацій у галузі, які змушують компанію адаптуватися та формувати культуру відкритості до змін.
- Конкуренти – конкурентне середовище стимулює компанію розвивати певні цінності (агресивність, клієнтоорієнтованість, інноваційність).
- Інтелектуалізація праці – зростання ролі знань та інтелектуальної складової в робочих процесах впливає на цінності та підходи до управління.
- Споживачі – їхні потреби, очікування та вимоги формують орієнтири для організаційної культури (якість обслуговування, відповідальність).
- Економічні процеси в країні – макроекономічна ситуація, стабільність, рівень доходів впливають на можливості розвитку культури.
- Глобалізація та інтернаціоналізація – взаємодія з міжнародними ринками привносить нові культурні елементи та стандарти.

- Національна культура та менталітет – базові цінності, традиції та норми поведінки суспільства, які неминуче відображаються в організації.

- Політична ситуація – стабільність політичної системи, державна політика, регулювання бізнесу.

- Система законодавства – правова база, що регулює трудові відносини, соціальні гарантії, етичні норми.

2. Внутрішні фактори - елементи, які формуються всередині організації та безпосередньо визначають специфіку її корпоративної культури:

- Рівень кваліфікації та освіти працівників – професійний рівень персоналу визначає можливості впровадження певних цінностей та практик.

- Традиції, міфи, легенди – історія компанії, її засновників, ключові події, що формують унікальну ідентичність організації.

- Комунікації, контакти – система внутрішніх комунікацій, відкритість діалогу, горизонтальні та вертикальні зв’язки.

- Кадрова політика, система менеджменту – підходи до найму, розвитку, оцінки та мотивації персоналу.

- Мотивація – система стимулів (матеріальних та нематеріальних), що спонукає працівників до певної поведінки.

- Особа замовника та стиль керівництва – цінності, переконання та поведінка лідерів, які є ключовими носіями корпоративної культури.

- Умови праці та технології – фізичне робоче середовище, сучасність обладнання, безпека та комфорт.

- Морально-психологічний клімат та готовність до змін – атмосфера в колективі, рівень довіри, здатність команди приймати нововведення.

- Стадія життєвого циклу – етап розвитку компанії (стартап, зростання, зрілість, спад) визначає пріоритети культури.

- Норми, стандарти та етика – формальні та неформальні правила поведінки, етичні кодекси, стандарти якості.

Успішна КК формується через баланс зовнішніх викликів та внутрішніх можливостей, де керівництво усвідомлено працює над створенням цінностей, що відповідають як бізнес-цілям, так і потребам працівників.

Л. В. Тєшева та К. Д. Унгур'ян поділяють складові елементи КК на дві фундаментальні категорії [57, с.87] (рис. 1.2), які в інтеграції формують цілісну систему корпоративної культури, що забезпечує єдність організаційних практик та ідеологічних основ функціонування компанії.

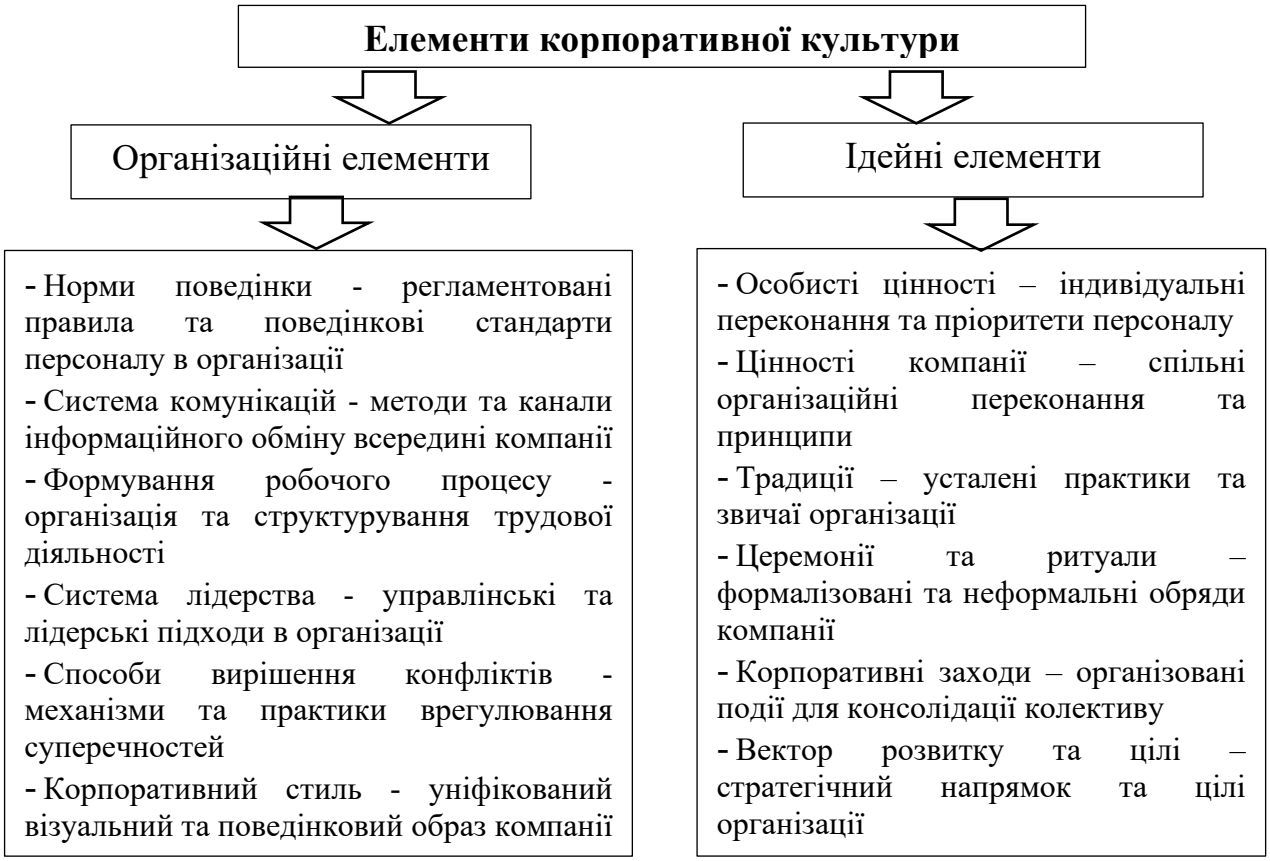


Рис. 1.2 - Фундаментальні категорії корпоративної культури [57, с.87]

Конструювання КК компанії реалізується через виконання специфічних функцій. Л. В. Тєшева та К. Д. Унгур'ян виокремлюють такі функції КК:

1. інтеграційна – відповідає за генерацію відчуття рівноправності серед персоналу, формування їх спільності та відчуття приналежності до компанії, щоб вони могли ідентифікувати себе як частину єдиної системи;

2. нормативна – полягає у встановленні нормативів прийнятної поведінки всередині організаційного середовища;

3. заміщувальна – дозволяє субституювати офіційні управлінські механізми та суттєво редукувати потік формальних розпоряджень та директив керівництва;

4. регулююча – включає неформалізовані, неявні правила та поведінкові норми в компанії, та зіставляє реальну поведінку працівника з прийнятними в компанії нормативами, отже контролює міжособистісні взаємодії та забезпечує стабільність і мінімізує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій;

5. пізнавальна – необхідна для засвоєння принципів корпоративної культури працівником та їх інтерналізації на стадії адаптації, що сприяє комфортній інтеграції в життя колективу;

6. комунікативна – ця функція забезпечує ефективну взаємодію між персоналом та їх взаєморозуміння через поведінкові норми та цінності.;

7. охоронна – необхідна для нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів за рахунок створення своєрідного «бар'єру», який протектує компанію від загрозливих та небажаних зовнішніх впливів;

8. інформаційна – полягає у трансляції досвіду та конституюванні системи знань в компанії;

9. мотиваційна – генерує додаткові стимули та можливості для персоналу, що забезпечує їх результативну діяльність у коректному напрямку для досягнення цілей;

10. формування іміджу організації – орієнтована на створення певного репутаційного образу компанії серед соціального оточення через її цінності, яких вона дотримується не тільки внутрішньо, але й транслює зовні, формуючи свій образ;

11. управління якістю – полягає у трансформації від якісного виконання роботи до якісної продукції, а також забезпечує усунення неефективних і негативних елементів корпоративної культури в організації з плином часу;

12. освітня та розвиваюча – забезпечує постійний саморозвиток персоналу і генерацію додаткових знань, що позитивно впливає на корпоративну культуру та загальну діяльність фірми [57, с.85-86].

Отже, КК представляє собою складну багаторівневу систему, що інтегрує організаційні та ідейні елементи, функціонуючи як ключовий інструмент стратегічного управління підприємством. Її структура охоплює артефакти, засвоєні цінності та базові припущення, що у взаємодії формують унікальне культурне середовище організації. Через реалізацію наведених функцій КК забезпечує інтеграцію персоналу, регуляцію поведінки, підвищення мотивації та формування позитивного іміджу компанії, безпосередньо впливаючи на ефективність діяльності, фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.2. Типологія корпоративної культури та моделі її формування

Корпоративна культура є складним багаторівневим утворенням, що забезпечує унікальність організаційної ідентичності кожного підприємства, включаючи університети та освітні заклади. Через сукупність переконань, етичних стандартів та поведінкових зразків вона надає організаційним механізмам індивідуального профілю діяльності. Корпоративні культури демонструють суттєві відмінності, пов’язані з історією розвитку, стратегічними пріоритетами та соціокультурним контекстом.

Сучасна наукова література з організаційного менеджменту містить численні класифікаційні моделі корпоративної культури, що репрезентують різноманітні методологічні перспективи її дослідження та тлумачення.

Вільям Оучі у 1981 році запропонував Теорію Z – гібридну модель КК, що поєднує американський та японський підходи до управління (табл. 1.1). Ця модель ґрунтується на переконанні, що довіра між працівниками є ключем до високої продуктивності організації [10, с.5-6].

Основні характеристики корпоративної культури типу Z [10, с.5-6]:

- Довгострокова зайнятість – організація інвестує у працівників, забезпечуючи стабільність і можливість накопичувати досвід, що формує глибоку лояльність та відданість компанії.

- Консенсусне прийняття рішень – рішення приймаються колективно за участю різних рівнів управління, що забезпечує кращу якість та підтримку змін усією командою.

- Індивідуальна відповідальність – попри колективне обговорення, кожен працівник несе особисту відповідальність за свою ділянку роботи.

- Повільна оцінка та просування – організація дає час для всебічного розвитку співробітників, оцінюючи їх не лише за короткострокові результати.

- Гнучкий контроль – поєднання неформального контролю з чіткими показниками ефективності, що дозволяє зберігати баланс між довірою та підзвітністю.

- Помірна спеціалізація – працівники розвивають експертизу в певній галузі, але мають можливість для міжфункціональної ротації та розширення компетенцій.

- Холістична турбота – організація цікавиться не лише професійними досягненнями, але й особистим життям працівника, включаючи його сім'ю та благополуччя.

Таблиця 1.1

Характеристики організаційних моделей управління персоналом [10, с.6]

Модель J (японська)	Модель A (американська)	Модель Z (гібридна)
Зайнятість на все життя	Короткострокова зайнятість	Довгострокова зайнятість
Колегіальне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень	Спільне прийняття рішень
Колективна відповідальність	Особиста відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Поступове оцінювання та просування	Швидке оцінювання та кар'єрне зростання	Поступова оцінка та просування по службі
Неявний, неформальний контроль	Чіткий, формалізований контроль	Неявний, неформальний контроль із застосуванням формалізованих методів
Неспеціалізована кар'єрна траєкторія	Спеціалізований кар'єрний шлях	Помірно спеціалізована кар'єра
Комплексна турбота про працівника	Сегментована турбота	Цілісний підхід, включаючи сімейні аспекти

Модель Оучі створює культуру, де панують довіра, розуміння потреб працівників та спільне бачення цілей. Керівники враховують індивідуальні особливості команди замість бюрократичних правил, формуючи глибоке почуття приналежності та перетворюючи роботу на значущу частину життя працівника.

Концепція К. Камерона та Р. Куїнна під назвою «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» розширила типологію Оучі, додавши адхократичний культурний тип. Науковці запропонували класифікаційну систему, побудовану на основі організаційної орієнтації на внутрішнє або зовнішнє середовище у комбінації з гнучкістю/індивідуальним підходом або стабільністю/ контролюючими механізмами, визначивши чотири категорії [34, с.13]:

- Адхократична культура характеризується концентрацією на зовнішніх ринкових можливостях і споживацьких потребах разом з високою адаптивністю у розв’язанні завдань, типова для високотехнологічних виробничих структур.

- Кланова (сімейна) культура зосереджується на піклуванні про людський капітал і внутрішній повазі до індивідуальної неповторності кожної особистості, де команда є найвищою цінністю; переважно властива підприємствам роздрібної комерції та сервісного сектору.

- Ринкова культура акцентує увагу на зовнішніх показниках (ринкова частка, розширення клієнтської бази) у поєднанні зі стабільністю та контролем; природно функціонує в оптово-торговельних підприємствах.

- Ієрархічна (бюрократична) культура концентрується на внутрішній підтримці працівників і регламентованій систематизації процесів з інтенсивним контролем; характерна для державних органів та підприємств, орієнтованих на суворе дотримання нормативів.

Структурний підхід диференціює організаційну культуру на суб’єктивну та об’єктивну складові. Об’єктивний вимір пов’язаний із матеріальним середовищем організації (архітектура будівель, інтер’єрне оформлення, технічне обладнання, просторова організація), тоді як суб’єктивна культура формується з моделей припущень, системи вірувань і очікувань працівників, включаючи

символічні системи, героїчні постаті, організаційні міфи, ритуальні практики та табу [26, с.28].

Р. Блейк та Дж. Мутон з Університету Техасу створили теорію корпоративної культури (Leadership Grid Theory), припускаючи, що лідерські пріоритети обмежуються двома параметрами: орієнтацією на людей та орієнтацією на виробництво. Управлінська сітка визначається варіативним ступенем уваги до виробничих процесів і людського фактору, однак Блейк і Мутон виокремили п’ять базових лідерських моделей, чотири з яких розташовані по кутах сітки, а одна – в центральній позиції [1, с.21]:

Стиль 1 (1,1) – Пасивне лідерство - характеризується мінімальною увагою як до персоналу, так і до виробничих результатів. Такий керівник формально усвідомлює свою управлінську роль, проте залишається відчуженим та практикує політику невтручання. Часто має слабкий самоконтроль, може характеризуватися як незацікавлений, неангажований, схильний до скарг та індиферентний.

Стиль 2 (9,1) – Авторитарне лідерство - демонструє максимальну зацікавленість у виробничих показниках при мінімальній увазі до людських потреб. Співробітники сприймаються як засоби досягнення організаційних цілей. Комунікація з персоналом здійснюється виключно для надання робочих інструкцій. Цей стиль орієнтований на результативність. Лідер є контролюючим та вимогливим, його управління жорстке з надмірним використанням владних повноважень.

Стиль 3 (1,9) – Управління соціального клубу - виявляє максимальну зацікавленість у працівниках при мінімальній увазі до виробництва. Має низький пріоритет досягнення завдань при високій зацікавленості в міжособистісній взаємодії. За відсутності інтересу до робочих завдань лідер концентрується на установках і емоціях працівників, задоволенні їхніх персональних і соціальних запитів. Прагне сформувати позитивну атмосферу через прийняття принципу узгодженості з іншими, надання допомоги і забезпечення комфорту.

Стиль 4 (9,9) – Командне управління - відзначається максимальною увагою як до працівників, так і до виробництва. В організації домінує довіра та високий моральний дух. Лідер має сильну концентрацію як на роботі, так і на взаєминах з працівниками. Стимулює високий рівень залученості та командної співпраці, задовольняє базові потреби працівників щодо участі у роботі. Лідер заохочує участь, діє рішуче, виносить питання на відкрите обговорення, робить пріоритети зрозумілими, діє з відкритим розумом, отримує задоволення від роботи.

Стиль 5 (5,5) – Помірне лідерство - лідер встановлює баланс між виробництвом та працівниками. Прагне досягти помірного задоволення серед персоналу. Працює над примиренням тих, хто має помірний інтерес до роботи, з тими, хто виконує свою роботу з великим інтересом. Лідер уникає конфліктів та наголошує на середніх рівнях продуктивності та відносин між працівниками. Віддає перевагу тому, щоб не вступати в суперечки, та ігнорує свої переконання заради досягнення прогресу.

Типологія Блейка та Мутона базується на концепції управлінської сітки, яка дозволяє визначити лідерський стиль на основі двох ключових параметрів: орієнтації на виробництво (завдання) та орієнтації на людей (відносини), що забезпечує комплексний підхід до аналізу організаційної культури та управлінських стилів.

Т. Ділл та А. Кеннеді у фундаментальній праці «Corporate Cultures» (1982) запропонували розуміння КК як ключового детермінанта організаційної поведінки, обґрунтувавши, що успішні компанії поряд з ефективним менеджментом характеризуються потужною КК. Дослідники розробили типологію на основі двох ключових параметрів: рівня ризику в діяльності та швидкості отримання зворотного зв’язку щодо результативності організаційних дій, виокремивши чотири типи культур [33, с.55]:

1. «Культура мачо» - відзначається високим ризиковим рівнем та оперативним зворотним зв’язком. У такому культурному середовищі індивідуалізм домінує над командною взаємодією, заохочується персональна

ініціатива та швидке прийняття рішень. Цей тип культури властивий індустрії розваг, спорту, рекламному бізнесу та іншим сферам, де результати діяльності оцінюються негайно, а конкуренція є інтенсивною.

2. «Культура інтенсивної роботи» - характеризується низьким ризиковим рівнем з швидким зворотним зв'язком. Орієнтація спрямована на командну продуктивність, високу активність та внутрішню конкуренцію. Притаманне активне соціальне життя, корпоративні заходи та акцент на досягненні короткострокових результатів. Типова для сфери продажів, роздрібної торгівлі, IT-компаній та сервісних організацій, де успіх вимірюється частотою та обсягом транзакцій.

3. «Культура довгострокових інвестицій» - відзначається високим ризиковим рівнем з повільним зворотним зв'язком. Фокус зосереджений на стратегічному плануванні, ретельному аналізі та довгостроковій перспективі. Рішення приймаються виважено, з урахуванням значних капіталовкладень та потенційних наслідків. Притаманна капіталомістким галузям, таким як нафтогазова промисловість, авіаційна індустрія, фармацевтика та великі інфраструктурні проекти.

4. «Процесна культура» - характеризується низьким ризиковим рівнем з повільним зворотним зв'язком. Акцент робиться на процедурній досконалості, дотриманні регламентів, стабільності та передбачуваності. Успіх оцінюється не стільки за кінцевими результатами, скільки за якістю виконання процесів та дотриманням стандартів. Характерна для фінансового сектору, державних установ, страхових компаній та організацій з високим рівнем регулювання.

Типологія Ділла та Кеннеді демонструє, що КК не є універсальною конструкцією, а формується під впливом специфіки галузі, ринкових умов та стратегічних пріоритетів організації. Розуміння типу культури дозволяє керівництву адаптувати управлінські практики, систему мотивації та організаційні процеси відповідно до особливостей середовища компанії.

Чарльз Хенді розробив типологію організаційної культури, засновану на розподілі влади та пов'язаних з нею ціннісних орієнтаціях особистості,

метафорично виразивши чотири типи культур через образи давньогрецьких богів [12, с.506-508]:

1. Культура клубу або культура Зевса - культура заснована на функціях або продуктах, типова для малих підприємницьких організацій. Влада зростає до центру «павутини», де перебуває Зевс (генеральний директор, керуючий директор). Лінії павутини втрачають владу в міру віддалення від Зевса. Це культура, де домінують особисті контакти та соціальний престиж. Рішення приймаються швидко та без толерантності до помилок, якість фокусується на здібностях Зевса. Комунікація ефективна, але нічого не документується. Управління базується на довірі, що забезпечує зниження витрат. Недоліком є вразливість при віддаленні від центру влади та залежність від актуальності мислення лідера.

2. Культура функції або культура Аполлона - характеризується чітко визначеними та спеціалізованими функціями, зафіксованими в наборі раціональних та логічних принципів. Організаційна структура є чіткою та добре визначеною, влада зосереджена на вершині структури. Символічно представлена грецьким храмом з міцними фундаментами та жорсткими колонами. Підхід орієнтований на визначення ролі або завдання, а не на особистості. Ефективність полягає у виконанні того, що має бути зроблено. Перевагою є ефективність у стабільному середовищі з можливістю прогнозування. Криза виникає при необхідності адаптації до змін, коли відсутня комунікація та синергія між процесами.

3. Культура завдання або культура Афіни - характеризується консенсусним лідерством, меритократією, винагородженням таланту, креативністю, інноваціями та командною роботою. Є поділ на департаменти, продукти, функції та завдання з турботою про безперервне вдосконалення системної та операційної діяльності. Продуктивність працівників оцінюється за результатами, заохочується навчання та групові дискусії, мотивація базується на можливостях власного розвитку. Символом є мережа, що об’єднує незалежні

підрозділи. Проблемою є конкуренція департаментів за корпоративний бюджет та фрагментарність комунікації між незалежними підрозділами.

4. Екзистенціальна культура або культура Діоніса - організація існує для допомоги індивіду в досягненні його цілей. Індивід не підпорядкований організації, а працює в ній для досягнення певної мети. Відзначається людьми з сильними характеристиками, критична для компаній, що працюють з талантом та навичками як ключовими ресурсами. Це угруповання індивідуальних «зірок», слабко зібраних у сузір'я, де визнають не команду чи продукт, а індивіда. Основний ресурс – талант або навички індивіда. Культура є зрадницькою, оскільки відхід видатного працівника може спричинити масовий відтік персоналу. Ефективна для індивідуалістів, але стикається з проблемами при необхідності об'єднання працівників для фокусування на єдиному продукті чи координації діяльності.

