

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
Факультет автоматизації виробництва, інформаційних та  
управлінських технологій  
Кафедра прикладної економіки, бізнес інжинірингу та проектного  
менеджменту

Кваліфікаційна робота  
допущена до захисту.

Гарант освітньої програми  
«Вартісне управління бізнесом»

\_\_\_\_\_ Ірина ШКРАБАК  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
за підсумками виконання освітньо-професійної програми  
«Вартісне управління бізнесом»  
за спеціальністю D3 Менеджмент  
на тему:

**«РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ»**

Керівник роботи

Олександра ХАРЧЕНКО

Консультант від бази практики

Олександра ХАРЧЕНКО

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Даніїл БЛЬОСТКІН

Підсумкова оцінка за атестацію

Голова ЕК

Андрій ДАНИЛОВ

Запоріжжя – 2026

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю D3 Менеджмент. ОПП «Вартісне управління бізнесом» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2026.

Мета роботи: розробка управлінських рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на основі комплексного аналізу теоретичних засад та діагностики поточного стану організаційної культури закладу.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою у закладах вищої освіти.

Предметом дослідження є механізми та інструменти цілеспрямованого розвитку корпоративної культури в ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» в контексті стратегічного HR-менеджменту та управління організаційними змінами.

В першому розділі систематизовано теоретико-методологічні підходи до визначення, типологізації та управління корпоративною культурою в теорії менеджменту.

В другому розділі здійснено діагностику корпоративної культури університету за методикою OCAI, оцінено систему HR-менеджменту та проведено SWOT-аналіз.

В третьому розділі розроблено стратегію розвитку корпоративної культури, систему KPI та дорожню карту управління змінами.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, OCAI, SWOT-АНАЛІЗ, KPI, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення корпоративної культури в теорії менеджменту .....	7
1.2. Типологія корпоративної культури: управлінські моделі та їх прикладне значення .....	11
1.3. Специфіка формування корпоративної культури у закладах вищої освіти корпоративного типу .....	16
Висновки до розділу 1 .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»: УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ.....</b>	<b>22</b>
2.1. Організаційно-управлінська характеристика університету: місія, стратегія та інституційне середовище .....	22
2.2. Аналіз ціннісно-нормативної бази та культурного профілю закладу .....	24
2.3. Оцінка системи HR-менеджменту як інструменту трансляції корпоративної культури.....	27
2.4. SWOT-аналіз корпоративної культури університету: виявлення проблем та можливостей .....	40
Висновки до розділу 2 .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТУ .....</b>	<b>44</b>
3.1. Стратегія розвитку корпоративної культури: цілі, пріоритети та механізми .....	44
3.2. Вдосконалення системи мотивації та внутрішніх комунікацій .....	47
3.3. Система KPI для моніторингу розвитку корпоративної культури ..	50
3.4. Дорожня карта управління змінами та оцінка соціально- економічного ефекту.....	54
Висновки до розділу 3 .....	56
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глибокої трансформації системи вищої освіти України, зумовленої євроінтеграційними процесами, повномасштабним воєнним вторгненням Росії та необхідністю структурної перебудови національної економіки, проблематика управління корпоративною культурою закладів вищої освіти (ЗВО) набуває принципово нового управлінського виміру.

Особливої актуальності набуває дослідження ЗВО корпоративного типу — закладів, що виникли або функціонують в орбіті великих промислових холдингів. ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», створений за підтримки міжнародної гірничо-металургійної групи Metinvest, є показовим прикладом гібридної організаційної моделі, в якій академічні цінності — свобода наукового пошуку, критичне мислення, студентоцентризм — перетинаються з корпоративними цінностями холдингу: безпека виробництва, операційна ефективність, інноваційність та безперервне вдосконалення.

Незважаючи на значний масив наукових праць, присвячених корпоративній культурі (Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Ч. Хенді), у вітчизняній науці з менеджменту залишається недостатньо дослідженим питання формування та цілеспрямованого розвитку корпоративної культури ЗВО корпоративного типу. Це визначає наукову новизну та практичну значущість обраної теми.

**Аналіз результатів попередніх досліджень.** Теоретичну основу дослідження складають праці Е. Шейна [5], К. Камерона та Р. Куїнна [8], Ч. Хенді [9], Г. Хофстеде [10], Дж. Коттера [20], Д. Ульріха та В. Брокбанка [13]. Вітчизняний вимір проблематики представлений дослідженнями Л. П. Червінської [24], В. Г. Воронкової [25], М. П. Денисенка [29]. Невирішеною частиною проблеми залишається

розробка системи KPI моніторингу корпоративної культури ЗВО корпоративного типу.

**Мета роботи:** розробка управлінських рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на основі комплексного аналізу теоретичних засад та діагностики поточного стану організаційної культури закладу.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до визначення, типологізації та управління корпоративною культурою;
- обґрунтувати специфіку формування корпоративної культури у ЗВО корпоративного типу;
- здійснити організаційно-управлінську діагностику університету та оцінити систему HR-менеджменту;
- провести SWOT-аналіз корпоративної культури та ідентифікувати ключові проблемні зони;
- розробити стратегію розвитку корпоративної культури із системою KPI та дорожньою картою змін.

**Об'єкт дослідження:** процес управління корпоративною культурою у закладах вищої освіти.

**Предмет дослідження:** механізми та інструменти цілеспрямованого розвитку корпоративної культури в ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» в контексті стратегічного HR-менеджменту.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез, індукція та дедукція, OSAI-діагностика (Камерон-Куїнн), SWOT-аналіз, контент-аналіз внутрішніх нормативних документів, анкетування, бенчмаркінг, метод дорожнього картування, BSC (Balanced Scorecard).

**Теоретичне значення роботи.** Удосконалено концептуальний підхід до управління корпоративною культурою ЗВО корпоративного

типу; дістало подальшого розвитку застосування методології OSAI для діагностики культурного профілю університетів; уточнено критерії оцінювання ефективності HR-системи як транслятора корпоративних цінностей.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблені рекомендації, система KPI та дорожня карта можуть бути використані керівництвом ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» для цілеспрямованого розвитку корпоративної культури в середньостроковому горизонті планування.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменувань). Основний текст роботи викладено на 64 сторінки, містить 12 таблиць, 2 рисунки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення корпоративної культури в теорії менеджменту

Поняття «корпоративна культура» є одним із ключових конструктів сучасної теорії менеджменту та організаційної поведінки. Незважаючи на те що феномен культури в організаційному контексті привертая увагу науковців починаючи з 1930-х років (класичні Хоторнські експерименти Е. Мейо), системна наукова концептуалізація корпоративної культури як самостійного об'єкта управлінського дослідження відбулася у 1980-х роках у працях Т. Пітерса та Р. Вотермана, В. Оучі, Т. Діла та А. Кеннеді [1, с. 23].

