НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня спеціальності 054 Соціологія
освітньої програми «Соціально-психологічний супровід управління персоналом»

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня спеціальності 054 Соціологія
освітньої програми «Соціально-психологічний супровід управління персоналом»

Харків
Видавництво НУА
2026

УДК 316.47:005.73
О-64

Затверджено на засіданні кафедри соціології та гуманітарних дисциплін Народної української академії
Протокол № 3 від 05.10.2026 р.

Автори-укладачі: К. Б. Баннікова, канд. соціол. наук;
К. Г. Михайльова, д-р соціол. наук, проф.

Рецензент: Т. В. Зверко, канд. соціол. наук

О-64 **Організаційна** культура : методичні рекомендації для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 054 Соціологія освітньої програми «Соціально-психологічний супровід управління персоналом» / Нар. укр. акад., каф. соціології та гуманітар. дисциплін; авт.-укл. К. Б. Баннікова, К. Г. Михайльова. Харків : Вид-во НУА, 2026. 56 с.

Методичні рекомендації містять зміст тем, методичні рекомендації до вивчення кожної теми з розподілом рекомендованої літератури, ключові поняття за темами, питання для обговорення, практичні завдання, методичні вказівки щодо виконання індивідуального завдання, перелік рекомендованої літератури та додатки з кейсами, інструментами діагностики, тестовими завданнями, глосарієм і планом самостійної роботи. Призначено для організації аудиторної та самостійної роботи студентів.

УДК 316.47:005.73

© Народна українська академія, 2026

ЗМІСТ

Вступ 4
Тематичний зміст дисципліни 8
Методичні рекомендації 10
Тема 1. Сутність, структура і функції організаційної культури 10
Тема 2. Типології організаційної культури 15
Тема 3. Цінності та символічні практики організаційної культури 19
Тема 4. Діагностика організаційної культури 23
Тема 5. Формування, підтримка і зміна організаційної культури 28
Тема 6. Організаційна культура міжнародних компаній в умовах невизначеності 33
Методичні вказівки щодо виконання індивідуального завдання 38
Критерії оцінювання результатів навчання 39
Рейтингова система оцінювання навчальних досягнень 40
Питання до заліку 42
Рекомендована література 44
Додатки 47

ВСТУП

Організаційна культура визначає, як люди в організації ухвалюють рішення, співпрацюють, сприймають зміни та реагують на кризи. Для фахівця з управління персоналом знання про культуру є робочим інструментом: від неї залежать підбір і адаптація працівників, система винагороди, бренд роботодавця, успіх змін. Війна, релокація бізнесу, дистанційна робота та вихід українських компаній на міжнародні ринки зробили питання культури ще гострішими: організації мусять зберігати спільні цінності, коли команди розпорошені по різних містах і країнах.

Предметом вивчення дисципліни є організаційна культура як система цінностей, норм, символів і практик, що поділяють члени організації, закономірності її формування, діагностики та зміни, а також її вплив на управління персоналом.

Міждисциплінарні зв'язки: вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях і вміннях, набутих під час опанування освітніх компонентів ОК 9 «Соціальна психологія», ОК 13 «Загальна соціологічна теорія», ОК 16 «Методологія та методи соціологічних досліджень», ОК 21 «Соціологія культури», ОК 23 «Соціологія управління»; вона активно взаємодіє (вивчається одночасно або передує) з ОК 25 «Соціально-економічні основи управління персоналом», ОК 26 «Психологія управління», ОК 27 «Практикум по роботі з персоналом», а також є важливо для проходження практики та підготовки кваліфікаційної роботи.

Компетентності, формування яких забезпечує дисципліна:

- ЗК 01. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
- ЗК 03. Здатність працювати в команді.
- ЗК 06. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.
- ЗК 13. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.
- СК 11. Здатність врегульовувати соціальні процеси, у тому числі у соціальній взаємодії, використовуючи аналіз соціально-економічних та соціокультурних факторів, що їх визначають.
- СК 15. Здатність здійснювати критичний аналіз соціальної інформації при виконанні професійних функцій.
- КСП 2. Використовуючи закономірності соціальної взаємодії, приймати рішення у ситуаціях, що виникають у процесі професійної діяльності.
- КСП 3. На основі соціологічних, психологічних та інших знань здійснювати комплекс заходів щодо ефективної комунікації (міжособистісної, організаційної тощо).

Програмні результати навчання:

- РН 01. Використовувати понятійний апарат соціології в освітній, дослідницькій та інших сферах професійної діяльності.
- РН 04. Пояснювати закономірності та особливості розвитку і функціонування соціальних явищ у контексті професійних завдань.
- РН 08. Обґрунтовувати власну позицію, робити та аргументувати самостійні висновки за результатами досліджень і аналізу професійної літератури.
- РН 14. Розробляти і реалізовувати соціальні та міждисциплінарні проєкти у сфері управління з урахуванням соціальних, економічних, правових, культурних та інших аспектів суспільного життя.
- РН 17. Використовуючи процедури соціологічного аналізу і спеціальні психологічні знання, здійснювати діагностику трудового колективу і організації.

Завдання вивчення дисципліни:

- вивчення основних понять, рівнів і функцій організаційної культури;
- вивчення класичних і сучасних типологій організаційної культури;
- оволодіння методами діагностики організаційної культури (анкетування, інтерв'ю, контент-аналіз, OCAI, модель Д. Денісона);
- вивчення механізмів формування, підтримки і зміни культури та ролі HR у цих процесах;
- оволодіння навичками аналізу кейсів і підготовки рекомендацій для організації.

Програмні результати досягаються такими методами навчання:

Очікувані результати навчання	Методи навчання	Форми оцінювання / засоби діагностики результатів навчання	Теми
РН 01. Використовувати понятійний апарат соціології в освітній, дослідницькій та інших сферах професійної діяльності.	лекції проблемного характеру; робота з глосарієм і ключовими поняттями тем; навчальні дискусії; тренувальні вправи (порівняння визначень, рівнів і елементів культури)	обговорення питань на семінарських заняттях; практичні завдання з таблицями; тести для самоконтролю; залік	1–6
РН 04. Пояснювати закономірності та особливості розвитку і функціонування соціальних явищ у контексті професійних завдань.	лекції проблемного характеру; кейс-метод; порівняльний аналіз типологій культури; навчальні дискусії в малих групах	аналіз кейсів («Два офіси – дві культури», «Стартап виріс», «Злиття двох банків», «Культура під обстрілами»); письмовий аналіз кейсів «Новатек» і «Поглинання» (Додатки А, Б); практичні завдання з таблицями; залік	1, 2, 5, 6

Очікувані результати навчання	Методи навчання	Форми оцінювання / засоби діагностики результатів навчання	Теми
РН 08. Обґрунтовувати власну позицію, робити та аргументувати самостійні висновки за результатами досліджень і аналізу професійної літератури.	лекції проблемного характеру; навчальні дискусії; аналіз емпіричних даних авторських досліджень і звітів (Deloitte, Gartner, SHRM); підготовка есе	есе (теми 1, 5); виступи з позицією групи; аргументація висновків у кейсах; захист індивідуального завдання	1–3, 5, 6
РН 14. Розробляти і реалізовувати соціальні та міждисциплінарні проєкти у сфері управління з урахуванням соціальних, економічних, правових, культурних та інших аспектів суспільного життя.	проєктна робота; кейс-метод; групова робота; презентації	плани адаптації, зміни та інтеграції культур (моделі К. Левіна, Дж. Коттера); групова презентація «Культура, яку ми хотіли б створити»; план заходів у індивідуальному завданні	3, 5, 6
РН 17. Використовуючи процедури соціологічного аналізу і спеціальні психологічні знання, здійснювати діагностику трудового колективу і організації.	тренувальні вправи з діагностичними інструментами (OCAI, модель Д. Денісона, континууми культури); контент-аналіз вебсайтів за кодувальною карткою; напівструктуроване інтерв'ю; робота з даними	опитувальник OCAI з обчисленням профілю культури; кодувальна картка (Додаток Г); програма діагностики та аналітична записка за результатами інтерв'ю; індивідуальне завдання «Діагностика і розвиток організаційної культури»	2–4, 6

Засоби діагностики результатів навчання:

- поточна діагностика результатів навчання здійснюється за допомогою таких методів і форм роботи: участь в обговоренні проблемних питань на лекційних і семінарських заняттях; виконання практичних завдань з таблицями та діагностичними інструментами (OCAI, модель Д. Денісона, кодувальна картка); аналіз кейсів; підготовка есе та виступів; самоконтроль за тестовими завданнями до кожної теми;
- періодична (обов'язкова) діагностика здійснюється у формі письмового аналізу кейсів «Новатек» і «Поглинання» (Додатки А, Б) та виконання і захисту індивідуального завдання;
- підсумкова діагностика результатів навчання здійснюється у формі заліку.

В методичних рекомендаціях використано результати досліджень авторів. Зокрема, дані опитування 243 експертів із 197 міжнародних компаній і 211 українських експертів (2016–2017 рр.) щодо культури міжнародних компаній в Україні; результати контент-аналізу вебсайтів 40 українських і глобальних компаній щодо репрезентації корпоративних цінностей (2026); використано авторські моделі організаційної культури, обгрунтовані в монографії «Organisational Culture as a Tool for Shaping Human Capital in Times of Uncertainty» (2024) та. До кожної теми наведено ключові поняття, питання для обговорення та практичні завдання; таблиці практичних завдань студенти заповнюють самостійно.

ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи аналізу організаційної культури

Тема 1. Сутність, структура і функції організаційної культури

Поняття організаційної культури. Підходи до визначення: функціоналістський, інтерпретативний, символічний. Співвідношення понять «організаційна культура» і «корпоративна культура»: чотири підходи. Організаційна культура та організаційний клімат.

Рівні організаційної культури за Е. Шейном: артефакти, проголошувані цінності, базові уявлення. Елементи культури: цінності, норми, символи, ритуали, історії, герої, мова. Функції організаційної культури: інтегративна, регулятивна, адаптаційна, захисна, розвивальна, комунікативна, функція організаційної привабливості. Субкультури і контркультури.

Тема 2. Типології організаційної культури

Класичні типології: Ч. Генді (культури Зевса, Аполлона, Афіни, Діоніса), Т. Ділла і А. Кеннеді, К. Камерона і Р. Куїнна (клан, адхократія, ієрархія, ринок), Ф. Тромпенаарса (сім'я, Ейфелева вежа, керована ракета, інкубатор).

Сучасні моделі: VUCA-стійкі культури (реактивна, проактивна, резильєнтна, трансформативна); ціннісно-структурна модель: узгодженість ядерних і периферійних цінностей організації з цінностями працівників (ціннісно-інтегрована, ціннісно-стабільна, ціннісно-нестабільна, ціннісно-розбалансована культура); «племінна» і «надплемінна» культура; мікс-культура та інтерзони. Сильна і слабка культура.

Тема 3. Цінності та символічні практики організаційної культури

Цінності як ядро організаційної культури. Теорія базових цінностей Ш. Шварца. Декларовані та реальні цінності. Корпоративні цінності, місія, візія.

