



Трансформація військової організаційної культури під впливом війни: емпіричне дослідження за методикою OCAI

Олег Рибчук*

Доктор філософії
Національний університет оборони України
03049, просп. Повітрофлотський., 28, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-3966-8326>

Віталій Шевчук

Кандидат військових наук, старший дослідник
Національний університет оборони України
03049, просп. Повітрофлотський., 28, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-8532-739X>

Олексій Ворошчук

Доктор філософії, професор
Національний університет оборони України
03049, просп. Повітрофлотський., 28, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5091-4722>

Юлія Хачатурян

Старший викладач
Національний університет оборони України
03049, просп. Повітрофлотський., 28, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0006-5182-6322>

◆ **Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена тим, що повномасштабна війна радикально змінює умови функціонування Збройних Сил України, висуваючи нові вимоги до лідерства, комунікації та збереження інституційних цінностей. У таких умовах трансформація організаційної культури стає ключовим чинником згуртованості, стійкості та ефективності командування, а її емпіричне вимірювання дозволяє зрозуміти механізми внутрішньої адаптації військових підрозділів до зовнішнього тиску. Метою дослідження була емпірична оцінка домінуючих типів організаційної культури серед українських військовослужбовців у період війни (2022-2025 рр.) за методикою OCAI. Застосовано адаптовану до військового контексту методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), анкетування військовослужбовців, відкриті інтерв'ю та аналіз документів, а для обробки даних використано описову статистику, парний t-тест і однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA). Опитування 83 військовослужбовців показало, що домінуючим типом культури залишається ієрархічна (34,25 бала), однак у бажаному стані її значення суттєво знижується (20,26 бала) на користь адхократичної (зростання з 12,1 до 26,97 бала) та кланової (з 27,22 до 27,77). Найбільш виражені зміни зафіксовано у критеріях успіху, де адхократична культура піднялася з 20,34 до 35,64 бала, а ієрархічна знизилася з 32,98 до 14,08 бала. Також спостерігалось зростання інноваційності (з 6,36 до 7,64), ініціативності (з 6,96 до 7,68 бала) та орієнтації на результат (з 7,16 до 8,24 бала), що засвідчило про активне пристосування військ до умов сучасного бою завдяки довірі, мережам взаємопідтримки та ціннісно орієнтованим практикам лідерства. Це дослідження стало одним із перших емпіричних застосувань моделі OCAI у військовому контексті України під час війни, його новизна полягає в

Приклад цитування:

Rybchuk, O., Shevchuk, V., Voroshchuk O., & Khachaturian, Yu. (2025). Transformation of military organisational culture under the influence of war: An empirical study using the OCAI methodology. *The Bulletin of National Defence University of Ukraine*, 20(6), 93-101. doi: 10.33099/2617-6858-25-20-6-93-101.

Історія статті: Отримано: 23.05.2025; Доопрацьовано: 22.10.2025; Прийнято: 27.11.2025



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Автор-кореспондент

адаптації інструменту для високоструктурованих і стресових інституцій, що дало змогу діагностувати зміни від жорсткої ієрархії до більш гнучких моделей. Отримані результати збагачують міжнародний дискурс про військове лідерство й організаційний розвиток, а також мають практичну цінність для реформування системи підготовки військових керівників, формування стійкої організаційної культури в оборонному секторі

♦ **Ключові слова:** організаційні зміни; Збройні Сили України; лідерство; культурна адаптація; трансформація; бойова ефективність

♦ Вступ

У сучасних умовах ведення війни організаційна культура набуває ключового значення для забезпечення ефективності бойової діяльності. Навіть за рівних умов бойової обстановки, ресурсного забезпечення та рівня підготовки особового складу, результати дій можуть значно варіюватися залежно від внутрішнього клімату, цінностей і стилю лідерства в конкретному підрозділі. Ефективність військових організацій значною мірою залежить від якості лідерства, а розвиток лідерського потенціалу курсантів має поєднувати ґрунтовну теоретичну підготовку з практичним досвідом у навчаннях, тактичних і симуляційних іграх. Наявна українська система характеризується недостатньою індивідуалізацією підходів, тому вдосконалення можливе завдяки впровадженню інтерактивних методів навчання, наставництва, кейсів, проектної роботи тощо, що сприятиме формуванню стратегічного мислення, комунікативних умінь і здатності ухвалювати рішення в екстремальних умовах (Melnychenko *et al.*, 2024). В цьому плані організаційна культура є визначальним, а не фоновим чинником боєздатності. Війна створює екстремальне середовище, яке прискорює трансформацію культурних механізмів, активізуючи адаптацію, інновації та згуртування, а також виявляє не лише позитивні потенціали, а й критичні точки вразливості організацій. Дослідження динаміки культурних змін в українських військових підрозділах має важливе наукове та практичне значення для розвитку стратегічних підходів у Збройних Силах України. E.D. Lonergan & J. Snyder (2025) підкреслили, що військова організаційна культура формує професійну ідентичність, цінності та стандарти поведінки армії, визначаючи її внутрішні норми та підходи до ведення бойових дій, тоді як стратегічна культура відображає ширші уявлення про цілі й способи застосування сили на рівні державної безпеки, і обидві ці складові зазнають глибинних трансформацій у сучасних умовах ведення війни, зокрема в кіберпросторі, який вносить нові технологічні можливості та виклики.