Сьогодні у науковій літературі з менеджменту не існує єдиного загально визнаного визначення корпоративної (організаційної) культури, що зумовлено міждисциплінарністю цього феномену та різноманітням методологічних підходів до його вивчення. Проте аналіз ключових наукових джерел дозволяє виокремити кілька концептуальних традицій.

Перший — символічно-антропологічний підхід — розглядає культуру як систему спільних значень, символів, ритуалів та переконань, що формуються в організації стихійно й не піддаються безпосередньому управлінському втручання. Найбільш послідовно цей погляд обстоювали К. Вейк та Дж. Мартін. Обмеженість цього підходу для менеджменту полягає у запереченні можливості цілеспрямованого формування культури як управлінського інструменту [2, с. 57].

Другий — функціонально-менеджеріальний підхід, трактує корпоративну культуру як змінну величину організаційної системи, якою можна і потрібно управляти. Саме в рамках цього підходу Т. Пітерс і Р. Вотерман у фундаментальній праці «У пошуках досконалості» (1982)

обґрунтували тезу про те, що культура «сильних» компаній є їх ключовою конкурентною перевагою [3, с. 14]. В. Оучі у теорії «Z» показав, що японські компанії перевершують американські передусім завдяки специфічній організаційній культурі, заснованій на довірі, колективізмі та довгостроковій зайнятості [4, с. 89].

Третій — когнітивно-феноменологічний підхід, представлений насамперед моделлю Е. Шейна, який розглядає культуру як сукупність базових колективних переконань, набутих групою у процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [5, с. 31]. Саме ця модель набула найбільшого поширення у прикладному менеджменті завдяки операціональності та можливості проведення культурного аудиту.

Четвертий — стратегічний підхід, розглядає корпоративну культуру як елемент стратегічного управління, що формується відповідно до стратегічних цілей організації. Г. Мінцберг, Дж. Коттер та інші прихильники цього напряму доводять, що культура є одночасно й результатом стратегії, і чинником, який визначає межі стратегічних рішень — так звана «стратегічна логіка культури» [6, с. 112].

Для цілей справжнього дослідження найбільш продуктивним є синтез функціонально-менеджеріального та стратегічного підходів, оскільки вони дозволяють розглядати корпоративну культуру ДВНЗ «Метінвест Політехніка» як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу в контексті досягнення стратегічних цілей закладу та промислового холдингу Metinvest в цілому.

Аналіз дефініційного апарату дозволяє встановити спільні й відмінні риси в розумінні корпоративної культури провідними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз ключових визначень корпоративної культури

Автор (рік)	Визначення	Акцент у менеджменті
<b>Е. Шейн (1985)</b>	Патерн базових припущень, сформованих групою при вирішенні проблем адаптації та інтеграції	Глибинні переконання, некеровані напряду
<b>К. Камерон, Р. Куїнн (1999)</b>	Те, що відчувається і сприймається в організації як «само собою зрозуміле» й визначає поведінку людей	Конкуруючі цінності, можливість вимірювання і зміни
<b>Г. Хофстеде (1991)</b>	«Програмування розуму» — колективні ментальні програми, що відрізняють членів однієї групи від іншої	Національний та організаційний виміри культури
<b>Т. Діл, А. Кеннеді (1982)</b>	Те, «як тут у нас прийнято робити»; система неформальних правил, що визначає поведінку	Сильна культура як джерело конкурентної переваги
<b>В. Співак (2001)</b>	Система матеріальних і духовних цінностей, що відображають індивідуальність компанії	Вітчизняна управлінська традиція

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 7, 8, 9, 10].

Синтезуючи наведені підходи, у рамках цього дослідження під корпоративною культурою пропонується розуміти: систему усвідомлених та неусвідомлених цінностей, норм поведінки, переконань, символів і практик, що розділяються членами організації, транслиуються через систему HR-менеджменту та управлінські практики, визначають організаційну ідентичність і слугують інструментом досягнення стратегічних цілей.

Це визначення акцентує увагу на:

- управлінській керованості культури;
- ролі HR-системи як механізму трансляції культурних цінностей;
- зв'язку культури зі стратегічними цілями — що є принципово важливим для дослідження ЗВО корпоративного типу, яким є ДВНЗ «Метінвест Політехніка».

З позицій менеджменту корпоративна культура виконує низку взаємопов'язаних функцій, що визначають її роль в організаційній системі [7, с. 204]:

- Регулятивна функція: культура встановлює неформальні стандарти поведінки, що доповнюють формальні регламенти й нормативні документи, зменшуючи потребу в бюрократичному контролі.
- Інтеграційна функція: спільні цінності та норми формують організаційну ідентичність, забезпечують групову згуртованість та знижують рівень внутрішньоорганізаційних конфліктів.
- Адаптаційна функція: сформована культура задає координати для прийняття рішень в умовах невизначеності, полегшуючи адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.
- Мотиваційна функція: культура, що відповідає очікуванням і цінностям співробітників, є потужним чинником нематеріальної мотивації та організаційної лояльності.

- Іміджева функція: зовнішнє відображення корпоративних цінностей формує репутацію роботодавця (employer brand), що є критично важливим для залучення та утримання талантів.

- Стратегічна функція: культура слугує «стратегічним фільтром», що відбирає та легітимізує ті моделі поведінки, які відповідають довгостроковим цілям організації.

В умовах ЗВО корпоративного типу всі шість функцій набувають специфічного наповнення. Зокрема, інтеграційна функція ускладнюється через необхідність поєднання академічної та корпоративної субкультур, а стратегічна — через подвійне стратегічне підпорядкування: локальній стратегії ЗВО та корпоративній стратегії материнського холдингу.

## 1.2. Типологія корпоративної культури: управлінські моделі та їх прикладне значення

Розробка інструментарію управління корпоративною культурою неможлива без операційної типологізації культурних феноменів. Управлінська наука запропонувала низку моделей, що дозволяють класифікувати типи корпоративної культури та оцінювати їх відповідність стратегічним цілям організації. Розглянемо ті з них, що мають найбільшу прикладну цінність для цілей цього дослідження.

Найбільш широко застосовуваною в прикладному менеджменті є Модель конкуруючих цінностей, розроблена К. Камероном та Р. Куїнном на основі масштабних емпіричних досліджень показників організаційної ефективності [8, с. 68]. Модель будується на двох ортогональних осях:

- 1) гнучкість vs. стабільність
- 2) внутрішня орієнтація vs. зовнішня орієнтація, що утворюють чотири квадранти — чотири архетипи корпоративної культури.

