

УДК 159.923.2:005.32

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.3.8>**Валерій НОВИЦЬКИЙ**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 053 «Психологія»,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: 0009-0006-5479-2850

Яна РАЄВСЬКА

доктор психологічних наук, професор, завідувач відділу аспірантури та післядипломної освіти
ТОВ «Зігмунд Фройд Університет Україна»;
професор кафедри психології, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
raewskaya@ukr.net»
ORCID: 0000-0003-3802-2304

**СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ АРХЕТИПІВ
У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ**

У статті представлено результати теоретико-емпіричного дослідження, спрямованого на розроблення та апробацію стратегій інтеграції архетипового підходу в корпоративну культуру сучасної організації. На основі юнґіанської концепції колективного несвідомого обґрунтовано роль архетипів як універсальних психологічних моделей, що формують поведінкові сценарії, ціннісні орієнтації та комунікативні патерни у професійному середовищі. Емпіричне дослідження проведено в агрохолдингу «РОАГРО-Н» із залученням 192 респондентів, розподілених на експериментальну та контрольну групи. Використано комплекс валідних психодіагностичних методик (К. Кемерон і Р. Куїнн, Б. Басс, Р. Белбін, Р. Кеттелл, Т. Лірі, Г. Гарднер, Т. Елерс), що дозволив охопити ключові аспекти особистісної, ціннісної, командної та мотиваційної сфер. Розроблено п'ятимодульну програму архетипової інтеграції (освітній, тренінговий, командний, керівний і підтримувальний блоки), впроваджену протягом чотирьох місяців у виробничий процес. Результати формувального етапу засвідчили статистично значущі позитивні зміни: зниження ієрархічно-технократичного перекосу корпоративної культури, посилення кланових та адхократичних характеристик, зростання соціально-командної мотивації, комунікативної відкритості, доброзичливості, емоційної стабільності та креативності. Узагальнений ефект втручання (Cohen's $d = 0,72$; $\eta^2 = 0,18$) підтвердив високу практичну результативність програми. Доведено, що архетипове втручання може виступати ефективним інструментом розвитку корпоративної культури, спрямованої на людину, інновації та співпрацю. Перспективи подальших досліджень полягають у перевірці ефективності архетипових стратегій у різних галузях і розробленні діагностичних моделей для оцінки архетипового балансу організації.

Ключові слова: архетип, корпоративна культура, архетиповий підхід, організаційна психологія, кланова культура, адхократія, мотивація досягнення, командні ролі, архетипова інтервенція.

Valerii Novitskyi, Yana Raievska. STRATEGIES FOR INTEGRATION OF ARCHETYPES INTO CORPORATE CULTURE

The article presents the results of a theoretical and empirical study aimed at developing and testing strategies for integrating the archetypal approach into the corporate culture of a modern organization. Based on the Jungian concept of the collective unconscious, the role of archetypes as universal psychological models that form behavioral scenarios, value orientations and communicative patterns in the professional environment is substantiated. The empirical study was conducted in the agricultural holding "ROAGRO-N" with the involvement of 192 respondents, divided into experimental and control groups. A set of valid psychodiagnostic techniques was used (K. Cameron and R. Quinn, B. Bass, R. Belbin, R. Cattell, T. Leary, G. Gardner, T. Ehlers), which allowed to cover key aspects of the personal, value, team and motivational spheres. A five-module program of archetypal integration was developed (educational, training, team, management and support blocks), implemented within four months in the production process. The results of the formative stage showed statistically significant positive changes: a decrease in the hierarchical-technocratic bias of corporate culture, an increase in clan and adhocratic characteristics, an increase in social-team motivation, communicative openness, benevolence, emotional stability and creativity. The generalized effect of the intervention (Cohen's $d = 0.72$; $\eta^2 = 0.18$) confirmed the high practical effectiveness of the program. It is proven that archetypal intervention can be an effective tool for developing a corporate culture focused on people, innovation and cooperation. The prospects for further research are to verify the effectiveness of archetypal strategies in different industries and to develop diagnostic models for assessing the archetypal balance of organizations.

Key words: archetype, corporate culture, archetypal approach, organizational psychology, clan culture, adhocracy, achievement motivation, team roles, archetypal intervention.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та соціальної турбулентності питання формування ефективної корпоративної культури набуває особливої ваги. Багато організацій зіштовхуються з кризою ідентичності, втратою лояль-

ності співробітників, поверхневим копіюванням західних моделей управління, що не враховують глибинних ціннісних орієнтацій та культурних архетипів. Водночас архетиповий підхід відкриває можливість глибшого осмислення колективної свідомості та підсві-

домих структур, які визначають поведінкові моделі працівників, формують корпоративні міфи, ритуали та символи.

Інтеграція архетипів у систему корпоративної культури дозволяє узгодити стратегічні цілі організації з її внутрішньою психологічною динамікою, створює емоційно резонансну основу для брендингу, лідерства, комунікацій та управлінських рішень. Проте в науковій і прикладній літературі бракує системних досліджень, що описують механізми та стратегії впровадження архетипових моделей у корпоративну практику. Існуючі напрацювання переважно фокусуються на маркетинговому використанні архетипів, тоді як їх роль у формуванні організаційної ідентичності, командної взаємодії та культурного балансу залишається недостатньо розкритою.

