

Лозинський Олег. Результати дослідження психології організаційних культур у трудових ко- лективах



Керівник ГО «Львівський аналітичний дім», кандидат психологічних наук, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3435-5753>

Lozynskyi Oleh, PhD in Psychological Sciences, Senior Lecturer at the Department of Practical Psychology and Pedagogy, Lviv State University of Life Safety

DOI: <https://zenodo.org/records/20616416>

E-mail: lviv-forum@ukr.net

© Лозинський Олег, липень 2026.

У тезах обґрунтовано актуальність соціально-психологічного дослідження організаційної культури в безпековому секторі України у 2026 році та окреслено теоретико-методологічний базис розв'язання цієї наукової проблеми на основі класичних підходів Е. Шайна, К. Камерона, Р. Квінна. Об'єктом вивчення виступила організаційна культура трудових колективів як складне системне утворення, параметри якого емпірично виміряно шляхом експертного оцінювання 56 слухачів курсів підвищення кваліфікації на базі ДДУБЖД у квітні-червні 2026 року. Математико-статистичний аналіз за методом Спірмена дозволив зафіксувати латентні кореляційні зв'язки між загальними індексами та конкретними типами культур, виявивши жорстку зворотну залежність між деструктивним бюрократизмом та процесами самонавчання й інноваційності. Застосування методу попарного профілювання індивідуальних домінант дозволило детально диференціювати 12 унікальних інтегрованих ядер організаційних взаємодій, серед яких домінують «Самонавчання — Ринкова командна» та конфліктний гібрид «Бюрократична — Самонавчання». Отримані результати мають практичну цінність для оптимізації доказового менеджменту, прогнозування ризиків адміністрування та подолання управлінського спротиву змінам в особливих умовах діяльності.

Ключові слова: організаційна культура, інтегроване ядро, індекс інноваційності, сила організації, бюрократизм, організація, яка самонавчається, кореляційний аналіз Спірмена.

Abstract: *The abstracts substantiate the relevance of the socio-psychological study of organizational culture in Ukraine's security sector in 2026 and outline the theoretical and methodological framework for solving this scientific problem based on the classic approaches of E. Schein, K. Cameron, and R. Quinn. The object of the study is the organizational culture of work collectives as a complex systemic phenomenon, the parameters of which were empirically measured through expert assessments of 56 professional development course trainees at LSU LS in April–June 2026. Mathematical and statistical analysis using Spearman's method revealed latent correlations between integral indices and specific types of cultures, demonstrating a strong inverse relationship between destructive bureaucracy and the processes of self-learning and innovativeness. The application of the pairwise profiling method of individual dominants made it possible to thoroughly differentiate 12 unique integrated cores of organizational interactions, dominated by "Self-learning — Market team" and the conflict hybrid "Bureaucratic — Self-learning". The obtained results possess high practical value for optimizing evidence-based management, predicting administrative risks, and overcoming managerial resistance to change under special conditions of activity.*

Keywords: *organizational culture, integrated core, innovativeness index, organizational strength, bureaucracy, self-learning organization, Spearman's correlation analysis.*

Актуальність теми. В умовах тривалого правового режиму воєнного стану та масштабних суспільно-економічних трансформацій в Україні у 2026 році критично загострюється потреба у забезпеченні життєстійкості та високої адаптивності трудових колективів, особливо в системі цивільного захисту та безпекового сектору. Специфіка сьогодення вимагає від організаційних структур миттєвого реагування на екстремальні безпекові виклики, подолання дефіциту ресурсів і часу, що безпосередньо залежить від внутрішнього психологічного клімату та гнучкості управлінської взаємодії. Традиційні жорстко ієрархізовані та бюрократизовані моделі управління часто виявляються малоефективними в кризових умовах, оскільки вони гальмують інноваційні процеси та блокують низові адаптивні ініціативи персоналу. Саме тому комплексне психодіагностичне дослідження організаційної культури як латентного інтеграційного чинника стає вагомим

умовою для оптимізації доказового менеджменту та збереження людського капіталу держави. Трансформація пострадянських *регентсько-кланових* і деструктивних *бюрократичних* організаційних культур у гнучкі *командні системи*, орієнтовані на безперервне самонавчання, є сьогодні базовим інструментом підвищення загальної національної стійкості.