Типологія Хенді відображає різні підходи до організації влади та цінностей, демонструючи, як культурні особливості впливають на ефективність компанії на різних етапах її розвитку та в різних ринкових умовах.

Чарльз Хенді розробив у 1991 р. опитувальник організаційної культури, який містить 9 розділів по 4 пункти (A, B, C, D), що ранжуються від 1 до 4 (Додаток В). Респонденти проходять опитувальник двічі: спочатку оцінюють поточний стан організації, потім відображають особисті преференції. Четверо типів культури представлені літерами: А – культура влади (Зевс) з централізованим контролем, В – культура ролі (Аполлон) з чіткими правилами, С – культура завдання (Афіна) з орієнтацією на результати, D – екзистенціальна культура (Діоніс) для підтримки індивідуальних талантів. Чим нижчий загальний бал для кожного типу, тим більш домінантною є ця культура, що дозволяє виявити розбіжності між організаційною реальністю та очікуваннями працівників [7, с.214].

Також Чарльз Хенді розробив типологію КК для комерційних організацій, базуючись на аналізі розподілу влади, ціннісних пріоритетів працівників,

взаємодії між працівниками та компанією, а також організаційної структури на різних стадіях розвитку. Він виділив чотири основні типи [26, с.28-29]:

- Культура влади – ключовими цінностями є влада, контроль та авторитет. Різновидом є сімейна культура, притаманна торгівлі, фінансовому сектору та малим підприємствам, де переважає жорстка ієрархічна структура.

- Рольова (бюрократична) культура – характеризується раціональним підходом, чітко визначеними правилами та регламентованим розподілом обов'язків між працівниками.

- Культура завдання (результативна) – успішність організації залежить від високої кваліфікації персоналу та здатності працювати в команді.

- Культура особистості (інноваційна) – застосовується для розв'язання складних завдань з непередбачуваними результатами, де важлива індивідуальна креативність та ініціатива.

Роберт А. Кук та Дж. Клейтон Лафферті розробили Опитувальник організаційної культури (OCI) – кількісний інструмент, який вимірює 12 наборів поведінкових норм, асоційованих з трьома типами організаційних культур (Додаток Б). Модель фокусується на поведінкових патернах, які члени організації вважають необхідними для того, щоб «вписатися» та «відповідати очікуванням» [5, с.3-4]:

1. Конструктивні культури

Заохочують членів взаємодіяти способами, які задовольняють потреби вищого порядку щодо приналежності, поваги та самоактуалізації:

- Культура досягнень – цінує встановлення та досягнення складних цілей з ентузіазмом; організації є ефективними, проблеми вирішуються належним чином.

- Культура самоактуалізації – цінує креативність, якість над кількістю, індивідуальне зростання; організації схильні до інновацій та високоякісних продуктів.

- Гуманістично-заохочувальна культура – партисипативне управління, орієнтоване на людину; члени підтримуючі, конструктивні та відкриті.

- Афіліативна культура – пріоритет конструктивним міжособистісним відносинам; члени дружні, відкриті та чутливі до потреб групи.

2. Пасивно-захисні культури

Члени взаємодіяють способами, які не загрожують їхній безпеці:

- Культура схвалення – уникнення конфліктів, прагнення погоджуватися та бути улюбленими; обмежує конструктивні дискусії.

- Конвенційна культура – консервативність, бюрократичний контроль, дотримання правил; пригнічує інновації.

- Залежна культура – ієрархічний контроль, централізоване прийняття рішень; відсутність ініціативи та гнучкості.

- Культура уникнення – не винагороджує успіх, але карає помилки; члени уникають відповідальності та ризиків.

3. Агресивно-захисні культури

Члени підходять до завдань силовими способами для захисту статусу та безпеки:

- Опозиційна культура – переважає конфронтація та критицизм; призводить до конфліктів та поганого вирішення проблем.

- Культура влади – непартисипативність, контроль підлеглих через авторитет посади; підлеглі чинять опір та зменшують внесок.

- Конкурентна культура – цінується перемога над колегами у рамках «виграш-програш»; зменшує співпрацю.

- Перфекціоністська культура – акцент на уникненні помилок та напруженій праці; члени втрачають фокус та відчувають стрес.

Модель OCI® особливо релевантна для закладів вищої освіти та організацій високої надійності, де конструктивні норми є критично важливими для успіху, оскільки вони допомагають розуміти причини дотримання протоколів та впровадження найкращих практик.

Едгар Шейн зробив один з ключових концептуальних внесків у концептуалізацію КК, запропонувавши модель, що визначає організаційну

культуру на трьох різних рівнях у термінах переконань, звичаїв, норм, цінностей та історій [2, с.8-9]:

1. Артефакти та поведінка - артефакти організаційної культури відносяться до будь-яких ключових поведінкових елементів, які є як матеріально, так і вербально ідентифікованими. Ці елементи можуть включати різноманітні аспекти, такі як стиль презентації, дрес-код, офісні рутини та багато інших видимих проявів. Загалом, артефакти – це будь-які ключові та видимі елементи організаційної культури, які роблять її відмінною та ідентифікованою. Це найбільш поверхневий, але найлегше спостережуваний рівень культури.

2. Декларовані цінності - відносяться до заявлених організацією цінностей, норм, звичаїв та моделей поведінки. Це спосіб, у який члени організації демонструють організацію іншим, а також самим собі. Публічні декларації ідентичності та офіційні ідеології часто передають це. Іноді це служить прогнозом ідеального майбутнього образу членів організації. Декларовані цінності часто документуються у вигляді місії, бачення, корпоративних кодексів та офіційних принципів компанії.

3. Базові припущення, що поділяються організацією, відносяться до кодексів поведінки, які не формалізовані свідомо, але виконуються та демонструються несвідомо членами організації. Шейн визначає припущення як ключову сутність культури, що зв'язує її членів разом у єдине ціле. Це найглибший рівень культури, що включає неусвідомлені, сприйняті як само собою зрозумілі переконання, думки та почуття, які є фундаментом організаційної культури.

Автор також виокремлює шість ключових аспектів базових культурних принципів: природа істини, концепція часу, ставлення до оточення, сутність людської природи, характер людської діяльності та природа міжособистісних відносин [13, с.55].

Р. Харрісон розробив типологію КК, засновану на чотирьох ключових вимірах організаційної орієнтації [47, с.174]:

1. Орієнтація на владу - культура, в якій рішення приймаються централізовано, влада зосереджена в руках обмеженої кількості лідерів. Домінує ієрархічна структура, контроль здійснюється через особистий авторитет керівника. Характерна для малих підприємств та організацій з харизматичним лідером.

2. Орієнтація на людину - культура, що ставить інтереси та потреби окремих індивідів у центр уваги. Організація існує для задоволення потреб та розвитку її членів, а не навпаки. Властива консалтинговим фірмам, творчим колективам, професійним партнерствам, де цінується індивідуальна експертиза.

3. Орієнтація на задачу - культура, зосереджена на досягненні конкретних цілей та вирішенні завдань. Акцент робиться на результативності, ефективності та професіоналізмі. Структура є гнучкою, формуються проектні команди. Типова для проектно-орієнтованих організацій, високотехнологічних компаній.

4. Орієнтація на ролі - культура, в якій діяльність регламентована чіткими правилами, процедурами та посадовими інструкціями. Кожен працівник виконує визначену роль у формалізованій структурі. Стабільність та передбачуваність є ключовими цінностями. Притаманна бюрократичним організаціям, державним установам, великим корпораціям з усталеними процесами.

Типологія Харрісона дозволяє ідентифікувати домінуючу організаційну орієнтацію та адаптувати управлінські практики відповідно до культурних особливостей компанії.

Джеффрі Зонненфельд розробив типологію КК, яка базується на підходах організацій до управління персоналом. Модель включає чотири типи культури, кожен з яких відображає унікальну філософію роботи з людьми [3, с.101]:

1) Бейсбольна команда – це культура високих досягнень у динамічних галузях. Компанії цінують талант та ініціативу, швидко приймають рішення і пропонують високі винагороди найкращим спеціалістам. Працівники поводяться як «вільні агенти», легко переходячи між компаніями. Така культура характерна для ІТ-стартапів, консалтингу та рекламних агентств.

2) Клуб орієнтований на стабільність і довгострокові відносини. Організації цінують лояльність, відданість і командну роботу. Просування відбувається всередині компанії, важливим є стаж роботи саме в цій організації. Цей тип культури притаманний традиційним банкам, страховим компаніям та державним установам.

3) Академія фокусується на систематичному розвитку співробітників. Компанії інвестують у навчання, наймають молодих фахівців на початкові позиції і забезпечують їм поступове кар'єрне зростання в межах спеціалізації. Така культура типова для великих виробничих корпорацій та фармацевтичних компаній.

4) Фортеця – культура виживання для організацій у кризі. Компанії, які втратили ринкові позиції через неправильні рішення чи погану адаптацію до змін, зосереджені на реструктуризації. Середовище нестабільне, можливі скорочення, але є можливості для тих, хто готовий до ризику.

Модель Зонненфельда допомагає компаніям обирати відповідні HR-стратегії та прогнозувати організаційну поведінку залежно від типу культури.

Отже, представлений аналіз моделей типологій корпоративної культури демонструє множинність методологічних підходів до осмислення цього складного організаційного феномену. Різноманітні класифікаційні системи – від моделі конкуруючих цінностей Камерона та Куїнна до концепції Шейна, типологій Ханді, Харрісона, Зонненфельда, Ділла та Кеннеді – відображають багатовимірність КК та різні аналітичні перспективи її вивчення. Кожна типологія акцентує увагу на специфічних параметрах: розподіл влади, ціннісні орієнтації, рівень ризику або орієнтація на людей чи завдання, що дозволяє керівництву обирати релевантний інструментарій для діагностики та трансформації корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей та етапу організаційного розвитку. Розуміння типологічних особливостей корпоративної культури є необхідною передумовою для побудови ефективної системи управління, що гармонізує організаційні цінності, управлінські практики та поведінкові норми.

1.3. Вплив мінливого зовнішнього середовища на формування та розвиток корпоративної культури сучасних організацій

Під час вдосконалення соціально-економічної системи держави зазвичай акцентується увага на економічних факторах та управлінських методах, тоді як культурний аспект, що суттєво впливає на трудову поведінку людини як суб'єкта господарювання, залишається поза увагою. В умовах фінансово-економічної нестабільності виникає потреба у механізмі підтримки стабільного функціонування підприємств, яким може стати ефективне впровадження корпоративної культури.

Динамічне зовнішнє середовище вимагає від підприємства високої адаптивності, досягти якої неможливо виключно через управлінські рішення керівництва. Значною мірою це визначається корпоративною культурою, яка забезпечує узгодження колективних та особистих інтересів працівників, стимулює ініціативність, формує відповідальність, оптимізує комунікації та покращує морально-психологічний клімат, що дозволяє підвищити продуктивність праці та мінімізувати плинність кадрів.

Як зазначає І. Г. Химич, досягнення позитивних результатів діяльності підприємства через використання особливостей корпоративної культури є послідовним процесом, що спричиняє систематичні зміни у всіх структурних елементах організації. Коли підприємство розглядається як система управління, що складається з бізнес-процесів, процес набуває форми створення певної цінності, яка природно трансформується у прибуток [58, с.107].

До зовнішніх чинників впливу на формування КК, за Л. І. Міховим, належать такі аспекти [51, с.86-87]:

Іміджевий вплив – формування позитивного образу організації, що забезпечує передбачуваність і послідовність її поведінки для ділових партнерів, громадськості та суспільства в цілому. Сильна корпоративна культура здійснює активний вплив на зовнішні суб'єкти, включаючи культури вищого рівня, адже

організаційна культура функціонує як субкультура відносно регіональної та національної культурних систем.

Демонстрація унікальності та відмінності – вияв специфічних характеристик організації як ключовий фактор забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку. Унікальна корпоративна культура стає джерелом диференціації підприємства від конкурентів та основою для формування власної ринкової ніші.

Репутаційний капітал у очах стейкхолдерів – сприйняття організації клієнтами безпосередньо впливає на обсяг продажів, формування лояльної клієнтської бази та забезпечення повторних покупок. Водночас позитивний імідж серед акціонерів та потенційних інвесторів визначає рівень залучення капіталовкладень, довіру фінансових партнерів та можливості для стратегічного розвитку компанії.

За умов динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища увага до культурного потенціалу здатна забезпечити економічному суб’єкту досягнення стабільності, інноваційної привабливості та спроможності до постійного розвитку, як стверджує Т. М. Колесник [39, с.223].

В. Білик, В. Шпильова та В. Архангельська відмічають, що самоменеджмент виступає ключовим інструментом підвищення якості корпоративної культури, оскільки структурує процеси особистісного та професійного розвитку співробітників, сприяючи гармонізації індивідуальних цілей з корпоративними цінностями. Автори виділяють основні етапи самоменеджменту, кожен з яких значно впливає на корпоративну культуру [19, с.28-29]:

Постановка цілей – детальний аналіз і формулювання індивідуальних цілей, узгоджених зі стратегічними завданнями організації, що забезпечує синхронізацію особистих мотивацій з корпоративними пріоритетами.

Планування – створення комплексних планів і визначення альтернативних шляхів реалізації, включаючи розподіл особистісних та професійних завдань для

забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах мінливого корпоративного середовища.

Прийняття рішень – вибір обґрунтованих рішень щодо виконання конкретних завдань з оцінкою ризиків та потенційних результатів, що передбачає аналіз альтернатив і відповідальність за прийняті рішення для підвищення ефективності операційної діяльності.

Організація і реалізація – розробка розпорядку дня та організація трудового процесу для оптимального використання часу та ресурсів, що підвищує продуктивність та забезпечує ефективність дій на всіх організаційних рівнях, дозволяючи керівникам концентруватися на пріоритетних завданнях.

Контроль – здійснення самоконтролю та моніторинг результатів діяльності з можливістю коригування цілей, що підтримує високий рівень якості роботи та забезпечує безперервне вдосконалення процесів як критичний елемент досягнення стратегічних цілей.

Інформація та комунікації – обмін інформацією та підтримка активного спілкування на всіх етапах управління, що сприяє прозорості та своєчасному плануванню, зміцнюючи соціальні зв'язки та культуру взаємодовіри в організації.

Ці етапи формують циклічний процес, де кожна стадія підтримує наступну, забезпечуючи стабільність і можливість для розвитку за умов постійних змін.

Д. Д. Янієва та К. Р. Немашкало стверджують, що система зовнішніх чинників соціально-економічного та організаційного середовища здійснює всебічний вплив на процеси формування і розвитку корпоративної культури бізнесу. Найбільші проблеми в Україні присутні у сферах ефективного формування державної політики щодо забезпечення стабільного соціально-економічного становища країни та встановлення взаємовідносин бізнесу з населенням на засадах довіри, партнерства та соціальної відповідальності. Відсутність системного підходу до стратегії інвестиційного розвитку, нестабільна зайнятість молоді, неформальна зайнятість та міграція кадрів негативно впливають на формування стійкої організаційної культури.

Результативне формування корпоративної культури потребує врахування цих зовнішніх факторів та побудови механізмів мотиваційного впливу, які б ґрунтувалися на мотивації досягнень замість догани та штрафів, надаючи працівникам відчуття свободи, власної цінності, безпеки та самоорганізації [60, с.181].

Війна, кризові умови та економічна нестабільність актуалізували такі характеристики корпоративної культури як стійкість, солідарність, адаптивність та соціальна відповідальність. Численні компанії запроваджують внутрішні ініціативи на підтримку працівників, створюють програми психологічної допомоги, підтримують мобілізованих співробітників та розвивають волонтерські проєкти. Поширення дистанційної роботи у відповідь на пандемію та безпекові виклики зумовило трансформацію підходів до формування корпоративної культури в онлайн-середовищі, де зростає потреба в цифрових інструментах взаємодії та оновлених методах мотивації (І. Луциків, Т. Кужда) [45, с.127-128].

Сучасна КК українських підприємств характеризується здатністю адаптуватися до динамічного бізнес-середовища через інтеграцію принципів інклюзивності та психологічної безпеки, перехід до партнерського стилю управління та орієнтацію на потреби молодих поколінь. Компанії формулюють чітку місію та цінності, розвивають внутрішню комунікаційну інфраструктуру та впроваджують практики менторства й безперервного навчання, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і виступає каталізатором інноваційної активності для реалізації стратегічних цілей підприємства.

В. Михайличенко та О. Долгальова зазначають, що основною метою розвитку організаційної культури є комерційний успіх підприємства в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища, де ключовими суб’єктами досягнення цієї мети виступають управлінські кадри та їх діяльність в умовах зовнішнього економічного та культурного середовищ, спрямована на створення конкурентних переваг через ефективне управління людськими ресурсами та організаційними цінностями [49, с.161].

Критичну роль у формуванні корпоративної культури відіграють інформаційні технології. Технологізація через електронну пошту, автоматизовану звітність та цифрові платформи організовує мислення співробітників та раціоналізує комунікацію. Веб-сайт підприємства став важливим зовнішнім проявом культури, від якого залежить успіх взаємодії з клієнтами та партнерами [23, с.115-116].

В. В. Дергачова та Г. А. Федірко наводять характеристику зовнішніх факторів впливу на формування корпоративної культури [32, с.276]:

- Низький генофон – обмеженість кваліфікованих кадрів змушує організації формувати культуру внутрішнього розвитку через корпоративні університети та менторство, формуючи цінності саморозвитку та створюючи привабливий бренд роботодавця.

- Інноваційні процеси – динамічний розвиток технологій формує культуру експериментування та готовності до змін. Організації впроваджують цінності відкритості до ідей, толерантності до помилок та створюють середовище психологічної безпеки.

- Конкуренти – конкурентне середовище стимулює формування унікальної ідентичності через диференціацію цінностей та управління, формуючи культуру орієнтації на результат та високі стандарти якості.

- Інтелектуалізація праці – зростання інтелектуальної праці трансформує культуру до цінування знань та експертизи, формуючи горизонтальні структури управління та простори для колаборації.

- Споживачі – зміна очікувань клієнтів формує клієнтоорієнтовану культуру. Організації інтегрують цінності уважності до потреб споживачів та персоналізації послуг.

- Економічні процеси – макроекономічна нестабільність формує культуру ощадливості та раціонального використання ресурсів. Організації культивують стійкість, адаптивність та прозору комунікацію.

- Глобалізація – інтеграція у світовий простір вимагає мультикультурної культури, що поважає різноманітність. Організації впроваджують інклюзивність та формують єдині корпоративні цінності.

- Національна культура – традиційні цінності формують базовий фундамент культури. Український менталітет впливає на патерналістський стиль управління та цінність командної роботи.

- Політична ситуація – нестабільність та військові конфлікти трансформують культуру, актуалізуючи стійкість, солідарність та соціальну відповідальність. Організації впроваджують програми підтримки та волонтерські ініціативи.

- Законодавство – правове регулювання встановлює формальні рамки культури. Зміни у законодавстві стимулюють впровадження нових практик, що інтегруються у організаційні цінності.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується сукупністю економічних та технологічних факторів, які безпосередньо впливають на формування та розвиток корпоративної культури, визначаючи матеріальні можливості її підтримки та стратегічні напрями вдосконалення.

Отже, КК сучасних організацій формується під впливом мінливого зовнішнього середовища, що включає економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники. В умовах нестабільності та глобалізації українські підприємства трансформують свою організаційну культуру, орієнтуючись на стійкість, адаптивність та інноваційність. Ефективне формування корпоративної культури вимагає системного підходу, який інтегрує цифрові технології, мотиваційні механізми та стратегічне планування, враховуючи національний менталітет та специфіку ринку праці. За таких умов корпоративна культура перетворюється на стратегічний актив, що забезпечує конкурентні переваги через ефективне управління людськими ресурсами та створення унікальної організаційної ідентичності для довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СОКОЛ ЮГ» В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СОКОЛ ЮГ»

Громадське формування з охорони громадського порядку і державного кордону «СОКОЛ-ЮГ» (код ЄДРПОУ 40629864) є юридичною особою, зареєстрованою 05 липня 2016 року в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Організація функціонує на підставі ліцензії Міністерства внутрішніх справ України на провадження охоронної діяльності, отриманої у 2015 році. Станом на 19 січня 2026 року статус юридичної особи – зареєстровано, що підтверджує легітимність та безперервність діяльності підприємства [29].

Керівником підприємства є Вітенчук Олексій Анатолійович, який обіймає посаду директора з 24 грудня 2016 року згідно зі статутом організації. Місцезнаходження організації: Україна, Одеська область, місто Одеса, площа Михайлівська, будинок 1, офіс 502. За весь період діяльності компанія зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері забезпечення громадського порядку та безпеки [30].

Основним видом економічної діяльності компанії відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) є 84.24 – діяльність у сфері охорони громадського порядку та безпеки. За цим кодом КВЕД в Україні зареєстровано 1743 суб’єкти господарювання, що свідчить про конкурентне середовище на ринку охоронних послуг. Організаційно-правова форма визначена як інші організаційно-правові форми, що відповідає специфіці громадського формування та відрізняє організацію від типових комерційних структур.

Чисельність штату підприємства становить 19 осіб, кожен з яких пройшов ретельний відбір та спеціальну підготовку. Середньомісячний дохід компанії

складає близько 77000 гривень, що забезпечує стабільне функціонування організації та своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Значну частину персоналу становлять фахівці, які раніше проходили службу в органах внутрішніх справ та мають відповідний професійний досвід у сфері забезпечення правопорядку та безпеки, що є суттєвою конкурентною перевагою компанії.