Таким чином, постає потреба в теоретичному узагальненні та емпіричному обґрунтуванні стратегій інтеграції архетипів у корпоративну культуру, які б сприяли гармонізації цінностей організації та особистісних орієнтацій працівників, забезпеченню стійкості, мотивації та інноваційності в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнє десятиріччя (2018–2025) позначене інтенсивним розвитком архетипового підходу у менеджменті, організаційній психології та брендингу. Базовим методологічним підґрунтям слугують ідеї К. Г. Юнга про колективне несвідоме та архетипові патерни, які сучасні автори переосмислюють як «культурні сценарії» організацій. У працях М. Марк і К. Пірсон архетипи описані як стратегічні матриці бренду й корпоративної комунікації, що забезпечують емоційний резонанс із цільовими групами та внутрішніми стейкхолдерами [6; 7]. Р. Квін і К. Камерон, розвиваючи модель конкуруючих цінностей, демонструють, як культурні профілі організацій (клан, адхократія, ринок, ієрархія) корелюють з архетиповими наративами лідерства та управлінських практик [9].

Емпіричний блок міжнародних досліджень зосереджується на зв'язку архетипів із показниками ефективності: залученістю персоналу, психологічною безпекою, інноваційністю, клієнтською лояльністю. Роботи 2018–2025 рр. показують, що архетипова узгодженість між брендом роботодавця, стилем лідерства та внутрішніми ритуалами підсилює довіру і зменшує «культурне тертя» між підрозділами. Окремий напрям – вплив архетипних сценаріїв на управління змінами: дослідження вказують, що перехід від «Ієрарха» до «Дослідника/Героя» полегшує

цифрову трансформацію, а поєднання «Опікуна» і «Творця» підтримує середовище навчання та інновацій.

Інструментально-методичні напрацювання охоплюють поєднання якісних і кількісних підходів. Поширені інструменти: опитувальники архетипних профілів (на кшталт РМАІ), карти культурних артефактів, контент-аналіз внутрішніх комунікацій, метафоричні інтерв'ю, а також класичні організаційні метрики (OCAI, опитування залученості, індекси психологічної безпеки). У практикоорієнтованих роботах зустрічаються «архетипні спринти» – фасилітовані сесії, де команда ідентифікує домінуючі й «тіньові» архетипи, визначає ризики їхнього дисбалансу та формує дорожні карти змін.

В українській науці архетипова проблематика розвивається на перетині соціальної та організаційної психології. Дослідники (О. Донченко, Т. Драгунова, І. Пасічник та ін.) аналізують архетипи у контексті національної ідентичності, історичної пам'яті й культурних кодів, що опосередковано впливають на управлінські стилі, типи лідерства і стратегічні реакції бізнесу в умовах невизначеності [2; 3]. З'являються праці, що порівнюють архетипні профілі українських компаній до й після 2022 року: фіксується зміщення до «Героя/Опікуна» (акцент на солідарності, волонтерстві, соціальній місії) та «Мудреця/Творця» (прагнення до смислотворення й інновацій), тоді як надмір «Бунтаря» без «Правителя» пов'язують із ризиками хаотизації процесів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення стратегій інтеграції архетипів у корпоративну культуру сучасних організацій, спрямованих на підвищення ефективності управління, зміцнення ціннісної єдності колективу та формування стійкої організаційної ідентичності.

Виклад основного матеріалу. Розроблення стратегій інтеграції архетипів у корпоративну культуру здійснювалося на основі результатів емпіричного дослідження, проведеного в агрохолдингу ТОВ «РОАГРО-Н». Запровадження архетипового підходу передбачає свідоме використання універсальних психологічних моделей (архетипів) у системі управлінських практик та міжособистісних взаємодій, що сприяє зміцненню ціннісної основи корпоративної культури, підвищенню рівня згуртованості колективу та загальної ефективності організації.

З метою досягнення поставлених завдань було застосовано комплекс емпіричних методів, який охоплював констатувальний (діа-

гностичний) та формувальний експерименти, а також низку стандартизованих психодіагностичних інструментів. Для дослідження індивідуально-психологічних особливостей персоналу використано 16-факторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла (16PF), що дозволив виявити провідні риси характеру працівників. Мотиваційні аспекти оцінювалися за методикою Т. Елерса, спрямованою на визначення рівня мотивації досягнення успіху. Типи когнітивної та професійної орієнтації виявлялися за допомогою діагностичного опитувальника «Людина – машина», який дозволяє розмежувати схильність до технократичного або гуманітарного стилю діяльності.

Для аналізу міжособистісної взаємодії було застосовано методику Т. Лірі, що дає змогу визначити домінуючі стилі міжособистісних відносин, а також опитувальник командних ролей Р. Белбіна, який допомагає ідентифікувати типові ролі співробітників у команді. Дослідження типу організаційної культури здійснювалося за методикою К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI), що дозволила встановити домінуючі культурні орієнтації колективу. Профіль інтелектуальних здібностей визначався за адаптованим опитувальником множинного інтелекту на основі теорії Г. Гарднера, а спрямованість особистості – за методикою Б. Басса, яка дозволила виявити переважну орієнтацію працівників (на себе, на спілкування чи на завдання).