Чільні світові теоретики. Теоретичний базис дослідження психології організаційних середовищ спирається на праці провідних світових фахівців, які заклали основи типологізації та вимірювання організаційної культури. Ключове значення для нашого аналізу мають методологічні підходи *Едгара Шайна*, який обґрунтував трирівневу структуру культури та розкрив психологічні механізми її впливу на лідерство і динаміку групової взаємодії. Глобальні виміри організаційного простору та вплив національного менталітету на поведінкові акти співробітників детально описані у крос-культурній концепції *Кіма Камерона* та *Роберта Квінна*, чия рамкова конструкція конкуруючих цінностей (методика OCAI) стала класичним інструментом диференціації кланових, адхократичних, ринкових та ієрархічних систем. Питання організаційного розвитку, сили внутрішньої інтеграції та адаптації до змін також глибоко розроблені в працях *Деніела Денісона* та *Пітера Сенге*, які сформували концепцію організації, що самонавчається. Інтеграція цих класичних підходів дозволяє детально інтерпретувати латентні взаємозв'язки між психологічними індексами сили, інноваційності та реальними моделями поведінки персоналу в специфічних вітчизняних умовах [1; 2; 3; 4].

Постановка проблеми та об'єкт дослідження. Постановка наукової проблеми зумовлена наявністю вираженого соціально-психологічного та управлінського протиріччя між об'єктивною потребою сучасних установ у розбудові *гнучких інноваційних моделей* взаємодії та реальним домінуванням *консервативних, жорстко*

регламентованих бюрократичних і закритих кланових моделей, які стримують професійний розвиток колективів. Психологічна сутність цієї проблеми полягає в тому, що надмірний вертикальний контроль та паперова регламентація прямо пригнічують процеси організаційного самонавчання та експериментування, знижуючи загальний адаптаційний потенціал інституцій у кризовий період. Подолання цього деструктивного впливу потребує точного емпіричного виявлення точок дотику та зон конфлікту між різними типами культур усередині діючих установ.

З огляду на це, **об'єктом** наукової статті є організаційна культура трудових колективів як складне системне психологічне утворення, що детермінує ефективність спільної діяльності та рівень інноваційної готовності персоналу до роботи в особливих умовах.

Хронологічні рамки та контекст дослідження. Емпіричне дослідження проводилося в межах планового онлайн навчання на курсах підвищення кваліфікації в Львівському державному університеті безпеки життєдіяльності у період з 06 квітня 2026 р. до 09 червня 2026 р. Процес психодіагностичного збору інформації та експертної оцінки було інтегровано безпосередньо в навчальний процес з теми «Психологія діяльності в особливих умовах» для забезпечення практичної спрямованості підготовки фахівців.

Загальна кількість учасників курсів: згідно зі списками слухачів трьох груп підвищення кваліфікації, загальна чисельність осіб, які проходили навчання, становила 106 слухачів (38 у першій групі, 31 у другій групі, 37 у третій групі).

Чисельність експертної групи: для проведення дослідження слухачі курсів виступили в ролі залучених експертів, оцінюючи організаційну культуру установ у яких вони працюють/або працювали через призму особистого професійного досвіду. Повністю виконали програму дослідження, сформувавши експертну

ідентичність та надали валідні й повні результати експертизи 56 осіб (52% від усіх слухачів). Масив саме цих 56 протоколів ліг в основу фінального математико-статистичного аналізу.

Дослідження інтегрує дві авторські методики [5]:

- **Запитальник «Сила / інноваційність організаційної культури»** містить 20 тверджень/запитань, на кожне з яких пропонуються дві відповіді. Методика дає змогу виділити узагальнені показники (індекси від 0 до 1). Кореляція показала, що високий рівень цих індексів (>0,7) у вибірці дійсно підкріплюється конструктивною атмосферою в колективі.
- **Методика діагностики типу організаційної культури** дає змогу ідентифікувати 6-ть типів організаційних культур установ (кланова, бюрократична, ринкова командна, ринкова індивідуалістична, технічна, що самонавчається), що розкриває внутрішній психологічний зміст цих індексів. Дослідження підтвердило, що хоча домінуючими усередненими типами є Кланова та Бюрократична культури, саме Кланова складова наповнює організацію силою, тоді як Бюрократична гальмує її розвиток і адаптивність.