Основною діяльністю «СОКОЛ-ЮГ» є надання послуг з охорони громадського порядку на договірній основі з юридичними та фізичними особами. Компанія укладає договори із замовниками, згідно з якими співробітники організації здійснюють охорону об’єктів та підтримання правопорядку на визначених територіях. Всі договірні відносини будуються на прозорих умовах з чітким визначенням прав та обов’язків сторін, що забезпечує високий рівень довіри клієнтів.

З початку повномасштабного вторгнення російської федерації частина співробітників компанії була призвана на службу до Збройних Сил України, виявивши патріотизм та готовність захищати державу. У цей складний період керівництво підприємства підписало меморандум про співпрацю з Міністерством внутрішніх справ щодо охорони громадського порядку в місті Одеса та районах Одеської області, що свідчить про посилення ролі організації у забезпеченні безпеки регіону в умовах воєнного стану. Ця співпраця дозволяє компанії ефективно координувати свою діяльність з правоохоронними органами та вносити вагомий внесок у підтримання правопорядку.

Кадрова політика компанії базується на фундаментальних принципах порядності та надійності, які є незмінними критеріями відбору персоналу. При підборі персоналу пріоритет надається громадянам без порушень чинного законодавства, з належною фізичною підготовкою та без шкідливих звичок, що гарантує високий рівень дисципліни та професіоналізму. Усі новоприйняті працівники проходять обов’язкове стажування на охоронюваних об'єктах під керівництвом досвідчених наставників, що забезпечує високу якість наданих послуг та мінімізує ризики для клієнтів. Система наставництва дозволяє передавати практичний досвід та формувати єдині стандарти роботи в колективі.

Девіз компанії – «захищати та оберігати, порядність та надійність» – відображає основні цінності та принципи роботи організації, якими керуються всі співробітники у своїй повсякденній діяльності. Цей девіз не лише декларація, а реальний стандарт поведінки та якості обслуговування.

Стратегічними пріоритетами розвитку «СОКОЛ-ЮГ» на найближчу перспективу є проведення цільових рекламних та маркетингових заходів для залучення нових клієнтів, розширення переліку охоронюваних об'єктів як у місті Одеса, так і в районах області, створення додаткових робочих місць для кваліфікованих фахівців та систематичний підбір персоналу з необхідним рівнем підготовки. Компанія орієнтована на довгострокові партнерські відносини з клієнтами, побудовані на засадах чесності, професіоналізму, відповідальності та взаємної поваги. Керівництво приділяє особливу увагу розвитку репутації компанії та підтриманню високих стандартів обслуговування, розуміючи, що у сфері безпеки довіра клієнтів є найціннішим активом.

2.2. Дослідження стану корпоративної культури охоронної організації

Як було зазначено в Розділі 1, на корпоративну культуру організації впливає низка чинників. В таблиці 2.1 наведено вплив економічних та технологічних факторів на корпоративну культуру ТОВ «СОКОЛ-ЮГ».

Аналіз зовнішніх факторів свідчить (табл. 2.1) про суперечливий їх вплив на корпоративну культуру ТОВ «СОКОЛ-ЮГ». Серед негативних тенденцій найбільш відчутним є вплив повномасштабного воєнного вторгнення: частина досвідчених співробітників залишила компанію у зв’язку зі службою в ЗСУ, що суттєво ускладнює кадрову політику та реалізацію принципів підбору персоналу, закладених у корпоративній культурі компанії - порядності, надійності та фізичної підготовленості. Нестабільність економічної ситуації та можливі зміни в оподаткуванні обмежують фінансові можливості для матеріального стимулювання та розвитку персоналу.

Таблиця 2.1

Зовнішні фактори впливу на корпоративну культуру ТОВ «СОКОЛ-ЮГ»

Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на корпоративну культуру
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ		
Нестабільність економічної ситуації в Україні	Воєнний стан спричиняє коливання доходів підприємств, скорочення комерційної активності замовників	Негативний: зменшення кількості потенційних клієнтів, обмеження бюджету на розвиток персоналу та корпоративну культуру
Рівень доходів компанії	Стабільний щомісячний дохід близько 77 000 грн за наявного штату 19 осіб	Помірно позитивний: забезпечує базову фінансову стабільність, проте обмежує масштабування та інвестиції у корпоративну культуру
Зміни у системі оподаткування	Можливі зміни податкового навантаження на малий та середній бізнес в умовах воєнного часу	Негативний: підвищення витрат підприємства, скорочення коштів на матеріальне стимулювання співробітників
ПРАВОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ФАКТОРИ		
Ліцензування охоронної діяльності	Наявність ліцензії МВС України з 2015 року; чинне законодавство регулює охоронну діяльність	Позитивний: підтверджує легітимність компанії, формує довіру клієнтів, зміцнює імідж надійного партнера
Меморандум про співпрацю з МВС	Підписання меморандуму про охорону громадського порядку в м. Одеса та районах області	Позитивний: підвищує авторитет компанії, розширює можливості для залучення нових об'єктів та зміцнює корпоративну ідентичність
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ		
Повномасштабне вторгнення та мобілізація	Частина досвідчених співробітників пішла на службу в ЗСУ, що скорочує кадровий потенціал	Негативний: дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищене навантаження на решту персоналу, ускладнення підбору нових співробітників
Попит на охоронні послуги	Зростання потреби у забезпеченні громадського порядку в умовах воєнного стану	Позитивний: збільшення кількості потенційних замовників, розширення ринку охоронних послуг
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ		
Цифровізація охоронних систем	Розвиток технологій відеоспостереження, систем контролю доступу та мобільного моніторингу	Позитивний: можливість підвищення якості послуг, залучення нових клієнтів, зміцнення репутації технологічно сучасної компанії

Продовження таблиці 2.1

Розвиток маркетингових інструментів	Доступність цифрових рекламних платформ для просування охоронних послуг	Позитивний: сприяє реалізації маркетингової стратегії керівництва, пошуку нових об’єктів та розширенню штату

Водночас зовнішнє середовище формує й низку позитивних можливостей. Наявність ліцензії МВС та підписаний меморандум про співпрацю з органами внутрішніх справ щодо охорони громадського порядку в Одесі та районах області суттєво зміцнюють авторитет компанії та її корпоративний імідж. Зростання попиту на охоронні послуги в умовах воєнного часу відкриває можливості для залучення нових об’єктів, що відповідає стратегічному курсу керівництва на розширення діяльності та створення нових робочих місць. Розвиток цифрових маркетингових інструментів додатково сприяє реалізації цих планів.

Технологічні фактори демонструють переважно позитивний потенціал. Розвиток IoT та Big Data надає компанії стратегічні можливості для технологічного зростання, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності, що безпосередньо впливає на збільшення ресурсів для інвестування в корпоративну культуру. Проте прогнозована «зима інновацій» становить загрозу для галузі в цілому.

Для виявлення домінуючих культурних характеристик, визначення сильних та проблемних аспектів організаційної культури, а також формування рекомендацій щодо її вдосконалення проведемо комплексну діагностику та аналіз поточного стану КК охоронної організації ТОВ «СОКОЛ ЮГ».

Завдання такої діагностики є:

1. визначення типу організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за різними теоретичними моделями;

2. виявлення поточного профілю організаційної культури та порівняння його з бажаним станом;

3. оцінка рівня узгодженості між артефактами, проголошуваними цінностями та базовими уявленнями організації;

4. визначення конструктивних та захисних стилів поведінки, що домінують у компанії;

5. аналіз особливостей системи винагород, кар'єрного розвитку та управління персоналом;

6. ідентифікація розбіжностей між реальною та бажаною організаційною культурою;

7. формулювання практичних рекомендації щодо трансформації корпоративної культури.

Для комплексного аналізу корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» було використано ряд стандартизованих психодіагностичних методик.

Опитувальник оцінки організаційної культури OCAI К. Камерона та Р. Куїнна (Додаток А) дозволив визначити поточний та бажаний профілі культури за моделлю конкуруючих цінностей, виявивши співвідношення кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної культур [46, с.116].

Опитувальник організаційної культури OCI Роберта А. Кука (Додаток Б) застосовано для діагностики дванадцяти поведінкових стилів, що об'єднані у три категорії: конструктивні, пасивно-захисні та агресивно-захисні стилі [46, с.116].

Опитувальник Чарльза Хенді (Додаток В) використано для ідентифікації домінуючого типу культури (влади, ролі, особистості чи завдання) через аналіз стилю лідерства, системи винагород та організаційної структури.

Опитувальник Е. Шейна (Додаток Г) дав змогу проаналізувати організаційну культуру на трьох рівнях – артефактів, проголошуваних цінностей та базових уявлень, виявивши глибинні переконання щодо природи реальності, людини, взаємин, часу та простору.

Опитувальник Зонненфельда (Додаток Д) було застосовано для визначення типу культури за параметрами системи винагород, найму персоналу, кар'єрного розвитку та плинності кадрів, що дозволило класифікувати культуру як «бейсбольну команду», «клуб», «академію» або «фортецю».

У дослідженні взяли участь 19 співробітників ТОВ «СОКОЛ ЮГ», що представляють різні рівні організаційної ієрархії: керівний склад (директор,

заступники, начальники відділів) та виконавці (охоронці, диспетчери, адміністративний персонал). За гендерним складом вибірка включала 16 чоловіків (84,2%) та 3 жінки (15,8%), що відображає специфіку охоронної діяльності. Такий розподіл є репрезентативним для даної організації, оскільки охоплює всі ключові підрозділи та посадові категорії. Включення як керівництва, так і підлеглих дозволило отримати багатовимірну картину організаційної культури та виявити можливі розбіжності у сприйнятті культурних характеристик на різних організаційних рівнях.

Дослідження проводилось у лютому-березні 2026 року в три етапи. На підготовчому етапі (перша половина лютого 2026 р.) було отримано дозвіл керівництва ТОВ «СОКОЛ ЮГ», сформовано вибірку учасників та адаптовано методики до специфіки охоронної діяльності. Основний етап (друга половина лютого – перша половина березня 2026 р.) передбачав безпосереднє проведення опитування: респонденти заповнювали опитувальники індивідуально в паперовому форматі під час робочих зустрічей, із дотриманням принципів конфіденційності та анонімності. Аналітичний етап (друга половина березня 2026 р.) включав обробку отриманих даних, статистичний аналіз результатів за кожною методикою, побудову профілів організаційної культури, порівняльний аналіз та інтерпретацію виявлених закономірностей. Усі учасники були проінформовані про мету дослідження, їх участь була добровільною, а результати використовувалися виключно в узагальненому вигляді для цілей аналізу корпоративної культури організації.

Емпіричне дослідження корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» проводилося з використанням 5 взаємодоповнюючих методик, що дозволило отримати багатовимірну картину організаційної культури охоронного підприємства. Комплексний підхід до діагностики забезпечив можливість аналізу культури з різних теоретичних позицій: від видимих артефактів до глибинних базових уявлень, від індивідуальних поведінкових стилів до загальноорганізаційних культурних патернів. Результати опитування 19 співробітників різних рівнів організаційної ієрархії надали репрезентативні дані

для виявлення як сильних сторін існуючої культури, так і зон, що потребують подальшого розвитку та трансформації.

Результати діагностики за методикою OCAI К. Камерона та Р. Куїнна (табл. 2.2) свідчать про домінування ринкової культури у поточному стані ТОВ «СОКОЛ ЮГ» (31,5 бала), що характеризується орієнтацією на результат, конкурентність та виконання поставлених завдань.

Таблиця 2.2

Профіль організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за методикою OCAI

Тип культури	Поточний стан (середній бал)	Бажаний стан (середній бал)	Різниця (Δ)
А – Кланова культура	24,3	32,1	+7,8
Б – Адхократична культура	16,7	22,4	+5,7
В – Ринкова культура	31,5	26,8	-4,7
Г – Ієрархічна культура	27,5	18,7	-8,8
Разом:	100,0	100,0	–

Другою за вираженістю є ієрархічна культура (27,5 бала), що відображає формалізовані процедури, контроль та структурованість, притаманні охоронній діяльності. Кланова культура займає третє місце (24,3 бала), демонструючи наявність елементів сімейності та взаємодовіри, тоді як адхократична культура виражена найменше (16,7 бала), що вказує на обмежену гнучкість та інноваційність. Порівняння з бажаним станом виявляє прагнення колективу до посилення клановых характеристик (+7,8 бала) та зменшення ієрархічності (-8,8 бала), що свідчить про потребу у більш демократичному стилі управління та підвищенні уваги до людського фактору при збереженні фокусу на результаті.

Наочно профіль організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» показаний на рис. 2.1.

Аналіз поведінкових стилів за методикою OCI Роберта А. Кука (табл. 2.3) демонструє переважання конструктивних стилів у культурі ТОВ «СОКОЛ ЮГ», зокрема стилів досягнення (3,8 бала) та афіліації (3,6 бала), що свідчить про орієнтацію на високі результати в поєднанні з командною згуртованістю.

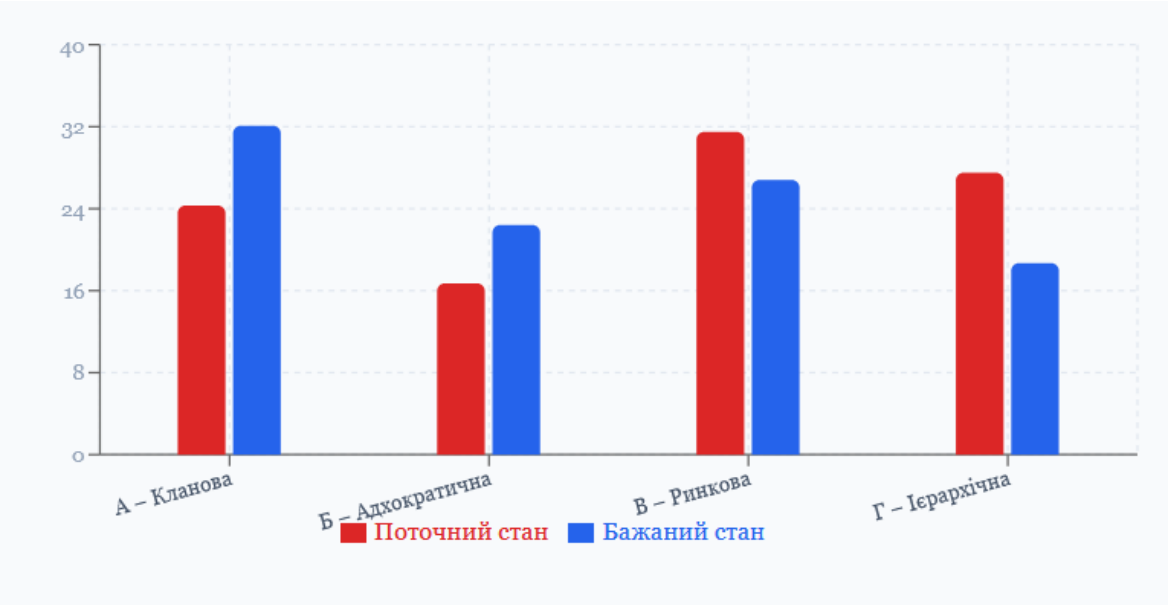


Рис. 2.1 - Стовпчата діаграма профілю організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ»

Водночас виявлено високий рівень конвенційності (3,7 бала) серед пасивно-захисних стилів, що відображає дотримання встановлених правил та процедур, характерне для охоронної сфери. Показники самоактуалізації (3,2 бала) та гуманістичності-заохочення (3,4 бала) знаходяться на помірному рівні, вказуючи на наявність простору для розвитку творчого потенціалу співробітників та посилення підтримуючої атмосфери. Низькі значення опозиційності (2,4 бала) та уникнення (2,7 бала) є позитивними індикаторами, що свідчать про відсутність токсичних елементів культури, хоча помірні показники влади (3,1 бала), конкурентності (3,5 бала) та перфекціонізму (3,2 бала) вказують на необхідність балансування між контролем і делегуванням повноважень.

Таблиця 2.3

Профіль поведінкових стилів організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за методикою ОСІ

Категорія	Стиль	Середній бал	Рівень впливу
Конструктивні стилі	1. Досягнення	3,8	Високий
	2. Самоактуалізація	3,2	Помірний
	3. Гуманістичність-Заохочення	3,4	Помірний
	4. Афіліація	3,6	Високий
Пасивно-захисні стилі	5. Схвалення	2,9	Низький
	6. Конвенційність	3,7	Високий

Продовження таблиці 2.3

	7. Залежність	3,3	Помірний
	8. Уникнення	2,7	Низький
Агресивно-захисні стилі	9. Опозиційність	2,4	Дуже низький
	10. Влада	3,1	Помірний
	11. Конкурентність	3,5	Помірний
	12. Перфекціонізм	3,2	Помірний

Діагностика за опитувальником Чарльза Хенді (табл. 2.4) виявила домінування культури ролі у ТОВ «СОКОЛ ЮГ» (35,2%), що проявляється у чіткій структурованості організації, визначеності посадових обов'язків, дотриманні формальних процедур та правил, що є природним для охоронної діяльності, де регламентованість процесів забезпечує надійність послуг. Культура влади займає друге місце (24,3%), відображаючи централізоване прийняття рішень та особисту роль керівництва у визначенні стратегічних напрямків. Культура завдання (21,8%) демонструє наявність проектного підходу до вирішення оперативних питань, особливо при організації охорони об'єктів із специфічними вимогами. Найменш виражена культура особистості (18,7%) вказує на обмежену автономію співробітників у прийнятті самостійних рішень, що частково обумовлено специфікою охоронної діяльності, де дотримання стандартів є критично важливим, проте може створювати бар'єри для ініціативності та професійного розвитку окремих фахівців.

Таблиця 2.4

Розподіл типів організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за методикою Ч. Хенді

Тип культури	Сума балів	Відсоток (%)	Характеристика
А – Культура Влади	36,4	24,3%	Централізація рішень
Б – Культура Ролі	52,8	35,2%	Домінуючий тип
В – Культура Особистості	28,1	18,7%	Індивідуальна автономія
Г – Культура Завдання	32,7	21,8%	Проектна орієнтація
Разом:	150,0	100,0%	–

Наочно діагностика за опитувальником Чарльза Хенді показана на рис. 2.2.

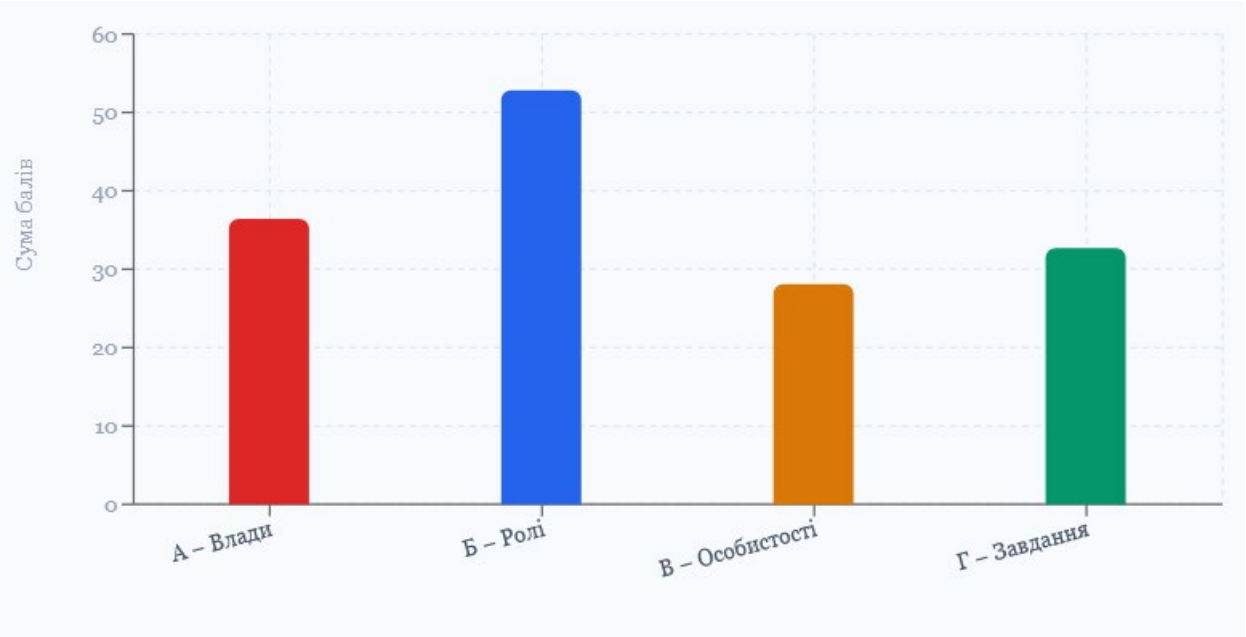


Рис. 2.2 - Стовпчата діаграма діагностики за опитувальником Чарльза Хенді

Аналіз організаційної культури за трирівневою моделлю Е. Шейна (табл. 2.5) виявив помірну узгодженість між видимими артефактами, проголошуваними цінностями та глибинними базовими уявленнями. На рівні артефактів спостерігається функціональне оформлення робочого простору, наявність охоронної символіки та чітко визначений дрес-код, що відповідає специфіці діяльності. Проголошувані цінності – надійність, професіоналізм, дисципліна та відповідальність – частково втілюються у реальній поведінці співробітників (6,8 балів із 10), що свідчить про наявність розриву між декларованими принципами та практичною реалізацією. На рівні базових уявлень домінує орієнтація на досягнення результату (doing-культура), реактивна адаптація до зовнішнього середовища та помірний рівень довіри до співробітників (6,4 бала). Ієрархічна модель взаємин поєднується з відносно високою командністю (7,2 бала), що створює певну суперечність між формальною субординацією та неформальною груповою згуртованістю. Фокус на теперішньому часі та поточних завданнях обмежує стратегічне планування та інноваційний розвиток, що може стати перешкодою для довгострокової конкурентоспроможності організації.