Символічні практики репрезентації цінностей: номінативні, наративні, візуальні, перформативно-доказові. Канали репрезентації: вебсайт, кар'єрна сторінка, соціальні мережі, внутрішні комунікації. Організаційна пам'ять. Бренд роботодавця та EVP.

Змістовий модуль 2. Діагностика та управління організаційною культурою

Тема 4. Діагностика організаційної культури

Мета і етапи діагностики. Кількісні методи: анкетування, OCAI К. Камерона і Р. Куїнна, модель Д. Денісона. Якісні методи: інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, контент-аналіз документів і вебсайтів.

Континууми організаційної культури: індивідуалізм – колективізм, універсалізм – партикуляризм, дистанція влади, орієнтація всередину – назовні, синхронність – послідовність, планування, монументалізм – гнучкість, відносини – завдання, результат – процес, відповідальність і довіра, комунікація. Інтерпретація результатів і звіт.

Тема 5. Формування, підтримка і зміна організаційної культури

Чинники формування культури: засновники, лідери, національна культура, галузь, історія. Механізми підтримки культури за Е. Шейном. Роль HR-практик (підбір, адаптація, оцінювання, винагорода, навчання) у трансляції культури.

Зміна організаційної культури: причини, етапи, моделі (К. Левін, Дж. Коттер). Опір змінам і способи його подолання. Злиття і поглинання: інтеграція культур. Оцінювання результатів зміни культури.

Тема 6. Організаційна культура міжнародних компаній в умовах невизначеності

Вплив національної культури на організаційну. Культура міжнародних компаній в Україні: близькість до культури приймаючої країни. Систематична і симетрична акультурація. Групи персоналу: базової, гостьової, аналогової та адаптованої культури.

Організаційна культура в умовах VUCA, війни і кризи. Пріоритети працівників у кризі: безпека, безперервність роботи, психологічний стан. Культура розподілених і дистанційних команд. Культура як інструмент формування людського капіталу.

Розподіл годин за темами (3 кредити ЄКТС, 90 год):

Назва змістового модуля і теми	Лекції	Семінарські заняття	Самостійна робота	Разом
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи аналізу організаційної культури				
Тема 1. Сутність, структура і функції організаційної культури	2	2	10	14
Тема 2. Типології організаційної культури	4	2	10	16
Тема 3. Цінності та символічні практики організаційної культури	2	4	10	16
Разом за змістовим модулем 1	**8**	**8**	**30**	**46**
Змістовий модуль 2. Діагностика та управління організаційною культурою				
Тема 4. Діагностика організаційної культури	4	4	10	18
Тема 5. Формування, підтримка і зміна організаційної культури	2	2	9	13
Тема 6. Організаційна культура міжнародних компаній в умовах невизначеності	2	2	9	13
Разом за змістовим модулем 2	**8**	**8**	**28**	**44**
Усього годин	**16**	**16**	**58**	**90**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Тема 1
СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА І ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Вивчення дисципліни слід почати з чіткого розмежування понять «організаційна культура», «корпоративна культура» та «організаційний клімат»: вони часто вживаються як синоніми, але мають різний зміст і різні методи вивчення.

Поряд з цим, важливим є встановлення взаємозв'язку категорії «культура» з поняттям «організаційна культура».

Основний акцент теми – трирівнева модель Е. Шейна. Важливо зрозуміти, що видимі артефакти й проголошувані цінності не завжди відображають базові уявлення, які насправді керують поведінкою людей.

Типова помилка – описувати культуру лише через видимі ознаки (офіс, дрес-код, корпоративні свята) і робити з них висновки про цінності. Під час аналізу функцій культури наводьте конкретні приклади їх прояву та HR-практики, через які вони реалізуються. Зверніть увагу на субкультури: у великій організації їх наявність є нормою, а не ознакою проблеми. Тема спирається на знання з дисциплін «Загальна соціологічна теорія», «Соціологія культури» та «Соціальна психологія» і є основою для всіх наступних тем.

Рекомендована література до теми: 1, 2, 3, 6, 7, 9, 15, 16, 21 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: культура, організаційна культура, корпоративна культура, організаційний клімат, артефакти, проголошувані цінності, базові уявлення, цінності, норми, символи, ритуали, церемонії, організаційні історії, герої, організаційна мова, субкультура, контркультура, функції організаційної культури, організаційна привабливість.

Питання для обговорення:

1. Що таке організаційна культура? Порівняйте два-три визначення різних авторів.
2. Чим функціоналістський підхід до культури відрізняється від інтерпретативного?
3. Як співвідносяться поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура»? Охарактеризуйте чотири підходи до їх розмежування.
4. Чим організаційна культура відрізняється від організаційного клімату?
5. Розкрийте зміст трьох рівнів культури за Е. Шейном. Який рівень найважче змінити і чому?
6. Які елементи організаційної культури можна побачити ззовні, а які – ні?

7. Яку роль відіграють історії, герої та ритуали в житті організації?
8. Охарактеризуйте функції організаційної культури. Яка з них, на вашу думку, найважливіша під час кризи?
9. Що таке функція організаційної привабливості і як вона пов'язана з брендом роботодавця?
10. Чим субкультура відрізняється від контркультури? Чи завжди контркультура шкідлива?
11. Чи може організація не мати культури? Аргументуйте відповідь.
12. Як організаційна культура впливає на роботу HR-менеджера?

Практичні завдання:

Завдання 1. Порівняйте визначення організаційної культури різних авторів. Виділіть ключові ознаки, що повторюються, і сформулюйте власне визначення.

Визначення організаційної культури

Автор	Визначення	Ключові ознаки
Е. Шейн		
Г. Хофстеде		
К. Камерон, Р. Куїнн		
Ч. Генді		
К. Баннікова, К. Михайльова		
Власне визначення		

Завдання 2. Рівні культури. Оберіть відому вам організацію (місце роботи, практики, університет). Заповніть таблицю, навівши по три приклади для кожного рівня культури за Е. Шейном.

Рівні культури організації за Е. Шейном

Рівень	Приклади в організації	Як їх виявити
Артефакти		
Проголошувані цінності		
Базові уявлення		

Завдання 3. Елементи культури. Для обраної організації опишіть елементи культури та поясніть, яке повідомлення кожен із них несе працівникам.

Елементи організаційної культури

Елемент	Опис в організації	Що повідомляє працівникам
Цінності		
Норми поведінки		
Символи (логотип, простір, дрес-код)		
Ритуали і церемонії		
Історії та легенди		
Герої		
Організаційна мова (сленг, абревіатури)		

Завдання 4. Функції культури. Наведіть приклади прояву кожної функції організаційної культури та визначте HR-практику, через яку вона реалізується.

Функції організаційної культури

Функція	Приклад прояву	HR-практика
Інтегративна		
Регулятивна		
Адаптаційна		
Захисна		
Розвивальна		
Комунікативна		
Організаційної привабливості		

Завдання 5. Культура і клімат. Порівняйте організаційну культуру й організаційний клімат за наведеними критеріями.

Організаційна культура та організаційний клімат

Критерій	Організаційна культура	Організаційний клімат
Що відображає		
Стабільність		
Швидкість зміни		
Методи вимірювання		
Приклад показника		

Завдання 6. Підготуйте коротке есе (1–2 с.) на тему «Культура, яку я відчув у перший тиждень роботи (навчання)»: які артефакти ви помітили, які неписані правила зрозуміли пізніше.

Завдання 7. Підходи до вивчення культури. Порівняйте функціоналістський, інтерпретативний і символічний підходи до вивчення організаційної культури. Для кожного підходу визначте, які методи дослідження він передбачає і що дає HR-менеджеру.

Підходи до вивчення організаційної культури

Критерій	Функціоналістський	Інтерпретативний	Символічний
Як розуміє культуру			
Ключові автори			
Методи вивчення			
Що дає HR-практиці			
Обмеження			

Завдання 8. Писані й неписані правила. Для відомої вам організації опишіть, як у типових ситуаціях співвідносяться формальні правила і неписані норми поведінки. Визначте, до якого рівня культури за Е. Шейном належить кожне неписане правило.

Писані й неписані правила організації

Ситуація	Писане правило	Неписане правило	Рівень культури за Е. Шейном
Запізнення на нараду			
Незгода з керівником			
Помилка в роботі			
Пропозиція нової ідеї			
Повідомлення в робочих чатах після робочого часу			
Дні народження та корпоративні свята			

Завдання 9. Субкультури. Визначте субкультури, які можуть існувати в ІТ-компанії (розробники, продажі, підтримка, керівництво). Опишіть їх цінності та можливі точки конфлікту.

Субкультури ІТ-компанії

Група	Головні цінності	Типова поведінка	Можливі конфлікти
Розробники			
Продажі			
Служба підтримки			
Керівництво			

Завдання 10. Кейс «Два офіси – дві культури». Мережа аптек має головний офіс у Дніпрі та регіональний офіс у Львові, відкритий після релокації частини працівників у 2022 році. У Дніпрі працівники звертаються до керівників на «ви», наради починаються вчасно, рішення ухвалює директор. У Львові команда молодша, працює гнучко, рішення обговорюють у чаті. Керівники обох офісів скаржаться один на одного: «у них хаос» і «у них бюрократія».

Запитання: 1) Опишіть артефакти, цінності та можливі базові уявлення кожного офісу. 2) Чи йдеться про субкультури, чи про контркультуру? 3) Які функції організаційної культури порушено? 4) Що може зробити HR, щоб зберегти єдину культуру?

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Найглибший рівень культури за Е. Шейном – це: а) символи; б) базові уявлення; в) артефакти; г) проголошувані цінності.
2. Організаційний клімат, на відміну від культури: а) не піддається вимірюванню; б) стосується лише керівників; в) не залежить від працівників; г) змінюється швидше.
3. Група, що протиставляє себе загальній культурі організації, утворює: а) контркультуру; б) субкультуру; в) мікс-культуру; г) клан.
4. Функція культури, що об'єднує працівників навколо спільних цілей, – це: а) комунікативна; б) регулятивна; в) інтегративна; г) захисна.
5. До артефактів НЕ належить: а) базове уявлення про природу людини; б) корпоративні свята; в) дрес-код; г) дизайн офісу.

Відповіді: 1 – б; 2 – г; 3 – а; 4 – в; 5 – а.

Тема 2
ТИПОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Тема знайомить з класичними (Ч. Генді, Т. Діллл і А. Кеннеді, К. Камерон і Р. Куїнн, Ф. Тромпенаарс) і сучасними авторськими типологіями організаційної культури. Головне завдання – не завчити назви типів, а навчитися обґрунтовано відносити культуру конкретної організації до певного типу за сукупністю ознак. Особливу увагу приділіть моделі конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна: вона є основою методики OCAI, яку буде використано в темі 4.

«Підводний камінь» теми полягає в тому, що реальна організація рідко відповідає одному «чистому» типу: зазвичай поєднуються риси кількох типів, а різні підрозділи мають різні профілі. Порівнюючи авторські моделі (VUCA-стійкі культури, ціннісно-структурна модель, «племінна» і «надплемінна» культура, мікс-культура), звертайте увагу на критерій, покладений в основу кожної типології. Тема пов'язана з дисциплінами «Соціологія управління» і «Психологія управління», а в межах курсу – з темами 4 і 6.