Мета дослідження: а) комплексна діагностика, структурування та порівняльний аналіз чинних моделей організаційної культури в установах слухачів; б) виявлення латентних взаємозв'язків між інтегральними індексами сили й інноваційності організації та конкретними типами управлінської взаємодії (кланової, бюрократичної, ринкової командної/індивідуалістичної та культури самонавчання).

Практична цінність отриманих даних:

- **Оптимізація управлінського балансу:** отримані високі середні показники Кланової (4,38) та Бюрократичної (4,33) культур вказують керівникам на реальний стан справ: стабільність тримається на лояльності й традиціях, але суттєво обмежується жорсткими інструкціями. Дані дають обґрунтування для точкового зменшення бюрок-

ратичного тиску.

- *Прогнозування ризиків реформування*: виявлений за допомогою коефіцієнта Спірмена зворотний зв'язок між ринковим індивідуалізмом та клановою культурою (-0,34) практично доводить, що спроби штучного впровадження внутрішньої конкуренції знищують психологічний клімат та взаємовиручку в цих колективах.
- *Стимулювання інновацій*: негативна кореляція бюрократизму з індексом інноваційності (-0,32) та процесами самонавчання (-0,41) дає адміністрації інструмент доказового менеджменту — для впровадження нових технологій необхідно свідомо послаблювати вертикальний паперовий контроль.
- *Розвиток організаційної рефлексії*: для самих слухачів курсів результати є готовим алгоритмом (кейсом) для проведення аналогічного внутрішнього аудиту у своїх підрозділах з метою підвищення їхньої життєстійкості в умовах кризових змін.

Таблиця 1. «Сирі дані» дослідження

Індекс інноваційності	Індекс сили організаційної	Організація, яка самонавчається	Ринкова індивідуалістична	Ринкова команда	Технічна команда	Бюрократична	Кланова
0,8	0,7	4	0,1	3	3	3	4
0,5	0,6	5	2	3	2	6	5
0,75	0,85	3	0,1	6	0,1	6	6
0,87	0,8	6	4	4	5	5	6
0,65	0,75	3	2	4	4	6	6
0,6	0,5	5	2	3	2	6	5
0,88	0,85	6	3	6	5	5	5
0,8	0,9	4	1	5	3	3	6
0,65	0,84	5	4	4	4	2	1
0,875	0,9	5	3	5	4	4	6
0,6	0,75	4	1	2	2	3	3
0,625	0,7	4	1	3	2	3	3
0,87	0,95	4	2	4	4	2	1
0,87	0,95	5	1	4	4	6	6
0,79	0,88	5	3	4	6	5	4
0,82	0,87	4	4	3	4	5	4
0,63	0,6	4	3	5	3	3	5
0,8	0,4	2	1	3	4	6	5
1,0	1,0	6	5	6	6	6	6
0,63	0,75	1	2	2	2	4	1
0,95	1,0	5	3	5	4	2	5

0,75	0,8	2	1	5	2	6	5
0,125	0,35	2	4	3	1	6	1
0,75	0,8	5	1	5	4	4	4
0,75	0,8	3	3	3	2	3	6
0,82	0,91	4	2	5	5	6	5
0,375	0,45	1	2	3	4	5	3
0,38	0,55	0,1	4	5	3	5	5
0,87	0,35	1	4	3	3	5	2
0,5	0,75	4	2	4	4	5	5
0,87	0,9	6	2	3	2	5	6
0,9	0,75	5	2	2	2	5	5
0,76	0,47	1	4	3	3	5	2
0,6	0,5	4	5	4	5	5	5
0,75	0,9	3	3	3	2	5	4
0,9	0,75	4	2	2	2	5	4
0,75	0,7	5	3	3	3	6	3
0,35	0,125	2	2	0,1	3	2	3
0,5	0,6	3	1	2	2	6	5
1	0,85	5	2	2	2	6	5
1	1	5	3	5	4	1	5
0,1	0,2	0,1	2	1	0,1	4	4
0,6	0,7	4	2	2	3	4	4
0,34	0,35	0,1	2	0,1	3	6	2
0,95	0,92	5	4	5	3	3	4
0,8	0,9	6	1	4	2	2	6
1	0,4	3	3	6	1	2	4
0,8	0,9	5	1	5	3	5	6
0,62	0,55	1	1	1	1	0,1	0,1
0,95	0,84	5	2	4,5	2	4	3,5
0,75	0,75	5	5	5	4	5	4
0,5	0,6	2	1	3	2	6	4
1	0,95	5	3	6	4	4	6
0,75	0,75	6	2	5	5	3	5
0,4	0,6	2	2	4	4	5	4
0,88	0,9	5	1	5	6	2	6