Таблиця 2.5

Рівні організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за методикою Е. Шейна

Параметр культури	Домінуюча характеристика	Узгодженість з іншими рівнями
Рівень 1: Артефакти		
Фізичне середовище	Функціональне, офісні приміщення з елементами охоронної символіки	Висока
Дрес-код	Уніформа для оперативного персоналу, бізнес-кежуал для адміністрації	Висока
Ритуали та церемонії	Щомісячні наради, нагородження кращих співробітників	Середня
Рівень 2: Проголошувані цінності		
Офіційні цінності	Надійність, професіоналізм, дисципліна, відповідальність	Середня
Відповідність реальній поведінці (шкала 1-10)	6,8 балів	Помірна узгодженість
Рівень 3: Базові уявлення		
Відношення до середовища	Реактивна адаптація (швидке реагування на зміни ринку)	Висока
Природа істини	Досвід керівництва + експертна думка	Середня
Природа людини	Індивідуальний підхід (люди різні, потрібен диференційований підхід)	Висока
Довіра до співробітників (шкала 1-10)	6,4 бала	Помірна
Природа діяльності	Doing (орієнтація на результат та досягнення)	Висока
Природа взаємин	Ієрархічна модель з елементами групової взаємодії	Середня
Командність (шкала 1-10)	7,2 бала	Висока
Відношення до часу	Теперішнє (фокус на поточних завданнях та операційних результатах)	Середня

Діагностика за методикою Зонненфельд (табл. 2.6) ідентифікувала ТОВ «СОКОЛ ЮГ» як організацію з переважанням клубної культури академічного типу (66,4% вираженості), що характеризується наймом молодих спеціалістів із подальшим внутрішньоорганізаційним розвитком, інвестиціями у навчання персоналу, поступовим кар’єрним зростанням та акцентом на формуванні вузької професійної експертизи у сфері охоронної діяльності. Високі показники академічності (76,6% за додатковими маркерами) свідчать про наявність системи менторства, ротації ролей для розвитку та цінування довгострокової лояльності співробітників. Водночас наявність елементів бейсбольної команди (53,6%)

вказує на часткове використання практики залучення досвідчених фахівців ззовні для швидкого закриття критичних позицій та орієнтацію на вимірювані результати роботи. Відсутність ознак культури-фортеці підтверджує стабільний стан організації без кризових явищ, проте комбінація клубно-академічної та бейсбольної моделей створює певну неузгодженість у кадровій політиці між довгостроковим вирощуванням талантів і короткостроковими потребами у готових спеціалістах, що може призводити до конфліктів очікувань серед різних категорій співробітників.

Таблиця 2.6

Тип організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за методикою Дж. Зонненфельда

Тип культури	Сума балів	Максимально можливо	Відсоток вираженості
Бейсбольна команда (Baseball Team)	72,4	135	53,6%
Клубна культура (Club/Academy)	89,6	135	66,4%
у т.ч. Академічна (Academy) – додаткові маркери	26,8	35	76,6%
Фортеця (Fortress) – індикатори кризи	Низькі значення	–	Не виявлено

Наочно типи організаційної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» за методикою Дж. Зонненфельда показані на рис. 2.3.



Рис. 2.3 - Стовпчата діаграма діагностики за опитувальником Дж. Зонненфельда

Отже, комплексна діагностика за результатами дослідження корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» виявила мультикультурний характер організації з домінуванням різних типів залежно від використаної моделі аналізу. За методикою OCAI переважає ринкова культура (31,5%) з вираженими ієрархічними елементами (27,5%), що відображає орієнтацію на результат у поєднанні зі структурованістю процесів. Класифікація Хенді визначила культуру ролі як домінуючу (35,2%), підкреслюючи формалізованість та регламентованість організаційних процесів. За типологією Зонненфельда ТОВ «СОКОЛ ЮГ» класифікується як клубно-академічна культура (66,4%), що акцентує довгострокове вирощування персоналу та розвиток професійної експертизи. Така множинність культурних характеристик свідчить про перехідний стан організаційної культури, де традиційні для охоронного бізнесу ієрархічність і процедурність поєднуються з прагненням до результативності та інвестиціями у людський капітал.

Аналіз профілю організаційної культури виявив суттєві розбіжності між поточним та бажаним станом, що вказує на усвідомлення колективом напрямків необхідної трансформації. Найбільший розрив спостерігається у прагненні зменшити ієрархічність культури (з 27,5% до 18,7%, Δ=-8,8%) та посилити кланові характеристики (з 24,3% до 32,1%, Δ=+7,8%), що свідчить про потребу у більш демократичному стилі управління, підвищенні ролі міжособистісних відносин та формуванні атмосфери сімейності. Також виявлено прагнення до збільшення адхократичних елементів (з 16,7% до 22,4%, Δ=+5,7%) при одночасному зниженні ринкової орієнтації (з 31,5% до 26,8%, Δ=-4,7%), що відображає усвідомлення необхідності більшої гнучкості, інноваційності та творчого підходу при збереженні фокусу на результативності. Ці розбіжності вказують на внутрішню суперечність між існуючою жорсткою ієрархічною системою та очікуваннями співробітників щодо більшої автономії, участі у прийнятті рішень та можливостей для самореалізації.

Узгодженість між артефактами, проголошуваними цінностями та базовими уявленнями. Дослідження за моделлю Шейна виявило помірну

узгодженість між трьома рівнями організаційної культури, що створює певні внутрішні суперечності у функціонуванні організації. На рівні артефактів спостерігається висока відповідність – функціональне оформлення приміщень, уніформа, символіка та регулярні ритуали чітко відображають охоронну специфіку та цінність дисципліни. Проте на рівні проголошуваних цінностей виявлено розрив з реальною поведінкою (6,8 балів із 10), що свідчить про те, що декларовані принципи надійності, професіоналізму та відповідальності не завжди повною мірою втілюються у практичних діях співробітників. Найглибший рівень базових уявлень демонструє орієнтацію на досягнення результату (doing-культура) та помірний рівень довіри до співробітників (6,4 бала), що частково суперечить проголошуваній цінності довгострокового розвитку персоналу. Така часткова неузгодженість між рівнями культури може призводити до внутрішніх конфліктів, зниження мотивації персоналу та утруднення процесу культурної трансформації.

Діагностика за методикою OCI виявила переважання конструктивних стилів над захисними, що є позитивним індикатором здоров’я організаційної культури. Домінування стилів досягнення (3,8 бала) та афіліації (3,6 бала) свідчить про продуктивне поєднання орієнтації на результат із командною згуртованістю та взаємопідтримкою, що створює сприятливе середовище для ефективної роботи. Помірні показники самоактуалізації (3,2 бала) та гуманістичності-заохочення (3,4 бала) вказують на наявність можливостей для особистісного розвитку, хоча ці аспекти культури потребують подальшого посилення. Серед пасивно-захисних стилів найбільш виражена конвенційність (3,7 бала), що є природним для охоронної сфери з її акцентом на дотриманні процедур, проте надмірна конвенційність може стримувати ініціативність. Помірні показники залежності (3,3 бала) та влади (3,1 бала) свідчать про збереження елементів авторитарності у прийнятті рішень, а помірна конкурентність (3,5 бала) та перфекціонізм (3,2 бала) вказують на існування внутрішнього змагання між співробітниками та високі стандарти якості роботи. Критично низькі показники опозиційності (2,4 бала) та уникнення (2,7 бала)

підтверджують відсутність токсичних елементів культури, що є суттєвою перевагою організації.

Результати діагностики за методикою Зонненфельда виявили клубно-академічну модель управління персоналом з високим ступенем академічності (76,6%), що передбачає інвестиції у довгострокове навчання співробітників, систему менторства, поступове кар'єрне зростання та формування вузької професійної експертизи. Система винагород орієнтована переважно на стаж роботи, лояльність та дотримання встановлених стандартів (табл. 2.6), що забезпечує стабільність та низьку плинність персоналу, характерну для клубних культур. Водночас наявність елементів бейсбольної команди (53,6%) свідчить про часткове використання індивідуальних бонусів за результатами роботи та практику залучення готових фахівців для закриття термінових вакансій. Кар'єрний розвиток відбувається через внутрішньоорганізаційні канали зростання, ротацію на різних посадах для накопичення досвіду та формування універсальних компетенцій у сфері охоронної діяльності. Проте виявлено певну неузгодженість між довгостроковою стратегією вирощування талантів і короткостроковими потребами бізнесу, що створює напругу у кадровій політиці та може призводити до конфліктів очікувань між «вирощеними» всередині компанії співробітниками та залученими ззовні експертами.

Розбіжності між реальною та бажаною організаційною культурою. Порівняльний аналіз поточного та бажаного станів організаційної культури виявив системні розбіжності, що охоплюють близько 20-25% культурних характеристик та вказують на усвідомлену необхідність трансформації. Найбільш виражене прагнення до демократизації управління проявляється у бажанні зменшити ієрархічність (Δ=-8,8%) та посилити кланові елементи (Δ=+7,8%), що свідчить про потребу співробітників у більшій автономії, участі у прийнятті рішень та формуванні атмосфери довіри і взаємопідтримки. Прагнення до підвищення адхократичності (Δ=+5,7%) відображає усвідомлення необхідності інноваційності, гнучкості та готовності до експериментування в умовах динамічного ринку охоронних послуг. Водночас бажання дещо

зменшити ринкову орієнтацію (Δ=-4,7%) вказує на можливу втому від надмірного тиску на результат і потребу у балансі між досягненнями та якістю трудового життя. Розрив між проголошуваними цінностями та реальною поведінкою (6,8 балів із 10) та помірний рівень довіри до співробітників (6,4 бала) свідчать про існування «культурного розриву», який може призводити до цинізму, зниження мотивації та утруднення процесів організаційних змін. Ці розбіжності вказують на необхідність цілеспрямованих зусиль з трансформації організаційної культури у напрямку більшої відкритості, довіри, делегування повноважень та розвитку інноваційного потенціалу при збереженні сильних сторін існуючої культури – результативності, дисципліни та професіоналізму.

Таким чином, комплексне дослідження корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» виявило організацію з переважно конструктивним культурним профілем, де домінують орієнтація на досягнення результатів, командна згуртованість, дотримання професійних стандартів та інвестиції у довгостроковий розвиток персоналу. Водночас діагностика виявила ряд зон напруги та невідповідностей, що охоплюють близько 20-25% культурних характеристик: надмірна ієрархічність та централізація прийняття рішень, обмежена автономія співробітників, розрив між декларованими цінностями та реальною поведінкою, недостатня інноваційність та фокус переважно на поточних завданнях без стратегічної перспективи. Мультикультурний характер організації, де поєднуються елементи ринкової, ієрархічної, кланової культур із клубно-академічною моделлю управління персоналом, створює як можливості для синергії різних підходів, так і ризики внутрішніх суперечностей та конфліктів очікувань. Виявлені розбіжності між поточним та бажаним станом культури свідчать про усвідомлення колективом необхідності культурної трансформації у напрямку більшої демократичності, відкритості, довіри, інноваційності та балансу між результативністю і якістю трудового життя, що формує підґрунтя для розробки цілеспрямованої програми розвитку організаційної культури із збереженням її сильних сторін та подоланням виявлених обмежень.

2.3. Виявлення проблем та потенціалу розвитку корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» в умовах змін

Аналіз результатів комплексного дослідження КК ТОВ «СОКОЛ ЮГ» дозволив ідентифікувати ключові проблемні зони та визначити потенціал розвитку організації в умовах динамічних змін ринку охоронних послуг.

Найбільш критичною проблемою виявилася надмірна ієрархічність та централізація управління, що проявляється у високих показниках ієрархічної культури (27,5% за OCAI) та культури ролі (35,2% за Хенді), тобто культури влади [48, с.116] при одночасному прагненні колективу до зменшення цих показників (до 18,7% та збільшення автономії відповідно). Помірний рівень довіри до співробітників (6,4 бала з 10 за Шейном) та високі показники залежності (3,3 бала за OCI) свідчать про обмежену делегацію повноважень, що призводить до перевантаження керівництва оперативними питаннями, сповільнення прийняття рішень та зниження ініціативності персоналу. Ця проблема особливо загострюється в умовах зростаючої конкуренції на ринку охоронних послуг, де швидкість реагування на запити клієнтів та здатність оперативного персоналу приймати самостійні рішення у нестандартних ситуаціях стають критичними факторами конкурентоспроможності.

На думку О. Замкового, конкурентна перевага є основою стабільної конкурентної позиції компанії та впливає на вибір її конкурентної стратегії. Такі переваги створюють особливу ринкову позицію підприємства в очах споживачів і бізнес-партнерів [36, с.6].

Водночас існує потенціал для трансформації: високі показники досягнення (3,8 бала) та афіліації (3,6 бала) свідчать про готовність співробітників брати відповідальність та ефективно працювати в команді, що створює сприятливе підґрунтя для впровадження практик делегування, розширення зони прийняття рішень на нижчих рівнях організації та формування культури довіри. Тобто ефективне управління передбачає повагу до підлеглих, уважне вислуховування їхніх думок та турботу про їхні потреби, що сприяє формуванню гармонійних

взаємовідносин у команді та зміцненню відчуття єдності з організацією, як зазначає Н. Д. Мінчак, І. І. Слімаковська [50, с.63].

Другою суттєвою проблемою є розрив між проголошуваними цінностями та реальною поведінкою співробітників, який за методикою Шейна становить 6,8 балів із 10, що вказує на 32% невідповідність між декларованими принципами та практичною реалізацією. Офіційно проголошувані цінності – надійність, професіоналізм, дисципліна та відповідальність – не завжди знаходять повне втілення у щоденній роботі, що може призводити до цинічного ставлення персоналу до корпоративних комунікацій, зниження довіри до керівництва та формування подвійних стандартів поведінки. Особливо це проявляється у ситуаціях, коли формальні процедури вступають у конфлікт з оперативними потребами, і співробітники змушені обирати між дотриманням регламентів та досягненням результату, що створює етичну напругу та підриває основи організаційної культури. Ця проблема посилюється високими показниками конвенційності (3,7 бала), що свідчить про формальне дотримання правил без глибокого усвідомлення їх сенсу. Потенціал розвитку полягає у можливості перегляду та актуалізації корпоративних цінностей через широке залучення співробітників до їх формулювання, створення механізмів підкріплення бажаної поведінки через систему визнання та винагород, а також у формуванні прозорої комунікації про реальні пріоритети організації, що дозволить подолати розрив між словами та діями.

Дотримання проголошених цінностей сприяє їх перетворенню на переконання, норми та поведінкові стандарти. Система цінностей, втілена в ідеології чи організаційній філософії, може виступати орієнтиром для прийняття рішень та моделлю поведінки у складних або невизначених ситуаціях, як зазначає В. Кулакова [44, с.60].

Третьою проблемною зоною виявилася обмежена інноваційність та низька адхократичність культури (16,7% за OCAI), що не відповідає викликам сучасного ринку охоронних послуг, де клієнти очікують не лише традиційних, але й технологічно інноваційних рішень, готовність персоналу та керуючих

огранів до змін [41, с.97]: інтеграції з системами розумного будинку, використання дронів, аналітики big data для прогнозування ризиків. Низькі показники самоактуалізації (3,2 бала) та помірний перфекціонізм (3,2 бала) вказують на недостатню увагу до творчого потенціалу співробітників та їхнього професійного розвитку поза межами вузької спеціалізації. Фокус на теперішньому часі та поточних операційних завданнях (за моделлю Шейна) обмежує стратегічне мислення та готовність інвестувати ресурси у довгострокові інноваційні проекти, що може призвести до втрати конкурентних позицій у середньостроковій перспективі. Помірні показники влади (3,1 бала) та наявність елементів опозиційності (2,4 бала), хоча й низької, свідчать про те, що нові ідеї можуть зустрічати опір з боку окремих представників керівництва, які сприймають інновації як загрозу існуючому порядку. Водночас прагнення до посилення адхократичних елементів у бажаному профілі (з 16,7% до 22,4%, зростання на 34%) та академічна орієнтація культури (76,6% за Зонненфельдом) створюють потенціал для формування інноваційних команд, впровадження практик дизайн-мислення, створення внутрішніх інкубаторів ідей та систем винагородження за інноваційні пропозиції, що дозволить поєднати традиційну надійність охоронного бізнесу з інноваційністю технологічних компаній.

Четвертою проблемою є неузгодженість кадрової політики, що проявляється у одночасному існуванні елементів клубно-академічної культури (66,4%) та бейсбольної команди (53,6%), створюючи конфлікт очікувань між різними категоріями співробітників. Співробітники, які пройшли довгий шлях внутрішньоорганізаційного розвитку, інвестували роки у навчання та поступово просувалися по кар’єрних сходах, можуть відчувати демотивацію, коли на ключові позиції наймаються зовнішні «зірки» з вищими зарплатами та швидким доступом до влади. Система винагород, орієнтована переважно на стаж і лояльність, вступає у суперечність з практикою індивідуальних бонусів за короткострокові результати, що створює внутрішню конкуренцію між «старожилами» та «новачками» і підриває командну згуртованість. Відсутність чітких критеріїв для вибору між стратегіями «вирощування» та «купівлі»

талантів призводить до ситуативності рішень, що сприймається як несправедливість і породжує чутки про кумівство та фаворитизм. Помірна конкурентність (3,5 бала за OCI) вказує на існування нездорової внутрішньої конкуренції, що може переростати у конфлікти та саботаж. Потенціал розвитку полягає у формуванні гібридної моделі управління талантами, де чітко визначено критерії для внутрішнього просування та зовнішнього найму, створено прозорі траєкторії кар'єрного розвитку для різних категорій співробітників, впроваджено диференційовану систему винагород, що враховує як лояльність і розвиток компетенцій (для академічної складової), так і короткострокові результати (для бейсбольної складової), що дозволить використати переваги обох підходів без створення внутрішніх конфліктів. Корпоративна культура має гарантувати рівні та об'єктивні умови винагородження для всіх працівників, які діють відповідно до встановлених норм і цінностей, що відмічає В. В. Зеліч [38, с.23]

Як зазначають С. В. Глива та Х. В. Передало дотримання вище проголошених цінностей сприяє їх перетворенню на переконання, норми та поведінкові стандарти. Система цінностей, втілена в ідеології чи організаційній філософії, може виступати орієнтиром для прийняття рішень та моделлю поведінки у складних або невизначених ситуаціях [25, с.4].

П'ятою проблемною зоною виявилася недостатня увага до якості трудового життя та балансу «робота-життя», що проявляється у високих показниках ринкової культури (31,5%) з її акцентом на результат за будь-яку ціну та помірному перфекціонізмі (3,2 бала), що може призводити до вигорання персоналу. Показники самоактуалізації (3,2 бала) та гуманістичності-заохочення (3,4 бала) знаходяться на помірному рівні, вказуючи на те, що особистісні потреби співробітників, їхній розвиток поза межами вузької професійної ролі та емоційне благополуччя не є пріоритетами організації. Специфіка охоронної діяльності з її ненормованим графіком, роботою у нічний час, постійною напругою та необхідністю готовності до екстрених ситуацій створює додаткове навантаження, що за відсутності компенсаторних механізмів може призводити до хронічного стресу, плинності кадрів серед найбільш цінних фахівців та

зниження якості послуг. Прагнення до посилення кланових елементів культури (з 24,3% до 32,1%) свідчить про усвідомлення співробітниками необхідності більшої турботи з боку організації, формування атмосфери психологічної безпеки та підтримки. Потенціал розвитку включає впровадження програм підтримки благополуччя співробітників (Employee Wellbeing Programs), створення можливостей для гнучкого графіку там, де це дозволяє специфіка роботи, розвиток системи визнання не лише за результати, але й за зусилля та особистісний внесок, формування культури взаємопідтримки та психологічної безпеки, що дозволить знизити рівень вигорання, підвищити утримання талантів і створити стійку конкурентну перевагу на ринку праці в умовах дефіциту кваліфікованих охоронців.

Шостою проблемою є слабкість стратегічної орієнтації та домінування короткострокового мислення, що проявляється у фокусі на теперішньому часі (за моделлю Шейна) та орієнтації системи винагород переважно на квартальні та річні результати. Ринкова культура з її акцентом на виконання поточних завдань (31,5%) та висока конвенційність (3,7 бала), що орієнтує на дотримання встановлених практик, обмежують здатність організації до стратегічного планування, передбачення майбутніх тенденцій ринку та проактивної адаптації до змін [18, с.109]. Це особливо небезпечно в умовах цифрової трансформації охоронної галузі, де компанії, які не інвестують у технології та розвиток нових сервісів сьогодні, ризикують втратити ринок завтра. Низька адхократичність (16,7%) вказує на відсутність культури експериментування з новими бізнес-моделями, а помірні показники уникнення (2,7 бала), хоча й низькі, свідчать про наявність страху перед стратегічними ризиками. Відсутність ритуалів та церемоній, пов’язаних зі стратегічним плануванням (за моделлю Шейна), вказує на те, що довгострокове бачення не є частиною повсякденної організаційної практики. Потенціал розвитку полягає у формуванні культури стратегічного мислення через регулярні сесії стратегічного планування за участю всіх рівнів організації, створення системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), що поєднують короткострокові операційні метрики з довгостроковими

стратегічними індикаторами, впровадження практик форсайту та сценарного планування, що дозволить поєднати необхідну для охоронного бізнесу операційну досконаліст з стратегічною гнучкістю та передбаченням майбутнього.

