

УДК 005.73:141

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.201-209>**Суріна Г.Ю.**

кандидат філософських наук

Миколаївський національний аграрний університет

Surina Hanna

PhD of Philosophy Sc.

Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-9180-1054>**Легін О.В.**

Миколаївський національний аграрний університет

Lehin Oleh

Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0009-6967-3557>

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ КЕНА ВІЛБЕРА

В умовах постмодерного бізнес-середовища організаційна культура є одним з найважливіших інструментів сучасного менеджменту підприємств. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню показників прибутковості та інноваційності, тому її стан на підприємстві потребує аналізу. В Україні достатньо відомі західні інструменти аналізу організаційної культури різних авторів — модель Камерона-Квінна, Шейна, Денісона-Ніла та ін. Вони ефективні й апробовані на практиці, але аналізують лише окремі сторони організаційної культури. Інтегральна модель Кена Вілбера мало відома в Україні внаслідок її філософського коріння та узагальнення дуже широкого кола процесів, проте вона цілком може бути застосована також для аналітичного дослідження організаційної культури підприємств, особливо для стратегічного планування розвитку. Отже, у роботі методом дедуції розглянуто ті позиції інтегральної методології AQAL Кена Вілбера, які можуть сприяти утворенню інтегральної методики аналізу організаційної культури підприємств. Його модель порівнюється з аналітичною моделлю Камерона-Квінна та робиться висновок про спільність обох моделей, оскільки обидві спираються на фундаментальні властивості людської психіки. Зроблено висновок про те, що за потреби швидкого, практичного аналізу культури організації треба використовувати модель Камерона-Квіна (OCAI), але для глибшого інтегрального розуміння та планування стратегічного розвитку підприємства краще використовувати модель К. Вілбера.

Ключові слова: організаційна культура, модель AQAL К. Вілбера, модель OCAI Камерона-Квінна, інтегральний підхід, холархія.

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF KEN WILBER'S INTEGRATED PHILOSOPHY

In the postmodern business environment, organizational culture is one of the most important tools of modern enterprise management. A strong organizational culture contributes to increased profitability and innovation, so its state at the enterprise requires analysis. Western tools for analyzing organizational culture by various authors are well known in Ukraine - the Cameron-Quinn, Shane, Denison-Neal models, etc. They are effective and proven in practice, but analyze only certain aspects of organizational culture. Ken Wilber's integral model is little known in Ukraine due to its philosophical roots and generalization of a very wide range of processes, but in Western countries it is already used for analytical research of the organizational culture of enterprises, especially for strategic development planning.

The purpose of this study is an integrated methodology for analyzing the organizational culture of companies, which follows from Ken Wilber's general philosophical methodology. Using the deduction method from Ken Wilber's integral AQAL methodology, positions are highlighted that can contribute to the creation of an integrated methodology for analyzing the organizational culture of enterprises. These are such positions as the internal development of the employee (awareness, values, motivation, leadership qualities); external manifestations of individuality (skills, productivity, process optimization); collective internal (corporate culture, team interaction); collective external (organizational structures, technologies, systems). Examples of enterprises that already use an integral methodology in building their

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Суріна Г.Ю., Легін О.В., 2026

own organizational culture are given. The Wilber model is compared with the analytical model of Cameron and Quinn, and recommendations for their use are also provided. The Cameron-Quinn CVF model is built on empirical research that is not provided for by the conceptual model of AQAL by K. Wilber. However, both models have much in common and are complementary, which is emphasized by the authors of the models themselves.

It is concluded that for the needs of a quick, practical analysis of the organizational culture of an enterprise, the Cameron and Quinn model (OCAI) should be chosen. If the goal is a deep integrated understanding of strategic development, it is better to use the Wilber model.

Keywords: organizational culture, K. Wilber's AQAL model, Cameron-Quinn's OCAI model, integral approach, holarchy.

JEL classification: M10, M14.

Постановка проблеми. Аналіз організаційної культури підприємств в умовах глобалізації, цифровізації і комплексності бізнес-середовища, тобто в умовах постмодерну, є одним із найважливіших інструментів сучасного менеджменту. Компанії з сильною, здоровою організаційною культурою показують значно вищі показники прибутковості, зростання та інноваційності. Дослідження (Gallup, а також посилання на них McKinsey, Harvard Business Review) підтверджують, що до 70% різниці в ефективності компаній у межах однієї галузі пояснюється саме культурою управління, а не стратегією, технологіями чи фінансами [1; 2; 3].

Організаційна культура визначає поведінку керівників з людьми - рівень підтримки, довіри чи контролю. У компаніях з токсичною або слабкою організаційною культурою відзначається висока плинність кадрів і низька залученість співробітників, часто працівники йдуть не з компанії, а від поганого керівництва.

Аналіз організаційної культури дозволяє вчасно визначити авторитарний стиль управління, внутрішньополітичні стосунки («хто з ким дружить» замість орієнтації на результат), страх помилок, який веде до зупинки розвитку, розрив між декларованими цінностями та реальною поведінкою топів і середньої ланки.