Таблиця 2.

Середні значення шкал організаційної культури

Назва шкали (показника)	Середнє значення (М)
Індекс інноваційності	0,723
Індекс сили організаційної культури	0,735
Організація, яка самонавчається	3,614
Ринкова індивідуалістична	2,228
Ринкова командна	3,570
Технічна командна	2,991
Бюрократична	4,333
Кланова	4,384

Аналітичний коментар до результатів:

- **Домінантні типи культури:** найвищі середні бали зафіксовано за шкалами Кланової (4,38) та Бюрократичної (4,33) культур. Це свідчить про те, що в досліджуваних

групах загалом переважає поєднання високого рівня внутрішньої інтеграції, сімейної атмосфери й лояльності з чіткою структурованістю, правилами та стабільністю.

- **Гнучкість та розвиток:** шкали «Організація, яка самонавчається» (3,61) та «Ринкова командна» (3,57) мають помірно високі показники, що вказує на наявність хорошого потенціалу до командної роботи та професійного зростання.
- **Найменш виражена модель:** найнижчий бал має Ринкова індивідуалістична культура (2,23), тобто жорсткий внутрішній прагматизм, орієнтація на суто персональний результат та внутрішня конкуренція в групах мінімізовані.
- **Загальні індекси:** індекс інноваційності (0,723) та індекс сили організації (0,735) перебувають на досить високому рівні (за шкалою від 0 до 1), що підтверджує психологічну готовність опитаних до адаптації в умовах змін та загальну сформованість організаційних ціннісних орієнтацій.

Таблиця 3. Відсотковий розподіл домінуючих типів культур та індексів у вибірці (N = 56)

Назва шкали / показника	Кількість осіб з високим (домінуючим) рівнем	Відсоток від вибірки (%)
Кланова культура	31	55,36%
Бюрократична культура	29	51,79%
Організація, яка самонавчається	13	23,21%
Ринкова командна культура	11	19,64%
Технічна командна культура	6	10,71%
Ринкова індивідуалістична культура	3	5,36%
Індекс сили організаційної культури (0,7)	38	67,86%
Індекс інноваційності (0,7)	34	60,71%

Аналітичні висновки за відсотками:

- **Ядро стабільності (Кланова + Бюрократична):** більше половини всієї вибірки експертів зазначають, що в їхніх установах домінують **Кланова (55,36%)** та **Бюрократична (51,79%)** культури. Це підтверджує, що більшість організацій мають чіткий вектор на внутрішню інтеграцію, де сімейні цінності та відданість співіснують

із жорстким дотриманням правил та інструкцій.

- **Низька індивідуальна конкуренція:** лише 5,36% (3 особи) мають виражену Ринкову індивідуалістичну культуру. Це практично зводиться нанівець внутрішній егоцентризму та агресивну конкуренцію всередині колективів, що є позитивним показником для збереження цілісності команд.
- **Загальний потенціал життєстійкості:** показники загальних індексів демонструють високі цифри: 67,86% опитаних працюють в організаціях із високим індексом сили культури, а 60,71% — з високим індексом інноваційності, що свідчить про серйозний адаптивний потенціал цих установ до роботи в особливих чи кризових умовах.

