

## SECTION 4. SOCIO-PSYCHOLOGICAL PROBLEMS OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-623-2-9>

### PSYCHOLOGICAL MATURITY OF CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE

### ПСИХОЛОГІЧНА ЗРІЛІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

**Kravchenko O. M.**

*Postgraduate Student,  
Department of Practical Psychology and  
Social Technologies  
PHEI "European University"  
Kyiv, Ukraine*

**Кравченко О. М.**

*аспірантка, магістр практичної  
психології,  
Кафедра практичної психології та  
соціальних технологій  
ПВНЗ «Європейський Університет»  
м. Київ, Україна*

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, воєнних загроз та цифрової трансформації сучасні організації опиняються перед необхідністю швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи своєї цілісності та ідентичності. Організаційна стійкість у таких умовах визначається не лише ефективністю управлінських процесів, а й рівнем розвитку корпоративної культури – тієї внутрішньої системи цінностей, норм і психологічних зв'язків, що забезпечує узгодженість дій та довіру між членами колективу [2].

Психологічна зрілість корпоративної культури виступає фундаментальною умовою такої стійкості. Вона визначає, наскільки організація здатна не лише реагувати на зміни, а й осмислювати їх, інтегруючи новий досвід у власну систему цінностей. Зріла культура не заперечує кризи, а перетворює їх на ресурс розвитку. Як зазначає Schein [4], культура – це глибинний рівень колективного навчання, що визначає, як організація мислить, відчуває й діє. Саме здатність цієї культури до рефлексії й гнучкого оновлення забезпечує її життєздатність у динамічному середовищі.

Концепт організаційної культури охоплює не лише сукупність формальних норм чи управлінських практик, а й цілісний психологічний простір, у якому співіснують цінності, емоційні стани та колективна свідомість. За Schein [4], культура формується як система

колективних припущень, що допомагають групі адаптуватися до зовнішнього середовища й інтегрувати внутрішні процеси.

У цьому контексті поняття психологічної зрілості культури можна визначити як ступінь розвитку колективної свідомості організації, який забезпечує її здатність до самоусвідомлення, саморегуляції та навчання. Denison і Mishra [1] показали, що ефективність організацій прямо пов'язана із зрілістю їхніх культурних механізмів – балансом між залученістю, послідовністю, адаптивністю та місією. Тільки ті організації, у яких ці виміри інтегровані, здатні демонструвати справжню стійкість.

Таким чином, психологічна зрілість культури є якісною характеристикою рівня внутрішньої узгодженості системи. Вона передбачає наявність спільного розуміння цінностей, високий рівень довіри, здатність до конструктивної комунікації та колективної рефлексії. Зріла культура – це культура, у якій люди здатні розуміти власну роль у системі, усвідомлювати межі своєї відповідальності й бачити зв'язок між індивідуальними та колективними цілями.

Організаційна стійкість (organizational resilience) у сучасних підходах розглядається як здатність організації передбачати, адаптуватися та відновлюватися після кризових ситуацій [2]. Вона базується не лише на структурних чи ресурсних чинниках, а передусім на психологічних – колективній гнучкості, взаємній підтримці та спільному сенсотворенні.

Зріла корпоративна культура забезпечує цей рівень стійкості через кілька механізмів. По-перше, вона підтримує психологічну безпеку [3], коли працівники можуть вільно висловлювати ідеї та сумніви, не побоюючись покарання. Це сприяє швидкому виявленню проблем і формуванню клімату довіри. По-друге, у зрілих культурах існує інституціалізована рефлексія – практика колективного осмислення досвіду, що допомагає організації вчитися на власних помилках. По-третє, зрілі культури відзначаються гнучкістю норм – вони зберігають ідентичність, але дозволяють змінювати правила, ритуали чи символи відповідно до нового контексту.

Психологічна зрілість проявляється також у здатності колективу до емоційної регуляції. Організації під час трансформацій переживають колективні емоції тривоги, опору, провини. Зріла культура не заперечує цих процесів, а створює умови для їхнього усвідомлення й інтеграції – через діалог, відкриту комунікацію та спільну рефлексію.