	<b>ВНУТРІШНЯ ОРІЄНТАЦІЯ</b>	<b>ЗОВНІШНЯ ОРІЄНТАЦІЯ</b>
<b>ГНУЧКІСТЬ</b> ↑	<p><b>КЛАН (Collaborate)</b></p> <p><b>Орієнтація:</b> внутрішня орієнтація та гнучкість.</p> <p><b>Домінуючі цінності:</b> командна робота, участь, залученість, відданість і розвиток людини.</p> <p><b>Лідер:</b> «вчитель» і «ментор».</p> <p><b>Критерій ефективності:</b> розвиток персоналу та згуртованість колективу.</p> <p><b>Типові носії:</b> японські корпорації та університети традиційного типу.</p>	<p><b>АДХОКРАТІЯ (Create)</b></p> <p><b>Орієнтація:</b> зовнішня орієнтація та гнучкість.</p> <p><b>Домінуючі цінності:</b> інновації, підприємництво, ризик, творчість.</p> <p><b>Лідер:</b> «новатор» і «провидець».</p> <p><b>Критерій ефективності:</b> зростання, інноваційні прориви та ринкова частка.</p> <p><b>Типові носії:</b> стартапи, технологічні компанії, дослідницькі лабораторії.</p>
<b>СТАБІЛЬНІСТЬ</b> ↓	<p><b>ІЄРАРХІЯ (Control)</b></p> <p><b>Орієнтація:</b> внутрішня орієнтація та стабільність.</p> <p><b>Домінуючі цінності:</b> порядок, стандарти, процедури, ефективність процесів.</p> <p><b>Лідер:</b> «координатор» і «організатор».</p> <p><b>Критерій ефективності:</b> безпомилкове виконання процедур, стабільність результатів.</p> <p><b>Типові носії:</b> органи державного управління, великі бюрократичні структури.</p>	<p><b>РИНОК (Compete)</b></p> <p><b>Орієнтація:</b> зовнішня орієнтація та стабільність.</p> <p><b>Домінуючі цінності:</b> результативність, конкурентоспроможність, досягнення.</p> <p><b>Лідер:</b> «жорсткий» керівник.</p> <p><b>Критерій ефективності:</b> частка ринку, перевищення цільових показників.</p> <p><b>Типові носії:</b> промислові корпорації, компанії, орієнтовані на прибуток.</p>

Рис. 1: Типи організаційної культури за моделлю Камерона-Куїнна  
Джерело: складено автором на основі аналізу [8].

Інструментом діагностики корпоративного культурного профілю в рамках CVF є анкета OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), що включає 6 блоків питань (організаційна характеристика, лідерство, управління персоналом, організаційний клей, стратегічні акценти, критерії успіху), кожен з яких містить по 4 альтернативи (відповідно до чотирьох типів культури), що розподіляються між собою 100 балами — окремо для «поточного» та «бажаного» стану. Різниця

між поточним і бажаним профілем — це «культурний розрив», що є ключовим орієнтиром для управлінських змін [8, с. 94].

Для ЗВО «Метінвест Політехніка» особливу цінність має можливість за допомогою CVF/OCAI зіставити поточний культурний профіль закладу (що формується як синтез академічного «Клану» та промислової «Ієрархії»/«Ринку» холдингу Metinvest) з бажаним — оптимальним для реалізації стратегії ЗВО. Результати такої діагностики детально проаналізовані у Розділі 2.

Ще одним впливовим управлінським інструментом аналізу організаційної культури у контексті стратегічного менеджменту є Модель «7S» компанії McKinsey, розроблена Т. Пітерсом, Р. Вотерманом та Дж. Філіпсом [3, с. 88]. Модель базується на ідеї про те, що ефективна організація — це результат узгодженості семи взаємопов'язаних елементів.

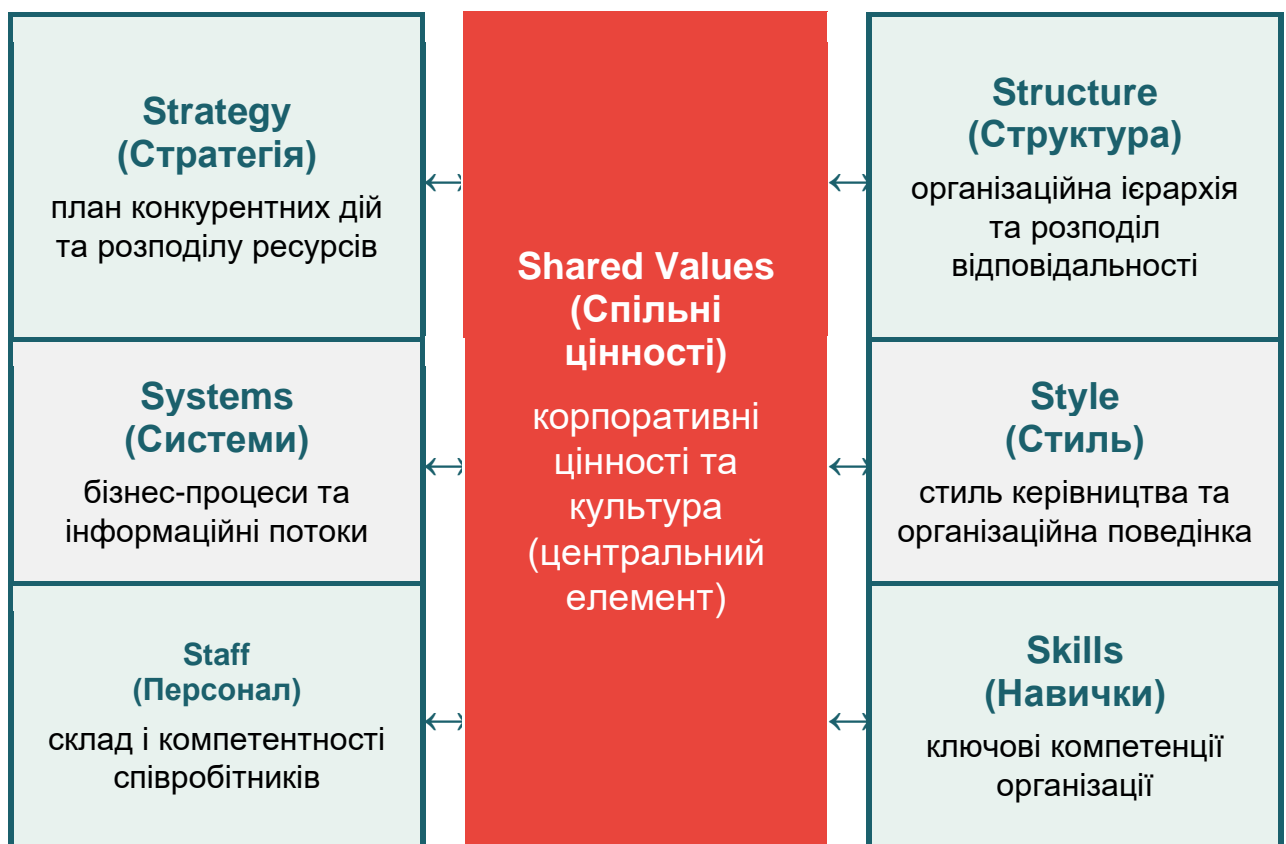


Рис. 2: модель McKinsey 7S

Джерело: складено автором на основі [3].