Сьомою проблемною зоною є обмежена міжфункціональна співпраця та існування субкультур, що проявляється у ієрархічній моделі взаємин з вертикальною комунікацією (за Шейном) та високій конвенційності (3,7 бала), що створює «силоси» між підрозділами. Незважаючи на відносно високу командність всередині підрозділів (7,2 бала), горизонтальна координація між різними функціональними службами (оперативний персонал, диспетчерська служба, адміністрація, служба безпеки) залишається слабкою, що призводить до дублювання функцій, конфліктів компетенцій та втрати інформації при передачі між підрозділами. Культура ролі (35,2% за Хенді) з її акцентом на чіткому розмежуванні обов'язків створює бар'єри для міжфункціональної мобільності співробітників та обміну знаннями між підрозділами. Помірні показники влади (3,1 бала) та конкурентності (3,5 бала) вказують на існування внутрішньої конкуренції між підрозділами за ресурси та визнання, що підриває цілісність організаційної культури. Відсутність регулярних міжфункціональних ритуалів та церемоній (за моделлю Шейна) вказує на те, що організація не створює умов для природної інтеграції різних субкультур. Потенціал розвитку передбачає створення міжфункціональних проектних команд для реалізації стратегічних завдань, запровадження практик ротації посад для розширення професійного досвіду співробітників, формування внутрішніх комунікаційних платформ для обміну передовим досвідом, проведення регулярних загальноорганізаційних заходів для неформальної взаємодії представників різних підрозділів, що сприятиме формуванню єдиної організаційної ідентичності при збереженні функціональної спеціалізації [28, с.376].

Восьмою проблемою є недостатня адаптивність до зовнішніх змін, що проявляється у реактивній (а не проактивній) моделі взаємодії з середовищем за моделлю Шейна та високій конвенційності (3,7 бала), що орієнтує на дотримання

перевірених практик навіть у ситуаціях, що вимагають нових підходів. Культура ролі (35,2%) та ієрархічна культура (27,5%) з їхнім акцентом на стабільності, передбачуваності та процедурності створюють організаційну інерцію, що ускладнює швидку адаптацію до змін законодавства у сфері охоронної діяльності, нових технологічних можливостей, зміни очікувань клієнтів та дій конкурентів. Низька адхократичність (16,7%) та помірні показники уникнення (2,7 бала) вказують на обмежену готовність експериментувати з новими підходами та страх перед невизначеністю, що притаманна будь-яким змінам. Відсутність в артефактах організації символів, що підкреслюють цінність адаптивності та змін (за моделлю Шейна), свідчить про те, що гнучкість не є частиною організаційної ідентичності. Водночас існує значний потенціал для розвитку: прагнення до зменшення ієрархічності (Δ=-8,8%) та посилення адхократичності (Δ=+5,7%) у бажаному профілі свідчить про усвідомлення необхідності змін, високі показники досягнення (3,8 бала) вказують на готовність до активних дій, а академічна орієнтація культури (76,6%) створює можливості для організаційного навчання. Потенціал може бути реалізований через формування культури безперервного вдосконалення, впровадження практик agile-управління [17] у непрямих підрозділах, створення експериментальних зон для тестування нових підходів без ризику для основного бізнесу, розвиток компетенцій управління змінами на всіх рівнях організації та формування наративу, де зміна сприймається не як загроза, а як можливість для розвитку і зміцнення конкурентних позицій на динамічному ринку охоронних послуг.

Отже, комплексний аналіз корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» виявив вісім взаємопов’язаних проблемних зон, які водночас містять значний потенціал для трансформації. Найкритичнішими є надмірна централізація управління, розрив між декларованими цінностями та реальною практикою, обмежена інноваційність та неузгодженість кадрової політики. Водночас високі показники досягнення, афіліації та прагнення колективу до змін створюють сприятливе підґрунтя для еволюції культури у бік більшої гнучкості,

інноваційності та орієнтації на людину. Виявлені проблеми не є фатальними обмеженнями, а радше точками росту, робота з якими дозволить трансформувати традиційну ієрархічну культуру охоронного підприємства у сучасну адаптивну організацію, здатну поєднувати надійність та дисципліну з інноваційністю та турботою про персонал, що стане основою стійкої конкурентної переваги в умовах динамічних ринкових змін.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СОКОЛ ЮГ»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення корпоративної культури охоронної організації в мінливому середовищі

Сьогодні корпоративна культура в Україні не завжди розглядається, як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Є підприємства, які взагалі ігнорують корпоративну культуру, на інших система управління трудовим колективом відбувається на основі наявної тут КК, а також на деяких підприємствах проводять заходи щодо змін корпоративної культури, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії. На жаль, ще дуже мало українських підприємств мають спеціальні служби, які займаються формуванням і впровадженням КК. Керівникам ще потрібен час для усвідомлення її значимості, яку можна означити як нематеріальну основу конкурентоспроможності, основу успіху будь-якої організації, як зазначає О. Апостолюк [16, с.71-72].

На основі виявлених проблем та потенціалу розвитку ТОВ «СОКОЛ ЮГ» можна визначити вісім стратегічних напрямів трансформації корпоративної культури, які дозволять організації успішно адаптуватися до викликам динамічного ринку охоронних послуг та забезпечити ефективне формування поведінки працівників, інформаційне забезпечення та реагування в управлінні людськими ресурсами [53, с.68].

1) Децентралізація управління та розвиток культури довіри. Першочерговим напрямом є поступовий перехід від надмірно ієрархічної моделі до більш гнучкої системи з розширеним делегуванням повноважень, що передбачає перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення «забюрократизованості» [59, с.5]. Це включає створення чітких зон відповідальності для різних рівнів управління, впровадження практик empowerment для оперативного персоналу та формування системи підтримки

прийняття рішень на місцях. Важливим елементом цього напряму є розвиток лідерства через проведення тренінгів, регулярний коучинг для лідерів та трансляцію яскравого прикладу лідера з боку керівництва [27, с.30]. Використання високих показників досягнення та афіліації дозволить сформувати команди, здатні ефективно функціонувати з мінімальним контролем зверху, що полегшить систему управління організацією та підвищить швидкість реагування на виклики ринку.

2) Узгодження цінностей через співучасть. Напрям спрямований на подолання розриву між проголошуваними цінностями та реальною поведінкою через перегляд корпоративних цінностей за участю всіх категорій співробітників, що має бути формалізовано у відповідному положенні про корпоративну культуру підприємства. Критично важливим є чітке формулювання цінностей і місії компанії через визначення цінностей разом з керівництвом та регулярне нагадування їх і дотримання [27, с.30; 21, с.75-76]. Необхідно створити механізми підкріплення бажаної поведінки через систему визнання, які матеріалізують абстрактні принципи у конкретні поведінкові стандарти та сприяють збереженню цінностей і передачі досвіду між поколіннями працівників [53, с.68]. Формування прозорої комунікації про реальні пріоритети та створення умов для етичного вибору у складних ситуаціях сприятиме трансформації декларованих цінностей у переконання, що стане основою для стійкої організаційної ідентичності.

3) Стимулювання інноваційності та творчого потенціалу. Цей напрям передбачає формування інноваційної екосистеми всередині традиційного охоронного бізнесу через створення внутрішніх інкубаторів ідей, впровадження практик дизайн-мислення та систем винагородження за інноваційні пропозиції, що безпосередньо пов’язане зі стимулюванням, інтегруванням та розвитком працівників [53, с.68]. Ключовою складовою цього напряму є розробка системи мотивації та нагород, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули (відпустки, навчання, розвиток, публічне визнання) [27, с.30; 21, с.75-76]. Розвиток показників самоактуалізації та зниження конвенційності дозволить

поєднати надійність охоронних послуг з технологічними інноваціями, що відповідає очікуванням сучасного ринку. Створення культури, де творчий підхід та експериментування цінуються нарівні з дотриманням стандартів, забезпечить організації конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

4) Гармонізація кадрової політики. Напрям спрямований на формування гібридної моделі управління талантами, де чітко визначено критерії внутрішнього просування та зовнішнього найму, що має бути закріплено у корпоративних документах та процедурах. Створення прозорих траєкторій кар'єрного розвитку для різних категорій співробітників та впровадження диференційованої системи винагород дозволить використати переваги як академічного, так і бейсбольного підходів. Доцільним є залучення зовнішніх експертів для проведення різноманітних консультацій та тренінгів з питань управління талантами та розвитку персоналу [21, с.75-76]. Це забезпечить об'єктивність винагородження, зменшить внутрішню конкуренцію між старожилами та новачками, а також сприятиме ефективному інтегруванню нових співробітників у корпоративну культуру організації.

5) Підвищення якості трудового життя. Цей напрям передбачає впровадження комплексних програм підтримки благополуччя співробітників з урахуванням специфіки охоронної діяльності, що сприятиме формуванню бажаної поведінки працівників через турботу про їхні потреби [53, с.68]. Створення можливостей для гнучкого графіку там, де це дозволяє специфіка роботи, розвиток системи визнання не лише результатів, але й зусиль, та формування культури взаємопідтримки допоможуть знизити рівень вигорання персоналу. Важливим елементом є створення корпоративних традицій через залучення до соціальних проектів, організацію корпоративних заходів та святкування успіхів компанії [27, с.30]. Посилення кланових елементів культури сформує атмосферу психологічної безпеки, що є критичним для утримання кваліфікованих фахівців в умовах дефіциту на ринку праці та забезпечить стабільність у надані охоронних послуг.

6) Розвиток стратегічного мислення. Напрям спрямований на формування культури стратегічної орієнтації через регулярні сесії планування за участю всіх рівнів організації, що забезпечить ефективне інформаційне забезпечення та реагування в управлінні людськими ресурсами [53, с.68]. Впровадження системи збалансованих показників, що поєднують короткострокові метрики з довгостроковими індикаторами, та практик форсайту дозволить організації проактивно адаптуватися до змін галузі. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, де інвестиції у технології та розвиток персоналу сьогодні визначають конкурентні позиції завтра, а передача досвіду стратегічного мислення молодшим поколінням забезпечує сталий розвиток організації.

7) Посилення міжфункціональної інтеграції. Напрям передбачає подолання субкультур та силосів через створення міжфункціональних проектних команд, запровадження практик ротації посад та формування внутрішніх комунікаційних платформ для обміну інформацією та передачі досвіду. Ключовим є створення відкритого комунікаційного середовища через проведення регулярних зборів, забезпечення вільної комунікації з керівництвом, регулярне опитування та збір відгуків від співробітників [21, с.75-76]. Проведення регулярних загальноорганізаційних заходів для неформальної взаємодії сприятиме формуванню єдиної організаційної ідентичності при збереженні функціональної спеціалізації, що підвищить ефективність горизонтальної координації. Розвиток міжфункціональної співпраці полегшить системи управління організацією через зменшення бюрократичних бар'єрів та прискорення процесів прийняття рішень.

8) Формування адаптивної культури. Цей напрям спрямований на розвиток організаційної гнучкості через впровадження культури безперервного вдосконалення, практик agile-управління у непрямих підрозділах та створення експериментальних зон для тестування нових підходів без ризику для основного бізнесу. Розвиток компетенцій управління змінами на всіх рівнях та формування наративу, де зміна сприймається як можливість для розвитку, дозволить трансформувати реактивну модель взаємодії із середовищем у проактивну. Це

забезпечить стійкі конкурентні переваги на динамічному ринку охоронних послуг, сприятиме збереженню та передачі цінностей організації новим поколінням працівників, а також створить основу для стимулювання інноваційної активності персоналу [53, с.68].

Таким чином, трансформація корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» потребує системного підходу, що охоплює вісім взаємопов'язаних стратегічних напрямів: децентралізацію управління та розвиток культури довіри, узгодження цінностей через співучасть працівників, стимулювання інноваційності та творчого потенціалу, гармонізацію кадрової політики, підвищення якості трудового життя, розвиток стратегічного мислення, посилення міжфункціональної інтеграції та формування адаптивної культури. Реалізація цих напрямів дозволить організації подолати існуючі проблеми надмірної ієрархічності, розриву між декларованими та реальними цінностями, низької інноваційності та несистемності кадрової політики, що в сукупності забезпечить конкурентні переваги на динамічному ринку охоронних послуг. Комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективної поведінки працівників, покращенню інформаційного забезпечення та оперативності реагування в управлінні людськими ресурсами, а також створить стійку основу для адаптації підприємства до викликів сучасного бізнес-середовища при збереженні та передачі організаційних цінностей новим поколінням співробітників.

3.2. Інструменти посилення корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» в умовах мінливого середовища

Реалізація визначених стратегічних напрямів вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» потребує застосування комплексу інструментів, які забезпечать системну трансформацію організаційних цінностей, поведінкових патернів та управлінських практик. Як зауважує Ю. М. Космина, корпоративна культура підприємства існує і розвивається незалежно

від того, запроваджена вона чи ні, тобто без цілеспрямованої роботи над її формуванням або адаптацією вона матиме стихійний характер [41, с.152]. Тому критично важливим є застосування структурованого набору інструментів, які охоплюють як первинні механізми формування культури через дії керівництва, так і вторинні механізми через організаційні системи та символи.

Для подолання надмірної ієрархічності необхідно застосувати первинні механізми, що включають формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах та під час організаційних криз, розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень, а також визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників [24, с.11]. Конкретними інструментами є впровадження матриць делегування повноважень, що чітко визначають зони відповідальності для кожного рівня управління, створення системи OKR (Objectives and Key Results) для забезпечення прозорості цілей та результатів, запровадження регулярних one-on-one зустрічей між керівниками та підлеглими для обговорення прогресу та перешкод. Важливим елементом є розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації, що передбачає надання бюджетів прийняття рішень оперативним менеджерам та формування культури «права на помилку» через створення безпечного середовища для експериментів.

Для подолання розриву між проголошуваними цінностями та реальною поведінкою необхідно застосувати комплекс інструментів, що забезпечують активну участь співробітників у формулюванні корпоративних цінностей. Основними елементами організаційної культури доцільно вважати цінності, які для підприємства є загальновідомими та дають орієнтацію на результат, працівників, команду, увагу до деталей та стабільність [35, с.22]. Критично важливим є застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю [24, с.11], що включає інтеграцію корпоративних цінностей у систему оцінки ефективності (performance review) та створення «дошки визнання» для публічного відзначення співробітників, які демонструють бажану поведінку.

Розвиток інноваційного потенціалу організації потребує застосування інструментів, які заохочують творчість та експериментування при збереженні традиційної надійності охоронного бізнесу. Формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства [24, с.11] має включати інноваційність як ключову цінність. Практичними інструментами є запровадження «банку ідей» з чіткою процедурою розгляду та винагородження інноваційних пропозицій, створення внутрішнього акселератора для розвитку перспективних проектів з виділенням до 5% робочого часу на інноваційні ініціативи. Використання сучасних цифрових інструментів для підтримки корпоративної культури [20, с.61] включає створення цифрової платформи для краудсорсингу ідей, де співробітники можуть голосувати за найперспективніші пропозиції та отримувати оновлення про їх реалізацію.

Для подолання конфлікту між клубно-академічною та бейсбольною моделями управління талантами необхідно застосувати гібридний набір інструментів. HR-профайлінг може використовуватися для пошуку найкращих кандидатів, сприяння залученню і утриманню перспективних співробітників, підвищення професійного рівня і покращення комунікації в колективі, визначення чинників мотивації та демотивації команди, а також формування та підтримання сильних і згуртованих команд [22, с. 78]. Конкретними інструментами є створення «карти талантів» організації з визначенням потенціальних співробітників та індивідуальних планів розвитку, впровадження прозорої системи грейдів з чіткими критеріями переходу між рівнями, формування управлінської та експертної кар’єрної траєкторії. Розроблення критеріїв умов винагород та стягнень [24, с.11] передбачає створення диференційованої системи компенсацій, що поєднує базову частину залежно від грейду, змінну частину залежно від результатів та довгострокову частину у вигляді опціонів або участі у прибутку для ключових співробітників.

В питаннях підвищення якості трудового життя, покращення балансу «робота-життя» та зниження рівня вигорання персоналу необхідно застосувати комплекс інструментів підтримки благополуччя співробітників. До інших

елементів організаційної культури доречно відносити традиції і звичаї, ритуали, що здійснюються в певних випадках, та організаційний клімат [35, с.22]. Практичними інструментами є впровадження Employee Assistance Program (EAP) з доступом до психологічної підтримки та консультацій, створення корпоративної програми здоров'я з компенсацією спортивних абонементів та регулярними медичними оглядами. Підтримка організаційних звичаїв та ритуалів [24, с.11] включає запровадження традиції «безпечної п'ятниці» для зниження робочого навантаження, регулярних team-building активностей та щорічних корпоративних заходів для відзначення досягнень.

Для формування довгострокової орієнтації організації необхідно застосувати інструменти, що інтегрують стратегічне планування у повсякденну практику. Розвиток і оптимізація структури і внутрішньої будови організації, формування організаційних систем і процедур [24, с.11] мають забезпечувати баланс між операційною ефективністю та стратегічною гнучкістю. Конкретними інструментами є впровадження системи Balanced Scorecard з каскадуванням стратегічних цілей на всі рівні організації, проведення щоквартальних стратегічних сесій з використанням методології сценарного планування, створення «стратегічної кімнати» з візуалізацією ключових метрик та ініціатив. Соціальні технології управління, відповідно до людиноцентричної парадигми, проявляються через ціннісно-нормативну підсистему менеджменту [37, с.82], що передбачає залучення співробітників до формування стратегії через внутрішні опитування та фокус-групи для забезпечення відчуття причетності до майбутнього організації.

Стосовно подолання силосів та формування єдиної організаційної культури необхідно застосувати інструменти, що стимулюють горизонтальну співпрацю. Збереження історії про важливі події та людей [24, с.11] має включати приклади успішної міжфункціональної взаємодії. Практичними інструментами є створення міжфункціональних проектних офісів для реалізації стратегічних ініціатив, впровадження програми job shadowing та короткострокових ротацій для розуміння специфіки різних підрозділів. Бренд-

орієнтована поведінка може стати невід'ємною частиною корпоративної культури організації лише за умови його органічного зв’язку з існуючими позитивними моделями поведінки в організації [15, с.59], що передбачає формування єдиної ідентичності через спільні цінності та символи при збереженні функціональної специфіки.

Отже, комплексне застосування визначених інструментів посилення корпоративної культури дозволить ТОВ «СОКОЛ ЮГ» здійснити системну трансформацію від надмірно ієрархічної та процедурно-орієнтованої культури до більш гнучкої, інноваційної та людино-центричної моделі. Формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва, розроблення дизайну приміщень та формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства у поєднанні з сучасними цифровими інструментами та HR-профайлінгом створять синергетичний ефект, що забезпечить не лише адаптацію до викликів мінливого середовища, але й формування стійких конкурентних переваг на ринку охоронних послуг через унікальну організаційну культуру, здатну залучати та утримувати найкращі таланти, стимулювати інновації та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

3.3. Рекомендації щодо впровадження та підтримки ефективної корпоративної культури в охоронній сфері

Ефективна трансформація корпоративної культури потребує не лише чіткого визначення стратегічних напрямів змін, але й розробки конкретних механізмів їх практичної реалізації в умовах охоронного бізнесу. Запропоновані рекомендації охоплюють весь цикл культурних перетворень – від підготовки та впровадження змін до забезпечення їх сталості та постійного вдосконалення, що дозволить ТОВ «СОКОЛ ЮГ» системно підійти до формування конкурентоспроможної організаційної культури.

1. Поетапність та системність впровадження змін. Трансформація корпоративної культури ТОВ «СОКОЛ ЮГ» має здійснюватися поетапно з урахуванням специфіки охоронного бізнесу та готовності персоналу до змін. Рекомендується розділити процес впровадження на три фази: підготовчу (3-6 місяців), що включає діагностику поточного стану, формування команди змін та комунікаційної стратегії; активного впровадження (12-18 місяців) з реалізацією ключових ініціатив у пілотних підрозділах; та інституціоналізації (6-12 місяців) для закріплення нових практик у всій організації. На підготовчому етапі критично важливо провести всебічну комунікаційну кампанію, що пояснює необхідність змін через призму конкурентних викликів ринку та можливостей для розвитку співробітників, створити коаліцію прихильників змін з представників різних рівнів організації, які стануть агентами трансформації у своїх підрозділах, та розробити детальну дорожню карту з конкретними віхами, відповідальними та метриками успіху. Особливу увагу слід приділити пілотному тестуванню нових практик у обмеженому масштабі для відпрацювання механізмів та демонстрації швидких перемог, що створить позитивний імпульс для подальших змін.

2. Формування системи вимірювання та моніторингу культури. Для забезпечення ефективності трансформації КК рекомендується впровадити комплексну систему метрик та систем HR дашбордів [43], що дозволить відстежувати прогрес та своєчасно коригувати стратегію. Система вимірювання має включати три рівні показників: поведінкові метрики (частота проявів бажаної поведінки, кількість поданих інноваційних ідей, рівень участі у міжфункціональних проектах), перцептивні метрики (результати щоквартальних експрес-опитувань щодо сприйняття культури, індекс прихильності персоналу, оцінка узгодженості цінностей) та бізнес-результати (плинність персоналу, продуктивність праці, показники якості обслуговування клієнтів, швидкість впровадження інновацій). Рекомендується використовувати сучасні цифрові інструменти для автоматизації збору даних та візуалізації результатів через інтерактивні інформаційні панелі, доступні для всіх рівнів управління. Критично

важливо проводити регулярні фокус-групи та глибинні інтерв’ю для якісного розуміння того, що стоїть за кількісними показниками, та створити механізм зворотного зв'язку, де співробітники можуть анонімно ділитися спостереженнями про невідповідності між декларованими та реальними цінностями.

3. Розвиток лідерського потенціалу на всіх рівнях. Успішна трансформація корпоративної культури неможлива без розвитку лідерських компетенцій, особливо у контексті переходу від ієрархічної до більш делегуючої моделі управління. Рекомендується створити комплексну програму розвитку лідерства, що включає три компоненти: формальне навчання через тренінги з управління змінами, емоційного інтелекту [31], коучингу та фасилітації; практичне застосування через участь у реальних трансформаційних проектах з менторською підтримкою; та рефлексію через регулярні сесії взаємного коучингу та всебічний зворотний зв'язок. Особливу увагу слід приділити розвитку лідерів середньої ланки, які є критичним мостом між стратегічними намірами топ-менеджменту та операційною реальністю фронт-лайн персоналу.