Аналіз організаційної культури в Національній гвардії Південної Кароліни (США) показав, що стилі лідерства мають вирішальне значення для формування організаційної культури, причому трансформаційне та транзакційне лідерство виявилися значно ефективнішими за ліберальний стиль у досягненні бажаних культурних результатів (Elliott *et al.*, 2025). Інші сучасні дослідження підкреслили важливість культурних чинників у військовій адаптації. Так, у звіті SCEEUS M. Mannerfelt (2023) зазначив, що організаційна

культура Збройних Сил України стимулювала інновації – наприклад, масове використання цивільних дронів стало можливим завдяки децентралізованому, ініціативному підходу до командування. Дослідження J. Soeters (2021) показало, що військова організаційна культура формується під впливом національних традицій, історичного досвіду та особливостей військової служби, залежить від специфіки конкретної країни та водночас інтегрує елементи глобальної культури в рамках міжнародних союзів і спільних операцій. A.T. Bogale & K.L. Debela (2024) визначили організаційну культуру ключовим чинником подолання криз та підвищення ефективності, який впливає на міжособистісну взаємодію, управління й динаміку робочого середовища, що створює підґрунтя для її ефективної інтеграції у військову справу. У статті, присвяченій вивченню уроків війни в Україні, B.A.M. Langum (2024) також наголосив на значенні ментальної гнучкості та адаптивного лідерства у військових під час війни. M.T. Hackett & J.A. Nagl (2024) у своєму аналізі військового досвіду підкреслюють необхідність культури командування на досягнення кінцевої мети (mission command), яка передбачає довіру і децентралізацію відповідальності. Аналогічні висновки містить аналітична робота CSIS (2025), що вказує на критичну роль людського домену (психологічного стану, спадкоємності командування та моральної стійкості) в умовах конфлікту. M. Hvizda *et al.* (2025) додатково розглядали уроки України для майбутніх війн, з наголосом на інновації, оперативність і структурну адаптацію. Узагальнюючи, наукова спільнота сходиться на думці, що саме культура, довіра, ініціатива і відмова від надмірної ієрархії визначають сучасну ефективність збройних сил. Попри це, пряме, систематичне емпіричне дослідження культурних змін в українському військовому середовищі в умовах активної війни залишається недостатньо представленим у літературі. Метою статті було виявлення впливу війни на трансформацію військової організаційної культури та чинників, які зумовлюють успішність або неефективність підрозділів у бойових умовах.

♦ Матеріали та методи

Методологічною основою дослідження стали сучасні наукові підходи до вивчення організаційної культури та її ролі в управлінні й лідерстві. Центальною концепцією виступила модель E.H. Schein (2004), яка пояснює формування та закріплення культури через три рівні: артефакти, проголошені цінності й базові уявлення. У

військовому середовищі ці елементи відображаються в стилях керівництва, механізмах прийняття рішень, комунікаціях і міжособистісній взаємодії. З метою визначення впливу культурного контексту на організаційну поведінку було враховано модель культурних вимірів G. Hofstede (2001), яка дозволяє оцінювати специфіку управлінських стратегій у міжкультурному контексті. Додатково використано модель «культурної павутини» G. Johnson & K. Scholes (2002), яка висвітлює неформальні елементи культури – символи, ритуали, домінантні парадигми. Особливе значення мала методика Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), яка дозволяє ідентифікувати поточну та бажану організаційну культуру в межах моделі конкуруючих цінностей: кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної (Cameron & Quinn, 2005; Wang *et al.*, 2021). Саме цей інструмент було адаптовано до військового контексту в межах даного дослідження. Окрім загальновизнаних теорій, у розробці дослідницького підходу враховано результати попереднього емпіричного дослідження авторів V. Osodlo *et al.* (2021), яке було присвячене ролі організаційної культури у забезпеченні сталого розвитку організацій. У вищевказаній роботі обґрунтовано, що саме культурна архітектура значною мірою визначає ефективність комунікацій, мотиваційних механізмів та лідерського впливу, що стало підґрунтям і для нинішнього аналізу.

У цьому дослідженні організаційна культура трактується як «патерн колективних базових уявлень, що приймається групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції» (Schein, 2004). Для визначення специфічних характеристик організаційної культури військових підрозділів використовувалася адаптована для військового середовища методика OCAI. Анкета діагностики організаційної культури складалася з 24 діагностичних тверджень, які були поділені на 6 блоків по 4 твердження. У кожному з 6 блоків респондентам потрібно було розподілити 100 балів між чотирма твердженнями відповідно до того, наскільки кожне з них відображає реальний стан (теперішній) і бажаний стан (яким хотіли б бачити підрозділ у майбутньому). Для цілей цього дослідження було здійснено авторську адаптацію методики OCAI до

військового контексту. Зокрема, формулювання тверджень були уточнені з урахуванням військової термінології, організаційної структури Збройних Сил України та специфіки підрозділів. Поняття «керівник» було замінено на «командир», «організація» – на «підрозділ». Пілотажне тестування адаптованої версії анкети було проведено на 10 військовослужбовцях різного рівня, за результатами чого були внесені незначні редакційні зміни. Надійність інструменту перевірялась шляхом внутрішньої узгодженості: коефіцієнт α Кронбаха для шкал становив від 0,72 до 0,81, що свідчить про достатню надійність. З метою оцінювання змін організаційної культури під впливом війни респондентам було запропоновано оцінити 8 компонентів організаційної культури та їх трансформацію в ході широкомасштабної війни. Для оцінки відповідей використовувалася шкала Лайкерта від 1 до 10 балів, де 1 – найнижча оцінка (відсутність прояву), 10 – найвища оцінка (максимальний рівень прояву).