Навіть найкраща стратегія може зазнати провалу, якщо організаційна культура їй суперечить. Так, компанія може планувати інноваційність, але її культура карає за будь-який ризик; планує стати клієнтоорієнтованою, але керівники спілкуються з підлеглими зневажливо; прагне швидкого зростання, але культура залишається повільною і бюрократичною. Сучасні працівники вимагають нових стилів управління, прагнучи більшої автономії, прозорості, сенсу в роботі, психологічної безпеки. Без аналізу та свідомої трансформації організаційної культури компанія швидко втрачає конкурентоспроможність.

Організаційна культура наразі віддзеркалює якість керівників усіх рівнів. Вона демонструє наскільки керівники зрілі емоційно та професійно, чи існує єдиний стиль управління в компанії; розвивається управлінський склад, чи деградує.

Врешті-решт у світі, де продукти й технології швидко копіюються, організаційна культура стає однією з найважливіших для копіювання конкурентних переваг. Компанії на кшталт Google [4], Netflix [5], Toyota [6], Southwest Airlines [7], Genesis [8], MacPaw (<https://macpaw.com/uk>), Grammarly (<https://www.grammarly.com/>) свідомо будують та

підтримують сильну організаційну культуру.

В Україні достатньо відомі західні інструменти різних авторів для аналізу організаційної культури підприємств. Частіше використовують модель Competing Values Framework (далі - CVF) авторів Камерона і Квіна (Robert E. Quinn, Kim S. Cameron), яка є спеціалізованою, емпіричною та інструментальною для діагностики культури [9]. Модель Кена Вілбера в Україні мало відома в першу чергу тому, що вона є універсальною філософською метатеорією (AQAL: All Quadrants, All Levels), вона створювалася у межах філософії, а не теорій менеджменту, проте є цілком придатною для застосування у менеджменті організацій, оскільки розглядає питання організаційної культури підприємств як частину ширшої інтегральної картини реальності [10; 11; 12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українських аналітиках використовують поняття «управлінська культура» та «організаційна/корпоративна культура», які тісно пов'язані між собою, але визначають дещо різні площини застосування. Поняття «управлінська культура» використовують частіше в контексті публічного та державного управління, освіти, тоді як поняття «організаційна/корпоративна культура» більше притаманні аналізу в економіці та менеджменті підприємств.

Дослідниками управлінської культури в Україні є Н.В. Нижник, В.В. Пержун, С.А. Чукут, М.М. Ксенофонтова, Ю. та О. Харчук, Г. Єльнікова та ін. Організаційну та корпоративну культуру досліджують в Україні О.В. Харчишина, К.В. Комарова, К.О. Баркова, О.П. Крупський, Н.А. Тюхтенко, І. Вахович, Л. Ліпич та ін.

Західна наука про організаційну/управлінську культуру значно старша, глибше емпірично досліджена і має глобальний вплив. Найвідомішими авторами у цій сфері є: Едгар Шейн (Edgar H. Schein, США), Герт Хофстеде (Geert Hofstede, Нідерланди), які створили моделі культурних вимірів (спочатку національних, потім адаптованих до організацій): індекс дистанціювання влади (power distance, PDI), індивідуалізм проти колективізму (individualism vs collectivism, IDV), індекс уникнення невизначеності (uncertainty avoidance, UAI) тощо [13; 14]. Їх дослідження базувалися на опитуванні IBM у більш, ніж 50 країнах світу.

Терренс Дил та Аллан Кеннеді (Terrence Deal & Allan Kennedy) створили модель чотирьох типів корпоративної культури [15]. Кім Камерон та Роберт Квінн (Kim Cameron & Robert Quinn) створили одну з

найпопулярніших для діагностики модель Competing Values Framework, про яку ще буде нижче. Джон Коттер (John Kotter) дослідив зв'язок культури з лідерством і змінами. Маркус Бакингам (Marcus Buckingham), Ешлі Гудолл (Ashley Goodall), Деніел Гоулман (Daniel Goleman) видали сучасніші роботи про залученість, емоційний інтелект і вплив менеджерів, які часто цитують Gallup. Дженніфер Четмен (Jennifer Chatman), Чарльз О'Рейлі (Charles O'Reilly) досліджують інструменти оцінки культури (Organizational Culture Profile). Західні дослідження сильні в емпіриці, кількісних моделях, крос-культурних порівняннях і практичних інструментах діагностики/зміни.

Вітчизняні та зарубіжні автори визнають, що управлінська/організаційна культура є ключовим фактором ефективності, що її формують лідери, і що вона важко змінюється. Багато українських робіт спираються на ідеї Шейна, Хофстеде і Камерона-Квінна.