Оброблення отриманих результатів здійснювалося із застосуванням методів математико-статистичного аналізу, зокрема кореляційного, що забезпечило виявлення взаємозв'язків між досліджуваними змінними. Подальша якісна інтерпретація результатів дозволила здійснити змістовне узагальнення й окреслити психологічні закономірності архетипової структури корпоративної культури. Статистична обробка та графічна візуалізація даних проводилася з використанням пакета SPSS версії 20.0, що гарантувало надійність, точність і наочність аналізу.

На основі узагальнення результатів застосованих методик було визначено провідні архетипи корпоративної культури ТОВ «РОАГРО-Н» та проаналізовано ступінь їх прояву серед персоналу. Виявлено п'ять домінуючих архетипових моделей, що відображають психологічний портрет колективу:

1. Архетип «Правитель/Лідер» – уособлює орієнтацію на владу, відповідальність і порядок. Найбільш притаманний керівникам і менеджерам середньої ланки, харак-

теризується високим рівнем доміантності, лідерства та мотивації до успіху. Забезпечує дисципліну й чітку ієрархію, однак за надмірного вираження може обмежувати ініціативу підлеглих.

2. Архетип «Герой/Воїн» – відображає прагнення досягати цілей, долати труднощі, змагатися та перемагати. Співробітники з домінуванням цього архетипу демонструють впевненість, сміливість і високий рівень мотивації досягнення. Вони є рушієм прогресу, проте потребують балансу, щоб уникнути надмірної конкуренції.

3. Архетип «Опікун/Наставник» – пов'язаний із турботою, підтримкою та готовністю допомагати іншим. Характерний для представників HR-підрозділів і командних лідерів низової ланки. Такі працівники відзначаються емпатійністю, соціальною спрямованістю та розвиненим емоційним інтелектом. Опікуни створюють сприятливий морально-психологічний клімат, але можуть зазнавати емоційного виснаження.

4. Архетип «Мудрець/Експерт» – характеризує аналітичність, прагнення до знань та професійної компетентності. Притаманний аналітикам і управлінцям, орієнтованим на стратегічні рішення. Забезпечує виваженість і логічність управління, однак надмірна рефлексія може знижувати оперативність.

5. Архетип «Новатор/Дослідник» – уособлює творчість, інноваційність і готовність до ризику. Його прояви виявлені серед фахівців, що займаються розвитком і впровадженням нових технологій. Новатори стимулюють креативність і зміни, хоча потребують підтримки структурних архетипів для стабільності процесів.

Таким чином, архетипи «Правителя», «Героя», «Опікуна», «Мудреця» та «Новатора» формують основу архетипового профілю корпоративної культури досліджуваної організації. Кожен із них має власні ресурси та потенційні ризики: дисципліна може обмежувати свободу, сміливість – породжувати конфлікти, турбота – виснажувати, аналітичність – сповільнювати реакцію, а креативність – знижувати стабільність. Тому подальший етап дослідження був спрямований на пошук оптимального балансу між архетипами для забезпечення гармонійного розвитку організації.

На основі отриманих результатів було розроблено та апробовано **програму інтеграції архетипового підходу** в діяльність агрохолдингу ТОВ «РОАГРО-Н». Її метою стало впровадження системи соціально-психологічних заходів, спрямованих на покращення

корпоративного клімату, розвиток згуртованості колективу та підвищення ефективності управління. Програма включала кілька взаємопов'язаних модулів (див. табл. 1).

Освітній модуль передбачав ознайомлення працівників із теорією архетипів К. Г. Юнга та їхнім практичним значенням для організацій. У форматі лекцій, кейсів і групових обговорень учасники визначали власні провідні архетипи, усвідомлювали їхні сильні й «тіньові» сторони.

Тренінговий модуль був спрямований на розвиток навичок усвідомленого використання архетипів у професійній взаємодії. Під час рольових ігор і практичних вправ учасники вчилися розпізнавати архетипові сценарії у конфліктах, лідерстві, ухваленні рішень і гнучко адаптувати свою поведінку. Зокрема, керівники тренувалися переходити від домінуючої ролі «Правителя» до стилю «Наставника», а новатори – ефективно співпрацювати з «Мудрецьми» для обґрунтування ідей.

Командний модуль передбачав фасилітовані сесії, під час яких учасники аналізували власні архетипові профілі та створювали спільні «карти архетипів» своїх команд. Це дозволило виявити сильні й слабкі сторони групової динаміки та розробити внутрішні правила взаємодії, що підтримують баланс між різними стилями мислення та поведінки.

Керівний модуль був орієнтований на топ-менеджмент і лінійних керівників. У рамках воркшопів вони отримали зворотний зв'язок щодо власних архетипових ролей у колективі та рекомендації з корекції стилю управління. Також розроблено пам'ятки для керівників

із порадами, як використовувати потенціал архетипів у типових управлінських ситуаціях – при впровадженні змін, розв'язанні конфліктів чи підвищенні мотивації персоналу.

Підтримувальний модуль забезпечував подальший супровід і закріплення результатів. Психолог з персоналу проводив консультації, фокус-групи та моніторинг залученості. На корпоративному порталі створено розділ із матеріалами про архетипи, практичними порадами та історіями успішних кейсів. Завдяки цьому архетипова мова поступово інтегрувалася у щоденну комунікацію компанії.