Для збору емпіричних даних також застосовувалися такі методи: відкриті інтерв'ю, анкетування військовослужбовців – насамперед офіцерів оперативного та стратегічного рівнів військової освіти, аналіз документів і внутрішніх комунікацій, непряме спостереження поведінки. Представлене емпіричне дослідження проводилося у 2025 р. У загальному дослідження охопило 83 респондента і проводилося з урахуванням етичних засад психологічних досліджень відповідно до вимог Гельсінської декларації Всесвітньої медичної асоціації (WMA, 2024). Статистичний аналіз передбачав обчислення середніх значень та стандартних відхилень для виявлення тенденцій змін та рівня консенсусу в оцінках. Отримані дані оброблялися з використанням програмного забезпечення SPSS (версія XX). Було застосовано описову статистику (середнє значення, стандартне відхилення) для оцінки базових характеристик вибірки та параметрів організаційної культури. Для перевірки статистичної значущості відмінностей між існуючим і бажаним станом культури було використано парний t-тест для залежних вибірок. Окремі міжгрупові порівняння здійснювалися методом однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA). Статистичну значущість вважали прийнятною при $p < 0,05$. У Таблиці 1 представлена інформація, що характеризує вибірку досліджуваних.

Таблиця 1. Характеристика вибірки дослідження

Категорія	Кількість осіб	Відсоток
Загальна кількість досліджуваних	83	100
Термін перебування на військовій службі		
до 10 років	42	50,6
11-20 років	19	22,9
понад 20 років	22	26,5
Належність до виду (роду, сил) ЗСУ		
Сухопутні війська	50	60,2
Повітряні сили	2	2,4
Військово-морські сили	2	2,4
Сили спеціальних операцій	3	3,6
Сили безпілотних систем	1	1,2
Сили територіальної оборони	5	6,0

Таблиця 1. Продовження

Категорія	Кількість осіб	Відсоток
Сили логістики	5	6,0
Генеральний штаб	3	3,6
Міністерство оборони України, ВВНЗ	12	14,5
Категорія військовослужбовців		
солдати	20	24,1
сержанти	15	18,1
молодші офіцери	10	12,0
старші офіцери	36	43,4
генерали	2	2,4

Джерело: авторська розробка

Наведені дані дозволяють вважати результати дослідження репрезентативними, оскільки дослідження охопило всі категорії військовослужбовців, які представляють більшість складових Збройних Сил України. Незважаючи на репрезентативність дослідження за ключовими категоріями військовослужбовців, спостерігався нерівномірний розподіл за деякими показниками. Зокрема, до вибірки переважно увійшли представники Сухопутних військ (60,2 %) та старші офіцери (43,4 %), що може частково вплинути на узагальнювальність результатів щодо інших категорій та видів сил Збройних Сил України. Це слід розглядати як методологічне обмеження, яке вимагає подальшого дослідження з розширеною або стратифікованою вибіркою.

♦ Результати та обговорення

Інтерпретація результатів оцінки організаційної культури військових підрозділів. Проведене дослідження дозволило встановити ключові зміни військової організаційної культури, які відбулися внаслідок війни за період з лютого 2022 р. по травень 2025 р. Результатом

використання методики OCAI є рейтингова оцінка чотирьох альтернатив, що дозволяє ідентифікувати тип і стан культури підрозділу шляхом побудови рамкової конструкції конкуруючих цінностей. До типів культури в даному випадку належать кланова (альтернатива А), адхократична (альтернатива В), ринкова (альтернатива С) та ієрархічна (альтернатива D). Кланова культура передбачає утворення «сім'ї» всередині організації, де всіма військовослужбовцями поділяються спільні цінності, всі згуртовані та емпатійні. Адхократична – це корпоративна культура, для якої характерні гнучкість та адаптивність до обставин. Ієрархічна – здебільшого спрямована на чіткий розподіл обов'язків у підрозділі, стандартизацію правил і процедур функціонування. Ринкова культура означає, що підрозділ передусім орієнтується на зовнішні обставини, а не на внутрішню ситуацію. Наведені в Таблиці 2 дані дають змогу здійснити глибокий порівняльний аналіз поточного й бажаного стану організаційної культури військових підрозділів за шістьма ключовими вимірами, які відображають структурні, управлінські, ціннісні та стратегічні аспекти функціонування колективу.