З'являються українські дослідники, які використовують модель спіральної динаміки (К. Грейвс, Д. Бек, К. Кован [16; 17]) для аналізу організаційної культури, що важливо для нашого дослідження, оскільки Кен Вілбер також спирається на цю модель при визначенні рівнів розвитку підприємств/організації. Це В.О. Пекар [18], Н.В. Пахота, С.М. Шепеленко, В.А. Литовка, К. Баннікова, К. Михайлова та ін., які частіше застосовують спіральну динаміку не ізольовано, а в поєднанні з іншими моделями.

Українські дослідники, що застосовують модель Кена Вілбера для аналізу організаційної культури, зустрічаються рідше, ніж ті, хто працює зі спіральною динамікою. Це такі дослідники, як В.О. Пекар, В.Г. Воронкова, В.О. Нікітенко [19], які застосовують інтегральний підхід К. Вілбера у дослідженнях еволюції організаційної культури, управлінні змінами та розвитком підприємств в умовах глобалізації й цифровізації. Модель Вілбера не використовується ізольовано: її поєднують зі спіральною динамікою, теорією Фредеріка Лалу, Камерона/Квінна чи моделями зрілості, що дозволяє аналізувати не тільки «колір» культури, а й чотири квадранти, про які буде далі.

Активніше застосовують методологію за К. Вілбером у практичному бізнес-консультуванні та міждисциплінарних дослідженнях (менеджмент - філософія - психологія). Наприклад, інтегральний коуч Алла Заднепровська (МКГ «Живе Діло») застосовує інтегральну модель у бізнес-тренінгах, розвитку лідерів і команд.

Зарубіжних досліджень організаційної культури підприємств з позицій моделі К. Вілбера більше, ніж в Україні, але також не так багато. В першу чергу це автор відомого бестселера «Компанії майбутнього» Фредерік Лалу, для книги якого К. Вілбер написав передмову [20]. Також це Рон Качіоппе (Ron Casiope, Австралія), засновник Integral Development, розробник Integral Leadership & Management Profile (ILMP) — 360-градусного інструменту оцінки лідерства на основі AQAL Вілбера [21]. Він адаптував модель Вілбера для бізнесу, фокусуючись на тому, як культура впливає на поведінку та системи організації. Практики та автори, пов'язані з Integral Institute (<https://integrallife.com>) й

Integral Leadership Review, Джон Форман та Лорес Росс (John Forman, Laurel Ross) застосовують AQAL для аналізу організаційної культури, лідерства і трансформації. Расс Волкманн (Russ Volckmann), засновник та редактор Integral Leadership Review (ключового журналу з інтегрального лідерства) аналізує застосування AQAL до організаційної культури, різноманітності, розвитку лідерів та змін у компаніях; інтегрує Вілбера з іншими теоріями для практичного аналізу корпоративної культури. Ненсі Ландрам (Nancy E. Landrum, США) пропонує використовувати інтегральну теорію Вілбера як нову парадигму для розуміння організації, включаючи роль культури в ширшому контексті [22]. Тьерри Пошан (Thierry C. Pauchant, Канада/Франція) використовує модель Вілбера як метатеорію для вивчення лідерства та організаційної культури, пропонуючи багатоплановий, мультирівневий підхід, що виходить за межі традиційних моделей [23].

Порівняно з Україною, зарубіжні дослідження більш розвинені в академічній літературі (США, Європа) та бізнес-практиці (консалтинг, executive education). Є значна кількість статей на цю тему в журналах типу Journal of Organizational Change Management.

В цілому західні автори у своїх дослідженнях організаційної культури мають сильнішу емпіричну базу і практичні інструменти (опитувальники, типології), які використовують тисячі компаній у світі. Українські дослідження частіше є теоретико-прикладними, з акцентом на специфіку пострадянського/перехідного суспільства, етичний вимір і державний сектор, де культура управління часто залишається бюрократичною та ієрархічною. Західні вчені фокусуються на бізнес-результатах (прибуток, інновації, залученість), українські — на ефективності влади, реформах і переході на європейські стандарти, тобто на адаптації фундаментальних західних моделей та інструментів до наших реалій (державне управління, трансформація, локальний контекст).

Психологічні аспекти організаційної культури (стиль лідерства, поведінка керівників, процеси прийняття рішень, ставлення до підлеглих) є ключовою частиною загальної організаційної культури, тому більшість інструментів оцінюють її в комплексі. Поширеними методиками аналізу організаційної культури компаній є класичні стандартизовані інструменти, як:

- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона і Квінна (Competing Values Framework)

- Denison Organizational Culture Survey (DOCS) — модель Д. Денісона/В. Ніла, одна з найкращих для зв'язку культури з бізнес-результатами.

- Модель Едгара Шейна, яка оцінює 3 рівні культури: артефакти, проголошені цінності, базові припущення.

Існують також інші фреймворки, розгляд яких не входить у завдання цієї роботи.