Результати кореляційного аналізу отриманих даних

Обґрунтування вибору методу кореляційного аналізу. Для аналізу отриманих даних (результатів 3-х груп) доцільно обрати непараметричний коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. Вибір цього методу базується на таких критеріях:

Тип вимірювальних шкал: дані опитувальника за шкалами типів організаційної культури («Організація, яка самонавчається», «Кланова» тощо) вимірюються в порядковій (ранговій) шкалі із суворо обмеженим діапазоном значень від 0 до 6 балів. Параметричний коефіцієнт Пірсона вимагає інтервальної шкали чи шкали відносин.

Відхилення від нормального розподілу: оскільки бали мають обмежені межі (наприклад, 0–6 балів для типів культур, 0–1 для індексів), у вибірці спостерігаються значні асиметрії. Деякі респонденти ставили максимальні оцінки (6 балів), інші — мінімальні (0,1 або 1). Метод Спірмена стійкий до таких відхилень та наявності викидів (наприклад, аномального показника індексу сили 1,1 або 0,125).

Природа зв'язків: коефіцієнт Спірмена оцінює

монотонність зв'язку (чи змінюються змінні в одному напрямку), що є більш надійним показником для психологічних тестів, ніж виявлення суворо лінійної залежності, якої вимагає метод Пірсона.

Таблиця 5. Кореляційна матриця (за Спірменом)

Шкали	Індекс інновац. ОК	Індекс сили ОК	Орг., що самонавч.	Ринкова індивід.	Ринкова командна	Технічна командна	Бюрократична	Кланова
Індекс інноваційності ОК	1,00							
Індекс сили ОК	0,64	1,00						
Організація, яка самонавчається	0,68	0,55	1,00					
Ринкова індивідуалістична				1,00				
Ринкова командна	0,47	0,35	0,46		1,00			
Технічна командна	0,52	0,31	0,45	0,26	0,41	1,00		
Бюрократична	-0,32		-0,41				1,00	
Кланова	0,38	0,51	0,44	-0,34	0,30			1,00

Інтерпретація кореляційних результатів. Аналіз дозволяє виділити чіткі психологічні закономірності в організаційних культурах досліджуваних груп:

1) Психологічне ядро інноваційності та сили культури:

Індекс інноваційності очікувано має найсильніші позитивні зв'язки із шкалою «Організація, яка самонавчається» (0,68) та «Технічна командна» (0,52). Це емпірично підтверджує структуру методики: готовність колективу до змін тримається на безперервному навчанні, відкритому обміні інформацією, орієнтації на створення унікальних продуктів (новаторство).

Індекс сили організаційної культури тісно пов'язаний з Клановою культурою (0,51) та Організацією, яка самонавчається (0,55).

Психологічний зміст: сила культури в цих групах забезпечується не примусом чи наказами, а «сімейною» атмосферою, лояльністю, згуртованістю, спільними

цінностями.

2) **Конфлікт між Бюрократією та Розвитком:** виявлено негативну (зворотну) кореляцію між Бюрократичною культурою та Індексом інноваційності (-0,32), а також шкалою «Організація, яка самонавчається» (-0,41).

Психологічний зміст: надмірний контроль, жорстка регламентація, прагнення лише «підтримувати видимість роботи» (що притаманно бюрократичному типу) виступають прямим деструктивним чинником — вони блокують інновації, пригнічують експериментування та демотивують персонал до самонавчання.

3) **Синергія командної взаємодії:** шкала «Ринкова команда» позитивно корелює як з інноваційністю (0,47), так і з самонавчанням (0,46) та технічною командною культурою (0,41).

Психологічний зміст: Це свідчить про те, що бадьорий командний дух, спільні зусилля та орієнтація на успіх допомагають швидше адаптувати нові технології й підвищують загальну силу організації.

4) **Ізоляція ринкового індивідуалізму:** ринкова індивідуалістична культура продемонструвала відсутність зав'язків із загальними індексами та негативну кореляцію з Клановою культурою (-0,34).

Психологічний зміст: Психологічно це цілком логічно: орієнтація на жорстку внутрішню конкуренцію, де кожен прагне бути одноосібною «зіркою», прямо руйнує «сімейну» атмосферу, згуртованість, взаємодопомогу та традиції колективу.