Таблиця 2. Оцінка параметрів організаційної культури

		Поточний стан		Бажаний стан	
Виміри організаційної культури		Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення	Стандартне відхилення
Найважливіші характеристики підрозділу	A	27,22	0,449	27,77	0,429
	B	12,1	0,380	26,97	0,352
	C	26,42	0,599	25	0,456
	D	34,25	0,484	20,26	0,387
Загальний стиль лідерства та командування	A	26,96	0,681	32,02	0,568
	B	19,85	0,630	29,88	0,386
	C	24,42	0,662	22,97	0,688
	D	28,77	0,730	15,13	0,542
Управління особовим складом	A	27,42	0,691	32,21	0,424
	B	20,89	0,704	26,01	0,389
	C	21,51	0,626	24,18	0,546
	D	30,18	0,692	17,6	0,564
Об'єднувальні риси підрозділу	A	29,44	0,686	32,91	0,432
	B	17,26	0,576	27,12	0,324
	C	27,43	0,352	23,17	0,576
	D	25,86	0,386	16,81	0,346

Таблиця 2. Продовження

		Поточний стан		Бажаний стан	
Виміри організаційної культури		Середнє значення	Стандартне відхилення	Середнє значення	Стандартне відхилення
Стратегічні орієнтири підрозділу	A	25,34	0,380	28,32	0,566
	B	23,19	0,448	31,55	0,624
	C	25,8	0,449	27,71	0,431
	D	25,66	0,420	12,42	0,386
Критерії успіху підрозділу	A	24,01	0,599	27,64	0,348
	B	20,34	0,662	35,64	0,367
	C	22,68	0,393	22,64	0,431
	D	32,98	0,484	14,08	0,564

Джерело: авторська розробка

Відповідно до Таблиці 2, у поточному стані домінує ієрархічна культура (34,25), що свідчить про наявність структурованості, регламентованості та орієнтації на контроль і підпорядкування. Проте бажаний стан демонструє чітке прагнення до зниження цієї домінанти (до 20,26) і водночас суттєве зростання значення адхократичної культури (з 12,1 до 26,97), а також помірне посилення кланового компоненту. Така динаміка інтерпретована як запит на підвищення гнучкості, інноваційності, а також зміцнення внутрішньої згуртованості, емоційної взаємопідтримки та ідентичності підрозділу. Поточна модель лідерства тяжіє до ієрархічного стилю (28,77), що типовий для традиційних військових структур із високим рівнем формалізації та вертикального управління. Однак очікувані зміни свідчать про виразне прагнення до більш людського, відкритого та трансформаційного стилю: зростає значення кланового стилю лідерства (до 32,02) та адхократичного (до 29,88). Це може вказувати на потребу у більш довірливих міжособистісних відносинах, розвитку ініціативності серед підлеглих і підтримці культури наставництва. У сфері управління особовим складом також спостерігається прагнення відмовитися від жорстко формалізованих процедур (ієрархічна модель зменшується з 30,18 до 17,6) на користь кланової (зростання до 32,21) та адхократичної моделі (до 26,01). Така тенденція відображає зростаючу важливість індивідуалізованого підходу до військовослужбовців, орієнтації на розвиток людського капіталу, врахування психологічного комфорту й соціальної підтримки в умовах складних і динамічних обставин. Поточна ситуація характеризується дещо розбалансованим культурним профілем, із приблизно рівними позиціями кланової, ринкової та ієрархічної культур. У бажаному стані перевага чітко віддається клановим (до 32,91) та адхократичним (до 27,12) ознакам. Це свідчить про запит на розвиток культури єдності, спільних цінностей, міжособистісної довіри, а також на відкритість до змін і гнучкість у реагуванні на виклики. Зменшення значущості ринкової культури може вказувати на пріоритет внутрішньої згуртованості над зовнішньою конкуренцією. Найбільш різким виявився перехід стратегічних орієнтирів: ієрархічна культура знизилася до мінімального

рівня (12,42), а адхократична – зросла до 31,55, що свідчить про трансформацію стратегічного бачення організації. Фокус поступово зміщується від стабільності та передбачуваності до інноваційного розвитку, адаптивного планування та пошуку нових підходів до виконання завдань. На завершення, аналіз критеріїв успіху показав найбільш виражену зміну культурного акценту: якщо наразі домінує ієрархічна модель (32,98), то у бажаному варіанті перевага віддається адхократичному типу (35,64). Це означає, що уявлення про ефективність і результативність зміщується від контролю та дотримання формальних процедур до досягнення інноваційних результатів, високого ступеня автономії, ініціативи та творчості в роботі. Загалом, результати дослідження виявили суттєву трансформацію ціннісних орієнтацій у межах військових підрозділів. Із чітко домінуючої ієрархічної культури відбувається перехід до більш гнучкої, інноваційної та людиноцентричної моделі організаційної культури, що поєднує риси кланової та адхократичної культур. Це свідчить про зміни в очікуваннях особового складу щодо стилів управління, способів взаємодії та визначення ефективності підрозділу в сучасному безпековому середовищі. Крім того, високе стандартне відхилення в оцінках поточного стану (особливо у вимірі стилю лідерства) свідчить про культурну неоднорідність або навіть приховану напруженість між різними моделями поведінки, що може ускладнювати процес змін. Натомість низький рівень відхилення у бажаному стані культури демонструє консенсус учасників дослідження щодо пріоритетних напрямів розвитку організаційного середовища.