Принципово важливим у моделі «7S» є центральне положення «Спільних цінностей» — вони визначають і пронизують всі інші елементи. Будь-яка стратегічна зміна, що не узгоджена зі спільними цінностями, приречена на провал або серйозний опір персоналу [3, с. 91]. Це положення має принципове значення для розуміння ситуації в ДВНЗ «Метінвест Політехніка», де цінності промислового холдингу («безпека», «ефективність», «інновації») необхідно органічно інтегрувати з академічними цінностями ЗВО.

Фундаментальну роль для розуміння механізмів формування корпоративної культури відіграє тришарова модель Е. Шейна (1985, 2010), яка описує культуру як структуру з трьох рівнів різної видимості та доступності для управлінського впливу [5, с. 43].

Перший рівень — артефакти та поведінка: видимі прояви культури (архітектура, дрес-код, мова, ритуали, корпоративна символіка, організаційні структури). Найпростіше для спостереження, але найскладніше для інтерпретації.

Другий рівень — проголошені цінності: стратегії, цілі, формальні кодекси, декларовані принципи. Частково усвідомлені, обговорювані та піддаються цілеспрямованій зміні.

Третій рівень — базові припущення: несвідомі, само собою зрозумілі уявлення про природу реальності, часу, людини, відносин. Найважчі для зміни, але саме вони є «ядром» культури.

З управлінської точки зору, більшість інструментів HR-менеджменту (навчання, оцінка, мотивація) впливають переважно на перший і другий рівні. Зміна базових припущень (третій рівень) — найскладніший і найтриваліший процес, що вимагає лідерства та тривалих системних зусиль. Саме це пояснює, чому трансформація культури ЗВО, що «зустрічається» з корпоративною культурою

промислового холдингу, є настільки нетривіальним управлінським завданням.

Практично орієнтованою є типологія корпоративних культур Ч. Хенді, що ґрунтується на специфіці розподілу влади та орієнтації на завдання або особистість [9, с. 176]:

- «Культура влади» (Павук) — централізована, навколо сильного лідера; характерна для малих підприємницьких організацій;

- «Культура ролей» (Грецький храм) — бюрократична, заснована на процедурах і правилах; типова для держструктур і великих корпорацій;

- «Культура завдань» (Мережа) — проектно-орієнтована, гнучка; характерна для консалтингу та інноваційних організацій;

- «Культура особистості» (Зірки) — культура індивідуальних зірок; зустрічається в адвокатурі, науці, творчих організаціях.

Для ЗВО традиційно характерна «культура особистості» (автономія викладачів, академічна свобода) та елементи «культури ролей». Корпоративна культура Metinvest тяжіє до «культури ролей» з елементами «культури завдань» (операційна ефективність, проектне управління). Усвідомлення цього типологічного розриву є важливою відправною точкою для управлінського аналізу ДВНЗ «Метінвест Політехніка».

Для розуміння культурних відмінностей на рівні персоналу організації важливим інструментом є шестивимірна модель Г. Хофстеде (PDI, IDV, MAS, UAI, LTO, IVR). Попри первісне призначення для порівняння національних культур, вона успішно застосовується і для аналізу організаційних культур [10, с. 203].

Зокрема, виміри «дистанція влади» (PDI) та «уникнення невизначеності» (UAI) є особливо релевантними для аналізу корпоративної культури Metinvest Polytechnic. Висока дистанція влади (типова для металургійної галузі) і середнє уникнення невизначеності

стикаються з академічними традиціями горизонтальної комунікації та толерантності до наукової невизначеності — що породжує специфічний культурний конфлікт, який необхідно враховувати при розробці управлінських рішень.

### 1.3. Специфіка формування корпоративної культури у закладах вищої освіти корпоративного типу

З позиції теорії організацій, заклади вищої освіти являють собою «розпущено пов'язані системи» (loosely coupled systems — К. Вейк), що відрізняються від звичайних організацій рядом принципових управлінських особливостей [11, с. 67].

По-перше, це множинність цілей та їх часта суперечливість: освітня, наукова, інноваційна, соціальна, економічна місії ЗВО не завжди узгоджуються між собою, що ускладнює визначення єдиних культурних пріоритетів.

По-друге, професіональна бюрократія (за Г. Мінцбергом): влада у ЗВО децентралізована й концентрується у руках висококваліфікованих фахівців — викладачів і науковців, що обмежує можливості адміністративного управління культурою «зверху донизу».

По-третє, подвійна підзвітність: академічна спільнота підзвітна одночасно своїй дисциплінарній спільноті (через публікації, конференції, наукові стандарти) та адміністрації ЗВО, що породжує конкуруючі культурні лояльності.

По-четверте, традиція академічної свободи як фундаментальна цінність академічної культури (незалежність викладання і досліджень) прямо суперечить принципам корпоративного управління з його орієнтацією на стандарти, KPI та управлінський контроль.

Особливу управлінську складність становлять ЗВО, що були засновані або функціонують під патронатом великих корпоративних

структур. Такі заклади — їх можна назвати «корпоративними університетами нового типу» — поєднують у своїй культурі два принципово різних культурних коди: академічний та промислово-корпоративний.

У науковій літературі з управління персоналом виділяють кілька характеристик корпоративної культури промислових холдингів, що відрізняють їх від традиційних академічних організацій [12, с. 89]:

ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» є унікальним прикладом організації, що свідомо будує гібридну культурну модель, яка має органічно поєднувати обидва культурних коди. Управлінська цінність такого гібриду — у синергії: академічна свобода і критичне мислення підживлюють інноваційну здатність; корпоративна дисципліна і орієнтація на результат забезпечують якість та релевантність освіти для ринку праці. Водночас управлінські ризики полягають у потенційному «культурному дисонансі», коли два набори цінностей не синтезуються, а конкурують між собою, знижуючи організаційну ефективність.

У сучасній теорії стратегічного управління персоналом (SHRM) загальноновизнаною є ідея про те, що система HR-менеджменту є головним інституційним каналом трансляції та відтворення корпоративної культури [13, с. 155]. Кожна функція HR є одночасно і практичним інструментом, і культурним сигналом, що повідомляє співробітникам «що тут насправді важливо».

Підбір та відбір персоналу є «воротами» корпоративної культури. Критерії відбору — явні та неявні — транслують культурні пріоритети: у ЗВО, що декларує цінність інновацій, у критерії відбору мають входити не лише наукові звання, а й готовність до ризику, підприємницьке мислення, відкритість до змін.