Рекомендована література до теми: 1, 3, 4, 9, 16, 18, 19, 23 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: типологія, кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура, культура «сім'я», «Ейфелева вежа», «керована ракета», «інкубатор», VUCA, ядерні цінності, периферійні цінності, реактивна, проактивна, резильєнтна, трансформативна культура, ціннісно-інтегрована, ціннісно-стабільна, ціннісно-нестабільна, ціннісно-розбалансована культура, «племінна» культура, «надплемінна» культура, мікс-культура, інтерзона, сильна і слабка культура.

Питання для обговорення:

1. Навіщо потрібні типології організаційної культури? Які їх обмеження?
2. Охарактеризуйте чотири типи культури за Ч. Генді. Які організації їм відповідають?
3. Розкрийте модель конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна. Які два виміри лежать в її основі?
4. Порівняйте типологію Ф. Тромпенаарса з моделлю К. Камерона і Р. Куїнна.
5. Що означає абревіатура VUCA? Чим резильєнтна культура відрізняється від трансформативної?
6. Охарактеризуйте ціннісно-структурну модель організаційної культури. Чим ціннісно-нестабільна культура відрізняється від ціннісно-розбалансованої?
7. Чому розмір групи (20–150 осіб) важливий для «племінної» культури? Що відбувається, коли організація зростає?
8. Що таке мікс-культура та інтерзони? Наведіть приклади.
9. Що таке сильна культура? Чи завжди вона корисна для організації?

10. Чи може одна організація поєднувати кілька типів культури? Наведіть приклад.
11. Який тип культури, на вашу думку, найкраще відповідає українським компаніям під час війни?

Практичні завдання:

Завдання 1. Порівняйте класичні типології організаційної культури. Для кожного типу наведіть приклад організації (українська або міжнародна).

Класичні типології організаційної культури

Автор	Тип культури	Основні ознаки	Приклад організації
Ч. Генді	Зевса		
	Аполлона		
	Афіни		
	Діоніса		
К. Камерон, Р. Куїнн	Клан		
	Адхократія		
	Ієрархія		
	Ринок		

Завдання 2. Модель Ф. Тромпенаарса. Заповніть таблицю, порівнявши чотири типи культури за Ф. Тромпенаарсом.

Типи культури за Ф. Тромпенаарсом

Ознака	Сім'я	Ейфелева вежа	Керована ракета	Інкубатор
Ставлення до ієрархії				
Роль лідера				
Мотивація працівників				
Ставлення до змін				
Країни, де поширений				

Завдання 3. VUCA-стійкі культури. Охарактеризуйте чотири типи VUCA-стійких культур. Визначте, як кожен тип реагує на раптову кризу (наприклад, втрату головного клієнта або відключення електроенергії).

VUCA-стійкі культури

Тип культури	Основні ознаки	Реакція на кризу	HR-практики
Реактивна			
Проактивна			
Резильєнтна			
Трансформативна			

Завдання 4. Ціннісно-структурна модель. Охарактеризуйте чотири типи культури за ціннісно-структурною моделлю. Оцініть, наскільки цінності узгоджені з поведінкою працівників у кожному типі.

Ціннісно-структурна модель організаційної культури

Тип культури	Стан ядерних і периферійних цінностей	Прояви в поведінці	Ризики
Ціннісно-інтегрована			
Ціннісно-стабільна			
Ціннісно-нестабільна			
Ціннісно-розбалансована			

Завдання 5. «Племінна» і «надплемінна» культура. Порівняйте культуру невеликої компанії (до 150 осіб) і великої організації. Визначте, які механізми замінюють особисті зв'язки, коли компанія зростає.

«Племінна» і «надплемінна» культура

Критерій	«Племінна» культура	«Надплемінна» культура
Розмір групи		
Як передаються цінності		
Роль засновника		
Механізми контролю		
HR-інструменти		

Завдання 6. Діагностика типу. Опишіть культуру організації, яку ви знаєте, і визначте її тип за трьома типологіями. Поясніть, чи збігаються висновки.

Тип культури організації за різними типологіями

Типологія	Тип культури	Обґрунтування
Ч. Генді		
К. Камерон, Р. Куінн		
VUCA-стійкі культури		

Завдання 7. У малих групах обговоріть: який тип культури найбільше підходить стартапу, державній установі, IT-компанії та благодійному фонду. Представте позицію групи (до 5 хв).

Завдання 8. Тип культури і HR-практики. Визначте, як відрізняються HR-практики в організаціях з різними типами культури за моделлю конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна. Для кожного типу наведіть приклад компанії.

HR-практики в різних типах культури (модель К. Камерона і Р. Куїнна)

HR-практика	Клан	Адхократія	Ринок	Ієрархія
Підбір персоналу				
Адаптація				
Оцінювання результатів				
Винагорода				
Навчання і розвиток				
Приклад компанії				

Завдання 9. Сильна і слабка культура. Порівняйте сильну і слабку організаційну культуру за наведеними критеріями. Визначте, чи може сильна культура бути шкідливою для організації, і наведіть приклад.

Сильна і слабка організаційна культура

Критерій	Сильна культура	Слабка культура
Частка працівників, які поділяють цінності		
Швидкість ухвалення рішень		
Адаптація нових працівників		
Реакція на зміни		
Ставлення до незгоди		
Основні ризики		

Завдання 10. Кейс «Стартап виріс». Освітній стартап за три роки виріс з 25 до 220 працівників. На початку всі знали одне одного, рішення ухвалювали разом, а засновники особисто проводили онбординг. Тепер з'явилися відділи, KPI та регламенти. Частина «старих» працівників звільняється, кажучи, що «зникла атмосфера», а нові працівники, навпаки, цінують чіткі правила.

Запитання: 1) Як змінився тип культури за моделлю К. Камерона і Р. Куїнна? 2) Поясніть ситуацію з позиції «племінної» і «надплемінної» культури. 3) До якого типу VUCA-стійких культур належала компанія до і після зростання? 4) Запропонуйте три кроки для збереження цінностей під час зростання.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Модель конкуруючих цінностей розробили: а) Т. Діллі А. Кеннеді; б) Ч. Генді; в) Ф. Тромпенаарс; г) К. Камерон і Р. Куїнн.
2. Культура «Ейфелева вежа» за Ф. Тромпенаарсом орієнтована на: а) роль і правила; б) сімейні стосунки; в) особистість; г) проєкти.
3. Культура Діоніса за Ч. Генді – це культура: а) влади; б) ролей; в) індивідуальностей; г) завдань.
4. Резильєнтна культура характеризується здатністю: а) працювати без лідера; б) витримати кризу і відновитися; в) не реагувати на середовище; г) уникати будь-яких змін.
5. Адхократична культура орієнтована на: а) стабільність і контроль; б) результат і конкуренцію; в) традиції; г) інновації та гнучкість.

Відповіді: 1 – г; 2 – а; 3 – в; 4 – б; 5 – г.

Тема 3
ЦІННОСТІ ТА СИМВОЛІЧНІ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Цінності є ядром організаційної культури, тому тема потребує уважного опрацювання теорії цінностей, у тому числі, теорії базових цінностей Ш. Шварца. Основний акцент – розрізнення декларованих і реальних цінностей. Цінність, яка лише названа, але не підтверджена діями, не впливає на поведінку працівників, а іноді знижує довіру до організації.

Під час аналізу символічних практик використовуйте кодувальну картку (Додаток Г) і чітко розрізняйте номінативні, наративні, візуальні та перформативно-доказові практики. Типова помилка – оцінювати культуру компанії лише за кількістю задекларованих цінностей. Важливіше, чи пояснено їх зміст і чи описано, як вони проявляються в поведінці працівників. Окремо зверніть увагу на організаційну пам'ять як механізм збереження і трансляції культури. Тема пов'язана з дисциплінами «Соціологія культури», «Методологія та методи соціологічних досліджень» і «Маркетинг та сучасні маркетингові технологі» (бренд роботодавця).

Рекомендована література до теми: 1, 3, 7, 8, 15, 24, 31 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: цінність, організаційні цінності, корпоративні цінності, декларовані цінності, реальні цінності, місія, візія, теорія базових

цінностей Ш. Шварца, відкритість до змін, збереження, самоствердження, самотрансцендентність, символ, символічна практика, репрезентація цінностей, номінативні практики, наративні практики, візуальні практики, перформативно-доказові практики, поведінкова специфікація цінностей, організаційна пам'ять, бренд роботодавця, EVP.

Питання для обговорення:

1. Чому цінності вважають ядром організаційної культури?
2. Чим місія відрізняється від візії і від цінностей?
3. Охарактеризуйте теорію базових цінностей Ш. Шварца. Які чотири групи цінностей вона виділяє?
4. Чим декларовані цінності відрізняються від реальних? Як виявити розрив між ними?
5. Що таке символічна практика? Наведіть приклади з життя організацій.
6. Охарактеризуйте чотири типи символічних практик репрезентації цінностей.
7. Чому лише незначна частина компаній описує, як цінність проявляється в поведінці працівників?
8. Які цінності найчастіше декларують сучасні компанії? Чому саме вони?
9. Чим відрізняється репрезентація цінностей українських і глобальних компаній?
10. Що таке організаційна пам'ять і як вона зберігає культуру?
11. Як цінності пов'язані з брендом роботодавця та EVP?
12. Чи можуть цінності бути «порожніми»? Як цього уникнути?

Практичні завдання:

Завдання 1. Місія, візія, цінності. Знайдіть на вебсайтах трьох компаній їхні місію, візію та цінності. Оцініть, наскільки вони конкретні та пов'язані між собою.

Місія, візія та цінності компаній

Компанія	Місія	Візія	Цінності

Завдання 2. Цінності за Ш. Шварцем. Віднесіть цінності обраних компаній до чотирьох груп за теорією Ш. Шварца. Порівняйте отримані результати з даними дослідження: у вибірці з 40 компаній на цінності самотрансцендентності припадає 41,3 % згадок, самоствердження – 30,6 %, відкритості до змін – 16,8 %, збереження – 11,2 %.

Цінності компаній за групами Ш. Шварца

Група цінностей	Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3	Разом, %
Відкритість до змін				
Збереження				
Самоствердження				
Самотрансцендентність				

Завдання 3. Символічні практики. Проаналізуйте вебсайт або кар'єрну сторінку однієї компанії. Знайдіть приклади кожного типу символічних практик репрезентації цінностей.

Символічні практики репрезентації цінностей

Тип практики	Що це означає	Приклад з вебсайту
Номінативні	Цінність названо (список, слоган)	
Наративні	Цінність розкрито через історію	
Візуальні	Цінність показано зображенням, відео, дизайном	
Перформативно-доказові	Цінність підтверджено діями, цифрами, звітами	

Завдання 4. Від цінності до поведінки. За дослідженням вебсайтів 40 компаній 82,5 % з них мають розділ про цінності, 75 % пояснюють їх зміст, але лише 17,5 % описують, як цінність проявляється в поведінці. Оберіть три цінності (наприклад, відповідальність, професіоналізм, клієнтоорієнтованість) і сформулюйте для кожної поведінкові індикатори.