Після завершення констатувального етапу, який засвідчив домінування ієрархічно-технократичного архетипу корпоративної культури та відповідні особистісно-психологічні характеристики персоналу агрохолдингу «РОАГРО-Н», розпочато формувальний етап дослідження. Його метою була перевірка гіпотези про те, що цілеспрямована інтеграція архетипового підходу здатна трансформувати корпоративну культуру, підсилити соціально-командні та інноваційні компоненти без порушення продуктивної дисциплінарної структури. На цьому етапі у виробничий процес було впроваджено авторську п'ятимодульну програму, що охоплювала освітній, тренінговий, командний, керівний і підтримувальний блоки.

Для забезпечення внутрішньої валідності експериментальний дизайн передбачав випадковий поділ вибірки ($n = 192$) на дві еквівалентні групи: експериментальну (ЕГ, $n = 96$),

Таблиця 1

Структура програми інтеграції архетипового підходу в корпоративну культуру Агрохолдингу «РОАГРО-Н»

Назва модуля	Основний зміст	Ключові інструменти та дії
Освітній модуль	Ознайомлення персоналу з теорією архетипів, їхнім походженням, практичною цінністю для роботи та взаємодії в організації	Лекції, презентації, кейс-стаді, архетипові опитувальники, дискусії, самооцінювання провідних архетипів
Тренінговий модуль	Розвиток навичок усвідомленого використання архетипів у робочих ситуаціях	Тренінги, рольові ігри, розбір управлінських кейсів, відпрацювання поведінкової гнучкості
Командний модуль	Робота з архетипами на рівні команд, формування командної мапи архетипів і правил співпраці	Фасилітовані сесії, колективна карта архетипів, обговорення внеску кожного типу, розробка командних традицій
Керівний модуль	Переосмислення стилю лідерства через архетипи; розвиток адаптивного стилю управління	Воркшопи для керівників, зворотний зв'язок від колективу, архетипові поради для управлінських ситуацій, пам'ятки
Підтримувальний модуль	Закріплення змін, супровід впровадження, взаємонавчання через корпоративний портал	Консультації, фокус-групи, архетиповий онлайн-ресурс, обмін досвідом, історії успіху, анонімні рефлексії

яка повністю пройшла програму, та контрольну (КГ, $n = 96$), що працювала у звичному режимі. Перевірка стартової еквівалентності груп за віком ($36,8 \pm 8,4$ vs $37,0 \pm 7,9$ року), статтю ($46,9\%$ vs $45,8\%$ жінок) і показниками восьми методик підтвердила відсутність статистично значущих відмінностей (усі $p > 0,50$).

Протягом чотирьох місяців (січень – квітень 2024 р.) учасники ЕГ взяли участь у 60 год очних занять і близько 40 год міжсесійних практик, тоді як КГ заповнила опитувальники повторно через аналогічний часовий інтервал.

Пре- та пост-вимірювання проводилися з дотриманням стандартних процедур. Статистичну обробку здійснено у пакеті SPSS 20.0, із використанням парних і незалежних t -тестів, двофакторного аналізу дисперсії (ANOVA 2×2), а також розрахунком ефект-розмірів (Cohen's d , η^2), що забезпечило надійність і валідність отриманих результатів.

Результати, подані на рисунку 1, засвідчують, що на початковому етапі обидві групи мали подібний ієрархічний профіль корпоративної культури: Ієрархія ≈ 35 балів із 40, Ринок ≈ 30 , Клан ≈ 20 , Адхократія ≈ 15 . Після реалізації програми в експериментальній групі (ЕГ) зафіксовано істотні зміни: показник Ієрархії знизився до $30,0 \pm 3,1$ ($-5,1$; $t = 12,4$; $p < 0,001$; $d = -1,58$), тоді як Клан зріс до $25,0 \pm 3,4$ ($+4,8$; $t = 11,5$; $p < 0,001$; $d = 1,46$), а Адхократія – до $22,0 \pm 3,3$ ($+7,1$; $t = 17,7$;

$p < 0,001$; $d = 2,25$). Показник «Ринку» залишився стабільним ($-0,7$; $p = 0,09$). У контрольній групі (КГ) жоден параметр не змінився статистично значуще (макс. $|t| = 1,1$). Це свідчить про зміщення архетипу «Прагматика/Бюрократ» у бік «Родини/Клану» та «Творця/Адхократії», що підтверджує пластичність корпоративної культури під впливом цілеспрямованих психологічних інтервенцій.

За результатами методики «Людина – машина» технократичний індекс ЕГ знизився з $64,5 \pm 9,3\%$ до $55,2 \pm 9,6\%$ ($-9,3$ п.п.; $t = 8,7$; $p < 0,001$; $d = -0,89$), тоді як у КГ змін не виявлено ($-0,8$ п.п.; $p = 0,48$). Це означає зменшення процедурно-механістичного стилю мислення та посилення гуманістичної орієнтації, що корелює зі зростанням кланових характеристик корпоративного профілю.

Аналіз командних ролей за Р. Белбіном показав, що до впровадження програми домінували Реалізатори (20%), Координатори та Командні гравці (по 15%). Після завершення навчання у ЕГ частка Генераторів ідей зростає удвічі – до 10% ($+5$ п.п.; $\chi^2 = 6,9$; $p = 0,008$), Командних гравців – до 16% ($p = 0,09$, тенденція), тоді як Реалізаторів зменшилася до 18% ($p = 0,13$). Спостерігається поступовий перехід від домінування виконавських ролей до більш творчо-командної структури. У контрольній групі змін не зафіксовано ($\chi^2 = 1,4$; $p = 0,93$).