Варто впровадити практику паралельних дорадчих рад, де молоді перспективні співробітники формують консультативну раду, що надає свіжий погляд на стратегічні питання та готує майбутнє покоління лідерів [52], а також створити програму зовнішнього менторства з залученням успішних керівників з інших галузей для привнесення нових перспектив та запобігання організаційної замкненості.

4. Інтеграція культури у HR-процеси та системи. Для забезпечення сталості нової корпоративної культури необхідно інтегрувати її у всі ключові HR-процеси організації, перетворюючи культуру з абстрактного концепту у конкретні практики управління людськими ресурсами.

Доцільно переглянути процес рекрутингу з включенням оцінки відповідності корпоративній культурі через структуровані поведінкові інтерв’ю та ситуаційні завдання, що перевіряють здатність кандидата діяти відповідно до корпоративних цінностей у типових робочих ситуаціях, при цьому балансуючи

між пошуком співзвучності з культурою та збереженням когнітивної різноманітності. Процес адаптації має бути переосмислений як критичний період культурної соціалізації з включенням програм інтенсивного ознайомлення, де нові співробітники проводять час у різних підрозділах для розуміння організаційного контексту, та призначенням наставників з культури для неформальної підтримки адаптації. Система управління ефективністю має еволюціонувати від виключно результат-орієнтованої до збалансованої моделі, що оцінює як «що» досягнуто, так і «як» це було зроблено, з чіткими поведінковими індикаторами для кожної корпоративної цінності та інтеграцією культурних метрик у формули бонусів та винагород.

5. Управління опором та залучення скептиків. Трансформація корпоративної культури неминуче викликає опір з боку частини співробітників, особливо тих, хто комфортно почувається у існуючій системі або сприймає зміни як загрозу своєму статусу.

Рекомендується застосувати диференційований підхід до управління опором: для «активних опонентів» провести індивідуальні діалоги для розуміння глибинних причин опору та пошуку можливостей їх залучення або, в крайніх випадках, управління виходом; для «пасивних скептиків» створити можливості безпечного експериментування з новими практиками через участь у пілотних проектах з низькими ставками; для «спостерігачів, що очікують» забезпечити регулярну комунікацію про прогрес та швидкі перемоги для формування впевненості у правильності обраного шляху. Критично важливо не демонізувати опір, а розглядати його як цінне джерело інформації про потенційні проблеми впровадження та непередбачені наслідки змін. Рекомендується створити канали для конструктивного вираження незгоди та включити «критичні голоси» у робочі групи з планування змін, що дозволить трансформувати потенційних противників у конструктивних критиків та покращить якість рішень через врахування різних перспектив.

6. Забезпечення довгострокової підтримки та адаптації культури. Корпоративна культура не є статичним конструктом, а динамічною системою,

що має постійно еволюціонувати у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього розвитку організації. Рекомендується створити постійно діючий «комітет з культури» з представників різних підрозділів та рівнів, який буде регулярно переглядати стан організаційної культури, ідентифікувати нові виклики та можливості, та ініціювати необхідні коригування. Для підтримки культурної життєздатності необхідно впровадити практику регулярних «культурних аудитів» з залученням зовнішніх консультантів для незалежної оцінки та привнесення передових практик з інших організацій, проводити щорічні культурні форуми з участю всього персоналу для рефлексії про досягнення та виклики у культурній сфері, а також створити систему «культурних послів» у кожному підрозділі, які будуть провідниками цінностей у повсякденній роботі. Особливу увагу слід приділити збереженню балансу між стабільністю ключових цінностей, що забезпечують організаційну ідентичність, та гнучкістю у операційних практиках та поведінкових проявах, що дозволяють адаптуватися до мінливого контексту охоронного бізнесу.

Таким чином, успішне впровадження та підтримка ефективної корпоративної культури в охоронній сфері вимагає системного підходу, що поєднує стратегічне бачення з операційною дисципліною виконання, лідерську відданість з масовим залученням співробітників, та збереження ідентичності з готовністю до еволюції. Рекомендації щодо поетапності впровадження, системи вимірювання, розвитку лідерства, інтеграції у HR-процеси, управління опором та довгострокової підтримки формують цілісну модель культурної трансформації, адаптовану до специфіки ТОВ «СОКОЛ ЮГ» та викликів динамічного ринку охоронних послуг. Їх реалізація дозволить організації не лише подолати виявлені проблемні зони та реалізувати наявний потенціал, але й створити самопідтримувану культуру безперервного вдосконалення, здатну органічно адаптуватися до майбутніх викликів та можливостей, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги через залучений та високо мотивований персонал, здатний надавати інноваційні рішення у сфері безпеки в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів формування корпоративної культури охоронної організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проведений комплексний аналіз дозволив отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань.

У процесі аналізу теоретичних засад формування корпоративної культури встановлено, що вона являє собою комплексну систему цінностей, переконань, норм та традицій, що детермінують поведінкові патерни персоналу. Структурно корпоративна культура охоплює три рівні: артефакти, засвоєні цінності та базові припущення. Функціональне призначення реалізується через дванадцять ключових функцій, серед яких інтеграційна, нормативна, регулююча, мотиваційна та функція формування іміджу є найбільш значущими. Типологія представлена моделями К. Камерона та Р. Куїнна, Ч. Хенді, Р. Кука, Дж. Зонненфельда, що забезпечує багатовимірний підхід до діагностики та розвитку організаційної культури.

Дослідження впливу мінливого зовнішнього середовища виявило, що динамічне середовище вимагає високої адаптивності організаційної культури через узгодження інтересів стейкхолдерів, стимулювання ініціативності та оптимізацію комунікацій. Зовнішні фактори включають економічні процеси, інноваційні тенденції, конкурентне середовище, глобалізацію, національну культуру, політичну ситуацію та законодавче регулювання. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають стійкість, солідарність, адаптивність та соціальна відповідальність.

Комплексна діагностика ТОВ «СОКОЛ ЮГ» виявила мультикультурний характер організації: домінування ринкової культури (31,5%) з ієрархічними елементами (27,5%) за OCAI, культури ролі (35,2%) за Хенді, клубно-академічної культури (66,4%) за Зонненфельдом. Аналіз поведінкових стилів продемонстрував переважання конструктивних стилів досягнення (3,8 бала) та афіліації (3,6 бала). Дослідження за моделлю Шейна виявило помірну

узгодженість між рівнями культури (6,8 балів із 10), що вказує на існування «культурного розриву».

Виявлено вісім критичних проблемних зон: надмірна ієрархічність (27,5%), розрив між цінностями та поведінкою (32% невідповідність), обмежена інноваційність (16,7%), неузгодженість кадрової політики, недостатня увага до якості трудового життя, слабкість стратегічної орієнтації, обмежена міжфункціональна співпраця та недостатня адаптивність. Потенціал розвитку проявляється у високих показниках конструктивних стилів, відсутності токсичних елементів, високій командності (7,2 бала) та усвідомленні необхідності трансформації.

Обґрунтовано вісім стратегічних напрямів трансформації: децентралізація управління через матриці делегування та систему OKR; узгодження цінностей через співучасть персоналу; стимулювання інноваційності через інкубатори ідей; гармонізація кадрової політики через HR-профайлінг; підвищення якості трудового життя через програми підтримки; розвиток стратегічного мислення через Balanced Scorecard; посилення міжфункціональної інтеграції через проектні команди; формування адаптивної культури через agile-практики.

Розроблено рекомендації щодо поетапного впровадження трансформації: підготовча фаза (3-6 місяців), активне впровадження (12-18 місяців), інституціоналізація (6-12 місяців). Критично важливими є розвиток лідерського потенціалу, інтеграція культури у HR-процеси, впровадження системи вимірювання через метрики, управління опором та забезпечення довгострокової підтримки через «комітет з культури» та культурні аудити.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузево-специфічних моделей для охоронних організацій, вивченні впливу цифровізації на культурні практики, дослідженні взаємозв’язку між типом культури та економічною ефективністю, а також розробці інструментів кількісної оцінки зрілості корпоративної культури та методології швидкої культурної адаптації в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alaboody A. A. A. R., AL Shukri D. I., Albander M. H. (2024) Analysis of Leadership Styles of Blake and Mouton: A Comparative Study of Leadership Interactions in Different Environments. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities.* Vol. 4. Issue 3. PP. 18-23. URL: https://surl.li/hbxnyy (дата звернення: 11.01.2026).

2. AlSaied M., McLaughlin P. (2024) Organizational Culture enabler and inhibitor factors for ambidextrous innovation. Administrative Sciences. Vol. 14. № 9. URL: https://doi.org/10.3390/admsci14090207 (дата звернення: 10.01.2026).

3. Bannikova K., Mykhaylyova K. Organisational Culture as a Tool for Shaping Human Capital in Times of Uncertainty : Volume 1: *Organisational Culture: Theory for Practical Applications. Monograph*. Kharkiv: PUA Publishing. 2024. 172 p. URL: https://surl.li/lwaoos (дата звернення: 12.01.2026).

4. Graham J. R. et al. (2022) Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of financial economics.* Vol. 146. №2. PP. 552-593. URL: https://lnk.ua/k4kR0JPNL (дата звернення: 12.01.2026).

5. Hatchett L., Steinkruger K. Application of the Organizational Culture Inventory® in a shared leadership nonprofit. CORALS' Journal of Applied Research. 2024. Vol. 2, № 2. P. 1-12. URL: https://journal.coralsllc.com/index.php/CJAR/article/view/30/32 (дата звернення: 03.02.2026).

6. Hitka M. et al. (2015) Corporate culture as a tool for competitiveness improvement. *Procedia Economics and Finance.* Vol. 34. P. 27-34. URL: https://lnk.ua/xVmB1poNv (дата звернення: 07.02.2026).

7. Javaheri L., Amoei Dizaji K., Shahani Shalamani R. (2023) Validation of the «Charles Handy Organizational Culture Questionnaire» in the Fire Department of Karaj. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior.* P. 212-220. URL: https://journals.kmanpub.com/index.php/ijimob/article/download/3192/4660/13558?utm_source (дата звернення: 09.02.2026).

8. Kim S. T., Sun L. (2024) Corporate Culture, Special Items, and Firm Performance. *International Journal of Financial Studies*. Vol. 12. № 3. P. 83. URL: https://www.mdpi.com/2227-7072/12/3/83?utm_source (дата звернення: 11.02.2026).

9. Park S. O. et al. The relationship between corporate culture and value at different life cycle stages. *Sustainability.* 2021. Vol. 13. № 4. P. 2334. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2334/pdf?version=1614244596 (дата звернення: 13.02.2026).

10. Safi M., Aouissi K. Human Relations and Organizational Culture in Strategic Management a Socio-Humanistic Perspective on Mcgregor's and Ouchi's Theories. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2025. No. 2 (46). URL: https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/3561/2895 (дата звернення: 14.02.2026).

11. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th edition. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint. 2010. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

12. Silva M. C., Castro C. J., Fontes V. G., Gomes C. F. S. Practices in Internal Marketing According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies. *Business and Management Review.* 2015. Vol. 4. No. 12. P. 505-512. URL: https://surl.li/gaqnds (дата звернення: 15.02.2026).

13. Tadesse Bogale A., Kenenisa Lemi Debela. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management.* 2024. Vol. 11. № 1. P. 2340129. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2340129 (дата звернення: 16.02.2026).

14. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. 2017. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/3287/1/Androsova.pdf (дата звернення: 17.02.2026).

15. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Чернов О. Ф. Бренд-орієнтована поведінка в контексті формування корпоративної культури. *Економічний вісник*

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2025. № 32. С. 56-60. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328539/319860 (дата звернення: 17.02.2026).

16. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2016. № 2. С. 68-73. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2016_2_14.pdf (дата звернення: 17.02.2026).

17. Балдик Д. Інтеграція статистичних методів в agile-управління бізнес-проєктами. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 3 (79). С. 236-247. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/980/1098 (дата звернення: 19.02.2026).

18. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. С. 106-109. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2139/1/Bila.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

19. Білик В. В., Шпильова В., Архангельська В. Впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 5. С. 26-32. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/6648/1/VKNU-ES-2024-N5%28334%29%2B4.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

20. Блонарович В. Корпоративна культура як інструмент підвищення економічних показників організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні.* 2024. С. 60-62. URL: https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/download/607/561 (дата звернення: 20.02.2026).

21. Боліла С. Ю., Жарінова Н. В. Формування корпоративної культури як пріоритет сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки. *Тенденції та*

перспективи розвитку менеджменту в умовах. 2024. С. 75. URL: https://surl.li/zbzqju (дата звернення: 20.02.2026).

22. Варіс І. О. HR профайлінг: інноваційний підхід до управління персоналом. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2024. С. 77-81. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e65f3ec2-ad4b-4a0e-85dd-d30ec0c46b44/content (дата звернення: 21.02.2026).

23. Волянська-Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор.* 2018. № 2-1. С. 114-118. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bnav_2018_2-1_26.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

24. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 16. С. 9-12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

25. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3870/3790 (дата звернення: 24.02.2026).

26. Горбенко Н. В. Сутність і типологія корпоративної культури сучасного університету. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика.* 2015. № 3. С. 26-30. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/NPO_2015_3_8.pdf (дата звернення: 24.02.2026).

27. Гордієнко А. В. Вдосконалення корпоративної культури організації. Світ наукових досліджень. Вип. 35 : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Тернопіль. 2024. С. 29. URL: https://surl.li/nerbhx (дата звернення: 24.02.2026).

28. Городинський А. Практики кадрової ротації на публічній службі: порівняльний аналіз міжнародного досвіду. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 601 с. С. 374-378. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.1_2025_1.pdf#page=374 (дата звернення: 25.02.2026).

29. Громадське формування з охорони громадського порядку і державного кордону Сокол-Юг 40629864. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40629864/ (дата звернення: 12.03.2026).

30. Громадське формування з охорони громадського порядку і державного кордону «Сокол-Юг». 40629864. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/40629864?utm_source (дата звернення: 12.03.2026).

31. Гура Т. В. Тренінгові технології як засіб розвитку емоційного інтелекту. *Організаційно-педагогічні умови формування професійної майстерності майбутніх фахівців.* 2022. С. 17-29. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bdb3b67b-eba2-4b77-ac70-480821e0a30f/content (дата звернення: 14.03.2026).

32. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2018. № 15. С. 272-279. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evntukpi_2018_15_33.pdf (дата звернення: 25.02.2026).

33. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані.* 2024. Т. 27. № 6. С. 52-59.

URL: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108/2071 (дата звернення: 20.02.2026).

34. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: типологія у соціальному вимірі. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Філософія».* 2019. № 44. С. 3-18. URL: http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/philosophy/article/view/1710/1748 (дата звернення: 05.03.2026).

35. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 1-2. С. 20-24. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2811/2712 (дата звернення: 06.03.2026).

36. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство.* 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1586/1526 (дата звернення: 10.03.2026).

37. Захарчин Г. М. Корпоративна культура в умовах трансформаційних процесів економіки. Українська інженерно-педагогічна академія. 2024. С. 71. URL: https://econmgmt.uepa.karazin.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%BC%D0%BE%D0%BD-2024-1-1.pdf#page=71 (дата звернення: 10.03.2026).

38. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємництва. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини.* 2017. С. 21-25. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf0f6e4f-f241-4fc6-8db8-d7ef07912403/content (дата звернення: 15.03.2026).

39. Колесник Т. М. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. *Економічний простір.* 2015. № 96. С. 218–226. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2015_96_23.pdf (дата звернення: 18.03.2026).

40. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. Вісник ЛТЕУ. *Економічні науки.* 2021. № 62. С. 81-85. URL: http://journals-

lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/749/712 (дата звернення: 23.03.2026).

41. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. № 2 (62). С. 92-99. URL: http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/408/437 (дата звернення: 23.03.2026).

42. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 200 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1390/diskosmyna.pdf (дата звернення: 23.03.2026).

43. Кравчук О. HR дашборди у стратегічному менеджменті персоналу. 2025. С. 535-537. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7792265-907d-4fd6-a1df-77087b7d85db/content (дата звернення: 25.03.2026).

44. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні.* 2018. № 4. С. 58-63. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/960a9840-ff5e-4496-819b-4900040e146a/content (дата звернення: 25.03.2026).

45. Луциків І. В., Кужда Т. І. Удосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління змінами у системі менеджменту підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2025. Том 96. № 5. С. 124-133. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50367/1/%d0%93%d0%95%d0%92_%e2%84%965%2896%29_2025_%d0%9b%d1%83%d1%86%d0%b8%d0%ba%d1%96%d0%b2_%d0%9a%d1%83%d0%b6%d0%b4%d0%b0.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

46. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern Economics.* 2020. № 23. С. 114-119. https://modecon.mnau.edu.ua/organizational-culture-as-a-technology/ (дата звернення: 28.03.2026).

47. Мармаза О. І. Культура організації: сутність, функції, моделі. Modern Technologies and Processes of Implementation of New Methods : Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. Madrid, Spain, 2024. С. 170-177. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/13e388b9-cf9a-4702-9679-d60f2cefc352/content (дата звернення: 28.03.2026).

48. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics.* 2020. № 24. С. 113-117. https://modecon.mnau.edu.ua/the-role-and-significance-of/ (дата звернення: 28.03.2026).

49. Михайличенко В. В., Долгальова О. В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2021. Т. 70. № 3. С. 158-164. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEB_2021v70n3_Mykhailychenko_V-Management_of_formation_158-164.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

50. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2018. Т. 28. № 9. С. 61-64. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvnltu_2018_28_9_14.pdf (дата звернення: 18.03.2026).

51. Міхов Л. І. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну культуру. *Економіка і менеджмент культури.* 2017. С. 28. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/ekonomika/EIM_1_2017.pdf#page=28 (дата звернення: 22.02.2026).

52. Олійник І. В. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 241-246. URL: https://surl.li/mawerf (дата звернення: 25.02.2026).

53. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід.*

2018. № 22. С. 66-69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf (дата звернення: 27.02.2026).

54. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Вінницький національний технічний університет.* 2019. С. 1–3. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3 (дата звернення: 19.02.2026).

55. Скрипник К. І., Барбінова А. В. Сутність та структура корпоративної культури. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX Каришинські читання). Полтава, 2023. С. 200-202. URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%962023.pdf#page=200 (дата звернення: 02.03.2026).

56. Тесленок І. М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури українських ІТ-підприємств. *Економічний простір.* 2019. №149. С. 81-86. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/349/339/?utm_source (дата звернення: 18.03.2026).

57. Тєшева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений.* 2022. № 10 (110). С. 84-90. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5614/5492 (дата звернення: 15.03.2026).

58. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. 2016. С. 105-116. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21273/2/SSEP_2016_Khymych_I_H-Formuvannia_korporatyvnoi_105-116.pdf (дата звернення: 20.03.2026).

59. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990/2910 (дата звернення: 03.02.2026).

60. Янієва Д. Д., Немашкало К. Р. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 18. С. 176-182. URL: http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/450/420 (дата звернення: 12.03.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

OCAI – Опитувальник оцінки організаційної культури (Organizational Culture Assessment Instrument)

Автори: К. Камерон, Р. Куїнн

ІНСТРУКЦІЯ. Опитувальник складається з 6 питань. Кожне питання має 4 альтернативи (А, Б, В, Г). Розподіліть 100 балів між цими чотирма альтернативами залежно від того, наскільки кожна з них подібна до вашої організації.

Важливо: Сума балів по кожному питанню має дорівнювати 100.

Заповніть опитувальник двічі:

- **"ЗАРАЗ"** – оцініть поточний стан вашої організації
- **"БАЖАНО"** – оцініть бажаний (ідеальний) стан організації

ОПИТУВАЛЬНИК

1. Найважливіші характеристики організації

Альтернатива	Зараз	Бажано
А. Організація схожа на велику сім'ю. Люди довіряють один одному та діляться своїми проблемами	___	___
Б. Організація орієнтована на результат. Головна турбота – виконання роботи. Люди конкурентні та орієнтовані на досягнення	___	___
В. Організація дуже формалізована і структурована. Діями працівників керують процедури та правила	___	___
Г. Організація динамічна і заповнена підприємливістю. Люди готові йти на ризик і пробувати нове	___	___
РАЗОМ:	100	100

2. Загальний стиль лідерства в організації

Альтернатива	Зараз	Бажано
А. Керівництво організації – це приклад наставництва, полегшення роботи або турботи про людей	___	___
Б. Керівництво організації – це приклад підприємництва, новаторства або схильності до ризику	___	___
В. Керівництво організації – це приклад ділової хватки, агресивності або орієнтації на результати	___	___
Г. Керівництво організації – це приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ з максимальною ефективністю	___	___
РАЗОМ:	100	100

3. Управління найманими працівниками

Альтернатива	Зараз	Бажано
А. Стиль менеджменту характеризується заохоченням командної роботи, консенсусу та участі працівників у прийнятті рішень	___	___
Б. Стиль менеджменту характеризується заохоченням індивідуального ризику, інновацій, свободи і унікальності	___	___
В. Стиль менеджменту характеризується жорсткою конкуренцією, високими вимогами та досягненням цілей	___	___

Г. Стиль менеджменту характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваністю та стабільністю відносин	___	___
РАЗОМ:	100	100

4. Сполучна сутність організації

Альтернатива	Зараз	Бажано
А. Організацію пов'язує воєдино лояльність і взаємна довіра. Відданість організації знаходиться на високому рівні	___	___
Б. Організацію пов'язує воєдино відданість інноваціям і вдосконаленню. Акцент робиться на перебування на передньому краї	___	___
В. Організацію пов'язує воєдино акцент на досягненні цілей і виконанні завдань. Загальноприйнятими темами є агресивність і перемога	___	___
Г. Організацію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важливо підтримувати плавний хід діяльності організації	___	___
РАЗОМ:	100	100

5. Стратегічні цілі

Альтернатива	Зараз	Бажано
А. Організація акцентує увагу на розвитку персоналу. Високі довіра, відкритість і залученість підтримуються постійно	___	___
Б. Організація акцентує увагу на залученні нових ресурсів і створенні нових викликів. Цінується випробування нових речей і пошук можливостей	___	___
В. Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруженість і прагнення до перемоги на ринку	___	___
Г. Організація акцентує увагу на постійності й стабільності. Важливі ефективність, контроль і плавне виконання операцій	___	___
РАЗОМ:	100	100

6. Критерії успіху

Альтернатива	Зараз	Бажано
А. Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи, відданості працівників і турботи про людей	___	___
Б. Організація визначає успіх на основі володіння найбільш унікальною або новітньою продукцією. Вона є лідером і новатором	___	___
В. Організація визначає успіх на основі перемоги на ринку й випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку	___	___
Г. Організація визначає успіх на основі ефективності. Надійна доставка, плавне планування і виробництво з низькими витратами є критичними	___	___
РАЗОМ:	100	100

КЛЮЧІ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА

Інтерпретація відповідей

Кожна альтернатива (А, Б, В, Г) відповідає одному з чотирьох типів організаційної культури за моделлю конкуруючих цінностей:

- **А** = **КЛАНОВА КУЛЬТУРА** (Clan Culture)
- **Б** = **АДХОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА** (Adhocracy Culture)

- **В** = **РИНКОВА КУЛЬТУРА** (Market Culture)
- **Г** = **ІЄРАРХІЧНА КУЛЬТУРА** (Hierarchy Culture)

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Крок 1: Підрахуйте середній бал для кожного типу культури

Для кожної літери (А, Б, В, Г) складіть всі бали з 6 питань і розділіть на 6.