Інтерпретація змін компонентів організаційної культури військових підрозділів під впливом війни. Дані Таблиці 3 дозволяють здійснити порівняльний аналіз ключових компонентів організаційної культури до початку та після розгортання повномасштабних військових дій. Аналіз базується на оцінках за шкалою від 0 до 10, де вищі значення вказують на більшу вираженість відповідної характеристики. Зміни в середніх значеннях та динаміка стандартного відхилення, подані в Таблиці 3, дозволяють оцінити як якісні трансформації, так і рівень однорідності сприйняття змін серед респондентів.

Таблиця 3. Оцінка змін компонентів організаційної культури під впливом війни

Компонент культури	Було		Стало	
	Середнє значення (оцінка 0-10)	Стандартне відхилення	Середнє значення (оцінка 0-10)	Стандартне відхилення
Рівень згуртованості	7,60	0,346	7,50	0,437
Ініціативність особового складу	6,96	0,422	7,68	0,348
Дотримання процедур	6,80	0,368	7,56	0,495
Орієнтація на результат	7,16	0,354	8,24	0,367
Підтримка з боку командирів	7,00	0,420	7,31	0,438
Інноваційність у підходах	6,36	0,566	7,64	0,433
Готовність до змін	6,43	0,622	7,54	0,452
Атмосфера довіри	6,95	0,426	7,01	0,387

Джерело: авторська розробка

Показник згуртованості залишився майже незмінним (з 7,60 до 7,50), демонструючи незначне зниження, що не виходить за межі статистичної похибки. Це свідчить про стійкість горизонтальних зв'язків та колективної солідарності у військовому середовищі навіть в умовах надзвичайного стресу та високої динаміки. Незначне зростання стандартного відхилення може відображати варіативність досвіду згуртованості в різних підрозділах або на різних етапах бойових дій. Ініціативність зросла з 6,96 до 7,68, що свідчить про посилення суб'єктності військовослужбовців, зростання автономії в прийнятті рішень і готовності діяти проактивно. Зменшення стандартного відхилення вказує на більшу узгодженість у сприйнятті цього зсуву, що можна трактувати як ознаку адаптивного зростання індивідуальної відповідальності в умовах бойових викликів. Показник формального дотримання процедур зріс з 6,80 до 7,56. Це свідчить про посилення ролі нормативних орієнтирів та дисциплінарної структури, які залишаються основою функціонування підрозділів навіть в умовах невизначеності. Ймовірно, це пов'язано з потребою підтримки порядку та передбачуваності в екстремальних ситуаціях. Зростання відхилення свідчить про розбіжності у досвіді впровадження процедур у різних контекстах. Найбільше зростання серед усіх компонентів зафіксовано саме за цим параметром – з 7,16 до 8,24. Це демонструє, що війна активізувала інструментальні орієнтації, коли оцінка ефективності дій стала пріоритетом. Стабільне низьке відхилення підтверджує високий рівень консенсусу щодо посилення результативності як визначального критерію поведінки та управління. Показник підтримки зріс з 7,00 до 7,31, що свідчить про позитивну динаміку в міжособистісних вертикальних стосунках, зокрема підвищення уваги з боку командирів до потреб підлеглих. Хоча зростання є помірним, воно свідчить про прагнення до більш етичного, людського та підтримувального стилю лідерства, що відповідає сучасним уявленням про ефективне командування в умовах невизначеності. Різне зростання інноваційності (з 6,36 до 7,64) вказує на те, що війна стала каталізатором пошуку нових рішень, тактик і способів організації процесів. Підвищення інноваційної активності може бути пов'язане як з необхідністю пристосування до змін, так і з розширенням

простору для ініціатив на тактичному рівні. Зменшення стандартного відхилення свідчить про уніфіковане сприйняття цієї тенденції. Готовність до змін також демонструє позитивну динаміку – з 6,43 до 7,54. Така тенденція відображає психологічну мобілізацію та підвищення толерантності до невизначеності серед особового складу. Підвищення гнучкості мислення й адаптивності є ключовим чинником виживання та успіху в умовах війни. Незначне зростання показника атмосфери довіри (з 6,95 до 7,01) при стабільно низькому відхиленні вказує на відносну сталість рівня міжособистісної довіри, попри виклики, пов'язані з екстремальними умовами. Це може свідчити про вже сформовані довірливі зв'язки, які залишаються важливим ресурсом у кризових ситуаціях, хоча й не демонструють істотного посилення. Аналіз змін компонентів організаційної культури військових підрозділів під впливом війни демонструє загальну тенденцію до посилення адаптивних, інноваційних та результативно орієнтованих характеристик, при збереженні (або незначному зниженні) рівня згуртованості та довіри. Війна, як екстремальний зовнішній чинник, з одного боку, мобілізувала ініціативу, інноваційність і готовність до змін, а з іншого – сприяла підвищенню ролі чітких процедур і контролю результатів. Такий парадокс поєднання формалізації та гнучкості є типовим для складних організацій в умовах високої невизначеності та ризику. Зміни супроводжувались загальним зниженням варіативності сприйняття за більшістю параметрів, що вказує на зростання узгодженості колективного досвіду. Це можна розглядати як ознаку консолідації організаційної культури навколо нових викликів, коли спільна мета формує нові правила взаємодії та колективного виживання.