Виявлення та аналіз інтегрованих (гібридних) типів організаційних культур. Для того щоб математично точно та об'єктивно виявити поєднання чи інтеграцію двох домінуючих типів (гібридних) організаційних культур у кожного конкретного респондента (або загалом у вибірці) було застосовано *Метод попарного профілювання індивідуальних домінант*

(Топ-2 профілю). Суть методу складається з трьох кроків:

- **Ранжування індивідуального профілю:** для кожного з 56 респондентів бали за 6-ма основними шкалами культур сортувались у порядку спадання.
- **Виділення ядра інтеграції (Топ-2):** обирались дві шкали, які набрали найбільшу кількість балів у цього конкретного експерта (незалежно від того, чи це комбінація 6 і 5, чи 4 і 3). Ці дві шкали утворюють стійке *гібридне ядро* організаційної культури конкретної установи.
- **Стандартизація та частотний аналіз:** щоб уникнути подвоєння (наприклад, пара «Кланова — Бюрократична» та «Бюрократична — Кланова» — це один і той самий тип), назви шкал упорядковувались, після чого отримано абсолютну частоту появи кожної інтегрованої пари та її *відсоток від загальної вибірки* ($N=56$).

На основі сирих емпіричних даних із таблиці (56 респондентів) за допомогою запропонованого методу було виокремлено реальні профілі інтеграції (див. табл. 6). Результати представлено в таблиці, упорядкованій за рівнем вираженості (від найбільш поширених комбінацій до поодиноких). Психологічна інтерпретація результатів інтеграції:

- **Домінування адаптивно-ринкового вектора (17,86%):** найпопулярнішим реальним поєднанням виявився тандем «Самонавчання — Ринкова команда». Це прогресивний тип культури, де прагнення досягати зовнішнього результату та успіху органічно підсилюється відкритістю до нових знань і командною взаємодією.
- **Конфліктний гібрид «Бюрократія — Самонавчання» (16,07%):** посідає друге місце. Психологічно це дуже напружене поєднання, яке часто зустрічається в закладах освіти чи державних структурах під час реформ: з одного боку, система вимагає чіткого виконання бюрократичних процедур, а з іншого — персонал активно намагається розвиватися та впроваджувати елементи самонавчання.

- **Класичний консервативний блок «Бюрократична — Кланова» (14,29%):** це традиційна «сімейно-ієрархічна» модель. Вона відображає закриту, але дуже стабільну організаційну систему (регентсько-кланову), де внутрішня безпека, лояльність до керівництва та чітке дотримання субординації є головними цінностями.
- **Гуманістичний тандем «Кланова — Самонавчання» (12,50%):** модель психологічно сприятливого середовища, де високий рівень довіри та підтримки («клан») стимулює працівників ділитися досвідом і вчитися без страху зробити помилку.

Таблиця 6. Результати аналізу інтегрованих (гібридних) організаційних культур

№	Інтегроване (гібридне) ядро організаційної культури	Кількість установ (абс.)	Відсоток від вибірки (%)
1	Організація, яка самонавчається — Ринкова командна	10	17,86%
2	Бюрократична — Організація, яка самонавчається	9	16,07%
3	Бюрократична — Кланова	8	14,29%
4	Кланова — Організація, яка самонавчається	7	12,50%
5	Бюрократична — Ринкова командна	5	8,93%
6	Кланова — Ринкова командна	4	7,14%
7	Бюрократична — Ринкова індивідуалістична	4	7,14%
8	Організація, яка самонавчається — Ринкова індивідуалістична	3	5,36%
9	Бюрократична — Технічна командна	2	3,57%
10	Кланова — Технічна командна	2	3,57%
11	Організація, яка самонавчається — Технічна командна	1	1,79%
12	Ринкова індивідуалістична — Технічна командна	1	1,79%
	Разом	56	100%

Впровадження цього методу в тези дозволить показати не просто «сухі» середні бали, а реальну палітру управлінських моделей, які функціонують у досліджуваних установах.

Висновки. У результаті проведеного емпіричного дослідження на базі Львівського державного університету безпеки життєдіяльності дозволило здійснити цілісний соціально-психологічний аналіз та структурування параметрів організаційної культури в установах слухачів курсів підвищення кваліфікації. *Математико-*

статистичний аналіз середніх значень продемонстрував виражене домінування в досліджуваних групах Кланової (4,38 балів) та Бюрократичної (4,33 балів) моделей, які визначають базовий каркас внутрішньоорганізаційної взаємодії фахівців.