Таблиця 1.2 – Порівняння академічної та корпоративної культур

ВИМІР	АКАДЕМІЧНА КУЛЬТУРА	КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА METINVEST
ЦІННОСТІ	Свобода, пізнання, критичне мислення, колегіальність	Безпека, ефективність, результативність, командна дисципліна
ЛІДЕРСТВО	Харизматичне, засноване на авторитеті знань	Трансформаційне, орієнтоване на цілі та KPI
ПЛАНУВАННЯ	Довгострокове, орієнтоване на фундаментальні результати	Циклічне (квартал/рік), ціле-орієнтоване, з KPI
ПОМИЛКИ	Частина наукового процесу, допустимі	Потенційно критичні (особл. у сфері безпеки), підлягають аналізу
МОТИВАЦІЯ	Внутрішня (інтерес, пізнання, визнання в спільноті)	Змішана (KPI, бонуси, кар'єрний ріст, корпоративний статус)
КОМУНІКАЦІЯ	Горизонтальна, дискусійна, неформальна	Вертикальна, структурована, формалізована

У ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» до стандартних академічних критеріїв (ступінь, публікації) додаються корпоративні (відповідність цінностям Metinvest, практичний досвід у галузі).

Адаптація та онбординг є критично важливим етапом культурної соціалізації нового співробітника. Дослідження показують, що перші 90 днів роботи визначають довгострокову лояльність та культурну ідентифікацію з організацією [14, с. 33]. Для ЗВО корпоративного типу це означає необхідність структурованого онбордингу, що включає не лише знайомство з освітніми процедурами, а й занурення в корпоративні цінності, традиції та культурний код холдингу.

Навчання і розвиток персоналу є найбільш явним каналом культурних змін. Корпоративні тренінги, програми лідерства, коучинг і менторинг є не просто інструментами підвищення компетентностей, а й потужними культурними трансмісіями [15, с. 78]. У контексті Metinvest це означає, наприклад, впровадження обов'язкових програм з безпеки праці, Lean-менеджменту та культури безперервного вдосконалення для всього персоналу ЗВО — включно з викладачами.

Оцінювання персоналу (performance management) є потужним культурним сигналом: те, що вимірюється і винагороджується, стає реальним орієнтиром поведінки, незалежно від декларованих цінностей. Якщо ЗВО декларує цінність студентоцентризму, але в KPI викладача зовсім відсутні показники якості викладання (натомість лише публікаційна активність), — реальна культура суперечить декларованій [16, с. 211].

Мотивація і винагорода є, мабуть, найбільш потужним культурним сигналом. Система матеріальної і нематеріальної винагороди прямо вказує на те, яка поведінка є цінною для організації. В ЗВО корпоративного типу доцільне поєднання академічних форм визнання (публікації, конференції, звання) та корпоративних (бонуси за показниками KPI, корпоративні відзнаки, кар'єрне просування).

Управління організаційними комунікаціями є горизонтальним інструментом культурної трансляції. Регулярні корпоративні заходи, внутрішні комунікаційні платформи, практики town-hall meetings,

корпоративні медіа — всі ці інструменти формують «культурний наратив», який підтримує єдину організаційну ідентичність.

Взаємозалежність між організаційним дизайном і корпоративною культурою є двонаправленою: структура організації формує культуру, але й культура, своєю чергою, визначає ефективність тих чи інших структурних рішень [17, с. 143]. Для ЗВО корпоративного типу це означає, що проектування організаційної структури, системи прийняття рішень та інформаційних потоків має здійснюватися з урахуванням гібридної культурної моделі.

Ключовими елементами організаційного дизайну, що безпосередньо впливають на корпоративну культуру ЗВО, є:

- Ступінь централізації/децентралізації прийняття рішень: визначає баланс між академічною автономією та корпоративним контролем;

- Горизонтальна координація (кафедри, проектні групи, комітети): забезпечує міжфункціональну взаємодію та трансдисциплінарність;

- Системи вертикальної комунікації: від керівництва до персоналу та у зворотному напрямку;

- Ступінь формалізації (кількість і деталізація процедур): вищий рівень формалізації відповідає ієрархічній культурі, нижчий — клановій та адхократичній;

- Механізми координації між підрозділами: матрична структура та проектні офіси сприяють культурі завдань і інновацій.

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що корпоративна культура є складним, багаторівневим та управлінськи значущим феноменом. Для ЗВО корпоративного типу, яким є ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка», формування ефективної корпоративної культури вимагає: (а) усвідомленого проектування гібридної культурної моделі; (б) вибудовування системи HR-менеджменту як головного інституційного транслятора цінностей; (в) узгодженості організаційного

дизайну з культурними пріоритетами. Ці теоретичні висновки складають методологічний фундамент для діагностики та розробки управлінських рекомендацій у Розділах 2 і 3.

### Висновки до розділу 1

Аналіз наукових підходів до визначення корпоративної культури дозволяє констатувати еволюцію від суто антропологічних до управлінсько-стратегічних концепцій. Для цілей цього дослідження корпоративна культура трактується як управлінськи керована система цінностей, норм і практик, що транслюється через HR-систему і пов'язана зі стратегічними цілями організації.

Провідними аналітичними інструментами для управлінської діагностики корпоративної культури є: Модель конкуруючих цінностей CVF та методика OCAI (Камерон-Куїнн), тришарова модель Шейна, модель «7S» McKinsey та типологія Хенді — кожен з яких має свою операційну функцію в процесі культурного аудиту.

ЗВО корпоративного типу є особливим об'єктом управління корпоративною культурою, оскільки поєднують два конкуруючих культурних коди — академічний та корпоративний, що породжує управлінські виклики і можливості одночасно. ДВНЗ «Метінвест Політехніка» є яскравим прикладом такої гібридної моделі.

Система HR-менеджменту (підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація, комунікації) є головним інституційним каналом трансляції та відтворення корпоративної культури, а організаційний дизайн — структурною рамкою, що задає архітектурні умови для культурного розвитку

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»: УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика університету: місія, стратегія та інституційне середовище

ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» (далі — МП або Університет) є державним вищим навчальним закладом, що виник на базі Маріупольського металургійного технікуму та зазнав суттєвої трансформації за підтримки гірничо-металургійної групи Metinvest — однієї з найбільших вертикально інтегрованих гірничо-металургійних компаній Центральної та Східної Європи. Metinvest об'єднує підприємства з видобутку залізної руди та вугілля, виробництва сталі й прокату, що розташовані переважно на сході України та в ряді зарубіжних країн [18].

Ця інституційна особливість принципово відрізняє МП від звичайних ЗВО: університет існує одночасно в двох логіках — освітній (підзвітній МОН України) та корпоративній (орієнтованій на потреби Metinvest у підготовці компетентних кадрів для металургійної та гірничодобувної галузей). Управлінська мета існування університету, таким чином, має принаймні два виміри:

- Освітній вимір: підготовка висококваліфікованих фахівців технічних та управлінських спеціальностей;
- Корпоративний вимір: забезпечення Metinvest'у стабільним потоком кадрів, соціалізованих у корпоративну культуру холдингу ще на етапі навчання.

Умови повномасштабного воєнного вторгнення Росії (з лютого 2022 р.) суттєво трансформували операційне середовище університету. Окупація Маріуполя змусила МП евакуювати освітній процес до

Краматорська та до дистанційного/гібридного формату. Це стало безпрецедентним управлінським викликом і водночас — каталізатором організаційних та культурних трансформацій [19].