Різноманіття підходів до інтерпретації моделей організаційної культури. Організаційна культура, сформована під впливом історичної спадщини, цінностей і поведінки лідерів, є ключовим чинником ефективності організацій, визначає можливості та обмеження їх розвитку, а її цілеспрямоване управління сприяє досягненню стратегічних цілей, покращенню етики праці, комунікацій та впровадженню інноваційних стратегій (Osodlo *et al.*, 2021). Результати проведеного дослідження підтвердили, що організаційна культура Збройних Сил України перебуває у процесі активної

трансформації. M.R. Bowers *et al.* (2017) стверджували, що успішне подолання криз потребує поєднання організаційної культури та індивідуальних стилів лідерства, що реалізується через принципи кризового лідерства, які дозволяють обирати найбільш ефективного лідера для конкретної ситуації. Відповідно, умови війни є саме такими кризовими ситуаціями, тому ОСАІ у реформованому вигляді має потенціал до виявлення домінуючих типів та тенденцій трансформації військової організаційної культури, а також окреслити напруження між ієрархічними моделями й орієнтацією на кланові та адхократичні цінності (Cameron & Quinn, 2005; Wang *et al.*, 2021). Попри збереження значної частки ієрархічних ознак, особовий склад декларує прагнення до зміщення акцентів у бік кланової та адхократичної культури. Праця А. Pollman (2015) продемонструвала, що організаційна культура Корпусу морської піхоти США характеризується перевагою ринкових та ієрархічних ознак із тенденцією до більшої гнучкості та адхократії, водночас відображаючи прагнення до посилення кланових елементів у лідерстві. Натомість результати цього дослідження показали орієнтацію на довіру, командну взаємодію, ініціативність та гнучкість у прийнятті рішень серед українських військових. Такі результати засвідчують, що війна стає каталізатором культурних змін, стимулюючи переорієнтацію від жорстких і формалізованих практик до більш адаптивних і гуманітарно забарвлених моделей взаємодії. Схожі тенденції простежуються і в інших українських дослідженнях. Аналіз позитивної організаційної культури у Збройних Силах України показує, що ключовим фактором стійкості є розвиток неформальних практик взаємної підтримки, горизонтальних комунікацій та довіри між військовослужбовцями, які підсилюють готовність до виконання завдань у стресових умовах (Shynkaruk *et al.*, 2024). Аналогічні процеси були зафіксовані у цивільному секторі, зокрема в університетському середовищі, де під час війни відбулося зміщення від жорсткої ієрархічної культури до більш гнучкої, інноваційної та креативної організаційної моделі (Falko & Zhukov, 2023). Це дозволяє зробити висновок, що трансформація культури під тиском війни є загальною характеристикою для різних типів організацій в Україні.

Особливої уваги заслуговує зв'язок між організаційною культурою та стилями лідерства. Результати цього дослідження демонструють, що орієнтація військовослужбовців на кланову та адхократичну культуру супроводжується очікуванням лідерства, заснованого на підтримці, довірі та спільній відповідальності. Подібний зв'язок підтверджено і у відмінних від українських військових контекстах. Так, дослідження Національної гвардії США показало тісний кореляційний зв'язок між домінуванням кланової культури та переважанням демократичного, підтримувального стилю лідерства (Langum, 2024). В українському контексті це відображається в очікуванні військових бачити командирів, які поєднують професійну компетентність із готовністю

служити прикладом, забезпечувати командну згуртованість і моральну підтримку. Подібні характеристики описуються в дослідженні N. Batryn (2023) про військове лідерство, де підкреслюється роль емпатії, швидкості прийняття рішень і збереження довіри у кризових умовах. Водночас результати цього дослідження виявили і системний конфлікт між новими культурними орієнтирами та інерцією старих ієрархічних моделей. У сучасних публікаціях неодноразово підкреслюється, що нове покоління українських командирів прагне впроваджувати більш децентралізовані та ініціативні підходи до управління, проте стикається з опором традиційної бюрократичної системи (Kirichenko, 2025). Аналітичні огляди підтверджують, що надмірна регульованість і жорсткі ієрархічні практики нерідко обмежують ініціативність та гнучкість військових підрозділів, знижуючи їхню ефективність у бойових умовах (Zaluzhny, 2025; Walker *et al.*, 2025). У цьому контексті отримані дані можна інтерпретувати як емпіричне підтвердження культурної напруги: з одного боку, домінуюча ієрархія; з іншого – чітке прагнення особового складу до нових моделей, що базуються на взаємній довірі та партнерстві. Нарешті, отримані результати узгоджуються зі стратегічними висновками військової науки щодо уроків війни. Здатність українських військових до ефективних дій визначається не лише рівнем технічного забезпечення, а й розвитком гнучких, креативних та колегіальних форм командування, які дозволяють швидко адаптуватися до змін середовища (Sukman, 2024). Це додатково підкреслило, що трансформація організаційної культури є не лише внутрішнім управлінським процесом, а й визначальним фактором оперативної та стратегічної ефективності. Таким чином, проведене дослідження вписується в ширший науковий дискурс і демонструє, що культура у військових організаціях виступає не другорядним, а ключовим чинником боєздатності. Вона одночасно відображає спадщину минулого і орієнтири майбутнього, визначаючи готовність особового складу до адаптації, інновацій та стійкості.