Приклад для "Зараз":

Тип культури	Розрахунок	Середній бал
А (Кланова)	$(А_1 + А_2 + А_3 + А_4 + А_5 + А_6) \div 6$	___
Б (Адхократична)	$(Б_1 + Б_2 + Б_3 + Б_4 + Б_5 + Б_6) \div 6$	___
В (Ринкова)	$(В_1 + В_2 + В_3 + В_4 + В_5 + В_6) \div 6$	___
Г (Ієрархічна)	$(Г_1 + Г_2 + Г_3 + Г_4 + Г_5 + Г_6) \div 6$	___

Крок 2: Повторіть те саме для колонки "Бажано"

Крок 3: Побудуйте профіль організаційної культури

ДОДАТОК Б

OCI – Опитувальник організаційної культури (Organizational Culture Inventory)

Автор: Роберт А. Кук (Robert A. Cooke)

ІНСТРУКЦІЯ. Цей опитувальник призначений для оцінки організаційної культури вашої компанії. Він допомагає визначити норми поведінки та очікування, які існують у вашій організації.

Як заповнювати: Прочитайте кожне твердження і оцініть, **наскільки воно відповідає тому, що очікується від людей у вашій організації** для того, щоб "вписатися" і задовольнити очікування.

Шкала оцінювання:

- **1** = Зовсім не відповідає
- **2** = Майже не відповідає
- **3** = Частково відповідає
- **4** = Переважно відповідає
- **5** = Повністю відповідає

Важливо: Відповідайте чесно, оцінюючи реальну ситуацію в організації, а не те, якою вона мала б бути.

ОПИТУВАЛЬНИК

БЛОК 1: КОНСТРУКТИВНІ СТИЛІ (Constructive Styles)

Стиль 1: ДОСЯГНЕННЯ (Achievement)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
1	Встановлювати для себе складні, але реалістичні цілі	
2	Відкрито показувати ентузіазм у роботі	
3	Брати на себе відповідальність за власні дії	
4	Прагнути досконалості в усьому, що робиш	
5	Планувати наперед і діяти проактивно	
6	Шукати способи покращення результатів	
7	Виконувати роботу якісно з першого разу	
8	Встановлювати високі стандарти для себе	

Стиль 2: САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ (Self-Actualizing)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
9	Насолоджуватися своєю роботою	
10	Розвивати себе як особистість	
11	Думати самостійно та творчо	
12	Виконувати цікаві та різноманітні завдання	
13	Отримувати задоволення від виконаної роботи	
14	Використовувати свої здібності та таланти	
15	Вчитися та розвивати нові навички	
16	Реалізовувати свій потенціал	

Стиль 3: ГУМАНІСТИЧНІСТЬ-ЗАОХОЧЕННЯ (Humanistic-Encouraging)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
17	Допомагати іншим розвиватися та досягати успіху	
18	Приймати людей такими, якими вони є	

19	Цікавитися потребами та почуттями колег	
20	Підтримувати інших у важких ситуаціях	
21	Бути чутливим до потреб інших людей	
22	Ставитися до людей з повагою та гідністю	
23	Вислуховувати та розуміти інших	
24	Проявляти щиру турботу про людей	

Стиль 4: АФІЛІАЦІЯ (Affiliative)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
25	Мати багато друзів на роботі	
26	Бути дружелюбним та приємним у спілкуванні	
27	Співпрацювати з іншими	
28	Ділитися почуттями та думками	
29	Встановлювати теплі стосунки з колегами	
30	Бути частиною команди	
31	Створювати приємну атмосферу	
32	Уникати конфліктів та суперечок	

БЛОК 2: ПАСИВНО-ЗАХИСНІ СТИЛІ (Passive-Defensive Styles)

Стиль 5: СХВАЛЕННЯ (Approval)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
33	Погоджуватися з іншими	
34	Бути сприйнятим та улюбленим усіма	
35	Уникати розбіжностей у думках	
36	Робити те, що очікують інші	
37	Бути "хорошим" у всіх відношеннях	
38	Не висловлювати незгоду відкрито	
39	Завжди бути позитивним та оптимістичним	
40	Підтримувати популярні ідеї	

Стиль 6: КОНВЕНЦІЙНІСТЬ (Conventional)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
41	Дотримуватися правил та процедур	
42	Робити добре враження	
43	Слідувати усталеним практикам	
44	Вписуватися в традиції організації	
45	Відповідати очікуванням інших	
46	Дотримуватися встановлених норм	
47	Бути консервативним у діях	
48	Уникати ризиків та експериментів	

Стиль 7: ЗАЛЕЖНІСТЬ (Dependent)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
49	Робити лише те, що говорять	
50	Прислухатися до тих, хто має владу	
51	Виконувати накази без запитань	
52	Отримувати схвалення перед діями	
53	Покладатися на керівника в прийнятті рішень	
54	Завжди узгоджувати свої дії	
55	Уникати прийняття самостійних рішень	
56	Діяти лише після вказівок зверху	

Стиль 8: УНИКНЕННЯ (Avoidance)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
57	Не приймати рішення, які можуть вас скомпрометувати	

58	Перекладати відповідальність на інших	
59	Дистанціюватися від проблем	
60	Уникати ситуацій, де можна помилитися	
61	Чекати, доки інші візьмуть ініціативу	
62	Не брати на себе зобов'язання	
63	Ховатися за правилами та процедурами	
64	Мінімізувати особисту відповідальність	

БЛОК 3: АГРЕСИВНО-ЗАХИСНІ СТИЛІ (Aggressive-Defensive Styles)

Стиль 9: ОПОЗИЦІЙНІСТЬ (Oppositional)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
65	Вказувати на недоліки ідей інших	
66	Критикувати пропозиції колег	
67	Бути важким у спілкуванні	
68	Сперечатися з іншими	
69	Ставити під сумнів рішення інших	
70	Піддавати критиці нові ідеї	
71	Висловлювати скептицизм	
72	Опиратися змінам	

Стиль 10: ВЛАДА (Power)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
73	Накопичувати владу та вплив	
74	Контролювати інших	
75	Захищати свою територію та сферу впливу	
76	Підкреслювати свій статус	
77	Вимагати лояльності від підлеглих	
78	Домінувати в обговореннях	
79	Управляти та керувати іншими	
80	Розширювати свою владу	

Стиль 11: КОНКУРЕНТНІСТЬ (Competitive)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
81	Перемагати інших	
82	Працювати проти колег, а не з ними	
83	Бути кращим за будь-яку ціну	
84	Ніколи не показувати слабкість	
85	Перевершувати інших	
86	Сприймати відносини як гру з нульовою сумою	
87	Виграти важливіше за співпрацю	
88	Порівнювати себе з іншими	

Стиль 12: ПЕРФЕКЦІОНІЗМ (Perfectionistic)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
89	Наполягати на тому, щоб все було ідеально	
90	Приділяти занадто багато уваги деталям	
91	Працювати довгі години для досягнення досконалості	
92	Критикувати себе за помилки	
93	Зберігати контроль над усім процесом	
94	Ніколи не бути задоволеним результатом	
95	Встановлювати нереалістично високі стандарти	
96	Пильнувати за кожною дрібницею	

КЛЮЧІ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА
ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ
Крок 1: Підрахунок балів по кожному стилю

Підсумуйте бали за кожним із 12 стилів:

Стиль	Питання	Сума балів	Середній бал
1. Досягнення	1-8		___ ÷ 8 = ___
2. Самоактуалізація	9-16		___ ÷ 8 = ___
3. Гуманістичність-Заохочення	17-24		___ ÷ 8 = ___
4. Афіліація	25-32		___ ÷ 8 =
5. Схвалення	33-40		___ ÷ 8 = ___
6. Конвенційність	41-48		___ ÷ 8 = ___
7. Залежність	49-56		___ ÷ 8 = ___
8. Уникнення	57-64		___ ÷ 8 = ___
9. Опозиційність	65-72		___ ÷ 8 = ___
10. Влада	73-80		___ ÷ 8 = ___
11. Конкурентність	81-88		___ ÷ 8 = ___
12. Перфекціонізм	89-96		___ ÷ 8 = ___

МОДЕЛЬ ЦИРКУМПЛЕКСУ

Всі 12 стилів розташовані в круговій моделі (циркумплекс) і поділені на 3 основні категорії, зображені на рис Б.1:

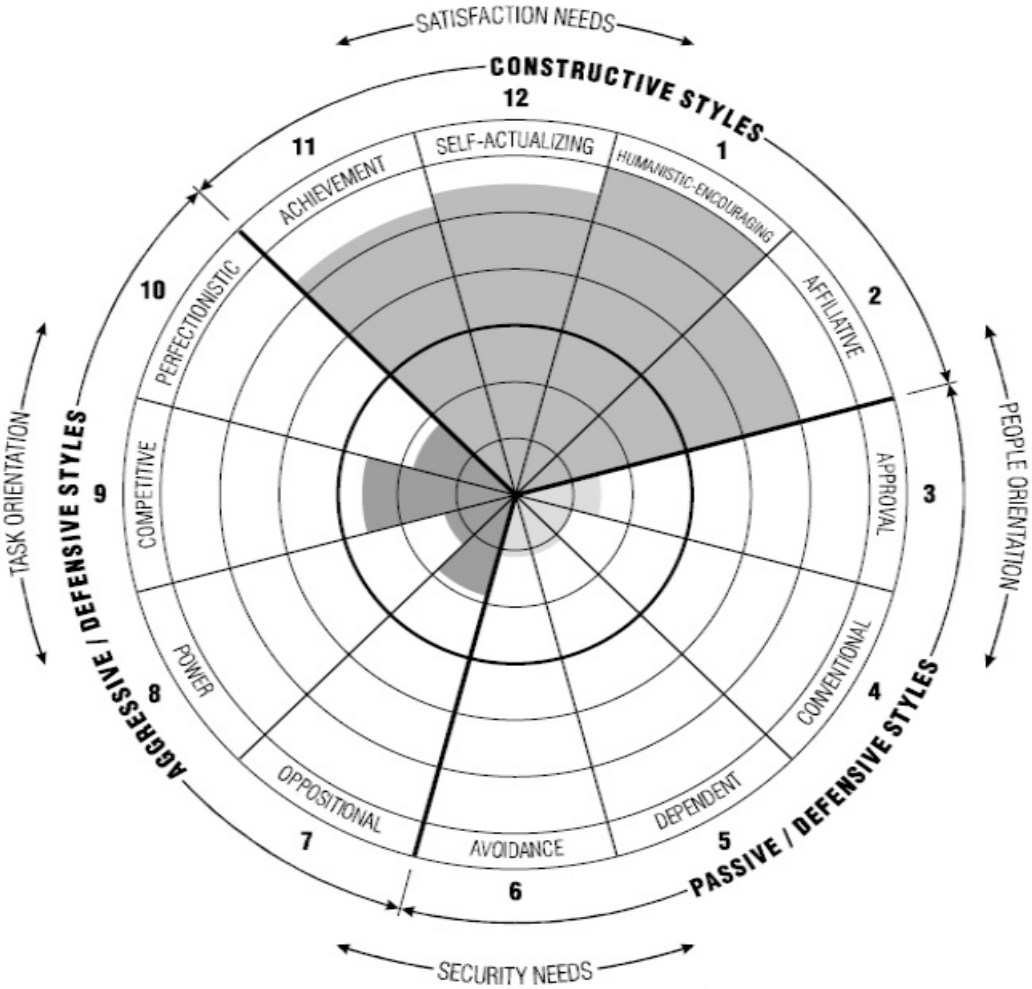


Рис.Б.1. Профіль ідеальної організаційної культури, згідно з методикою ОСІ.

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

КОНСТРУКТИВНІ СТИЛІ (бажані для ефективної організації)

1. ДОСЯГНЕННЯ (Achievement)

- **Високі бали (4-5):** Культура заохочує встановлення цілей, прагнення до досконалості, активність
- **Низькі бали (1-2):** Відсутність мотивації до високих досягнень
- **Ефект:** Високі результати, інновації, продуктивність

2. САМОАКТУАЛІЗАЦІЯ (Self-Actualizing)

- **Високі бали:** Заохочення творчості, особистісного зростання, задоволення від роботи
- **Низькі бали:** Обмеження розвитку, рутина
- **Ефект:** Задоволеність працівників, креативність, утримання талантів

3. ГУМАНІСТИЧНІСТЬ-ЗАОХОЧЕННЯ (Humanistic-Encouraging)

- **Високі бали:** Підтримка, розвиток інших, емпатія
- **Низькі бали:** Байдужість до людей, відсутність підтримки
- **Ефект:** Високий моральний дух, співпраця, лояльність

4. АФІЛІАЦІЯ (Affiliative)

- **Високі бали:** Командна робота, дружелюбність, співпраця
- **Низькі бали:** Ізоляція, роз’єднаність
- **Ефект:** Згуртованість команди, позитивна атмосфера

ПАСИВНО-ЗАХИСНІ СТИЛІ (перешкоджають ефективності)

5. СХВАЛЕННЯ (Approval)

- **Високі бали:** Надмірна потреба в схваленні, уникнення конфліктів
- **Низькі бали:** Здорова незалежність думки
- **Негативний ефект:** Відсутність чесного зворотного зв'язку, ухилення від проблем

6. КОНВЕНЦІЙНІСТЬ (Conventional)

- **Високі бали:** Жорстке дотримання правил, опір змінам
- **Низькі бали:** Гнучкість, відкритість до нового
- **Негативний ефект:** Бюрократія, повільна адаптація

7. ЗАЛЕЖНІСТЬ (Dependent)

- **Високі бали:** Надмірна залежність від керівництва
- **Низькі бали:** Самостійність, ініціативність
- **Негативний ефект:** Відсутність ініціативи, повільне прийняття рішень

8. УНИКНЕННЯ (Avoidance)

- **Високі бали:** Уникнення відповідальності, страх помилок
- **Низькі бали:** Готовність брати відповідальність
- **Негативний ефект:** Стагнація, відсутність інновацій

АГРЕСИВНО-ЗАХИСНІ СТИЛІ (руйнівні для культури)

9. ОПОЗИЦІЙНІСТЬ (Oppositional)

- **Високі бали:** Критицизм, негативізм, опір
- **Низькі бали:** Конструктивний підхід
- **Негативний ефект:** Конфлікти, низький моральний дух

10. ВЛАДА (Power)

- **Високі бали:** Контроль, домінування, маніпулювання

- **Низькі бали:** Делегування, довіра
- **Негативний ефект:** Страх, відсутність ініціативи

11. КОНКУРЕНТНІСТЬ (Competitive)

- **Високі бали:** Нездорова конкуренція, програють усі
- **Низькі бали:** Здорова співпраця
- **Негативний ефект:** Саботаж, відсутність співпраці

12. ПЕРФЕКЦІОНІЗМ (Perfectionistic)

- **Високі бали:** Нереалістичні стандарти, вигорання
- **Низькі бали:** Реалістичні очікування
- **Негативний ефект:** Стрес, прокрастинація, вигорання

НОРМИ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

Середній бал по стилю:

- **4.0-5.0** = Дуже високий вплив цього стилю
- **3.5-3.9** = Високий вплив
- **3.0-3.4** = Помірний вплив
- **2.5-2.9** = Низький вплив
- **1.0-2.4** = Дуже низький вплив

ПРОФІЛЬ ІДЕАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ

Конструктивна культура (найбільш ефективна):

- Досягнення: 4.0+
- Самоактуалізація: 4.0+
- Гуманістичність-Заохочення: 3.5+
- Афіліація: 3.5+
- Всі захисні стилі: менше 3.0

ДІАГНОЗ КУЛЬТУРИ

Тип 1: КОНСТРУКТИВНА КУЛЬТУРА

- Конструктивні стилі > 3.5
- Захисні стилі < 3.0
- **Характеристика:** Здорова, продуктивна організація

Тип 2: ПАСИВНО-ЗАХИСНА КУЛЬТУРА

- Пасивно-захисні стилі > 3.5
- Конструктивні стилі < 3.0
- **Характеристика:** Бюрократична, повільна, залежна

Тип 3: АГРЕСИВНО-ЗАХИСНА КУЛЬТУРА

- Агресивно-захисні стилі > 3.5
- Конструктивні стилі < 3.0
- **Характеристика:** Токсична, конфліктна, стресова

Тип 4: ЗМІШАНА КУЛЬТУРА

- Різні стилі мають високі бали
- **Характеристика:** Непослідовність, плутанина в очікуваннях

ДОДАТОК В

Опитувальник Чарльза Хенді (Handy's Culture Questionnaire)

Автор: Чарльз Хенді (Charles Handy)

ІНСТРУКЦІЯ

Цей опитувальник допомагає визначити домінуючий тип організаційної культури за класифікацією Чарльза Хенді.

Як заповнювати:

Кожне питання містить 4 варіанти відповідей (A, B, C, D). Розподіліть **10 балів** між цими чотирма варіантами залежно від того, наскільки кожен з них характерний для вашої організації.

- Найбільше балів дайте варіанту, який найкраще описує вашу організацію
- Меншу кількість балів – менш характерним варіантам
- Можете поставити 0 балів, якщо варіант зовсім не підходить

Важливо: Сума балів по кожному питанню має дорівнювати **10**.