Рисунок 2 ілюструє зміни за методикою Б. Басса, що оцінює спрямованість

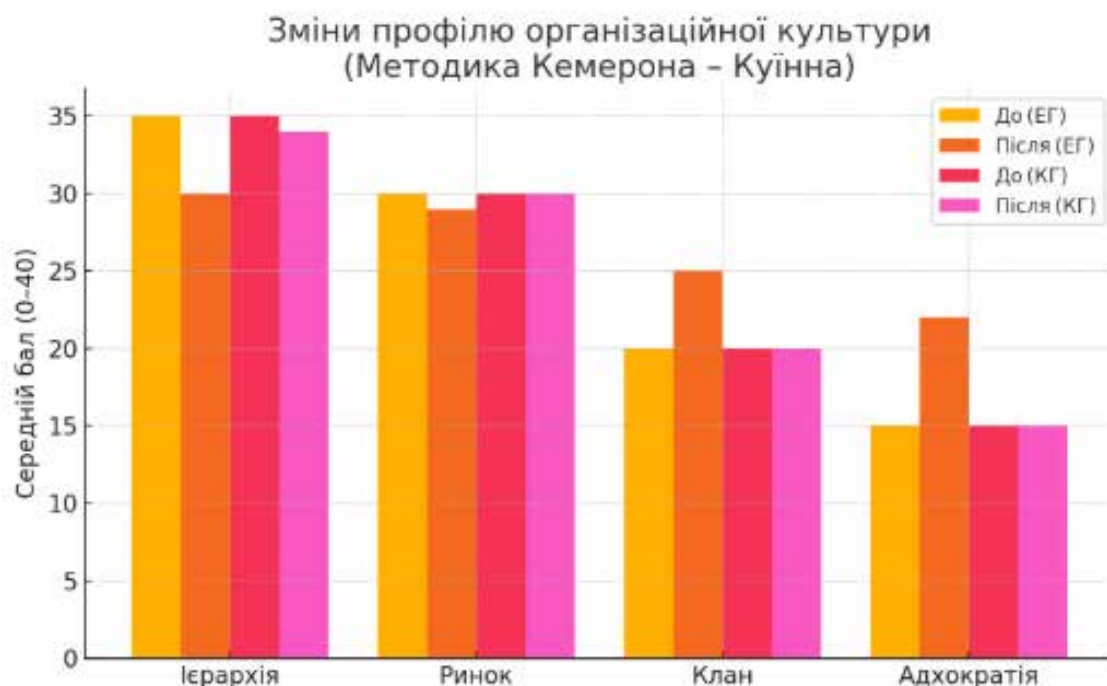


Рис. 1. Зміни профілю організаційної культури (методика Кемерона – Куїнна)

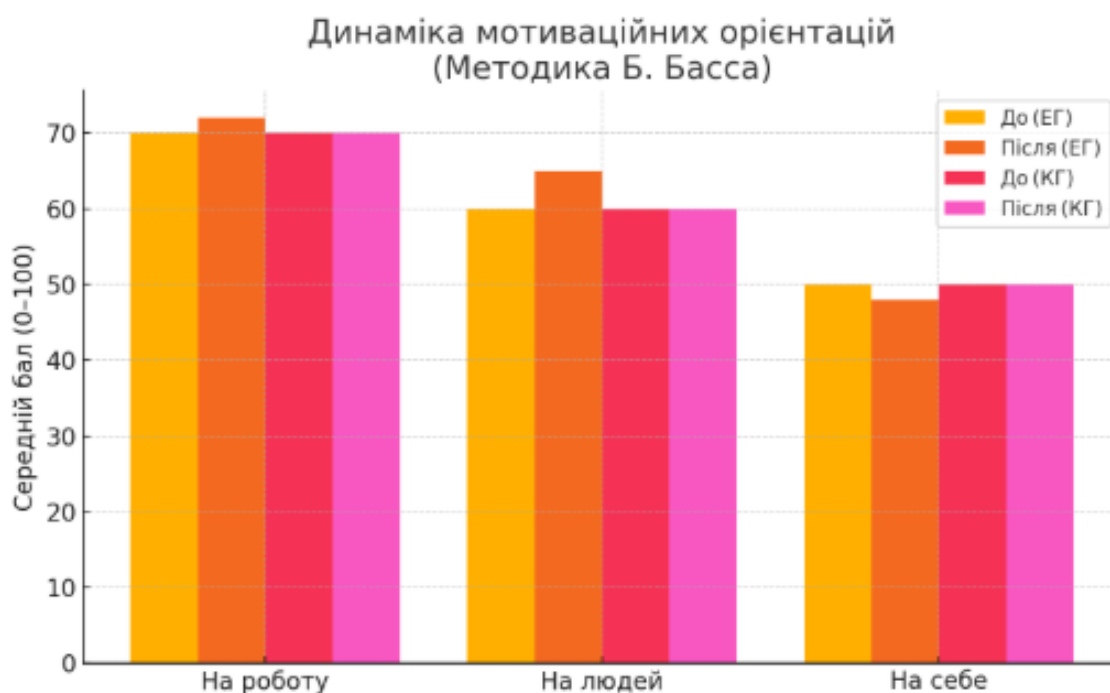


Рис. 2. Динаміка мотиваційних орієнтацій (методика Б. Басса)