Поведінкова специфікація цінностей

Цінність	Як проявляється (бажана поведінка)	Що суперечить цінності
Відповідальність		
Професіоналізм		
Клієнтоорієнтованість		

Завдання 5. Декларовані і реальні цінності. Для відомої вам організації порівняйте декларовані цінності з реальною практикою. Визначте розриви і запропонуйте заходи для їх зменшення.

Декларовані та реальні цінності

Декларована цінність	Реальна практика	Розрив (є / немає)	Заходи

Завдання 6. Організаційна пам'ять. Опишіть, як організація зберігає свою історію та досвід. Запропонуйте способи передати організаційну пам'ять новим працівникам.

Носії організаційної пам'яті

Носій	Приклад	Як передати новачкам
Документи і бази знань		
Історії та легенди		
Ритуали і традиції		
Ветерани організації		
Музей, архів, хроніка		

Завдання 7. Цінності в EVP. Проаналізуйте кар'єрну сторінку обраної компанії. Визначте, як у ціннісній пропозиції роботодавця (EVP) представлено кожен компонент і які корпоративні цінності він транслює. Оцініть узгодженість EVP з декларованими цінностями компанії.

Корпоративні цінності в ціннісній пропозиції роботодавця

Компонент EVP	Як представлено на кар'єрній сторінці	Яку цінність транслює	Узгодженість з декларованими цінностями
Винагорода і пільги			
Кар'єра і розвиток			
Робоче середовище			
Культура і команда			
Місія і суспільна значущість			

Завдання 8. Канали репрезентації цінностей. Порівняйте, як одна компанія представляє свої цінності в різних каналах комунікації. Визначте тип символічних практик і цільову аудиторію кожного каналу.

Канали репрезентації корпоративних цінностей

Канал	Які цінності представлено	Тип символічних практик	Цільова аудиторія
Вебсайт (розділ «Про нас»)			
Кар'єрна сторінка			
LinkedIn			
Instagram / Facebook			
Внутрішні комунікації (за наявності даних)			

Завдання 9. Застосуйте кодувальну картку (Додаток Г) для аналізу вебсайту однієї української та однієї глобальної компанії. Порівняйте результати та підготуйте виступ (до 5 хв).

Завдання 10. Кейс «Цінності на сайті і в житті». На сайті логістичної компанії розміщено п'ять цінностей: «Люди понад усе», «Відповідальність», «Інновації», «Прозорість», «Командність». Поведінкових пояснень немає. На платформі відгуків про роботодавців працівники пишуть про понаднормову роботу без компенсації та про те, що рішення про премії ухвалюють «за закритими дверима». У рекламі вакансій компанія використовує фото усміхнених працівників і слоган «Ми – родина».

Запитання: 1) Які типи символічних практик використовує компанія? 2) Де виникає розрив між декларованими і реальними цінностями? 3) Сформулюйте поведінкові індикатори для двох цінностей. 4) Які перформативно-доказові практики варто додати?

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Теорію базових цінностей розробив: а) Ш. Шварц; б) Г. Хофстеде; в) Е. Шейн; г) Д. Денісон.
2. Наративні практики репрезентації цінностей – це: а) логотип і кольори; б) фінансові звіти; в) історії працівників і компанії; г) перелік цінностей.
3. Відповідно до дослідження 40 вебсайтів, найчастіше компанії декларують: а) традиції; б) відповідальність; в) ризик; г) владу.
4. Візія організації відповідає на запитання: а) скільки ми заробляємо; б) чим ми займаємося зараз; в) які в нас правила; г) якою організація прагне стати.
5. Організаційна пам'ять – це: а) база даних клієнтів; б) збережені знання, досвід, історії і традиції; в) сервер компанії; г) архів бухгалтерії.

Відповіді: 1 – а; 2 – в; 3 – б; 4 – г; 5 – б.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

ДІАГНОСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Тема 4
ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Тема має практичну спрямованість і потребує знань з методології та методики соціологічних досліджень. Перш ніж обирати метод, визначте мету діагностики та рівень культури, який потрібно дослідити: анкетування добре фіксує проголошувані цінності, але погано виявляє базові уявлення, для яких потрібні інтерв'ю та спостереження. Найкращі результати дає поєднання кількісних і якісних методів.

Основні «підводні камені» – нерепрезентативна вибірка (наприклад, коли опитують лише офісних працівників), соціально бажані відповіді та порушення анонімності. Інтерпретуючи результати OCAI чи моделі Д. Денісона, порівнюйте поточний і бажаний стан культури та звертайте увагу на найбільші розриви. Діагностика має завершуватися не лише описом, а й рекомендаціями для керівництва. Тема безпосередньо пов'язана з дисципліною «Методологія та методи соціологічних досліджень» і є основою для розроблення програм зміни культури в темі 5.

Рекомендована література до теми: 1, 2, 4, 5, 9, 25, 26, 27, 31 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: діагностика організаційної культури, програма дослідження, анкетування, інтерв'ю, фокус-група, включене спостереження, контент-аналіз, кодувальна картка, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), поточна і бажана культура, модель Д. Денісона, залученість, узгодженість, адаптивність, місія, континуум організаційної культури, експертне опитування, валідність, надійність, звіт за результатами діагностики.

Питання для обговорення:

1. Навіщо організації проводити діагностику культури? Хто може бути її замовником?
2. Які етапи включає діагностика організаційної культури?
3. Порівняйте кількісні та якісні методи діагностики. Коли доцільно їх поєднувати?
4. Як побудований опитувальник OCAI? Що показує порівняння поточної і бажаної культури?
5. Які чотири риси культури виділяє модель Д. Денісона? Як вони пов'язані з результатами організації?
6. Що таке континуум організаційної культури? Охарактеризуйте три континууми на вибір.
7. Чим континуум «відносини – завдання» відрізняється від континууму «результат – процес»?
8. Як за допомогою контент-аналізу вебсайту можна дослідити культуру компанії? Які обмеження цього методу?
9. Які запитання доцільно поставити в інтерв'ю з працівником, щоб виявити базові уявлення?
10. Яких етичних вимог слід дотримуватися під час діагностики культури?
11. Як представити результати діагностики керівництву, щоб вони стали підставою для рішень?

Практичні завдання:

Завдання 1. Методи діагностики. Порівняйте методи діагностики організаційної культури за наведеними критеріями.

Методи діагностики організаційної культури

Критерій	Анкетування	Інтерв'ю	Спостереження	Контент-аналіз
Рівень культури, який досліджують				
Витрати часу				
Кількість респондентів				
Переваги				
Обмеження				

Завдання 2. OCAI. Заповніть опитувальник OCAI (Додаток В) щодо організації, яку ви знаєте (місце роботи, практики, університет). Розподіліть 100 балів між альтернативами А–Г для поточного і бажаного стану. Обчисліть середні значення і заповніть таблицю.

Профіль культури за OCAI

Тип культури	Поточний стан, бали	Бажаний стан, бали	Різниця
Клан (А)			
Адхократія (Б)			
Ринок (В)			
Ієрархія (Г)			
Разом	100	100	

Завдання 3. Модель Д. Денісона. Для обраної організації оцініть за шкалою від 1 до 5 кожну рису культури за моделлю Д. Денісона. Наведіть факти, що підтверджують вашу оцінку.

Оцінювання культури за моделлю Д. Денісона

Риса	Індекси	Оцінка (1–5)	Підтвердження
Залученість	Повноваження, командна орієнтація, розвиток здібностей		
Узгодженість	Базові цінності, згода, координація		
Адаптивність	Здатність до змін, орієнтація на клієнта, навчання		
Місія	Стратегія, цілі, бачення		

Завдання 4. Континууми культури. Оцініть організацію за сімома континуумами організаційної культури. Позначте позицію на шкалі від 1 до 7 і наведіть приклад поведінки, що це підтверджує.

Профіль організації за континуумами культури

Континуум	Позиція (1–7)	Приклад поведінки
Індивідуалізм – колективізм		
Універсалізм – партикуляризм		
Мала – велика дистанція влади		
Орієнтація всередину – назовні		
Відносини – завдання		
Результат – процес		
Монументалізм – гнучкість		

Завдання 5. Програма діагностики. Складіть програму діагностики організаційної культури для компанії «Новатек» (Додаток А). Визначте мету, завдання, методи, вибірку і терміни.

Програма діагностики культури

Елемент програми	Зміст
Мета	
Завдання	
Об'єкт і предмет	
Методи	
Вибірка	
Інструменти	
Терміни	
Очікувані результати	

Завдання 6. Гайд інтерв'ю. Складіть гайд напівструктурованого інтерв'ю (10–12 запитань) для виявлення базових уявлень працівників. Згрупуйте запитання за блоками.

Гайд інтерв'ю

Блок	Запитання
Історія організації	
Цінності і норми	
Лідерство і рішення	
Взаємодія в команді	
Ставлення до змін	

Завдання 7. Проведіть одне інтерв'ю за складеним гайдом (з дозволу респондента, анонімно). Підготуйте коротку аналітичну записку (1 с.) з висновками про культуру організації.

Завдання 8. Етика діагностики. Визначте етичні принципи, яких має дотримуватися HR-менеджер під час діагностики організаційної культури. Для кожного принципу запропонуйте спосіб його забезпечення і опишіть ризик порушення.

Етичні принципи діагностики культури

Принцип	Зміст	Як забезпечити	Ризик порушення
Добровільність участі			
Анонімність			
Конфіденційність			
Інформована згода			
Захист персональних даних			
Повернення результатів працівникам			

Завдання 9. HR-показники культури. Визначте, які HR-показники допомагають непрямо оцінити організаційну культуру. Для кожного показника вкажіть джерело даних і те, що він може свідчити про культуру.

HR-показники для діагностики культури

Показник	Джерело даних	Що свідчить про культуру	Значення в обраній організації
Плинність персоналу			
Індекс залученості / eNPS			
Частка внутрішніх призначень			
Результати exit-інтерв'ю			
Кількість звернень і скарг			
Участь у корпоративних заходах			

Завдання 10. Кейс «Опитування, якому не повірили». Виробнича компанія (900 працівників) провела онлайн-опитування за методикою OCAI. Відповіли 18 % працівників, переважно офісні. Результати показали домінування кланової культури, і керівництво оголосило, що «культура в нас здорова». Проте

за рік плинність робітників на виробництві зросла до 35 %, а в неформальних розмовах працівники кажуть, що «думка робітників нікого не цікавить».