Виділення невирішеної частини загальної проблеми. Проблема полягає у тому, що поширені в світі моделі аналізу організаційної культури підприємств —

Камерона-Квінна, Денісона-Ніла, Шейна — майже ігнорують внутрішній світ індивіда («Я» за Вілбером) або вплив жорстких систем («Вони» за Вілбером), концентруючись лише на безпосередньо організаційній культурі у вужчому значенні («Ми» за Вілбером). Модель Камерона-Квінна створює типологію оргкультури, Денісона-Ніла досліджує вплив оргкультури на ефективність, Шейна — рівні оргкультури. Існує необхідність охопити більш широкі сфери впливу на формування організаційної культури, враховуючи взаємозв'язок між індивідуальною свідомістю, поведінкою, колективними системами та культурою, що пропонує модель Вілбера, яка виходить з припущення про те, що неможливо змінити культуру, не змінивши мислення працівників і, відповідно, структури. Оскільки методологія К. Вілбера не містить емпіричних методик аналізу, доцільним є порівняння та інтеграція її з вже існуючими моделями (наприклад з моделлю Камерона-Квінна) для можливості практичного застосування при аналізі організаційної культури підприємств.

Метою дослідження є інтегральна методика аналізу організаційної культури компаній, яка впливає із загальнофілософської методології Кена Вілбера; зіставлення її з моделлю Камерона-Квінна.

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань: виведення методом дедукції з інтегральної методології AQAL Кена Вілбера позицій, що можуть сприяти створенню інтегральної методики аналізу організаційної культури підприємств; порівняння аналітичної моделі Камерона і Квінна з моделлю за Кеном Вілбером та надання рекомендацій по їх використанню.

В цілому дослідження ґрунтується на міждисциплінарній основі, теоретичному синтезі, має концептуальний і теоретико-методологічний, а не емпіричний, характер.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано наступні загальнонаукові та спеціальні методи аналізу: метод дедукції застосований для пристосування філософської моделі AQAL до теорій менеджменту; системний підхід використаний для дослідження взаємозв'язку між квадрантами моделі AQAL; компаративний метод - при визначенні змісту досліджень оргкультури зарубіжними і вітчизняними науковцями; структурно-функціональний аналіз застосований для визначення підприємств, які працюють на засадах інтегрального менеджменту; табличний метод – в ході порівняння моделей організаційної культури Вілбера та Камерона-Квінна.

Виклад основних результатів дослідження. *Інтегральна модель аналізу організаційної культури підприємств за К. Вілбером*

Інтегральна філософія американського філософа Кена Вілбера — це підхід до вивчення будь-яких процесів в людині і суспільстві через використання моделі AQAL (All Quadrants, All Levels). Вона прагне об'єднати різні аспекти людського буття — фізичні, психологічні, культурні, соціальні й духовні — в цілісну картину, що враховує еволюцію свідомості та багаторівневу природу реальності [10; 11; 12].

Фундамент філософії Кена Вілбера складає система квадрантів, на якій базуються інші складові холистичного підходу його «філософії усього». Модель AQAL, як основа інтегральної філософії К. Вілбера, аналізує та інтегрує: 1. *Чотири квадранти* (табл. 1):

Таблиця 1

Квадранти моделі AQAL

<i>Внутрішнє індивідуальне (Я):</i> свідомість, суб'єктивний досвід, віра, емоції, інтенції	<i>Зовнішнє індивідуальне (Воно):</i> тіло, поведінка, біологія, нейронаука, організм
<i>Внутрішнє колективне (Ми):</i> культура, цінності, норми, світогляди, мови	<i>Зовнішнє колективне (Вони):</i> соціальні системи, економіка, політика, екологія

Джерело: складено авторами за [12]

2. *Рівні розвитку.* За К. Вілбером людина/організація здатна пройти у процесі дорослішання/розвитку через різні рівні розвитку свідомості (еґоцентричний, етноцентричний, світоцентричний, космоцентричний). Саме на цьому етапі Вілбер застосовує для аналізу рівнів розвитку спіральну динаміку.

В модель AQAL входять також 3. *Лінії розвитку;* 4. *Рівні свідомості;* 5. *Типи особистості;* проте аналіз цих пунктів, які враховують багато психологічних аспектів особистості, являючись предметом психології та філософської антропології, не входить у завдання цієї роботи [24].

Чотири квадранти К. Вілбер ділить за горизонтальною віссю «внутрішнє-зовнішнє», називаючи «внутрішнє» лівостороннім шляхом дослідження, а «зовнішнє» — правостороннім шляхом. Лівосторонній шлях вбирає *суб'єктивний* (почуття, переконання, інтроспекція, медитація, особистісне зростання) та

інтерсуб'єктивний (культура, цінності, світогляди, мораль, колективні смисли) досвіди. Лівосторонні підходи фокусуються на внутрішніх аспектах, які не вимірюються безпосередньо, але при цьому суттєво впливають на людське існування. К. Вілбер підкреслює, що ці аспекти потребують якісних методів дослідження, таких як інтерпретація, діалог, герменевтика, феноменологія.