особистості. На початку дослідження середні значення становили: орієнтація «на роботу» – $70,1 \pm 6,0$; «на людей» – $60,3 \pm 6,4$; «на себе» – $49,8 \pm 6,8$. Після впровадження програми в експериментальній групі (ЕГ) показник «на роботу» зріс до $72,3 \pm 5,8$ ($t = 4,1$; $p < 0,001$; $d = 0,37$), «на людей» – до $65,2 \pm 6,6$ ($t = 7,1$; $p < 0,001$; $d = 0,79$), тоді як «на себе» дещо зменшився до $48,1 \pm 6,4$ ($t = 2,2$; $p = 0,032$; $d = -0,25$). Отже, спостерігається посилення колективістської та соціально орієнтованої мотивації, що є одним із ключових ефектів програми. У контрольній групі (КГ) зміни не досягли рівня статистичної значущості (усі $p > 0,45$).

За результатами 16-факторного опитувальника Р. Кеттелла, помітну динаміку продемонстрували п'ять інтегрованих блоків.

Комунікативно-організаційний компонент (E + A + I – L) зріс із 4,9 до 5,6 стена ($t = 6,1$; $p < 0,001$; $d = 0,62$), насамперед завдяки підвищенню теплоти (A: +0,6) і чутливості (I: +0,5), при одночасному зниженні настороженості (L: –0,4).

Емоційно-вольовий блок (C + G + Q3 – Q4) засвідчив укріплення самоконтролю – підвищення з 6,1 до 6,4 стена ($p = 0,006$).

Інтелектуальний компонент (A+C+M–Q1) зріс помірно (+0,3 стена; $p = 0,012$), переважно за рахунок розвитку імовірнісного мислення (M).

Діяльнісно-результативний та техноадаптаційний блоки продемонстрували мінімальні

зміни ($\pm 0,3$ стена), а індекс «дисциплінованість – радикалізм» залишився стабільним. Це свідчить, що програма не зруйнувала базові виконавські стандарти, а лише розширила комунікативно-гуманістичний і когнітивний потенціал.

У контрольній групі коливання були незначними ($< 0,1$ стена; $p > 0,20$), що підтверджує достовірність ефекту саме експериментального впливу (рис. 3).

Рисунок 4 демонструє міжособистісні стосунки (Т. Лірі) та вказує, що сукупний «лідерсько-підтримувальний індекс» (середнє з типів «лідер-відповідальний», «альтруїстичний» і «кооперативний» мінус «авторитарний») у ЕГ піднявся з $-0,16$ до $+0,09$ ($t = 5,0$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,14$). Авторитарність окремо знизилася ($-0,06$ фактор-балів), тоді як доброзичлива доміантність виросла ($+0,12$). КГ продемонструвала лише незначну сезонну флуктуацію ($\Delta \approx 0,01$; $p = 0,72$).

Профіль множинних інтелектів (Гарднер) показує, що суттєві динамічні зміни спостерігалися у чотирьох видах: міжособистісний +4 бали ($75 \rightarrow 79$; $t = 5,4$; $p < 0,001$), лінгвістичний +2 ($70 \rightarrow 72$; $t = 3,2$; $p = 0,002$), натуралістичний +3 ($55 \rightarrow 58$; $t = 4,0$; $p < 0,001$) та невелике, але статистично достовірне підвищення логіко-математичного +1 ($80 \rightarrow 81$; $p = 0,047$). Інші інтелекти лишилися на попередньому рівні. Ефект пояснюється тренінговими модулями, зорієнтованими на інтерактивну комунікацію, аналіз кейсів