Місія ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» може бути сформульована таким чином: "Підготовка конкурентоспроможних фахівців, здатних забезпечити сталий розвиток гірничо-металургійної галузі та суміжних секторів економіки, через поєднання фундаментальної освіти, практичних навичок та корпоративних цінностей Metinvest".

Стратегічне бачення університету базується на концепції «університету корпоративного партнерства»: заклад позиціонується не як традиційний академічний університет, а як освітній центр компетентностей, органічно пов'язаний з виробничою реальністю та HR-стратегією холдингу.

Ключові стратегічні пріоритети МП в умовах 2024–2026 рр.:

1. Збереження та розвиток академічного і адміністративного потенціалу в умовах воєнного часу та вимушеної релокації;
2. Цифрова трансформація освітнього процесу та переведення значної частини програм у гібридний/дистанційний формат;
3. Підвищення релевантності освітніх програм вимогам ринку праці та стандартам Metinvest;
4. Євроінтеграція: адаптація до вимог Болонського процесу та Рамки кваліфікацій ЄС;
5. Розвиток корпоративної культури як стратегічного активу для утримання персоналу та залучення студентів;
6. Посилення бренду роботодавця та партнерства з підприємствами Metinvest.

Організаційна структура ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» є лінійно-функціональною з елементами матричного управління — характерна для ЗВО технічного профілю. Вищим органом управління є Ректорат, що об'єднує ректора, проректорів з навчальної роботи, з

наукової діяльності та з адміністративно-господарської частини. Академічна складова представлена кафедрами, що об'єднуються в структурні підрозділи (факультети / інститути). Адміністративна — службами (HR-відділ, навчальна частина, відділ якості освіти, фінансова служба тощо).

З точки зору організаційного дизайну, структура МП містить ознаки подвійного підпорядкування: формально університет є державним закладом і підзвітний МОН; фактично — значна частина стратегічних і фінансових рішень координується з керівництвом Metinvest, що є головним джерелом матеріально-технічної і фінансової підтримки. Ця «подвійна підпорядкованість» є важливим структурним чинником формування гібридної корпоративної культури.

## 2.2. Аналіз ціннісно-нормативної бази та культурного профілю закладу

Ціннісна платформа ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» формується через призму корпоративних цінностей групи Metinvest, адаптованих до академічного середовища. Аналіз офіційних документів університету (Стратегія розвитку, Кодекс корпоративної культури, Положення про внутрішнє забезпечення якості, освітні програми) дозволяє виявити п'ять ключових ціннісних кластерів:

- «Безпека понад усе» (Safety First): пріоритет фізичної та психологічної безпеки — запозичено з виробничої культури металургійного холдингу; адаптовано до освітнього процесу як пріоритет добробуту студентів і персоналу, зокрема в умовах воєнного стану;

- «Повага та відповідальність»: шанування гідності кожного учасника освітнього процесу, особиста відповідальність за результат;

- «Орієнтація на результат» (Performance Excellence): фокус на вимірюваних результатах — академічних (успішність, працевлаштування випускників) та операційних (ефективність процесів управління);

- «Постійне вдосконалення» (Continuous Improvement / Kaizen): культура навчання та розвитку, відкритість до змін, готовність переглядати усталені практики;

- «Командна робота» (Teamwork): цінність колаборації між структурними підрозділами, між академічним і корпоративним персоналом, між університетом і підприємствами-партнерами.

Разом з тим контент-аналіз документів виявив розрив між декларованими і реально діючими цінностями (у термінах Шейна — між першим і третім рівнями культури). Зокрема, декларована цінність «постійного вдосконалення» не підкріплена системними інструментами її реалізації (відсутні структуровані формати Kaizen-сесій, lean-аудиту освітніх процесів тощо). Декларована цінність «командної роботи» суперечить наявній практиці ізольованої діяльності кафедр без горизонтальних механізмів координації.

З метою отримання кількісної оцінки поточного культурного профілю університету та виявлення культурного розриву у 2024 р. було проведено за методикою OSAI серед двох груп респондентів: (1) академічний та адміністративний персонал (n=62); (2) студенти старших курсів (n=94). Метод обробки даних — усереднення балів за шістьма блоками OSAI окремо для «поточного» та «бажаного» стану.

Результати діагностики культурного профілю ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» наведено у Таблиці 2.1.

Аналіз результатів OSAI дозволяє зробити низку управлінськи значущих висновків:

Висновок 1: Домінування ієрархічної культури. Поточний культурний профіль МП характеризується явним домінуванням типу «Ієрархія» (35,0 балів із 100), що відображає вплив:

Таблиця 2.1 – Результати OCAI-діагностики корпоративної культури університету (середні значення, n=156)

<b>Блок OCAI</b>	<b>Клан</b>	<b>Адхокра-тія</b>	<b>Ринок</b>	<b>Ієрархія</b>
1. Домінуючі характеристики	28	18	22	32
2. Лідерство в організації	22	15	26	37
3. Управління персоналом	30	14	18	38
4. Організаційний клей	25	20	20	35
5. Стратегічні акценти	24	22	20	34
6. Критерії успіху	26	17	23	34
<b>СЕРЕДНЄ (поточний стан)</b>	<b>25,8</b>	<b>17,7</b>	<b>21,5</b>	<b>35,0</b>
<b>СЕРЕДНЄ (бажаний стан)</b>	<b>30,5</b>	<b>28,0</b>	<b>22,0</b>	<b>19,5</b>
<b>РОЗРИВ (бажаний – поточний)</b>	<b>+4,7</b>	<b>+10,3</b>	<b>+0,5</b>	<b>-15,5</b>

Джерело: розраховано автором за власною думкою

- державної бюрократичної системи вищої освіти (формалізовані процедури ліцензування, акредитації, звітності);
- корпоративної культури металургійного виробництва з її акцентом на стандарти, процедури і контроль. Викладачі описують

управлінський стиль як «процедурно-орієнтований» і «надмірно регламентований».

Висновок 2: Дефіцит адхократичної культури. Найбільший культурний розрив виявлено для типу «Адхократія»: поточний показник (17,7) є найнижчим, тоді як бажаний (28,0) — другим за величиною. Різниця у +10,3 бали свідчить про незадоволену потребу персоналу і студентів у більшій інноваційності, підприємстві та творчій свободі в організаційному середовищі університету.

Висновок 3: Прагнення до кланової культури. Персонал і студенти бажають посилення «кланового» компонента культури (+4,7), що виявляється у запиті на більшу залученість, командну роботу, менторство і відчуття організаційної спільноти. Це є сигналом недостатньої уваги до внутрішніх комунікацій, корпоративних заходів та неформальних зв'язків.