Правосторонні квадранти охоплюють зовнішні, об'єктивні аспекти реальності, які піддаються спостереженню, вимірюванню й аналізу. Вони вбирають *об'єктивний* (тіло, поведінка, фізіологічні процеси й матеріальні аспекти життя) й *інтероб'єктивний* (системи, структури, соціальні інститути, економіку, технології, довкілля) досвіди. Правосторонні підходи використовують об'єктивні, вимірювані аспекти реальності, кількісні методи, такі як статистика, експерименти, системний аналіз.

К. Вілбер підкреслює, що лівосторонній і правосторонній шляхи дослідження мають взаємодіяти, жоден з квадрантів не може бути зведений до іншого, тому що всі вони взаємопов'язані. Так, культурні цінності (нижній лівий) формують соціальні структури (нижній правий). Для цілісного розуміння будь-якого явища необхідно враховувати усі чотири квадранти, їх інтеграція дозволяє створювати більш цілісні моделі, застосовувані у психотерапії, коучінгу, бізнесі, політиці, духовності.

К. Вілбер розробив таку методологію, щоби подолати фрагментацію у науці, психології й інших сферах. Лівосторонні шляхи допомагають зрозуміти суб'єктивний і культурний контекст, тоді як правосторонні — об'єктивні й системні аспекти. Незважаючи на деякі критичні відгуки й претензії в абстрактності теорії й складності у практичному застосуванні, обумовлені необхідністю враховувати надто велику кількість факторів, методологія К. Вілбера постає перспективною

для інтеграції науки й духовності, оскільки він пропонує об'єднати емпіричні науки (в тому числі економіку, бізнес) з психологією та духовними традиціями для глибшого розуміння взаємодії людини й світу.

У контексті дослідження організаційної культури підприємств інтегральний підхід містить потужний потенціал для вивчення їх культурних і соціальних вимірів, пропонуючи методологію дослідження через рівні розвитку: традиційні, модерні, постмодерні, інтегральні; а також аналізу конфліктів між різними ціннісними системами та їх впливу на бізнес процеси. Інтегральний підхід є надто корисним для вивчення трансформацій і криз, оскільки пропонує дослідження криз як етапів переходу між рівнями свідомості і культури, аналіз трансформаційних процесів, що формують нову інтегральну парадигму, пояснюючи як особисті й колективні кризи впливають на розвиток організаційної культури підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Застосування моделі чотирьох квадрантів Вілбера до підприємств.

Джерело: [20, С. 372]

У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з викликами, що потребують радикальної трансформації управління й лідерства, інтегральний підхід стає найбільш ефективним інструментом для створення цілісної моделі менеджменту. Він охоплює всі чотири квадранти:

- «Я» — внутрішній розвиток працівника (усвідомленість, цінності, мотивація, лідерські якості);
- «Воно» — зовнішні прояви індивідуальності (навички, продуктивність, оптимізація процесів);
- «Ми» — колективне внутрішнє (корпоративна культура, командна взаємодія);
- «Вони» — колективне зовнішнє (організаційні структури, технології, системи).

Дослідження трансформацій компаній, які застосовують інтегральні принципи (Google, Patagonia та ін.), з акцентом на баланс прибутку, етики й екології [25], дозволяє розробити прогресивні моделі лідерства. Такі моделі сприяють еволюції свідомості працівників,

формуванню стійких стратегій змін і створенню корпоративної культури, що органічно поєднує внутрішні цінності з їх зовнішніми проявами. Підхід К.Вілбера дає змогу враховувати всі аспекти організаційної діяльності при побудові довгострокової стратегії розвитку.

Сам Вілбер вказує, що його загальна інтегральна теорія вже достатньо широко увійшла в теорії менеджменту організацій. Методи інтегрального управління розвиває міжнародна консалтингова фірма з питань управління «JMJ Associates» (<https://www.jmj.com>), яка допомагає провідним промисловим компаніям відкрити для себе нові можливості й перевести діяльність на вищий рівень показників.

Інтегральний підхід застосовують в організації «On Purpose Associates» (<https://onpurpose.org/en/>) Співробітники цієї компанії видали книгу «Пробудження корпоративної душі» [26], а також сформували організацію «Коло лідерства» («Leadership Circle»

<https://leadershipcircle.com>), де розвивають інтегральний підхід до трансформації лідерства.

Перелік зарубіжних компаній, що працюють за принципами інтегрального менеджменту, описаний у відомій книзі Ф. Лалу «Компанії майбутнього»; це такі організації, як Buurtzorg (Нідерланди), FAVI (Франція), Morning Star (США), Patagonia (США), AES (США), Sun Hydraulics (США), Heiligenfeld (Німеччина), ESBZ (Німеччина), Resources for Human Development (RHD) (США), HolacracyOne (США) та інші. Остання компанія — HolacracyOne — працює за системою управління, в якій повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються по всій холархії команд, що самоорганізуються, замість управлінської ієрархії [27; 28]. Принцип холархії управління впроваджується у комерційних і некомерційних організаціях США, Великобританії, Франції, Німеччини, Нової Зеландії, Австралії та інших країн.