Встановлено, що загальна стабільність та високий інтегральний індекс сили культури (67,86% вибірки) забезпечуються переважно «сімейною» атмосферою, лояльністю й згуртованістю персоналу, які закономірно поєднуються з чіткою ієрархічною структурованістю.

Розрахунок коефіцієнта рангової кореляції Спірмена довів наявність сильного позитивного зв'язку між *Індексом інноваційності* та моделлю «*Організація, яка самонавчається*» (0,68), що підкреслює фундаментальну роль безперервного навчання для адаптації установ до змін.

Водночас виявлено помітний деструктивний чинник у вигляді організаційного бюрократизму, який має зворотні кореляційні зв'язки з процесами самонавчання (-0,41) та загальною готовністю колективів до експериментування й інновацій (-0,32).

Практичний аналіз ринкового індивідуалізму засвідчив його мінімальну присутність у вибірці (5,36%) та зворотню залежність від кланових цінностей (-0,34), що вказує на відторгнення експертами жорсткої внутрішньої конкуренції на користь командності.

Застосування *методу попарного профілювання індивідуальних домінант* дозволило вийти за межі усереднених шкал і зафіксувати реальну палітру з 12-ти унікальних гібридних (інтегрованих) ядер організаційних культур.

- Найбільш поширеними інтегрованими типами в реальних умовах функціонування установ виявилися прогресивний тандем «Самонавчання — Ринкова команда» (17,9%) та потенційно конфліктний гібрид «Бюрократична — Самонавчання» (16,1%).

Отримані дані мають високу практичну цінність для

адміністративної ланки установ системи цивільного захисту, оскільки дають обґрунтовані орієнтири для точкового послаблення вертикального паперового контролю на користь розвитку гнучких командних структур.

Результати дослідження виступають надійним діагностичним інструментом доказового менеджменту, необхідним для прогнозування психологічних ризиків реформування та підвищення загальної життєстійкості організацій в особливих умовах діяльності.

Напрямки подальших досліджень. Для розширення наукової новизни вашої дисертаційної концепції та поглиблення практичного інструментарію доцільно виділити такі перспективні напрямки подальших розвідок:

- **Диференціація за регіональним та посадовим критеріями:** дослідження специфіки організаційної культури залежно від географічного розташування установ (порівняльний аналіз представників різних областей України) та управлінського статусу експертів (порівняння профілів рядових фахівців, майстрів виробничого навчання та керівників підрозділів).
- **Динаміка гібридних культур в умовах тривалого воєнного стану:** вивчення трансформації виявлених інтегрованих ядер (зокрема, вектору переходу від «Бюрократично-Кланової» до «Самонавчально-Командної» моделі) під безпосереднім впливом кризових факторів, дефіциту часу та екстремальних умов діяльності.
- **Психологічні механізми подолання організаційного спротиву змінам:** глибокий аналіз виявленого конфліктного гібрида «Бюрократія — Самонавчання» (16,07%). Цей напрямок має концентруватися на дослідженні того, як саме жорсткі інструкції блокують психологічну готовність персоналу до інновацій та які «М'які» методи менеджменту здатні нівелювати цей спротив.

- **Розробка та експериментальна перевірка тренінгових програм оптимізації ОК:** створення адресних соціально-психологічних інтервенцій (командного коучингу, фасилітаційних сесій) для установ із високим рівнем деструктивного бюрократизму з метою штучного стимулювання культури безперервного самонавчання та підвищення індексу інноваційності.

Список літератури:

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2020). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (4th ed.). John Wiley & Sons.
2. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
3. Карамушка, Л. М., & Креденцер, О. В. (2022). Психологічне забезпечення розвитку організаційної культури закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(25), 45-56.
4. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2021). Diagnosing organizational cultures: Validating a approach to change. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 312-328.
5. Lozynskiy Oleh. *Organizational Culture Assessment: a Practical Guid.* / Лозинський О. М. Експертиза організаційної культури: практикум URL: <https://zenodo.org/records/19895795>