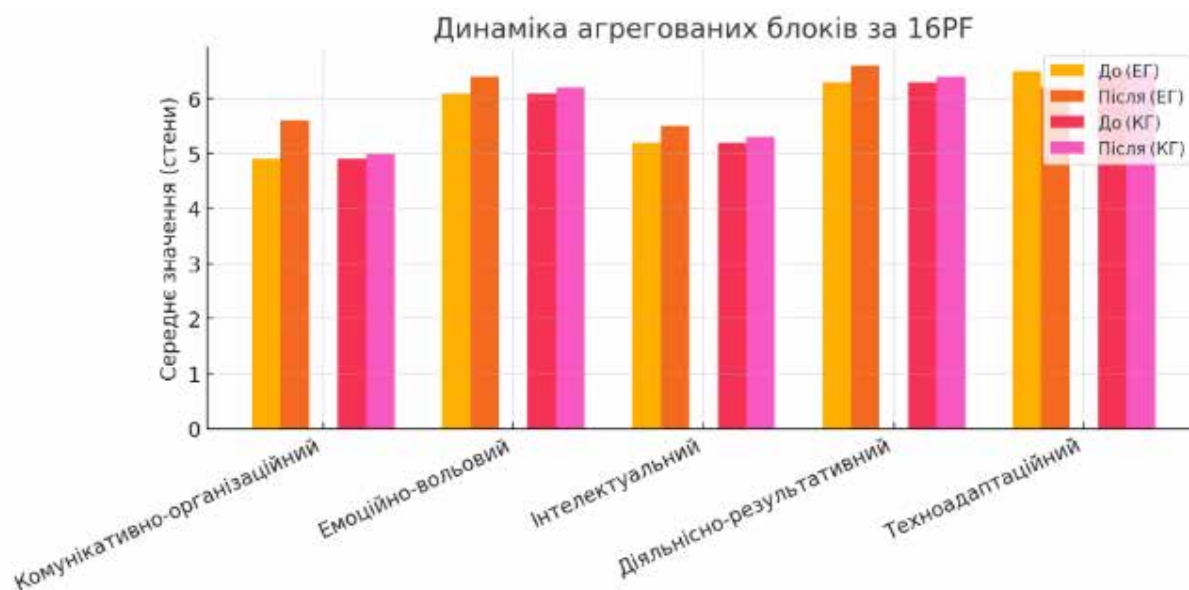


Рис. 3. Динаміка агрегованих блоків за 16-факторним опитувальником Р. Кеттелла



Рис. 4. Зміни міжособистісного індексу (Т. Лірі)

і практику «польових» спостережень. У КГ зміни не зафіксовано (максимум ± 1 бал; усі $p > 0,25$) (рис. 5).

За методикою Т. Елєрса (рис. 6) зафіксовано істотне підвищення мотивації досягнення в експериментальній групі (ЕГ): частка респондентів із високою мотивацією зросла з 55 % до 68 % ($\chi^2 = 6,42$; $p = 0,040$), тоді як у контрольній групі (КГ) залишилася незмінною (56 %; $p = 0,97$). Низький рівень мотивації в ЕГ скоротився з 15 % до 8 %, що пов'язано з дією системи символічного визнання досягнень у межах підтримувального модуля (щомісячні «архетипові відзнаки» командам).

Після завершення архетипового втручання зафіксовано виразні трансформаційні зміни в ЕГ, що охопили психосоціальний, мотива-

ційний, когнітивний та організаційний рівні. Зокрема, зміцнилися позитивні кореляції між ключовими змінними: зв'язок між культурним типом «Клан» і роллю «Командний гравець» зріс до $r = 0,58$ ($p < 0,001$), а між «Адхократією» та роллю «Генератор ідей» – до $r = 0,61$ ($p < 0,001$), що вказує на посилення колективізму та інноваційності. Водночас асоціація між «Ієрархією» та роллю «Реалізатор» знизилася з $r = 0,72$ до $r = 0,49$, відображаючи відхід від жорстко технократичної моделі на користь гнучкішої та людиноцентричної. У КГ зміни кореляцій були незначними (середнє $|\Delta r| = 0,04$).

Інтегрований показник ефективності втручання, обчислений на основі п'яти діагностичних блоків (організаційна культура, ціннісні орієнтації, особистісні риси, командні ролі, мотивація), становив Cohen's $d = 0,72$, що відповідає середньому ефекту та суттєво перевищує мінімальний клінічно значущий рівень (0,50). У КГ аналогічний показник дорівнював $d = 0,07$, що майже вдесятеро менше, підтверджуючи специфічність впливу програми.

Отримані результати свідчать, що архетипове втручання істотно послабило ієрархічно-технократичний перекис корпоративної культури, активізувавши кланові та адхократичні компоненти, не порушивши при цьому дисциплінарної стабільності. Технократичний індекс знизився на 9,3 п.п., тоді як соціально-командна орієнтація зросла на 5,0 п.п., що демонструє зсув культурного вектора від «машинної» до людиноцентричної моделі управління.

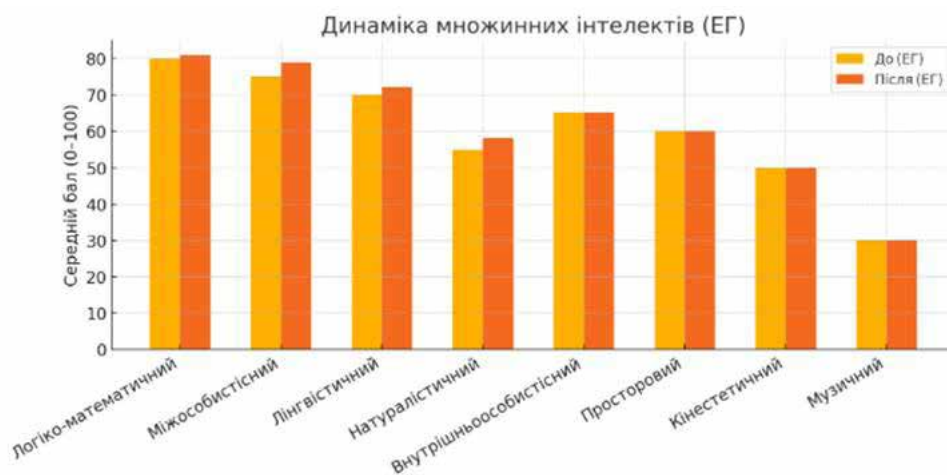


Рис. 5. Динаміка множинних інтелектів (ЕГ)