Отже, інтегральна теорія К. Вілбера забезпечує цілісність бачення, гнучкість, глибину існування і розвитку організації. При цьому негативними аспектами теорії можна вважати складність урахування всіх аспектів, певну абстрактність (деякі аспекти надзвичайно важко виміряти), нестачу емпіричних даних, особливо пов'язаних із духовністю і духовним розвитком працівників (в цих аспектах треба розробляти нові критерії застосування емпіричних методів).

Порівняння моделей К. Вілбера та Камерона-Квінна. Модель Камерона і Квінна розроблена в 1980-х роках на основі досліджень критеріїв організаційної ефективності. Вона також оперує чотирма квадрантами, які ділить на два виміри: вертикальний (гнучкість vs стабільність) та горизонтальний (інтеграція vs диференціація). Ці два виміри дають чотири типи культури (квадранти) (рис. 2).

Внутрішній фокус та інтеграція	Гнучкість, індивідуальність		Зовнішній фокус та диференціація
	Клан (Clan/Collaborate) — внутрішній гнучкий: сімейна атмосфера, командна робота, розвиток людей.	Адхократія (Adhocracy/Create) — зовнішній гнучкий: інновації, підприємництво, адаптація до змін.	
	Ієрархія (Hierarchy/Control) — внутрішній стабільний: структура, правила, ефективність процесів.	Ринок (Market/Compete) — зовнішній стабільний: орієнтація на результати, конкуренцію, клієнтів.	
Стабільність, контроль			

Рис. 2. Квадранти у моделі Камерона-Квінна
Джерело: складено авторами за [9]

Популярнішим у світі інструментом аналізу за цією моделлю є Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, <https://www.ocai-official.com>) — анкета опитування працівників, яка дозволяє побудувати профіль поточної та бажаної культури, виявити розриви та спланувати зміни. Модель фокусується виключно на культурі як на наборі конкуруючих цінностей і є однією з найпоширеніших у менеджменті завдяки простоті та емпіричній валідності. Респонденти розподіляють 100 балів між 4 типами культури за 6 параметрами: домінуючі характеристики, стиль лідерства, управління співробітниками, «клей» організації, стратегічні пріоритети, критерії успіху. Методика дозволяє порівняти поточну культуру з бажаною, особливо підкреслюючи наскільки управлінський стиль підтримує або гальмує стратегію.

Використовуючи чотири квадранти для аналізу організаційної культури, обидві моделі відрізняються за глибиною, практичністю й сферою застосування.

У моделі К. Вілбера AQAL немає інструментів

опитування і збору статистичних даних типу OCAI. Для аналізу організаційної культури Вілбер акцентує на нижньому лівому (Ми), але вимагає обов'язкового розгляду взаємозв'язку з іншими квадрантами та рівнями розвитку (за спіральною динамікою: від «блакитного» — ієрархія до «зеленого» — плюралізм і «жовтого» — інтегральний рівень). Аналіз за Вілбером є концептуальним і використовується для інтегрального лідерства та стратегічної трансформації організації. Порівняння обох моделей наведена в табл. 2.

Таблиця демонструє спільні риси обох моделей:

- Обидві моделі являють чотири квадранти.
- Виміри CVF відповідають структурі квадрантів Вілбера (внутрішній/зовнішній, гнучкість/стабільність, інтер'єр/екстер'єр, індивідуальне/колективне).
- Обидві підкреслюють необхідність балансу «конкуруючих» аспектів для ефективності.
- Використовуються для лідерства та організаційних змін.

Таблиця 2

Порівняння моделей К. Вілбера та Камерона-Квінна

Аспект	Камерон і Квін (CVF)	Кен Вілбер (AQAL / Integral Theory)
Основний фокус	Тільки організаційна культура (конкуруючі цінності)	Культура (Ми-We) як частина універсальної картини реальності
Кількість вимірів	2 біполярні осі → 4 квадранти	2 осі (індивідуальне/колективне + інтер'єр/екстер'єр) + рівні розвитку
Типи/квадранти	Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy	I, It, We, Its (культура — лише один квадрант-We)
Інструмент аналізу	OCAI (анкета, профіль, діагностика розривів)	Концептуальний + комбінація з Spiral Dynamics тощо
Практичність	Висока: для менеджерів, швидка діагностика та зміни	Нижча: філософська, для глибокої трансформації
Глибина	Горизонтальна (типи культури)	Вертикальна + горизонтальна (рівні свідомості + всі квадранти)
Зв'язок між моделями	Автори CVF самі зазначають, що їхні виміри відтворюють квадранти К.Вілбера	CVF розглядається як частковий (організаційний) прояв інтегральної рамки

Джерело: складено авторами самостійно

Відмінності між моделями:

- CVF постає практичним інструментом для швидкого аналізу культури (що саме домінує: колаборація чи контроль?).

- AQAL Вілбера являє холистичний підхід: культура не існує окремо, її треба розглядати разом з індивідуальними свідомостями, поведінкою та системами, плюс еволюційні рівні (культура може бути на «помаранчевому» рівні досягнень чи «зеленому» плюралізмі).