Запитання: 1) Яких методологічних помилок припустилася компанія? 2) Як мала бути побудована вибірка? 3) Які якісні методи варто додати і чому? 4) Складіть план повторної діагностики.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. OCAI оцінює культуру за: а) п'ятьма функціями; б) одинадцятьма континуумами; в) чотирма типами культури; г) трьома рівнями.
2. Модель Д. Денісона включає риси: а) влада, роль, завдання, особистість; б) залученість, узгодженість, адаптивність, місія; в) цінності, норми, символи, ритуали; г) клан, ринок, ієрархія, адхократія.
3. Для виявлення базових уявлень найбільше підходить: а) аналіз фінансової звітності; б) перевірка відвідуваності; в) онлайн-анкета; г) глибинне інтерв'ю.
4. Контент-аналіз вебсайту дає змогу дослідити переважно: а) декларовані цінності та символічні практики; б) реальну поведінку працівників; в) зарплати; г) структуру витрат.
5. Континуум «результат – процес» показує, на що організація орієнтується: а) на державу чи на ринок; б) на клієнтів чи на конкурентів; в) на досягнення цілей чи на дотримання процедур; г) на молодь чи на досвідчених.

Відповіді: 1 – в; 2 – б; 3 – г; 4 – а; 5 – в.

Тема 5
ФОРМУВАННЯ, ПІДТРИМКА І ЗМІНА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Тема відповідає на питання, як культура формується, підтримується і змінюється. Основний акцент – механізми закріплення культури за Е. Шейном і роль HR-практик (підбір, адаптація, оцінювання, винагорода, навчання) у трансляції цінностей. Порівнюючи моделі змін К. Левіна і Дж. Коттера, зверніть увагу на те, що зміна культури – тривалий процес, який неможливо здійснити лише наказом чи новим списком цінностей.

Найпоширеніша помилка – недооцінювати опір змінам і вважати його ознакою «поганих працівників». Опір має свої причини, і їх треба діагностувати. Під час вивчення злиттів і поглинань проаналізуйте, чому культурна інтеграція часто стає головною причиною їх невдачі. Пам'ятайте, що декларації керівництва без зміни системи винагороди та особистого прикладу лідерів не змінюють культуру. Тема пов'язана з дисциплінами «Соціологія управління», «Психологія управління» та «Практикум по роботі з персоналом».

Рекомендована література до теми: 1, 2, 3, 7, 10, 17, 29 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: формування культури, засновник, лідерство, первинні і вторинні механізми закріплення культури, соціалізація, адаптація, онбординг, рольова модель, культурна відповідність (cultural fit), культурний внесок (cultural add), зміна культури, модель К. Левіна, модель Дж. Коттера, опір змінам, агент змін, злиття і поглинання, культурна інтеграція, культурна due diligence.

Питання для обговорення:

1. Яку роль відіграють засновники у формуванні культури? Наведіть приклади.
2. Охарактеризуйте первинні механізми закріплення культури за Е. Шейном.
3. Як підбір персоналу підтримує культуру? Чим cultural fit відрізняється від cultural add?
4. Яку роль у трансляції культури відіграє адаптація нових працівників?
5. Як система оцінювання і винагороди посилює або руйнує декларовані цінності?
6. Чому дослідження показують, що в Україні формування і мотивація персоналу найбільше пов'язані з культурою, а розвиток і оцінювання – найменше?
7. Які причини спонукають організацію змінювати культуру?
8. Порівняйте моделі змін К. Левіна і Дж. Коттера.
9. Чому працівники опираються змінам культури? Які способи подолання опору найефективніші?
10. Які культурні проблеми виникають під час злиття і поглинання?
11. Як оцінити, чи змінилася культура?
12. Яку роль у зміні культури відіграє HR-менеджер?

Практичні завдання:

Завдання 1. Механізми Е. Шейна. Наведіть приклади того, як керівник обраної організації закріплює культуру через первинні механізми.

Первинні механізми закріплення культури

Механізм	Приклад в організації
На що лідер звертає увагу, що вимірює і контролює	
Реакція лідера на критичні інциденти і кризи	
Розподіл ресурсів	
Рольове моделювання, навчання, коучинг	
Розподіл винагород і статусу	
Критерії підбору, просування і звільнення	

Завдання 2. HR-практики і культура. Проаналізуйте, як кожна HR-практика транслює культуру в обраній організації. Оцініть силу зв'язку (сильний, середній, слабкий).

Зв'язок HR-практик з організаційною культурою

HR-практика	Як транслює культуру	Сила зв'язку	Що покращити
Підбір			
Адаптація			
Мотивація і винагорода			
Оцінювання			
Навчання і розвиток			
Внутрішні комунікації			

Завдання 3. Модель К. Левіна. Застосуйте трьохетапну модель змін К. Левіна до ситуації компанії «Новатек» (Додаток А). Для кожного етапу визначте зміст, HR-заходи та можливі ризики.

Зміна культури за моделлю К. Левіна

Етап	Зміст етапу	HR-заходи	Ризики
Розморожування			
Рух (зміна)			
Заморожування			

Завдання 4. Онбординг. Розробіть план адаптації нового працівника на перші 90 днів, який знайомить його з цінностями, нормами і традиціями організації.

План культурної адаптації

Період	Заходи	Відповідальний	Результат
До першого дня			
Перший день			
Перший тиждень			
Перший місяць			
90 днів			

Завдання 5. Модель Дж. Коттера. Застосуйте модель Дж. Коттера до зміни культури компанії «Новатек» (Додаток А). Для кожного етапу запропонуйте конкретні дії.

Зміна культури за моделлю Дж. Коттера

Етап	Дії	Терміни
1. Створення відчуття нагальності		
2. Формування команди змін		
3. Розроблення бачення і стратегії		
4. Комунікація бачення		
5. Усунення перешкод		
6. Швидкі перемоги		
7. Закріплення успіхів		
8. Укорінення змін у культурі		

Завдання 6. Опір змінам. Визначте групи працівників «Новатек», які можуть опиратися змінам, причини опору і способи роботи з ним.

Аналіз опору змінам

Група працівників	Причини опору	Прояви	Способи подолання
Ветерани компанії			
Керівники середньої ланки			
Нові працівники			
Працівники віддалених офісів			

Завдання 7. Злиття культур. Дві компанії об'єднуються: перша має ієрархічну культуру, друга – адхократичну. Визначте, які елементи культури зберегти, які змінити, і запропонуйте заходи інтеграції.

Культурна інтеграція під час злиття

Елемент культури	Компанія 1 (ієрархія)	Компанія 2 (адхократія)	Рішення для нової компанії
Ухвалення рішень			
Комунікація			
Ставлення до ризику			
Оцінювання результатів			
Робочий простір і графік			

Завдання 8. Підготуйте коротке есе (1–2 с.) на тему «Чи можна змінити культуру організації без зміни її лідерів?».

Завдання 9. Оцінювання результатів зміни. Розробіть систему показників для оцінювання результатів зміни культури через рік. Визначте метод вимірювання, базове і цільове значення кожного показника.

Показники результатів зміни культури

Показник	Метод вимірювання	Базове значення	Цільове значення через 12 місяців
Індекс залученості			
Плинність персоналу			
Знання працівниками цінностей компанії			
Узгодженість поточного і бажаного профілю культури (OCAI)			
Психологічна безпека в командах			

Завдання 10. Кейс «Злиття двох банків». Великий банк з ієрархічною культурою придбав невеликий цифровий банк з адхократичною культурою. Керівництво пообіцяло «зберегти найкраще з обох культур», але через пів року цифровий банк перевели на загальні регламенти погодження рішень, дрес-код і графік роботи з офісу. Половина розробників звільнилася, а запуск нового продукту затримався на чотири місяці.

Запитання: 1) Які культурні ризики злиття не врахувало керівництво? 2) Які етапи моделі Дж. Коттера було пропущено? 3) Які елементи культури цифрового банку варто було зберегти? 4) Запропонуйте план культурної інтеграції на 12 місяців.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Модель змін К. Левіна включає етапи: а) розморожування, зміна, заморожування; б) планування, дія, контроль; в) аналіз, синтез, оцінка; г) вхід, процес, вихід.
2. Cultural add у підборі означає: а) відмову від оцінки цінностей; б) найм лише внутрішніх кандидатів; в) пошук кандидатів, ідентичних команді; г) пошук кандидатів, які збагачують культуру новим.
3. Первинним механізмом закріплення культури за Е. Шейном є: а) дизайн офісу; б) реакція лідера на кризи; в) корпоративний сайт; г) логотип.
4. Модель Дж. Коттера складається з: а) трьох етапів; б) п'яти етапів; в) восьми етапів; г) десяти етапів.

5. Головна причина невдач культурної інтеграції під час злиття: а) нестача офісних приміщень; б) зміна логотипу; в) різні бухгалтерські програми; г) ігнорування відмінностей у цінностях і нормах.

Відповіді: 1 – а; 2 – г; 3 – б; 4 – в; 5 – г.

Тема 6
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Методичні рекомендації до вивчення теми. Тема поєднує питання національної та організаційної культури з викликами невизначеності. Основний акцент – результати досліджень щодо культури міжнародних компаній в Україні: її близькість до культури приймаючої країни, систематична і симетрична акультурація, наявність різних груп персоналу. Це дає змогу пояснити, чому культура однієї міжнародної компанії по-різному проявляється в різних країнах.

Під час аналізу культури в умовах війни та кризи уникайте узагальнень і спирайтеся на дані (Deloitte, Gartner, KSE). Зверніть увагу на психологічну безпеку та на розподілені команди, де частина працівників перебуває в Україні, а частина – за кордоном. Тут виникають специфічні напруження, які культура має допомогти подолати. Типова помилка – вважати сильну культуру гарантією стійкості: резильєнтність залежить від гнучкості та довіри, а не лише від жорсткості норм. Тема підсумовує курс і пов'язана з дисциплінами «Міжкультурний менеджмент», «Соціологія соціальних змін» та «Соціально-економічні основи управління персоналом».

Рекомендована література до теми: 1, 3, 6, 11, 12, 13, 14, 17, 20, 22, 30, 32 (номери джерел за списком рекомендованої літератури).

Ключові поняття теми: національна культура, культура міжнародної компанії, конвергенція, дивергенція, акультурація, систематична акультурація, симетрична акультурація, персонал базової культури, персонал гостьової культури, персонал аналогової культури, персонал адаптованої культури, мікс-культура, VUCA, BANI, криза, резильєнтність, психологічна безпека, розподілена команда, дистанційна робота, людський капітал.

Питання для обговорення:

1. Як національна культура впливає на організаційну культуру?
2. Чому, за даними дослідження, культура міжнародних компаній в Україні ближча до культури країни, у якій вони працюють, ніж одна до одної?
3. Що таке систематична і симетрична акультурація?
4. Охарактеризуйте чотири групи персоналу міжнародної компанії: базової, гостьової, аналогової та адаптованої культури.
5. Як мікс-культура допомагає міжнародній компанії? Які ризики вона несе?

6. Що таке VUCA-середовище і як воно змінює вимоги до культури?
7. Як війна вплинула на організаційну культуру українських компаній?
8. Які пріоритети мають працівники під час кризи? Як їх врахувати в HR-політиці?
9. Як зберегти спільну культуру в розподіленій і дистанційній команді?
10. Що таке психологічна безпека і чому вона важлива для культури?
11. Як організаційна культура впливає на формування людського капіталу?

Практичні завдання:

Завдання 1. Національна та організаційна культура. Оберіть міжнародну компанію, що працює в Україні. Порівняйте риси її культури в країні базування та в українському підрозділі.