Отже, зріла культура виступає «психологічним каркасом» організації, який утримує систему в стані рівноваги навіть за умов радикальних змін. Її стійкість – це не консервація, а здатність змінюватися, зберігаючи внутрішню цілісність.

Зрілість корпоративної культури не є даністю – вона формується поступово через цілеспрямовані психологічні інтервенції. Практики організаційного розвитку, орієнтовані на усвідомлення, взаємодію та рефлексію, створюють умови для її дозрівання.

Однією з найефективніших форм є організаційні діалоги, які сприяють відкритому обговоренню цінностей, суперечностей і неписаних норм. У таких процесах колектив спільно формує нове бачення культури, що посилює відчуття приналежності та довіри.

Інший важливий напрям – рефлексивні практики, які дозволяють систематично осмислювати досвід змін, аналізувати труднощі та знаходити конструктивні способи дій. До них належать рефлексивні групи, фасилітовані зустрічі, «after-action reviews» або регулярні «learning circles».

Таким чином, розвиток психологічної зрілості корпоративної культури є безперервним процесом, який потребує уваги, системності й підтримки з боку лідерів. Лідер, який виступає фасилітатором культури, не лише формує бачення, а й допомагає колективу витримувати напругу невизначеності.

Психологічна зрілість корпоративної культури є центральним чинником організаційної стійкості в сучасному світі постійних змін. Вона відображає рівень узгодженості між індивідуальними та колективними цінностями, здатність до емоційної регуляції та готовність до рефлексії.

Зріла культура дозволяє організації не лише адаптуватися до змін, але й зберігати цілісність, глибше розуміти себе і власне призначення. Вона є водночас психологічною та стратегічною основою довготривалого розвитку. Психологічні інтервенції, спрямовані на посилення усвідомлення, довіри й рефлексії, стають ключовим інструментом формування такої культури.

Для українських організацій, які діють у контексті війни та глибоких суспільних трансформацій, розвиток психологічно зрілої корпоративної культури має особливе значення. Це не лише шлях до ефективності, а й спосіб колективної реабілітації, що дозволяє системі витримувати невизначеність, інтегрувати досвід втрат і зберігати людяність у процесі змін.

### Література:

1. Denison, D. R., & Mishra, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 1995, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

2. Ducheck, S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 2020, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
3. Edmondson, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2), 350–383.
4. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley, 2017.

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-623-2-10>

## PSYCHOLOGICAL FACTORS OF PROCRASTINATION AMONG ORGANIZATION EMPLOYEES

### ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОКРАСТИНАЦІЇ СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Nikolaenko S. O.**

*Ph.D. in Psychology,  
Associate Professor at the Department  
of Psychology, Political Science and  
Socio-Cultural Technologies  
Sumy State University  
Sumy, Ukraine*

**Ніколаєнко С. О.**

*кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри психології,  
політології та соціокультурних  
технологій  
Сумський державний університет  
м. Суми, Україна*

**Grechanychenko M. E.**

*Master of Psychology  
Sumy State University  
Sumy, Ukraine*

**Гречаниченко М. Є.**

*магістр з психології  
Сумський державний університет  
м. Суми, Україна*

Прокрастинація (англ. procrastination; лат. pro – «для», cras – «завтра») – є складним психологічним феноменом, що охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові та мотиваційні компоненти. Вона проявляється у свідомому відкладанні виконання важливих завдань попри усвідомлення їх значущості. Це явище набуло масового поширення у сучасних організаціях, де працівники перебувають у стані постійного стресу, багатозадачності та інформаційного перевантаження [2]. Сучасні підходи однотайні в тому, що йдеться не про «лінощі», а про багатовимірний феномен емоційного уникання, де короткострокове полегшення (кращий настрій «тут-і-зараз») переважає над довгостроковими цілями [5].