- CVF простіший і доступніший для бізнесу; модель Вілбера складніша, але дає глибше розуміння трансформації (наприклад, чому проста зміна типу культури може не спрацювати без підвищення рівня свідомості).

Камерон і Квінн прямо порівнюють чотири квадранти своєї моделі з інтегральною моделлю квадрантів Кена Вілбера (AQAL) [9]. Вони вказують, що два головні вектори CVF (Гнучкість — Контроль та Внутрішній фокус — Зовнішній фокус) структурно збігаються з осями Вілбера (Індивідуальне — Колективне та Внутрішнє — Зовнішнє). Вони стверджують, що хоча їхня модель розроблялася незалежно (на основі емпіричних досліджень організаційної ефективності), отримані результати точно відтворюють чотири квадранти, які Вілбер ідентифікував як універсальні сфери людського досвіду. Для авторів цей збіг є доказом валідності їхньої моделі. Вони вважають, що якщо емпіричне дослідження організацій призводить до тієї самої структури, яку філософ-інтеграл вивів як фундаментальну для світобудови, то CVF описує дійсно глибокі, універсальні закономірності.

Це порівняння використовується для обґрунтування того, що OCAI, як інструмент оцінки на основі CVF, є не просто тестом на «тип офісу», а інструментом, що базується на фундаментальній структурі людської свідомості та соціальних систем.

Висновки. Інтегральна філософія, базована на концепті AQAL, перспективна для аналізу ролі людини у

вирішенні глобальних проблем (екологія, соціальна нерівність, технологічний прогрес). Вона пропонує модель сталого розвитку, що враховує усі квадранти й рівні свідомості, відповідаючи на питання як інтегральний підхід може сприяти гармонізації людства в епоху глобальних криз.

Аналізувати організаційну/корпоративну культуру необхідно, оскільки вона постає «програмним забезпеченням» підприємств, визначає наскільки швидко й ефективно виконуються всі процеси, що найбільше впливає на людей — або створює конкурентні переваги, або стає головним гальмом розвитку. Організаційна культура безпосередньо впливає на результати бізнесу, на залученість і утримання талантів, виявлення прихованих ризиків, підвищення ефективності виконання стратегії, адаптацію до змін, оцінку якості менеджменту як такого, конкурентні переваги. Без регулярного свідомого аналізу організаційної культури навіть дуже сильна компанія з часом починає спотворюватися зсередини, хоча зовні все може виглядати пристойно.

Якщо потрібен швидкий, практичний аналіз культури організації та план змін — треба обирати модель Камерона і Квіна (OCAI). Якщо прагнемо глибокого інтегрального розуміння (чому культура саме така, як вона взаємодіє з людьми, системами та рівнем розвитку) — краще використовувати модель Вілбера.

Багато сучасних підходів (наприклад, Reinventing Organizations Фредеріка Лалу) поєднують обидві моделі: CVF дає діагностику типів, а AQAL — перспективу та контекст розвитку. Вибір залежить від мети: діагностика чи трансформація.

Декларація про використання ШІ. При підготовці статті використовувалися інструменти ШІ (зокрема, Gemini) для цілей редагування тексту (уточнення англійських імен і термінів), допомоги у пошуку англійських джерел з теми дослідження. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел

1. Harter J. Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. 2015. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
2. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
3. Lasa A., Pedroni A., Komm A., Lavallée S. In the spotlight : Performance management that puts people first. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>
4. Бок Л. Робота рулить. Уроки Google : правила гри у команді мрії. К. : Наш формат, 2017. 424 с.
5. Гастінгс Р., Маєр Е. Жодних правил. Netflix і культура інновацій. К. : Vivat, 2021. 352 с.
6. Лайкер Д., Май Д. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. К.: Наш формат, 2017. 424 с.
7. Freiberg K., Freiberg J. (1998). Nuts! : Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success. Paperback. 384 p.
8. Genesis. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/profile/genesis-622>
9. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass. 1999. 259 p.
10. Wilber Ken. A Brief History of Everything. Boston : Shambhala Publications, 1996. 548 p.
11. Wilber Ken. Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston : Shambhala Publications, 303 p.
12. Вілбер К. Коротка історія всього. Terra Incognita, 2020. 400 с.
13. Schein E. Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd, 2004. 464 p.
14. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. McGraw-Hill, 2010. 576 p.
15. Deal T. Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co, 1982. 232 p.
16. Graves Clare, W. The Never Ending Quest. Santa Barbara: ECLET, 2005. 570 p.
17. Beck, Don Edward, Christopher C. Cowan. Spiral Dynamics. Oxford : Blackwell Publishing, 2006. 514 p.
18. Пекар В. Різноманітний менеджмент. Фоліо, 2015. 172 с.
19. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства : монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.
20. Лалу Фредерік. Компанії майбутнього. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
21. Integral Leadership & Management Profile (ILMP). URL: <https://www.integral.global/faq/integral-leadership-management-profile>
22. Volckmann R., Landrum N. (2005). Assessing executive leadership: an integral approach. Journal of Organizational Change Management. Emerald Group Publishing Limited. 2005. Pp. 289-302.
23. Pauchant Thierry. (2005). Integral leadership: A research proposal. Journal of Organizational Change Management. 2005. No. 6/1, Vol. 8. Pp. 211-229.
24. Surina H. Y., Miroshkina N. V. Aspects of Integral Anthropology in Ken Wilber's Philosophy. Anthropological Measurements of Philosophical Research. 2025. No. 28. Pp. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.15802/ampr.v0i28.349021>
25. Суріна Г. Ю., Мірошкіна Н. В., Легін О. В. Концептуальні основи інтегральних теорій менеджменту. Економічний простір. 2025. № 201. С. 203–212. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.203-212>
26. Klein Eric, Izzo John. Awakening Corporate Soul : Four Paths to Unleash the Power of People at Work. Paperback. 1999. 256 p.
27. HolacracyOne. URL: <https://www.holacracy.org/org/holacracyone/>
28. Holacracy Constitution. URL: <https://www.holacracy.org/constitution/5-0/>