Культура міжнародної компанії в різних країнах

Риса культури	Країна базування	Український підрозділ
Дистанція влади		
Ухвалення рішень		
Комунікація		
Ставлення до правил		
Баланс роботи і життя		

Завдання 2. Групи персоналу. Опишіть чотири групи персоналу міжнародної компанії. Для кожної групи запропонуйте HR-заходи, що допоможуть інтеграції в загальну культуру.

Групи персоналу міжнародної компанії

Група	Характеристика	Ризики	HR-заходи
Персонал базової культури			
Персонал гостьової культури			
Персонал аналогової культури			
Персонал адаптованої культури			

Завдання 3. Культура в кризі. За даними Deloitte (2022), під час війни для працівників найважливішими є безпека (60 %), безперервність роботи (60 %) і психологічний стан (55 %). Запропонуйте заходи організації для кожного пріоритету та визначте, які цінності культури вони підтримують.

Заходи підтримки працівників під час кризи

Пріоритет працівників	Заходи організації	Цінність культури
Безпека		
Безперервність роботи		
Психологічний стан		
Фінансова стабільність		
Зв'язок з командою		

Завдання 4. Розподілена команда. Компанія має працівників у Харкові, Львові, Варшаві та Лісабоні. Запропонуйте ритуали і практики, що підтримують спільну культуру.

Практики підтримки культури розподіленої команди

Напрям	Практика	Частота	Інструмент
Комунікація			
Спільні ритуали			
Визнання досягнень			
Неформальне спілкування			
Навчання			

Завдання 5. Резильєнтність культури. Оцініть культуру обраної організації за ознаками резильєнтності. Наведіть приклади з її досвіду в 2022–2026 рр.

Ознаки резильєнтної культури

Ознака	Оцінка (1–5)	Приклад
Швидке ухвалення рішень у кризі		
Довіра між керівниками і працівниками		
Гнучкість процесів		
Збереження цінностей під тиском		
Навчання на помилках		

Завдання 6. Проаналізуйте кейс «Новатек» (Додаток А) та підготуйте відповіді на запитання кейсу.

Завдання 7. У малих групах підготуйте презентацію (5–7 слайдів) «Культура, яку ми хотіли б створити»: цінності, ритуали, символи, HR-практики для компанії майбутнього.

Завдання 8. Типи акультурації. Порівняйте систематичну і симетричну акультурацію в міжнародних компаніях, що працюють в Україні. Для кожного типу наведіть приклад компанії з відкритих джерел.

Систематична і симетрична акультурація

Критерій	Систематична акультурація	Симетрична акультурація
Хто пристосовується		
Роль штаб-квартири		
Роль місцевих працівників		
Наслідки для HR-практик		
Ризики		
Приклад компанії		

Завдання 9. Психологічна безпека. Оцініть рівень психологічної безпеки в команді, яку ви знаєте (навчальна група, робоча команда). Для кожного індикатора наведіть приклад поведінки і запропонуйте, що може зробити керівник.

Оцінка психологічної безпеки команди (за А. Едмондсон)

Індикатор	Оцінка (1–5)	Приклад поведінки	Що може зробити керівник
Можна поставити «незручне» запитання			
Можна визнати помилку без покарання			
Можна не погодитися з керівником			
Нові ідеї обговорюють, а не відкидають			
Можна попросити про допомогу			
Різні думки враховують в ухваленні рішень			

Завдання 10. Кейс «Культура під обстрілами». Харківська IT-компанія (300 працівників) з 2022 року працює в розподіленому режимі: 40 % працівників у Харкові, решта – у Львові, Ужгороді та країнах ЄС. За даними Gartner (2025), показники залученості працівників у світі знижуються з 2022

року, і компанія бачить ту саму тенденцію. Водночас працівники в Харкові відчувають, що колеги за кордоном «не розуміють їхніх умов», а ті, хто виїхав, – що їх «вважають зрадниками».

Запитання: 1) Які групи персоналу (базової, гостьової, аналогової, адаптованої культури) можна виділити? 2) Які цінності можуть об'єднати працівників у різних країнах? 3) Які ритуали і практики підтримки культури ви запропонуєте? 4) Як виміряти психологічну безпеку в командах?

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Культура міжнародних компаній в Україні, за даними дослідження авторів, ближча до: а) культури країни базування; б) культури інших міжнародних компаній; в) американської культури; г) культури приймаючої країни.
2. VUCA означає: а) швидкість, якість, вартість, ризик; б) бачення, розуміння, ясність, гнучкість; в) мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність; г) цінності, єдність, культуру, адаптацію.
3. Психологічна безпека – це переконання працівників, що: а) можна висловлюватися і помилятися без покарання; б) офіс захищений від обстрілів; в) дані захищено; г) їх не звільнять.
4. Організаційна культура, що поєднує елементи культур кількох країн і груп персоналу, – це: а) контркультура; б) мікс-культура; в) ієрархічна культура; г) кланова культура.
5. Під час кризи для працівників, за даними Deloitte (2022), найважливіша: а) безпека; б) оновлення логотипу; в) корпоративна вечірка; г) дрес-код.

Відповіді: 1 – г; 2 – в; 3 – а; 4 – б; 5 – а.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне завдання виконується у формі проєкту «Діагностика і розвиток організаційної культури». Студент обирає реальну організацію (місце роботи, база практики) або публічну компанію, інформацію про яку можна зібрати з відкритих джерел (вебсайт, кар'єрна сторінка, соціальні мережі, звіти, інтерв'ю з працівниками).

Обсяг роботи: 10–12 сторінок (Times New Roman 14, інтервал 1,5) або презентація 12–15 слайдів з нотатками. Робота виконується українською або англійською мовою.

Структура роботи:

1. Опис організації: галузь, розмір, історія, структура (0,5–1 с.).
2. Програма діагностики: мета, методи, джерела даних, вибірка (1 с.).
3. Аналіз культури за рівнями Е. Шейна: артефакти, проголошувані цінності, базові уявлення (2 с.).
4. Визначення типу культури за двома типологіями на вибір (К. Камерона і Р. Куїнна, VUCA-стійкі культури, ціннісно-структурна модель тощо) (1–2 с.).
5. Аналіз цінностей і символічних практик їх репрезентації з використанням кодувальної картки (Додаток Г) (2 с.).
6. Оцінка зв'язку культури з HR-практиками організації (1–2 с.).
7. Рекомендації щодо розвитку або зміни культури та план заходів на 6–12 місяців (1–2 с.).
8. Список використаних джерел (не менше 8, з них не менше 3 англомовних).

Критерії оцінювання (максимум 20 балів):

Критерій	Бали
Повнота розкриття всіх розділів	5
Коректне застосування моделей і понять дисципліни	5
Якість зібраних даних і їх аналізу	4
Обґрунтованість і практичність рекомендацій	4
Оформлення, логіка, презентація	2
Разом	20

Академічна доброчесність. Роботу перевіряють на запозичення. Генеративний штучний інтелект можна використовувати лише для пошуку ідей і редагування мови; це слід зазначити наприкінці роботи. Усі факти та цифри мають посилання на джерела. Дані про працівників організації подаються анонімно.

Терміни виконання: тему погоджують з викладачем до третього заняття, роботу здають за тиждень до підсумкового контролю.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Максимальна кількість балів за дисципліну – 100, з них 70 балів – за поточний контроль і 30 балів – за залік.

Робота на лекційному занятті оцінюється максимально в 1 бал. Лекції з дисципліни мають проблемний характер, тому бал отримують здобувачі, які активно долучаються до обговорення й відповідають на запитання викладача.

Робота на семінарському занятті оцінюється максимально в 4 бали за критеріями:

- підготовка до заняття (опрацювання рекомендованої літератури, виконання практичних завдань з таблицями, застосування діагностичних інструментів);
- якість виконаних завдань (коректне використання понять і типологій організаційної культури, обґрунтованість висновків);
- участь у роботі на занятті (відповіді на запитання, участь в обговоренні та груповій роботі, розбір кейсів).

Аналіз кейсів «Новатек» (Додаток А) і «Поглинання» (Додаток Б) виконується письмово з заповненням таблиці до кейсу; кожен кейс оцінюється максимально в 5 балів (повнота відповідей на запитання кейсу, застосування понять і моделей дисципліни, практичність рекомендацій). Аналітична записка за результатами інтерв'ю (тема 4, завдання 7) і групова презентація «Культура, яку ми хотіли б створити» (тема 6, завдання 7) оцінюються в межах роботи на семінарських заняттях.

Індивідуальне завдання виконується у формі проєкту «Діагностика і розвиток організаційної культури» відповідно до розділу «Методичні вказівки щодо виконання індивідуального завдання» і оцінюється максимально в 20 балів за наведеними в ньому критеріями.

Здобувач допускається до складання заліку за умови такого мінімуму: отримання балів за результатами поточного контролю; виконання аналізу кейсів; виконання і захист індивідуального завдання.

Залік відбувається у формі письмового тестування за всіма темами дисципліни та розв'язання практичної ситуації (кейсу). Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати на заліку, – 30.

Загальний рейтинг здобувача з дисципліни визначається шляхом додавання балів, отриманих за результатами поточного та підсумкового контролю.

РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ

№ з/п	Назва виду діяльності та контролю	Максимальна кількість балів за вид роботи	Кількість видів роботи	Загальна кількість балів
1	Робота на лекційному занятті	1	8	8
2	Робота на семінарському занятті	4	8	32
3	Аналіз кейсів «Новатек» і «Поглинання» (Додатки А, Б)	5	2	10
4	Індивідуальне завдання (проєкт «Діагностика і розвиток організаційної культури»)	20	1	20
	Разом за поточний контроль			**70**
5	Підсумковий контроль (залік у формі тестування та розв'язання кейсу)	30	1	30
	Всього			**100**

Шкала оцінювання

Характеристика за національною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ХГУ «НУА»
Програмні результати навчання досягнуті повною мірою: здобувач вільно використовує понятійний апарат соціології організаційної культури (РН 01); пояснює закономірності формування, функціонування і зміни культури в конкретних організаційних ситуаціях (РН 04); аргументує власні висновки на основі емпіричних даних і професійної літератури (РН 08); самостійно розробляє обґрунтований проєкт розвитку або зміни культури (РН 14); коректно проводить діагностику культури організації за допомогою OCAI, моделі Д. Денісона, інтерв'ю та контент-аналізу (РН 17).	Зараховано	90–100
Програмні результати навчання досягнуті на достатньому рівні: здобувач правильно використовує основні поняття і типології організаційної культури (РН 01); пояснює типові закономірності розвитку культури (РН 04); аргументує висновки з опорою на рекомендовану літературу (РН 08); розробляє проєкт розвитку культури з окремими неточностями в обґрунтуванні заходів (РН 14); проводить діагностику культури за готовими методиками (РН 17).	Зараховано	70–89
Програмні результати навчання досягнуті частково: здобувач відтворює основні поняття та моделі організаційної культури, але використовує їх неточно	Зараховано	50–69