✦ Висновки

Війна стала потужним трансформаційним чинником для організаційної культури військових підрозділів Збройних Сил України. Результати опитування 83 військовослужбовців показали, що домінуючим типом культури залишається ієрархічна (34,25 бала), однак у бажаному стані її значення знижується до 20,26 бала на користь адхократичної (зростання з 12,1 до 26,97 бала) та кланової (з 27,22 до 27,77 бала). Найбільші зміни зафіксовано у критеріях успіху, де адхократична культура посилилася з 20,34 до 35,64 бала, а ієрархічна знизилася з 32,98 до 14,08 бала. Також спостерігається зростання інноваційності (з 6,36 до 7,64 бала), ініціативності (з 6,96 до 7,68 бала) та орієнтації на результат (з 7,16 до 8,24 бала), що вказує на активне пристосування війська до сучасних умов бою. Ці результати підтвердили поступовий перехід від жорстко

ієрархічної до більш гнучкої та людиноцентричної культури, де провідними характеристиками стають довіра, співпраця, гнучкість, інноваційність, результативність та ініціативність. Унаслідок цього зменшується дистанція влади, формальні межі між рівнями й ролями втрачають жорсткість, зміцнюються горизонтальні комунікації та бойове братство, що формує відкрити й орієнтовану на спільну мету військову культуру. Високі оцінки згуртованості й довіри засвідчили про наявність стійкого морального ядра, яке підтримує боєздатність попри екстремальні умови. Отримані результати мають прикладне значення для реформування військового управління, розробки програм підготовки лідерів і нової кадрової політики. Водночас вони вказують на потребу в подальшому інституційному закріпленні цих позитивних змін, аби новітня військова організаційна культура перейшла від стихійного

явища до усвідомленої системної практики та стала основою наступного етапу розвитку Сил оборони України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на глибше вивчення динаміки змін у підрозділах різних типів та рівнів бойової взаємодії, зокрема з урахуванням специфіки їх організаційної структури, професійного складу, інтенсивності виконання бойових завдань та умов зовнішнього середовища.

◆ Подяки

Немає.

◆ Фінансування

Немає.

◆ Конфлікт інтересів

Немає.

◆ Джерела

- [1] Batryn, N. (2023). Wartime leadership in the context of organizational change theories. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 96-103. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.10.
- [2] Bogale, A.T., & Debela, K.L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), article number 2340129. doi: 10.1080/23311975.2024.2340129.
- [3] Bowers, M.R., Hall, J.R., & Srinivasan, M.M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551-563. doi: 10.1016/j.bushor.2017.04.001.
- [4] Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- [5] Center for Strategic & International Studies (CSIS). (2025). *Human domain lessons from the Russia-Ukraine conflict*. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/human-domain-lessons-russia-ukraine-conflict-focus>.
- [6] Elliott, Z.U., Bourne, P.A., Chambers, T.M., McNeil, T.H., Moses, D.N.C., & Nelson, R. (2025). A quantitative analysis of leadership styles and organisational culture: A data-driven study of the South Carolina Army National Guard. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 22(1), 78-117. doi: 10.33423/jlae.v22i1.7537.
- [7] Falko, N., & Zhukov, O. (2023). Transition from hierarchy to adhocratic organizational culture in a Ukrainian university: From survival to successful development in the conditions of war. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 15-22. doi: 10.21511/ppm.21(2-si).2023.03.
- [8] Hackett, M.T., & Nagl, J.A. (2024). A long, hard year: Russia-Ukraine war lessons learned 2023. *The US Army War College Quarterly Parameters*, 54(3), article number 6. doi: 10.55540/0031-1723.3302.
- [9] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- [10] Hvizda, M., Frederick, B., Laufer, A., Evans, A.T., Gunness, K., & Ochmanek, D.A. (2025). *Dispersed, disguised, and degradable: The implications of the fighting in Ukraine for future U.S.-involved conflicts*. Retrieved from https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3141-2.html.
- [11] Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (6th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- [12] Kirichenko, D. (2025). *Ukraine's new generals battle the old system*. Retrieved from <https://cepa.org/article/ukraines-new-generals-battle-the-old-system/>.
- [13] Langum, B.A.M. (2024). *Adapt, lead, win: NCO lessons from Ukraine*. Retrieved from <https://www.armyupress.army.mil/portals/7/nco-journal/images/2024/October/NCO-Lessons-from-Ukraine/NCO-Lessons-from-Ukraine.pdf>.
- [14] Loneragan, E.D., & Snyder, J. (2025). Cultural change in military organizations: Hackers and warriors in the US Army. *Texas National Security Review*, 8(3), 74-95. doi: 10.1353/tns.000006.
- [15] Mannerfelt, M. (2023). *The positive organizational culture of the Ukrainian Armed Forces and the use of civilian drones in the war against Russia*. Retrieved from <https://surl.it/fstgxa>.
- [16] Melnychenko, S., Ovchynnyk, V., Hudal, S., & Kulyk, M. (2024). Pedagogical aspects of the development of leadership qualities in cadets of higher military educational institutions. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Pedagogy and Psychology"*, 10(1), 87-97. doi: 10.52534/msu-pp1.2024.87.