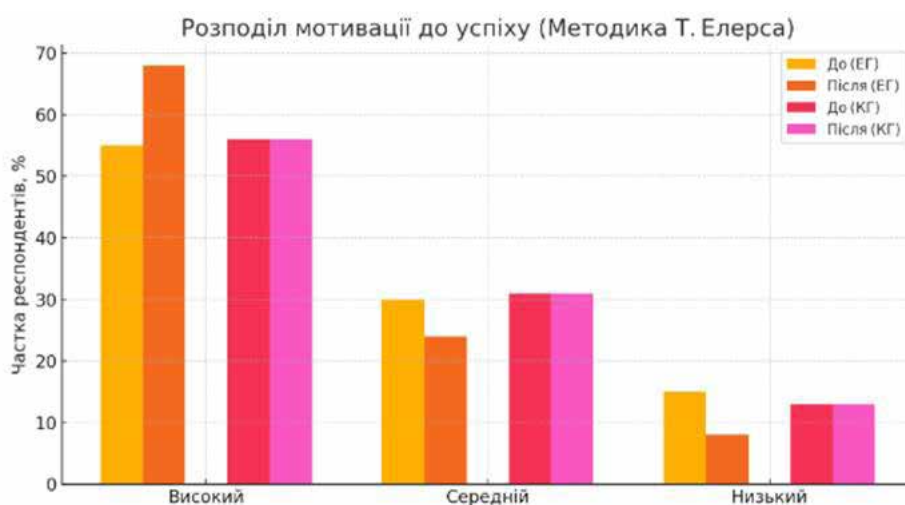


Рис. 6. Розподіл мотивації до успіху (методика Т. Елерса)

У структурі команд значно зросла роль Plant (Генератора ідей), частка якого подвоїлася, що вказує на підвищення креативності та ініціативності персоналу. Кореляційні зв'язки між архетипом «Адхократія» та творчими ролями підтвердили інтеграцію інноваційності у командну динаміку. Мотиваційна структура змістилася в бік поєднання орієнтацій «на справу» та «на людей», тоді як егоцентричні установки помітно ослабли. Частка працівників із вираженою мотивацією досягнень зросла до двох третин колективу, що є критичним чинником у конкурентному аграрному середовищі.

На рівні особистісних рис спостерігалось зростання комунікативної відкритості, доброзичливості та емоційної стабільності. При цьому формальна нормативність залишилася стабільною, що зберегло високу виконавську дисципліну. У когнітивній сфері зафіксовано приріст міжособистісного, лінгвістичного

та натуралістичного інтелектів, що створює передумови для синтезу аграрних і екоінноваційних практик.

У контрольній групі суттєвих змін не виявлено, що виключає альтернативні пояснення (сезонні або організаційні ефекти). Узагальнений ефект програми ($d = 0,72$; $\eta^2(\text{Група} \times \text{Час}) = 0,18$) підтверджує високу практичну результативність архетипового втручання.

Таким чином, архетипова інтервенція довела свою ефективність як інструмент розвитку корпоративної культури, що сприяє підвищенню адаптивності, взаємопідтримки, інноваційності й мотивації досягнень. Її доцільно інституціоналізувати – масштабувати на всі підрозділи агрохолдингу, інтегрувати в HR-процеси, систему оцінювання персоналу та стратегічне планування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене архетипове втручання засвідчило статистично значущі

позитивні зміни в експериментальній групі, що підтверджує ефективність розробленої п'ятимодульної програми інтеграції архетипів у корпоративну культуру агрохолдингу «РОАГРО-Н». У результаті реалізації програми зафіксовано зменшення ієрархічно-технократичної орієнтації та посилення кланових і адхократичних складових, що відображає зсув у бік людиноцентричної, гнучкої та інноваційної культури. Виявлено зростання командної згуртованості, розвиток креативних і співпраційно-підтримувальних ролей, підвищення рівня мотивації досягнення та переорієнтацію з егоцентричних на соціально-командні цінності. Програма сприяла формуванню

позитивного психологічного клімату, підвищенню комунікативної відкритості, емоційної стабільності й готовності персоналу до інноваційних змін без втрати дисциплінарної надійності. Узагальнений ефект втручання ($d = 0,72$) засвідчує високу практичну результативність програми, що може бути рекомендована для масштабування та впровадження в систему корпоративного розвитку й HR-процесів організацій агропромислової сфери. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні вивчення архетипових моделей у різних організаційних контекстах та оцінці їхнього впливу на ефективність, інноваційність і згуртованість колективів.

Література:

1. Гордійчук О. О. Архетипи української ментальності: соціально-філософський аналіз. *Вісник Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка. Філософські науки*, 2018, Вип. 1(84), С. 15–19.
2. Донченко О. А. Архетиповий менеджмент: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2012. 264 с.
3. Донченко О. А. Архетипи – спільне в нашому житті (розпізнавання архетипів як шлях до унікальності). *Психологія особистості*, 2011, № 1(2), С. 170–179.
4. Юнг К. Г. Психологічні типи. Київ : Центр навчальної літератури, 2024. 680 с.
5. Юнг К. Г. *Four Archetypes: Mother, Rebirth, Spirit, Trickster*. London: Routledge, 2006. 168 p.
6. Cameron K. S., Lavine M. *Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006. 272 p.
7. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 256 p.
8. Campbell J. *Myths to Live By*. New York: Penguin Books, 2011. 288 p.
9. Mark M., Pearson C. S. *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. New York: McGraw-Hill, 2001. 384 p.

Дата надходження статті: 29.09.2025

Дата прийняття статті: 20.10.2025

Опубліковано: 28.11.2025