ОПИТУВАЛЬНИК

1. Хороший керівник у нашій організації

	Варіант	**Бали**
A	Сильний, рішучий і твердий, але справедливий. Він захищає і турбується про своїх підлеглих, як батько про дітей	____
B	Безособовий і коректний. Він уникає використання влади в своїх інтересах і вимагає від підлеглих дотримуватися правил та процедур	____
C	Рівноправний, демократичний. Він використовує свою владу тільки при необхідності і зазвичай намагається отримати згоду підлеглих	____
D	Знає і цінує компетентність своїх підлеглих. Він використовує того, хто краще справиться із завданням	____
	РАЗОМ:	**10**

2. Хороший підлеглий у нашій організації

	Варіант	**Бали**
A	Працьовитий, лояльний і віддається роботі, завжди може розраховувати на турботу організації	____
B	Надійний і відповідальний. Він уникає дій, які загрожують його посаді, та дотримується правил	____
C	Прагне до встановлення і підтримки добрих стосунків. Він не дозволяє, щоб його особисті амбіції руйнували відносини	____
D	Мотивований внутрішніми потребами у зростанні і розвитку. Він компетентний у важливій області і цінує можливість розвивати свої здібності	____
	РАЗОМ:	**10**

3. Хороший член організації надає велике значення

	Варіант	**Бали**
A	Особистій силі, владі та становищу	
B	Безпеці роботи та стабільності	
C	Особистим потребам індивідів	
D	Виконанню завдань та досягненню цілей	
	РАЗОМ:	**10**

4. Люди, які не вписуються в нашу організацію

	Варіант	**Бали**
A	Егоїстичні і думають тільки про свої особисті інтереси	
B	Надто нестандартні та не поважають встановлені правила і процедури	
C	Надто інтровертні та неконтактні	____

D	Некомпетентні та неефективні. Організація існує для виконання роботи	
	РАЗОМ:	**10**

5. Організація ставиться до своїх членів як до

	Варіант	**Бали**
A	Членів сім'ї, які заслуговують на особисту увагу	
B	Підлеглих у скоординованій системі, які відповідають встановленим ролям	
C	Цінних колег, чиї потреби та переваги слід враховувати	
D	Співробітників з навичками та енергією для досягнення цілей організації	
	РАЗОМ:	**10**

6. Організація контролюється і регулюється

	Варіант	**Бали**
A	Особистим здійсненням контролю з боку керівництва	
B	Безособовими правилами, процедурами та системами	
C	Неформальною особистою комунікацією	
D	Взаємним узгодженням цілей та завдань	
	РАЗОМ:	**10**

7. Нормально і законно, коли члени організації

	Варіант	**Бали**
A	Отримують привілеї залежно від посади, яку вони займають	
B	Отримують привілеї відповідно до їхньої ролі або рангу	
C	Отримують однакове ставлення незалежно від посади	
D	Отримують привілеї згідно з їх внеском у виконання завдань	
	РАЗОМ:	**10**

8. Люди, які добре працюють в організації

	Варіант	**Бали**
A	Сильні особистості, які можуть домінувати і впливати на інших	
B	Сумлінні і відповідальні, з сильним почуттям лояльності до організації	
C	Співчутливі і чуйні, які цінують гармонію	
D	Компетентні та ефективні, які віддані своїй справі	
	РАЗОМ:	**10**

9. Організація вирішує конфлікти на основі

	Варіант	**Бали**
A	Влади керівництва, яке приймає остаточне рішення	
B	Правил і процедур, які регулюють ситуацію	
C	Відкритого обговорення і досягнення консенсусу	
D	Фактів ситуації та компетентності залучених осіб	
	РАЗОМ:	**10**

10. Основна мета організації

	Варіант	**Бали**
A	Бути могутньою і домінувати в своїй сфері	
B	Бути настільки ефективною і стабільною, наскільки це можливо	
C	Бути гуманною організацією і забезпечувати добробут членів	
D	Виконувати свої завдання якнайкраще і досягати зовнішнього визнання	
	РАЗОМ:	**10**

11. Призначення та підвищення базується на

	Варіант	**Бали**
A	Довірі керівництва та особистих зв'язках	
B	Стажі роботи та послужному списку	
C	Груповій згоді та прийнятті колегами	
D	Рівні компетентності та досягненнях	
	РАЗОМ:	**10**

12. Прийняття рішень зазвичай відбувається

	Варіант	**Бали**
A	Швидко та вирішально одноособово керівником	
B	Систематично відповідно до процедур	
C	Після консультацій та обговорення з усіма зацікавленими сторонами	____
D	Тими, хто має найбільшу компетентність у питанні	
	РАЗОМ:	**10**

13. Структура організації

	Варіант	**Бали**
A	Централізована з усією владою в центрі (павутина)	
B	Піраміда з чіткою ієрархією та підпорядкуванням	
C	Гнучка мережа рівноправних особистостей	
D	Матрична, де люди згруповані навколо проектів чи завдань	
	РАЗОМ:	**10**

14. Інформація в організації

	Варіант	**Бали**
A	Зосереджена у керівництва та розповсюджується вибірково	
B	Розповсюджується через встановлені канали зв'язку	
C	Широко поширюється, щоб усі були проінформовані	
D	Надається тим, хто її потребує для виконання завдання	
	РАЗОМ:	**10**

15. Винагорода та визнання надаються

	Варіант	**Бали**
A	За особисту лояльність і віддання керівництву	
B	За сумлінне виконання обов'язків та дисципліну	
C	За внесок у командну роботу та гармонію	
D	За досягнення результатів та професійну майстерність	
	RAZOM:	**10**

КЛЮЧІ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА
ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ
Крок 1: Підрахунок балів по кожній літері

Підсумуйте всі бали для кожної літери (A, B, C, D) з усіх 15 питань:

Культура	Літера	Сума балів	Загальна кількість балів
Культура Влади	A		150
Культура Ролі	B		150
Культура Особистості	C		150
Культура Завдання	D		150
РАЗОМ:			600

Перевірка: Сума всіх балів має дорівнювати 600 (15 питань × 10 балів × 4 варіанти)

Крок 2: Обчислення відсотків

Розрахуйте відсоток кожного типу культури:

Культура	Формула	Відсоток
Культура Влади (A)	(Сума A ÷ 150) × 100%	%
Культура Ролі (B)	(Сума B ÷ 150) × 100%	%
Культура Особистості (C)	(Сума C ÷ 150) × 100%	%
Культура Завдання (D)	(Сума D ÷ 150) × 100%	%
РАЗОМ:		100%

ДОДАТОК Г

Опитувальник Е. Шейна для діагностики корпоративної культури

Автор: Едгар Генрі Шейн (Edgar Henry Schein)

ІНСТРУКЦІЯ. Цей опитувальник призначений для визначення рівня та особливостей корпоративної культури вашої організації. Дайте відповіді на запитання, керуючись реальною ситуацією у вашій компанії. Немає "правильних" чи "неправильних" відповідей – важлива ваша щира оцінка.

БЛОК 1: Артефакти (видимий рівень культури)

1. Опишіть фізичне середовище вашого офісу (планування простору, дизайн, обладнання):

- Відкриті open-space чи окремі кабінети?
- Як оформлені робочі місця?
- Чи є зони для відпочинку/неформального спілкування?

2. Як одягаються співробітники вашої організації?

- Строгий дрес-код
- Бізнес-кежуал
- Вільний стиль
- Інше

3. Які символи та логотипи використовуються в організації?

- Де вони розміщені?
- Наскільки часто їх використовують співробітники?

4. Які ритуали та церемонії існують у вашій організації? (корпоративи, нагородження, зустрічі нових співробітників, проводи на пенсію тощо)

5. Які історії та легенди розповідають про компанію? (про засновників, про важливі події, про героїв організації)

6. Яка мова спілкування прийнята в організації?

- Використання професійного сленгу
- Формальне/неформальне звертання
- Прийняті скорочення та абревіатури

БЛОК 2: Проголошувані цінності (другий рівень)

7. Яка офіційна місія вашої організації? (напишіть своїми словами або процитуйте)

8. Які цінності декларує ваша організація? (наприклад: інновації, якість, клієнтоорієнтованість, командна робота)

9. Як ці цінності комунікуються співробітникам?

- Плакати на стінах
- Корпоративний сайт
- Тренінги та навчання
- Зустрічі з керівництвом
- Інше

10. Наскільки реальна поведінка співробітників відповідає проголошеним цінностям? (оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 - зовсім не відповідає, 10 - повністю відповідає)

11. Які стратегії та цілі ставить перед собою організація?

- Короткострокові (на рік)
- Довгострокові (3-5 років)

12. Яка філософія управління домінує в організації?

- Авторитарна
- Демократична
- Ліберальна

- Змішана

БЛОК 3: Базові уявлення (глибинний рівень)
3.1 Відношення до навколишнього середовища
13. Як організація взаємодіє із зовнішнім середовищем?
- Домінування (ми контролюємо ринок)
- Гармонія (ми адаптуємось до змін)
- Підпорядкування (ми залежимо від зовнішніх факторів)

14. Як організація реагує на зміни ринку?
- Проактивно (передбачаємо та ініціюємо зміни)
- Реактивно (швидко адаптуємось)
- Пасивно (чекаємо та спостерігаємо)

3.2 Природа реальності та істини
15. Як приймаються рішення в організації?
- На основі даних та аналізу
- На основі досвіду та інтуїції керівництва
- Колективно, через обговорення
- За традицією ("так завжди робили")

16. Що вважається джерелом істини в організації?
- Досвід керівництва
- Експертна думка
- Дані та факти
- Консенсус команди

3.3 Природа людини
17. Яке базове уявлення про людину домінує в організації?
- Люди за природою ліниві і потребують контролю
- Люди прагнуть розвитку і самореалізації
- Люди різні, потрібен індивідуальний підхід

18. Як організація ставиться до помилок співробітників?
- Покарання та санкції
- Можливість для навчання
- Залежить від ситуації

19. Наскільки організація довіряє співробітникам? (оцініть за шкалою від 1 до 10)
3.4 Природа людської діяльності
20. Що цінується більше в організації?
- Діяльність, активність, досягнення (doing)
- Розвиток, навчання, становлення (being)
- Баланс між роботою та особистим життям (being-in-becoming)

21. Як вимірюється успіх співробітника?
- Кількісні показники (KPI, продажі)
- Якісні показники (розвиток навичок, внесок у команду)
- Лояльність та стаж роботи

3.5 Природа людських взаємин
22. Яка модель взаємин домінує в організації?
- Ієрархічна (влада залежить від позиції)
- Групова (рішення приймаються колективно)
- Індивідуалістична (кожен сам за себе)

23. Як будується комунікація?
- Зверху вниз (від керівництва до підлеглих)
- Горизонтальна (між рівними за статусом)
- Вільна (в усіх напрямках)

24. Наскільки важлива командна робота? (оцініть за шкалою від 1 до 10)
25. Як розподіляється влада та авторитет?

- Централізовано (у топ-менеджменту)
- Децентралізовано (делегується на місця)
- Залежить від проекту/ситуації

3.6 Відношення до часу

26. Яка орієнтація організації у часі?

- Минуле (традиції, досвід, історія)
- Теперішнє (поточні завдання, квартальні результати)
- Майбутнє (інновації, довгострокова стратегія)

27. Як організація ставиться до дотримання термінів?

- Жорстко (дедлайни священні)
- Гнучко (можна переносити при потребі)
- Формально (терміни є, але їх не дотримуються)

28. Наскільки швидко приймаються рішення?

- Дуже швидко
- Помірно
- Повільно, з ретельним аналізом

3.7 Природа простору

29. Як організований простір у організації?

- Чітке розділення (кожному своє місце)
- Спільний простір (відкриті зони)
- Змішаний підхід

30. Наскільки доступні керівники для співробітників?

- Політика "відкритих дверей"
- За попереднім записом
- Через посередників/асистентів

БЛОК 4: Додаткові питання

31. Опишіть типового успішного співробітника вашої організації: (характеристики, поведінка, цінності)

32. За що звільняють з вашої організації? (які порушення вважаються неприпустимими)

33. Як відбувається адаптація нових співробітників?

34. Яку роль грає керівництво у формуванні культури?

35. Наскільки культура вашої організації єдина?

- Єдина для всієї організації
- Відрізняється в різних підрозділах
- Є субкультури та контркультури

КЛЮЧІ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА Е. ШЕЙНА

1. АНАЛІЗ ЗА РІВНЯМИ КУЛЬТУРИ

Рівень 1: Артефакти (питання 1-6)

Оцініть узгодженість видимих проявів:

- Всі елементи передають єдине послання → **Сильна культура**
- Суперечності між артефактами → **Культура в трансформації**
- Відсутність чітких артефактів → **Слабка культура**

Рівень 2: Проголошувані цінності (питання 7-12)

Ключовий показник - питання 10:

- **8-10 балів** – Цінності реально працюють
- **5-7 балів** – Цінності частково впливають на поведінку
- **1-4 бали** – Цінності формальні, не працюють

Рівень 3: Базові уявлення (питання 13-30)

Найважливіший рівень для розуміння культури

2. ПРОФІЛЬ КУЛЬТУРИ ЗА ПАРАМЕТРАМИ

Відношення до середовища (пит. 13-14)

- **Домінування** → Агресивна, конкурентна культура
- **Гармонія** → Адаптивна, гнучка культура
- **Підпорядкування** → Консервативна культура

Природа істини (пит. 15-16)

- **Дані/факти** → Раціональна культура
- **Досвід керівництва** → Авторитарна культура
- **Консенсус** → Демократична культура
- **Традиція** → Консервативна культура

Природа людини (пит. 17-19)

- **Контроль** → Авторитарна культура, низька довіра
- **Розвиток** → Гуманістична культура, висока довіра
- **Індивідуальний підхід** → Прагматична культура

Довіра (пит. 19): 8-10 висока | 5-7 помірна | 1-4 низька

Природа діяльності (пит. 20-21)

- **Doing** → Орієнтація на результат
- **Being** → Орієнтація на процес, якість життя
- **Being-in-becoming** → Баланс, розвиток

Природа взаємин (пит. 22-25)

- **Ієрархічна** → Вертикальна культура, влада позиції
- **Групова** → Колективістська, командна культура
- **Індивідуалістична** → Культура особистих досягнень

Командність (пит. 24): 8-10 сильна | 5-7 помірна | 1-4 слабка

Відношення до часу (пит. 26-28)

- **Минуле** → Традиційна культура
- **Теперішнє** → Операційна культура
- **Майбутнє** → Інноваційна культура

Природа простору (пит. 29-30)

- **Відкритий** → Прозора культура
- **Закритий** → Формальна, ієрархічна культура

3. ТИПИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Культура ВЛАДИ

- Централізована влада (пит. 25)
- Рішення приймає керівництво (пит. 15)
- Низька довіра (пит. 19: 1-4)
- Ієрархія (пит. 22)

\+ Швидкі рішення | − Низька ініціатива

Культура РОЛІ

- Чіткі правила і процедури
- Формальні комунікації (пит. 23)
- Орієнтація на минуле (пит. 26)
- Стабільність

\+ Передбачуваність | − Низька гнучкість

Культура ЗАВДАННЯ

- Орієнтація на результат (пит. 20: doing)
- Висока командність (пит. 24: 8-10)
- Децентралізація (пит. 25)
- Висока довіра (пит. 19: 8-10)

\+ Інновації, ефективність | − Можливий хаос

Культура ОСОБИСТОСТІ

- Індивідуалізм (пит. 22)
- Автономія
- Розвиток особистості (пит. 20: being)

\+ Креативність | − Складна координація

4. СИЛА КУЛЬТУРИ

Висока (сильна культура):

✓ Узгодженість усіх 3 рівнів ✓ Питання 10: 8-10 балів ✓ Питання 35: єдина культура ✓ Чіткі механізми підкріплення

Середня:

≈ Часткова узгодженість ≈ Питання 10: 5-7 балів ≈ Питання 35: відмінності в підрозділах

Низька (слабка культура):

✗ Розбіжності між рівнями ✗ Питання 10: 1-4 бали ✗ Питання 35: субкультури/контркультури ✗ Формальні цінності

ДОДАТОК Д

Опитувальник Зонненфельда (Sonnenfeld Culture Typology)

Автор: Джефрі А. Зонненфельд (Jeffrey A. Sonnenfeld)

ІНСТРУКЦІЯ. Цей опитувальник допоможе визначити тип корпоративної культури вашої організації за класифікацією Джеффрі Зонненфельда. Оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає реальній ситуації у вашій компанії. Оцінюйте за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 = зовсім не відповідає
- 5 = повністю відповідає

БЛОК 1: СИСТЕМА ВИНАГОРОД ТА ВИЗНАННЯ

1. У нашій організації винагороджуються лише найкращі виконавці («зірки») ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. У нашій організації винагороди розподіляються відносно рівномірно між усіма співробітниками ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Винагороди отримують ті, хто демонструє інноваційність та готовність до ризику ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Винагороди залежать від стажу роботи та лояльності компанії ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Бонуси та премії виплачуються за короткострокові результати (квартал, рік) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Компанія інвестує у довгострокове навчання та розвиток співробітників ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 2: НАЙМ ТА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

7. Ми наймаємо досвідчених професіоналів зі сформованою експертизою ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Ми віддаємо перевагу наймати молодих спеціалістів без досвіду та виховуємо їх самі ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. При наймі ми шукаємо «зірок» у своїй галузі, які принесуть швидкий результат ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Ми наймаємо людей, які поділяють наші цінності та готові довго працювати в компанії ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Важливіше знайти людину з потрібними навичками зараз, ніж з потенціалом на майбутнє ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Ми готові чекати, поки новий співробітник «виросте» до потрібного рівня ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 3: КАР'ЄРА ТА РОЗВИТОК

13. Кар'єрне зростання у нас швидке для тих, хто демонструє результати ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Кар'єра будується поступово, крок за кроком, протягом багатьох років ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Просування залежить від конкретних досягнень та вимірюваних результатів ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Просування відбувається після проходження всіх необхідних етапів розвитку ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Співробітники часто змінюють ролі та функції для отримання різноманітного досвіду ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Співробітники спеціалізуються у вузькій галузі та стають експертами ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 4: ПЛИННІСТЬ КАДРІВ

19. У нас висока плинність кадрів - це нормально ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Ми прагнемо мінімізувати плинність та зберегти кожного співробітника ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Ми регулярно «оновлюємо» команду, звільняючи слабких виконавців ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. Звільнення - це виняткова ситуація у нашій компанії ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23. Люди приходять і йдуть залежно від проектів ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Більшість співробітників працює у нас більше 5 років ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 5: КОМАНДНА РОБОТА ТА КОНКУРЕНЦІЯ

25. У нас заохочується здорова конкуренція між співробітниками ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Командна робота та взаємопідтримка є ключовими цінностями ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Кожен несе відповідальність за свої особисті результати ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. Успіх вимірюється досягненнями всієї команди ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

29. Люди працюють незалежно один від одного, як індивідуальні експерти ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30. Співробітники тісно співпрацюють та обмінюються знаннями ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 6: ІННОВАЦІЇ ТА РИЗИК

31. Ми заохочуємо експерименти, навіть якщо вони можуть провалитися ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. Ми віддаємо перевагу перевіреним методам та мінімізації ризиків ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33. Інновації важливі, але тільки якщо вони приносять швидкий результат ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34. Ми інвестуємо у довгострокові інноваційні проєкти ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35. Помилки розглядаються як частина процесу навчання ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

36. Помилки неприпустимі та призводять до серйозних наслідків ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 7: АДАПТАЦІЯ ТА ЗМІНИ

37. Ми швидко адаптуємось до змін ринку ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

38. Ми ретельно плануємо зміни та впроваджуємо їх поступово ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

39. Зміни відбуваються постійно - це частина нашої роботи ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

40. Стабільність та передбачуваність важливіші за швидкі зміни ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 8: ФОКУС НА РЕЗУЛЬТАТ

41. Головне - короткострокові фінансові результати (квартал, рік) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

42. Головне - довгострокова стабільність та зростання компанії ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

43. Результати вимірюються чіткими метриками (KPI, продажі, прибуток) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

44. Результати оцінюються комплексно, включаючи якісні показники ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 9: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

45. Наша структура гнучка та часто змінюється ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

46. У нас стабільна, чітко визначена організаційна структура ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

47. Ієрархія плоска, прийняття рішень децентралізоване ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

48. Ієрархія чітка, рішення приймаються на відповідних рівнях ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 10: ВІДНОСИНИ ЗІ СПІВРОБІТНИКАМИ

49. Співробітники розглядаються як актив, у який потрібно інвестувати ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

50. Співробітники розглядаються як ресурс для досягнення цілей ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

51. Компанія забезпечує гарантію зайнятості для лояльних співробітників ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

52. Гарантії зайнятості немає - все залежить від результатів ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

53. Відносини з співробітниками довгострокові, майже «сімейні» ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

54. Відносини з співробітниками суто професійні та транзакційні ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 11: КОМУНІКАЦІЯ

55. Комунікація швидка, неформальна, часто імпровізована ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

56. Комунікація формальна, структурована, через встановлені канали ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

57. Інформація відкрито поширюється між усіма рівнями ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

58. Інформація передається згідно з ієрархією та на основі «потреби знати» ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

БЛОК 12: ВИМІРЮВАННЯ УСПІХУ

59. Успіх вимірюється індивідуальними досягненнями співробітників ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

60. Успіх вимірюється колективними результатами та зростанням компанії ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

КЛЮЧІ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА ЗОННЕНФЕЛЬДА

ПІДРАХУНОК БАЛІВ

Розподіліть питання за типами культури та підрахуйте суму балів:

БЕЙСБОЛЬНА КОМАНДА (Baseball Team)

Питання: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 37, 39, 41, 43, 45, 47, 50, 52, 54, 55, 59 **Сума балів: _____ / 135**

КЛУБНА (Club/Academy)

Питання: 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35, 38, 40, 42, 44, 46, 48, 49, 51, 53, 56, 60 **Сума балів: _____ / 135**

АКАДЕМІЧНА (Academy) = підмножина Клубної

Додаткові маркери: 8, 12, 16, 34, 35, 49, 57 Якщо ці питання мають високі бали (4-5), це Академія

ФОРТЕЦЯ (Fortress)

Індикатори: низькі бали за обома шкалами + високі бали на питання про кризу:

- Низькі інвестиції у розвиток
- Акцент на виживанні
- Нестабільність

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

1. БЕЙСБОЛЬНА КОМАНДА (Baseball Team)

Сума балів: 95-135

Характеристики:

- Найм «зірок» та експертів ззовні
- Високі зарплати та індивідуальні бонуси
- Висока плинність кадрів - норма
- Швидке кар’єрне зростання
- Внутрішня конкуренція
- Фокус на короткострокових результатах

- Гнучкість та адаптивність

Галузі: Консалтинг, інвестиційний банкінг, реклама, IT-стартапи, юридичні фірми, спортивні команди

Девіз: «Наймай найкращих, плати найбільше, тримай поки вони результативні»

2. КЛУБНА КУЛЬТУРА (Club)

Сума балів: 95-135

Характеристики:

- Найм молодих спеціалістів
- Довгострокові відносини
- Поступове кар'єрне зростання
- Низька плинність
- Лояльність та стаж заохочуються
- Інвестиції у розвиток
- Стабільність та передбачуваність
- Командна робота

Галузі: Державні структури, великі корпорації, сімейний бізнес, традиційне виробництво

Девіз: «Виховуємо своїх, цінуємо лояльність»

3. АКАДЕМІЧНА КУЛЬТУРА (Academy)

Сума балів за Клубною шкалою: 95-135 + високі бали на питання 8, 12, 16, 34, 35, 49, 57

Характеристики:

- Найм молодих талантів
- Інтенсивне навчання та розвиток
- Вузька спеціалізація
- Ротація ролей для розвитку
- Довгострокова перспектива
- Менторство
- Низька плинність серед успішних

Галузі: Фармацевтика, високотехнологічні компанії, університети, R&D підрозділи

Девіз: «Ростимо експертів світового рівня»

Різниця з Клубом: Академія фокусується на професійному розвитку та експертизі, Клуб - на лояльності та стажі

4. ФОРТЕЦЯ (Fortress)

Низькі бали за обома шкалами (нижче 60) або рівномірно середні бали

Характеристики:

- Режим виживання
- Скорочення персоналу
- Мінімальні інвестиції у розвиток
- Невизначеність
- Фокус на збереженні бізнесу
- Можливості для «героїв кризи»

Ситуації: Компанії в кризі, скорочення ринку, реструктуризація, банкрутство

Девіз: «Вижити за будь-яку ціну»

Важливо: Фортеця - часто тимчасовий стан, а не постійна культура