References:

1. Harter, J. (2015). Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
2. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. (2025). <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
3. Lasa A., Pedroni A., Komm A., & Lavallée S. (2024). In the spotlight: Performance management that puts people first. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>
4. Bok, L. (2017). Roboty rulyt. Uroky Google : pravyla hry u komandi mrii [Work rules. Google lessons : rules of the game in the dream team]. Nash format. [in Ukrainian].
5. Hastinhs, R., & Maier, E. (2021). Zhodnykh pravyl. Netflix i kultura innovatsii [No rules. Netflix and the culture of innovation]. Vivat. [in Ukrainian].
6. Laiker, D., & Mai, D. (2017). Filosofiia Toyota. 14 pryntsyviv roboty zlahodzhenoj komandy [Toyota

Philosophy. 14 Principles of a Well-Coordinated Team]. Nash format. [in Ukrainian].

7. Freiberg, K., & Freiberg, J. (1998). Nuts! : Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success. Paperback.
8. Genesis. Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/profile/genesis-622>
9. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
10. Wilber Ken. (1996). A Brief History of Everything. Boston : Shambhala Publications.
11. Wilber Ken. (2000). Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston : Shambhala Publications.
12. Vilber, K. (2020). Korotka istoriia vsoho [A brief history of everything]. Terra Incognita. [in Ukrainian].
13. Schein E. (2004). Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd.
14. Hofstede G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. McGraw-Hill.
15. Deal T. (1982). Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co.
16. Graves Clare, W. (2005). The Never Ending Quest. Santa Barbara: ECLET.
17. Beck, Don Edward, & Christopher C. Cowan (2006). Spiral Dynamics. Oxford : Blackwell Publishing.
18. Pekar, V. (2015). Riznobarvnyi menedzhment [Multicolored management]. Folio. [in Ukrainian].
19. Voronkova, V. H., & Nikitenko, V. O. (2022). Filosofiia tsyfrovoy liudyny i tsyfrovoho suspilstva [Philosophy of the digital person and digital society] : monograph. Lviv-Torun : Liha-Pres. [in Ukrainian].
20. Lalu Frederik. (2017). Kompanii maibutnoho [Companies of the future]. Klub simeinoho dozvillia. [in Ukrainian].
21. Integral Leadership & Management Profile (ILMP). URL: <https://www.integral.global/faq/integral-leadership-management-profile>
22. Volckmann, R., & Landrum, N. E. (2005). Assessing executive leadership: An integral approach. Journal of Organizational Change Management, 18(3), 289–302. <https://doi.org/10.1108/09534820510597173> [in English].
23. Pauchant, T. C. (2005). Integral leadership: A research proposal. Journal of Organizational Change Management, 18(3), 211-229. <https://doi.org/10.1108/09534820510597137> [in English].
24. Surina, H. Y., & Miroshkina, N. V. (2025). Aspects of integral anthropology in Ken Wilber's philosophy. Anthropological Measurements of Philosophical Research, (28), 63-73. <https://doi.org/10.15802/ampr.v0i28.349021> [in English].
25. Surina, H. Yu., Miroshkina, N. V., & Lehin, O. V. (2025). Kontseptualni osnovy intehralnykh teorii menedzhmentu [Conceptual foundations of integral management theories]. Ekonomichnyi prostir, (201) 203-212. <https://doi.org/10.30838/EP.201.203-212> [in Ukrainian].
26. Klein, E., & Izzo, J. (1999). Awakening corporate soul: Four paths to unleash the power of people at work. Fairwinds Press. [in English].
27. HolacracyOne. URL: <https://www.holacracy.org/org/holacracyone/>
28. Holacracy Constitution. URL: <https://www.holacracy.org/constitution/5-0/>

Дата надходження статті: 31.03.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.