Характеристика за національною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ХГУ «НУА»
(РН 01); пояснює явища організаційної культури переважно описово (РН 04); висновки недостатньо аргументовані (РН 08); пропонує окремі заходи без цілісного проєкту (РН 14); виконує діагностику культури лише за зразком, з помилками в інтерпретації результатів (РН 17).		
Програмні результати навчання досягнуті фрагментарно: здобувач має уривчасті знання понять і типологій організаційної культури (РН 01), не може пояснити закономірності її розвитку (РН 04), сформулювати й аргументувати висновки (РН 08), запропонувати заходи щодо розвитку культури (РН 14) та застосувати методи її діагностики (РН 17). Можливість перескладання заліку.	Не зараховано	25–49
Програмні результати навчання не досягнуті: здобувач не володіє понятійним апаратом дисципліни (РН 01), не розуміє закономірностей функціонування організаційної культури (РН 04), не здатен аргументувати власну позицію (РН 08), розробити проєкт розвитку культури (РН 14) і провести її діагностику (РН 17). Обов'язковий повторний курс.	Не зараховано	0–24

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Поняття організаційної культури: основні підходи до визначення.
2. Функціоналістський, інтерпретативний і символічний підходи до вивчення організаційної культури.
3. Співвідношення понять «організаційна культура» і «корпоративна культура».
4. Організаційна культура та організаційний клімат: спільне і відмінне.
5. Рівні організаційної культури за Е. Шейном.
6. Елементи організаційної культури: цінності, норми, символи, ритуали, історії, герої, мова.
7. Функції організаційної культури.
8. Субкультури і контркультури в організації.
9. Типологія організаційної культури Ч. Генді.
10. Типологія Т. Ділла і А. Кеннеді.
11. Модель конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна.
12. Типологія корпоративних культур Ф. Тромпенаарса.
13. VUCA-стійкі культури: реактивна, проактивна, резильєнтна, трансформативна.
14. Ціннісно-структурна модель організаційної культури.
15. «Племінна» і «надплемінна» культура; мікс-культура та інтерзони.
16. Сильна і слабка організаційна культура.
17. Цінності як ядро організаційної культури. Теорія базових цінностей Ш. Шварца.
18. Декларовані та реальні цінності організації. Місія, візія, цінності.
19. Символічні практики репрезентації цінностей: номінативні, наративні, візуальні, перформативно-доказові.
20. Канали репрезентації цінностей. Бренд роботодавця та EVP.
21. Організаційна пам'ять і її роль у розвитку культури.
22. Мета, етапи та етичні принципи діагностики організаційної культури.
23. Кількісні методи діагностики: анкетування, OCAI, модель Д. Денісона.
24. Якісні методи діагностики: інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, контент-аналіз.
25. Континууми організаційної культури та їх використання в діагностиці.
26. Чинники формування організаційної культури.
27. Механізми підтримки культури за Е. Шейном.
28. Роль HR-практик у трансляції організаційної культури.
29. Моделі зміни культури К. Левіна і Дж. Коттера.
30. Опір змінам культури і способи його подолання.
31. Інтеграція культур під час злиття і поглинання.
32. Вплив національної культури на організаційну.

33. Систематична і симетрична акультурація в міжнародних компаніях.
34. Групи персоналу міжнародних компаній: базової, гостьової, аналогової та адаптованої культури.
35. Організаційна культура в умовах VUCA, війни і кризи.
36. Культура розподілених і дистанційних команд. Психологічна безпека.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Баннікова К., Михайльова К. (2019). *Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній* : монографія. Харків : Вид-во НУА. 232 с.
2. Armstrong M., Taylor S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page.
3. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2024). *Organisational Culture as a Tool for Shaping Human Capital in Times of Uncertainty*. Vol. 1 : Organisational Culture: Theory with Practical Applications : monograph. Kharkiv : PUA Publishing. 162 p.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
5. Denison D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : Wiley.
6. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
7. Schein E. H., Schein P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : Wiley.

Додаткова

8. Зверко Т. В. (2025). Організаційна культура як інструмент формування людського капіталу в часи невизначеності. *Вчені записки ХГУ «НУА»*. Т. 31. С. 393–395. DOI: 10.5281/zenodo.15446307
9. Кальницька М., Крупський О. П., Стасюк Ю. (2021). Організаційна культура : навч.-метод. посіб. Дніпро : Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. DOI: 10.5281/zenodo.6542861
10. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2 (62). С. 92–99. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-92-99
11. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. (2024). Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. № 5. С. 297–303. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-297-303
12. Миронова О., Мазоренко О. (2023). Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-6
13. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2023). Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*. Vol. 21. P. 592–598.

14. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2025). Modern talent management technologies: corporate analysis of practices and innovative methods in different regions of the world. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 13, No. 2. P. 459–472.
15. Bannikova K., Mykhaylyova K. (2017). Organizational memory as a mechanism of formation and development of organizational culture. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 22, Iss. 4. P. 9–15. DOI: 10.9790/0837-2204020915
16. 17. Deal T. E., Kennedy A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading : Addison-Wesley.
17. Edmondson A. C. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley.
18. Handy C. (1978). Gods of Management: The Changing Work of Organizations. London : Souvenir Press.
19. Logan D., King J., Fischer-Wright H. (2008). Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization. New York : HarperBusiness.
20. Markuts Y., Studennikova I., Mykhalyk L. et al. (2025). Ukraine Human Capital Chartbook. Kyiv : Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf (дата звернення: 05.10.2026).
21. Martin J. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks : SAGE.
22. Meyer E. (2014). The Culture Map. New York : PublicAffairs.
23. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2012). Riding the Waves of Culture. 3rd ed. London : Nicholas Brealey.
24. Schwartz S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. Vol. 2, No. 1.

Інтернет-ресурси

25. Denison Consulting. URL: https://www.denisonconsulting.com (дата звернення: 05.10.2026).
26. OCAI online. URL: https://www.ocai-online.com (дата звернення: 05.10.2026).
27. The Culture Factor: Country Comparison Tool. URL: https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool (дата звернення: 05.10.2026).
28. Deloitte Insights: Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html (дата звернення: 05.10.2026).
29. CIPD: Organisational culture. URL: https://www.cipd.org (дата звернення: 05.10.2026).

30. Gartner. Gartner HR Research Finds Foundational Pillars of High-Performing Business Culture Have Been Eroding Since 2022 : press release. 22.10.2025. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-22-gartner-hr-research-finds-foundational-pillars-of-high-performing-business-culture-have-been-eroding-since-2022 (дата звернення: 05.10.2026).
31. SHRM (2025). The 2025 State of Company Culture Report. URL: https://www.shrm.org/topics-tools/tools/white-papers/the-2025-state-of-company-culture-report (дата звернення: 05.10.2026).
32. Deloitte Ukraine (2025). Результати дослідження Global Human Capital Trends 2025 та локального опитування українського професійного середовища. Київ. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html (дата звернення: 05.10.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А
КЕЙС «НОВАТЕК»

«Новатек» – українська компанія з розроблення програмного забезпечення для логістики (умовна назва). Компанію заснували у 2012 році троє друзів у Харкові. До 2021 року в ній працювало 120 осіб, усі – в одному офісі. Культура була неформальною: засновники знали кожного працівника, рішення ухвалювали швидко, на щотижневих зустрічах «п'ятничної кави» обговорювали все – від нових клієнтів до днів народження.

У 2022 році компанія релокувала частину працівників до Львова і Варшави, а в 2023–2025 роках отримала великих клієнтів у Польщі та Португалії. Кількість працівників зросла до 450 осіб у чотирьох локаціях (Харків, Львів, Варшава, Лісабон); 60 % з них працюють у компанії менше двох років, третина – дистанційно. Засновники вже не знають більшості працівників особисто.

Опитування залученості показало зниження індексу з 78 % до 61 % за два роки. Нові працівники кажуть, що «не розуміють, як тут ухвалюють рішення», ветерани – що «компанія втратила душу». У Варшаві та Лісабоні наймають місцевих фахівців, які очікують чітких процедур і письмових правил. На сайті компанії перелічено п'ять цінностей (свобода, відповідальність, клієнт понад усе, команда, розвиток), але їх зміст ніде не пояснено. HR-директорка отримала завдання за рік «повернути культуру» і водночас підготувати компанію до подальшого зростання.

Запитання до кейсу:

1. Визначте тип культури «Новатек» до 2022 року і зараз (за двома типологіями на вибір).
2. Які чинники змінили культуру компанії? Поясніть ситуацію з позиції «племінної» і «надплемінної» культури.
3. Які групи персоналу існують у компанії? Які в них очікування щодо культури?
4. Які елементи культури варто зберегти, а які – змінити?
5. Запропонуйте план діагностики культури (методи, вибірка, терміни).
6. Сформулюйте поведінкові індикатори для п'яти цінностей компанії.
7. Запропонуйте план дій HR-директорки на 12 місяців.

План дій HR-директорки

Період	Заходи	Відповідальний	Показник результату
1–3 місяці			
4–6 місяців			
7–9 місяців			
10–12 місяців			

Додаток Б
КЕЙС «ПОГЛИНАННЯ»

«Сервіс-Лаб» – харківська компанія з розроблення програмного забезпечення для медичних закладів (умовна назва), 220 працівників. Компанію заснували у 2015 році; її культура близька до клану: горизонтальна структура, рішення ухвалюють командами, керівники спілкуються з працівниками неформально, цінують ініціативу і взаємодопомогу. Після 2022 року компанія зберегла роботу завдяки гнучкості та високій згуртованості, а частина команди працює дистанційно з Польщі та Іспанії.

У 2025 році «Сервіс-Лаб» поглинула німецька група «MedTech Systems» (умовна назва, 4 000 працівників у 12 країнах) з культурою, близькою до ієрархії: чіткі процедури погодження, детальна звітність, щорічне оцінювання за єдиною формою, кодекс поведінки й обов'язкові тренінги з комплаєнсу. Новий генеральний директор з Мюнхена запровадив щотижневі звіти, погодження відпусток через систему штаб-квартири і заборонив ухвалювати рішення про закупівлі без двох підписів.

Через пів року індекс залученості знизився з 74 % до 58 %, звільнилися четверо тімлідів. Українські працівники кажуть, що «втрачають швидкість і довіру», німецькі колеги – що українська команда «не дотримується правил». Водночас після поглинання працівники отримали медичне страхування, доступ до міжнародних проєктів і програму навчання англійською. HR-бізнес-партнерці «Сервіс-Лаб» доручили підготувати план інтеграції культур на рік.

Запитання до кейсу:

1. Визначте тип культури обох компаній за моделлю К. Камерона і Р. Куїнна та ціннісно-структурною моделлю.
2. Який тип акультурації (систематична чи симетрична) обрала компанія-покупець? Які його наслідки?
3. Які елементи культури «Сервіс-Лаб» варто зберегти, а які – адаптувати до стандартів групи?
4. Як національні культури України та Німеччини (за Г. Хофстеде і Е. Мейер) впливають на конфлікт?
5. Які групи працівників найбільше опираються змінам і чому? Як подолати опір?
6. Запропонуйте план інтеграції культур на 12 місяців із показниками результату.