Висновок 4: Культурний дисонанс між персоналом і корпоративними очікуваннями. Metinvest як материнська структура тяжіє до «ринкової» культури (конкурентоспроможність, результативність, KPI). Персонал МП цю цінність відносно приймає (22,0 — бажана ринкова культура). Водночас персонал прагне суттєво знизити ієрархічне домінування (-15,5), що є потенційною точкою напруги між корпоративними очікуваннями холдингу та культурними запитами академічного колективу.

### 2.3. Оцінка системи HR-менеджменту як інструменту трансляції корпоративної культури

Система управління персоналом є не лише адміністративним механізмом кадрового забезпечення, а й головним інституційним каналом, через який корпоративні цінності стають реальними поведінковими моделями всередині організації. Саме через HR-

практики – від моменту першого контакту кандидата з організацією до щоденних ритуалів оцінювання й визнання – культура набуває «м'язової» сили, перетворюючись із декларації у живу тканину організаційної поведінки. Для ДВНЗ «Метінвест Політехніка» ця теза має особливу вагу з огляду на гібридну природу закладу, адже саме HR-підсистеми є тим майданчиком, де зустрічаються і або синтезуються, або конфліктують академічна й корпоративно-виробнича культурні логіки.

Аналіз HR-системи закладу здійснювався за шістьма ключовими підсистемами: підбір та адаптація персоналу; навчання і розвиток; оцінювання та мотивація; внутрішні комунікації; управління організаційним добробутом; управління знаннями та організаційна пам'ять. Останні дві підсистеми є новими для аналізу порівняно з традиційними методиками оцінки HR, однак саме вони, як буде показано нижче, відіграють критичну роль в контексті воєнних викликів, з якими зіштовхнувся заклад.

Аналіз практики підбору персоналу в ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» фіксує домінування формально-кваліфікаційних критеріїв відбору (науковий ступінь, вчене звання, педагогічний стаж, наукова продуктивність) при суттєвому недооцінюванні критеріїв ціннісної та культурної відповідності кандидата. Відбір здійснюється переважно через конкурсні процедури, визначені законодавством про вищу освіту, що само по собі не є проблемою, однак ці процедури не доповнені структурованими методами оцінки культурної відповідності (culture fit assessment).

Практика провідних університетів корпоративного типу свідчить про те, що культурна відповідність кандидата є не менш важливим предиктором довгострокової успішності, ніж формальна кваліфікація. Компанії-засновники університетів (такі як Metinvest) зазвичай мають добре розроблені процедури culture fit-оцінки на виробничих

майданчиках, проте ці методи рідко транслюються в академічне середовище підтримуваних ними ЗВО. Результатом є культурний розрив між «новачками», відібраними суто за академічними критеріями, і корпоративним культурним кодом, до якого вони мають долучитися.

Результати проведеного анкетування (n = 41, науково-педагогічний персонал) показали, що 62 % опитаних викладачів дізналися про ціннісну платформу Metinvest лише після того, як уже розпочали роботу в університеті. При цьому 48 % оцінили рівень своєї обізнаності з корпоративними цінностями холдингу як «недостатній» навіть після двох і більше років роботи. Це підтверджує системний характер проблеми культурної соціалізації персоналу.

Що стосується адаптації (онбордингу), діагностика виявила його формальний характер: наявна програма обмежується переважно ознайомленням з нормативними документами та розкладом. Відсутні такі критично важливі компоненти, як призначення наставника-ментора, структурований план перших 90 днів, проміжні зустрічі зворотного зв'язку з керівником, занурення в неформальні культурні практики (ритуали, традиції, символіку). Показово, що 71 % нових співробітників із стажем до двох років за результатами анкетування зазначили, що відчули себе «частиною команди» лише через 6–12 місяців після початку роботи – і переважно завдяки неформальним стосункам, а не структурованим заходам адаптації.

Порівняльна характеристика поточного стану підсистеми підбору й адаптації та рекомендованого стану наведена в таблиці 2.2.

Система навчання і розвитку персоналу є потужним культурним інструментом: зміст і формат навчальних програм сигналізують співробітникам про те, що організація вважає справді важливим. Цей принцип особливо актуальний для ДВНЗ «Метінвест Політехніка», де навчання персоналу відбувається на перетині двох нормативних систем: академічної (підвищення кваліфікації, педагогічна майстерність,

наукова діяльність) та корпоративної (тренінги Metinvest у сфері безпеки, Lean-менеджменту, лідерства).

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз поточного та рекомендованого стану підсистеми підбору й адаптації персоналу ДВНЗ «Метінвест Політехніка»

<b>Елемент підсистеми</b>	<b>Поточний стан (виявлено в ході діагностики)</b>	<b>Рекомендований стан</b>
Критерії відбору	Домінування формально-кваліфікаційних вимог (ступінь, звання, стаж, публікації)	Доповнення критеріями culture fit та поведінковими компетентностями
Метод оцінки кандидата	Перегляд документів + стандартна співбесіда без структурованих питань щодо цінностей	Структуроване поведінкове інтерв'ю (STAR-метод) + ціннісні кейси
Ознайомлення з культурою	Відсутнє або зводиться до ознайомлення з Кодексом корпоративної культури у форматі документа	Культурний брифінг під час відбору; презентація цінностей Metinvest і закладу в парі
Онбординг (тривалість)	Фактично 1–5 робочих днів (формальне ознайомлення)	90-денна структурована програма з чекпоінтами
Менторство	Відсутнє як системна практика	Обов'язкове призначення ментора кожному новому співробітнику протягом першого місяця
Перший зворотний зв'язок від керівника	Нерегулярно, переважно лише у разі проблем	Структурована зустріч на 30-й та 90-й день

Джерело: складено автором за результатами управлінської діагностики за джерелами [18,19]

Ключова управлінська проблема полягає у наявному розриві між форматом корпоративних тренінгів та специфікою академічної аудиторії. Тренінгові програми Metinvest розроблялися для виробничого персоналу і містять виробничу термінологію, приклади з металургійних процесів та сценарії, що не кореспондуються з педагогічною діяльністю. В результаті академічний персонал сприймає їх як «нав'язаний корпоративний обов'язок», а не як реальний розвивальний інструмент. За результатами анкетування 67 % викладачів оцінили корпоративні тренінги Metinvest як «мало корисні» або «нерелевантні» для своєї безпосередньої діяльності.

Водночас існуючі програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на академічну складову (педагогічна майстерність, цифрові освітні технології, методика дослідження), реалізуються переважно зовнішніми провайдерами і не інтегровані з корпоративними цінностями Metinvest. Це закріплює розрив між двома культурними кодами замість сприяння їх синтезу.

Окремою проблемою є відсутність спеціалізованих програм розвитку управлінського лідерства для завідувачів кафедр, деканів та інших представників академічного менеджменту середньої ланки. Саме ці особи є ключовими агентами культурних змін на рівні первинних колективів, проте ні академічні, ні корпоративні програми не забезпечують їх специфічними компетентностями управлінця у ЗВО корпоративного типу.