- [17] Osodlo, V., Rybchuk, O., & Krykun, V. (2021). Organizational culture as a basis for efficient development of organization. *European Journal of Studies in Management and Business*, 17, 18-30. doi: [10.32038/mbrq.2021.17.02](https://doi.org/10.32038/mbrq.2021.17.02).
- [18] Pollman, A. (2015). *Diagnosis and analysis of marine corps organizational culture*. (Master's thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, USA).
- [19] Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [20] Shynkaruk, O., Byshyvets, N., Dutchak, M., Andrieieva, O., & Iakovenko, O. (2024). Mental health and post-traumatic stress disorder in military personnel depending on participation in active combat operations. *Physical Education, Sport and Health Culture in Modern Society*, 2(66), 39-51. doi: [10.29038/2220-7481-2024-02-39-51](https://doi.org/10.29038/2220-7481-2024-02-39-51).
- [21] Soeters, J. (2021). *Militaries' organizational cultures in a globalizing world*. Retrieved from <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1937/version/0>.
- [22] Sukman, D. (2024). *Something old and something new: Lessons from the Ukraine-Russia war*. Retrieved from <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2024-OLE/Lessons-Ukraine-Russia-War/>.
- [23] Walker, M., Lovett, I., & Sivorka, I. (2025). *Ukraine's once nimble army is mired in Soviet decision-making*. Retrieved from <https://www.wsj.com/world/ukraine-russia-army-soviet-5fa8e1c9>.
- [24] Wang, Y., Zhu, G., Shi, J., Huang, Y., & Guo, X. (2021). OSAI: A component-based open software architecture for modern industrial control systems. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 47(4), 3805-3819. doi: [10.1007/s13369-021-06123-3](https://doi.org/10.1007/s13369-021-06123-3).
- [25] WMA. (2024). *WMA Declaration of Helsinki – ethical principles for medical research involving human participants*. Retrieved from <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki/>.
- [26] Zaluzhny, V. (2025). *The art of command and control on the battlefields of Ukraine*. Retrieved from <https://www.thetimes.com/world/russia-ukraine-war/article/the-art-of-command-and-control-on-the-battlefields-of-ukraine-lml8m5qgx>.

Transformation of military organisational culture under the influence of war: An empirical study using the OCAI methodology

Oleh Rybchuk

PhD

National Defence University of Ukraine
03049, 28 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3966-8326>

Vitalii Shevchuk

PhD in Military Sciences, Senior Researcher
National Defence University of Ukraine
03049, 28 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-8532-739X>

Oleksii Voroshchuk

PhD, Professor
National Defence University of Ukraine
03049, 28 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-5091-4722>

Yuliia Khachaturian

Senior Lecturer
National Defence University of Ukraine
03049, 28 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0006-5182-6322>

♦ **Abstract.** The relevance of the study is conditioned by the fact that a full-scale war radically changes the conditions of functioning of the Armed Forces of Ukraine, putting forward new requirements for leadership, communication, and preservation of institutional values. In such circumstances, the transformation of organisational culture becomes a key factor in the cohesion, sustainability, and effectiveness of command, and its empirical measurement allows understanding the mechanisms of internal adaptation of military units to external pressure. The purpose of the study was to empirically assess the dominant types of organisational culture among Ukrainian servicemen during the war (2022-2025) using the OCAI method. The OCAI (Organisational Culture Assessment Instrument) methodology adapted to the military context, questionnaires of military personnel, open interviews, and document analysis were applied, and descriptive statistics, paired t-test and one-factor variance analysis (ANOVA) were used for data processing. A survey of 83 military personnel showed that the dominant type of culture remains hierarchical (34.25 points), but in the desired state its value is significantly reduced (20.26 points) in favour of adhocratic (an increase from 12.1 to 26.97 points) and clan (from 27.22 to 27.77). The most pronounced changes were recorded in the success criteria, where the adhocratic culture rose from 20.34 to 35.64 points, and the hierarchical culture decreased from 32.98 to 14.08 points. There was also an increase in innovation (from 6.36 to 7.64), initiative (from 6.96 to 7.68 points), and result orientation (from 7.16 to 8.24 points), which showed the active adaptation of troops to the conditions of modern warfare based on trust, mutual support networks, and value-oriented leadership practices. This study was one of the first empirical applications of the OCAI model in the military context of Ukraine during the war, its originality lies in the adaptation of the tool for highly structured and stressful institutions, which allowed diagnosing changes from a rigid hierarchy to more flexible models. The results obtained enrich the international discourse on military leadership and organisational development, and are also of practical value for reforming the system of training military leaders, forming a sustainable organisational culture in the defence sector

♦ **Keywords:** organisational changes; Armed Forces of Ukraine; leadership; cultural adaptation; transformation; combat effectiveness