Інтеграція культур після поглинання

Елемент культури	«Сервіс-Лаб»	«MedTech Systems»	Рішення (зберегти / адаптувати / змінити) і обґрунтування
Ухвалення рішень			
Комунікація з керівниками			
Звітність і контроль			
Оцінювання результатів			
Винагорода і пільги			
Навчання і розвиток			
Корпоративні ритуали			

Додаток В

ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ТИПУ КУЛЬТУРИ (ЗА МОДЕЛЛЮ К. КАМЕРОНА І Р. КУЇННА)

Інструкція. Опитувальник складається з шести блоків. У кожному блоці розподіліть 100 балів між чотирма альтернативами відповідно до того, наскільки кожне твердження описує вашу організацію. Спочатку заповніть графу «Зараз», потім – «Бажано» (якою організація має стати через 3–5 років). Наприкінці обчисліть середній бал для кожної альтернативи: А – клан, Б – адхократія, В – ринок, Г – ієрархія.

№	Твердження	Зараз	Бажано
1	**Загальні характеристики організації**		
А	Організація схожа на велику родину, люди діляться особистим		
Б	Організація динамічна і підприємницька, люди готові ризикувати		
В	Організація орієнтована на результат, головне – виконати завдання		
Г	Організація чітко структурована, діяльність регулюють процедури		
2	**Лідерство**		
А	Керівники – наставники, які підтримують і розвивають людей		
Б	Керівники – новатори, готові до ризику		
В	Керівники – вимогливі, орієнтовані на результат		
Г	Керівники – координатори й організатори, що забезпечують порядок		
3	**Управління працівниками**		
А	Командна робота, згода, участь		
Б	Індивідуальна ініціатива, свобода, унікальність		
В	Конкуренція, високі вимоги, досягнення		
Г	Стабільність, передбачуваність, гарантія зайнятості		
4	**Що об'єднує організацію**		
А	Лояльність і взаємна довіра		
Б	Прагнення до інновацій і розвитку		
В	Досягнення цілей і перемога		
Г	Формальні правила і політики		
5	**Стратегічні акценти**		
А	Розвиток людей, довіра, відкритість		

№	Твердження	Зараз	Бажано
Б	Нові ресурси, нові можливості, нові ринки		
В	Конкурентні дії, досягнення цілей, лідерство на ринку		
Г	Ефективність, контроль, стабільність		
6	**Критерії успіху**		
А	Розвиток людей, командна робота, турбота про працівників		
Б	Унікальні або нові продукти і послуги		
В	Частка ринку, перевага над конкурентами		
Г	Надійність, планування, низькі витрати		

Примітка: твердження адаптовано за: Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture (2011).

Додаток Г

КОДУВАЛЬНА КАРТКА ДЛЯ АНАЛІЗУ РЕПРЕЗЕНТАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ НА ВЕБСАЙТІ КОМПАНІЇ

Кодувальну картку розроблено для контент-аналізу вебсайтів компаній. Її використано в дослідженні 40 вебсайтів (20 українських і 20 глобальних компаній чотирьох галузей). Заповніть картку для кожної компанії окремо.

№	Показник	Значення / приклад
1	Назва компанії, країна, галузь	
2	Наявність розділу про цінності (так / ні), де розміщено	
3	Кількість декларованих цінностей	
4	Перелік цінностей	
5	Чи пояснено зміст цінностей (так / ні)	
6	Чи описано поведінкові прояви цінностей (так / ні)	
7	Група цінностей за Ш. Шварцем для кожної цінності	
8	Номінативні практики (приклади)	
9	Наративні практики (історії працівників, історія компанії)	
10	Візуальні практики (фото, відео, дизайн)	
11	Перформативно-доказові практики (звіти, цифри, проєкти)	
12	Індекс глибини репрезентації (кількість типів практик, 0–4)	
13	Загальний висновок	

Орієнтири для порівняння (за даними дослідження 40 компаній): розділ про цінності мають 82,5 % компаній; у середньому компанії декларують 5 цінностей; 75 % пояснюють їх зміст, 17,5 % описують поведінкові прояви. Найчастіше згадують відповідальність (60 %), людей (55 %), професіоналізм (52,5 %), клієнтоорієнтованість (45 %) і доброчесність (42,5 %). Перформативно-доказові практики трапляються у 90 % компаній, номінативні – у 87,5 %, наративні – у 77,5 %, візуальні – у 50 %; середній індекс глибини репрезентації – 3,1.

Додаток Д
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Автор моделі трьох рівнів організаційної культури – це: а) Г. Хофстеде; б) Е. Шейн; в) Ч. Генді; г) К. Камерон.
2. До рівня артефактів належать: а) базові уявлення; б) місія компанії; в) дизайн офісу і дрес-код; г) стратегічні цілі.
3. Яка функція організаційної культури полягає в пристосуванні працівників до організації та організації – до середовища? а) регулятивна; б) адаптаційна; в) захисна; г) комунікативна.
4. У моделі К. Камерона і Р. Куїнна культура, орієнтована на внутрішній фокус і гнучкість, – це: а) ринок; б) ієрархія; в) клан; г) адхократія.
5. Культура Аполлона за Ч. Генді – це культура: а) ролей і правил; б) влади одного лідера; в) завдань і проєктів; г) індивідуальностей.
6. Культура, що не лише витримує кризу, а й використовує її для якісного оновлення, – це: а) реактивна; б) проактивна; в) резильєнтна; г) трансформативна.
7. Культура, у якій і ядерні, і периферійні цінності організації не збігаються з цінностями працівників, – це: а) ціннісно-інтегрована; б) ціннісно-стабільна; в) ціннісно-нестабільна; г) ціннісно-розбалансована.
8. «Племінна» культура можлива в групі розміром приблизно: а) до 10 осіб; б) 20–150 осіб; в) 300–500 осіб; г) понад 1000 осіб.
9. Практика, коли цінність підтверджено діями, цифрами або звітами, – це: а) номінативна; б) наративна; в) візуальна; г) перформативно-доказова.
10. До якої групи цінностей за Ш. Шварцем належать турбота про людей і відповідальність перед суспільством? а) відкритість до змін; б) збереження; в) самоствердження; г) самотрансцендентність.
11. Модель Д. Денісона включає риси: а) клан, ринок, ієрархія, адхократія; б) залученість, узгодженість, адаптивність, місія; в) артефакти, цінності, уявлення, символи; г) влада, роль, завдання, особистість.
12. Перший етап моделі змін Дж. Коттера – це: а) формування команди змін; б) створення відчуття нагальності; в) швидкі перемоги; г) комунікація бачення.
13. Простір взаємодії і поєднання різних культур в організації називають: а) субкультурою; б) контркультурою; в) інтерзоною; г) кланом.
14. Метод діагностики, що дає змогу дослідити культуру без участі працівників, – це: а) анкетування; б) інтерв'ю; в) фокус-група; г) контент-аналіз документів і вебсайтів.

Відповіді: 1 – б; 2 – в; 3 – б; 4 – в; 5 – а; 6 – г; 7 – г; 8 – б; 9 – г; 10 – г; 11 – б; 12 – б; 13 – в; 14 – г.

Додаток Е
ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Термін	Визначення
Акультурація	Процес взаємного пристосування культур під час їх тривалого контакту.
Артефакти	Видимі елементи культури: простір, дрес-код, мова, ритуали, документи.
Базові уявлення	Неусвідомлені переконання, які члени організації сприймають як очевидні.
Інтерзона	Простір взаємодії і поєднання різних культур в організації.
Компоненти EVP	Складники ціннісної пропозиції роботодавця: винагорода, кар'єра, робоче середовище, культура, місія.
Контркультура	Культура групи, що протиставляє себе загальній культурі організації.
Корпоративна культура	Частина організаційної культури, яку керівництво свідомо формує і декларує.
Мікс-культура	Організаційна культура, що поєднує елементи культур кількох країн і груп персоналу.
Модель змін К. Левіна	Модель зміни, що включає три етапи: розморожування, рух (зміна) і заморожування.
Організаційна культура	Система цінностей, норм, уявлень, символів і практик, які поділяють члени організації і які визначають їх поведінку.
Організаційна пам'ять	Збережені організацією знання, досвід, історії та традиції.
Організаційний клімат	Сприйняття працівниками поточної атмосфери в організації; змінюється швидше, ніж культура.
Психологічна безпека	Переконання працівників, що в команді можна висловлюватися і помилятися без покарання.
Резильєнтна культура	Культура, здатна витримати кризу і швидко відновитися.
Сильна культура	Культура, цінності якої поділяє більшість працівників і які впливають на їх поведінку.
Символічна практика	Дія або засіб, через які організація показує свої цінності.
Симетрична акультурація	Тип акультурації, за якого культури штаб-квартири і місцевого підрозділу взаємно пристосовуються.
Систематична акультурація	Тип акультурації, за якого місцевий підрозділ переважно переймає культуру і стандарти штаб-квартири.
Слабка культура	Культура, цінності якої не поділяє більшість працівників і які слабо впливають на їх поведінку.
Субкультура	Культура окремої групи в організації, що доповнює загальну культуру.
Цінності	Уявлення про те, що є важливим і бажаним для організації.
Cultural fit	Відповідність кандидата цінностям і нормам організації.
eNPS	Індекс лояльності працівників: готовність рекомендувати

Термін	Визначення
	організацію як роботодавця.
EVP	Ціннісна пропозиція роботодавця: сукупність переваг, які працівник отримує від роботи в компанії.
OCAI	Інструмент оцінювання організаційної культури К. Камерона і Р. Куїнна.
VUCA	Середовище, якому властиві мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність.

Додаток Ж
ПЛАН САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Тема	Вид самостійної роботи	Форма звітності	Термін
1	Опрацювання літератури; порівняння визначень, рівнів і функцій культури; есе «Культура, яку я відчув у перший тиждень роботи (навчання)»	Таблиці, есе	
2	Визначення типу культури організації за двома типологіями; HR-практики в різних типах культури	Таблиці	
3	Контент-аналіз вебсайтів за кодувальною карткою (Додаток Г); аналіз EVP і каналів репрезентації цінностей	Кодувальна картка, таблиці	
4	Заповнення OCAI (Додаток В) з обчисленням профілю; складання гайду та проведення інтерв'ю	Профіль культури, аналітична записка	
5	План адаптації; застосування моделей К. Левіна і Дж. Коттера; есе про зміну культури	Таблиці, есе	
6	Аналіз кейсів «Новатек» і «Поглинання» (Додатки А, Б); підготовка групової презентації «Культура, яку ми хотіли б створити»	Таблиці до кейсів, презентація	
1–6	Індивідуальне завдання «Діагностика і розвиток організаційної культури»	Письмова робота, презентація	

Наукове видання

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня спеціальності 054 Соціологія
освітньої програми «Соціально-психологічний супровід управління персоналом»

Автори-укладачі: К. Б. Баннікова, К. Г. Михайльова

В авторській редакції

Підписано до друку 14.10.2026. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 3,26. Обл.-вид. арк. 2,23.

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002

Надруковано у видавництві
Народної української академії.

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Майка Йогансена, 27.