Система оцінювання персоналу є найпотужнішим сигналом того, що насправді цінує організація. Відома управлінська максима «ти отримуєш те, що вимірюєш і заохочуєш» є особливо актуальною в контексті управління корпоративною культурою: якщо система оцінювання вимірює виключно наукову продуктивність і педагогічне навантаження, але не враховує командну роботу, менторство, ініціативи з удосконалення процесів і культурну залученість –

організація де-факто сигналізує, що ці речі для неї другорядні, незалежно від того, що написано у корпоративному кодексі.

Таблиця 2.3 – Аналіз відповідності програм навчання і розвитку персоналу цілям управління корпоративною культурою ДВНЗ «Метінвест Політехніка»

Тип програми	Поточний охоплення персоналу	Оцінка релевантності (за анкетуванням)*	Управлінська прогалина
Тренінги Metinvest (безпека, Lean)	~80 % адм. персоналу, ~30 % НПП	6 / 10	Нерелевантна мова й контекст для академічної аудиторії
Підвищення кваліфікації НПП (зовнішній провайдер)	100 % НПП (раз на 5 років)	9 / 10	-
Цифрові освітні технології	~55 % НПП (вибірково)	7,1 / 10	Не інтегровано у системний план розвитку
Програми розвитку лідерства для академічного менеджменту	Відсутні	н/д	Критична прогалина: немає розвитку культурних агентів змін
Програми командоутворення та корпоративної культури	Поодинокі заходи (не системно)	6 / 10	Відсутня системність і стратегічний зв'язок

Джерело: складено автором; за своїм досвідом та власними розсудами протягом навчання

Аналіз чинної системи оцінювання персоналу ДВНЗ «Метінвест Політехніка» показав, що вона побудована на трьох блоках: академічна продуктивність (публікації, гранти, керівництво дисертаційними роботами); педагогічне навантаження та якість викладання (оцінки

студентів, проходження контролю знань); адміністративна дисципліна (дотримання регламентів, своєчасність звітності). Жоден із цих блоків не містить показників, що безпосередньо вимірювали б культурну залученість, командну роботу, лідерську поведінку чи внесок у розвиток колективу.

Ситуація з матеріальною мотивацією визначається жорсткими рамками законодавства про оплату праці у ЗВО і суттєво обмеженими можливостями диференціації. Разом з тим навіть у межах наявних фінансових обмежень існують невикористані можливості: надбавки за особливі умови праці та за виконання додаткових функцій (наставника, куратора проектної групи, координатора культурних ініціатив) юридично допустимі, але системно не застосовуються.

Нематеріальна мотивація (публічне визнання досягнень, корпоративні відзнаки, символічний статус) є найменш розвиненою підсистемою. Відсутні: щорічні церемонії визнання кращих співробітників; корпоративна медіа-присутність досягнень персоналу у каналах Metinvest; система публічного відзначення культурних ініціатив і поведінкових зразків відповідно до декларованих цінностей. Важливо підкреслити, що нематеріальна мотивація у ЗВО є особливо значущою: для більшості викладачів визнання з боку колег та управлінський авторитет відіграють не меншу роль, ніж матеріальний стимул.

Наведена таблиця наочно демонструє системний розрив між задекларованими культурними цінностями та реальним дизайном системи оцінювання і мотивації: лише дві з п'яти ключових цінностей частково відображені в системі оцінювання, і жодна – у нематеріальних стимулах. Це є підтвердженням того, що корпоративна культура закладу формується стихійно, а не цілеспрямовано через HR-інструменти.

Таблиця 2.4 – Матриця відповідності системи оцінювання і мотивації персоналу ключовим цінностям корпоративної культури ДВНЗ «Метінвест Політехніка»

<b>Цінність корпоративної культури</b>	<b>Чи вимірюється системою оцінювання?</b>	<b>Чи заохочується матеріально?</b>	<b>Чи є нематеріальне визнання?</b>
«Безпека понад усе»	Частково (дотримання регламентів)	Ні	Ні
«Орієнтація на результат»	Так (публікації, виконання навантаження)	Частково (надбавки за ступінь)	Частково
«Постійне вдосконалення»	Ні	Ні	Ні
«Командна робота»	Ні	Ні	Ні
«Повага та відповідальність»	Частково (дисциплінарні показники)	Ні	Ні

Джерело: складено автором за результатами контент-аналізу документів і діагностики [18,19]

Система внутрішніх комунікацій виконує функцію «культурної нервової системи» організації: саме через неї транслюються сенси, значення та інтерпретації подій, що формують колективне розуміння «хто ми є» і «що для нас важливо». Для ЗВО, що переживає вимушену релокацію та гібридизацію освітнього процесу, комунікаційна підсистема набуває ще більшого значення, оскільки вона є єдиним механізмом підтримання відчуття організаційної спільноти в умовах розпорошеності колективу.

Діагностика виявила три структурних дефіцити комунікаційної системи ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка». По-перше, домінування вертикальних низхідних потоків: накази, розпорядження та оголошення є основним каналом, тоді як горизонтальна взаємодія між кафедрами

та адміністрацією залишається слабо інституціоналізованою. За результатами анкетування лише 29 % викладачів зазначили, що регулярно отримують інформацію про діяльність інших кафедр закладу. По-друге, системна відсутність механізмів висхідного зворотного зв'язку: не проводяться регулярні опитування персоналу щодо задоволеності, залученості та організаційного клімату; відсутній формалізований канал для пропозицій та ідей знизу вгору. По-третє, слабкість неформальних комунікацій: воєнний час і вимушений перехід до дистанційного та гібридного формату роботи різко скоротили можливості для неформальної взаємодії (спільні обіди, кулуарні розмови, кафедральні посиденьки), що суттєво ослабило неформальну культурну передачу.

Особливо важливим є питання узгодженості між офіційними комунікаційними меседжами адміністрації закладу та неформальними наративами, що циркулюють всередині колективу. За результатами анкетування виявлено значний «комунікаційний шум»: 44 % персоналу зазначили, що часто отримують суперечливу інформацію з офіційних і неформальних джерел щодо стратегічних рішень закладу. Це свідчить про недостатню прозорість управлінських комунікацій і є потенційним чинником культурного недовір'я між адміністрацією та колективом.

Умови повномасштабного воєнного вторгнення та тривалого стресу сформували якісно нові вимоги до HR-менеджменту ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка». Поряд із традиційними підсистемами управління персоналом набула критичного значення підсистема організаційного добробуту (*organizational wellbeing*) – цілеспрямована підтримка психологічного, соціального та фізичного благополуччя персоналу як передумови його ефективної роботи і культурної залученості.

Корпоративна культура організації виявляє свою справжню природу саме в кризових умовах: реальна, а не декларована турбота

про персонал стає «лакмусовим папером» автентичності культурних цінностей. В цьому контексті підтримка закладом своїх співробітників в умовах воєнного часу (евакуаційна допомога, психологічна підтримка, гнучкий графік роботи) є одночасно і реальним культурним актом, і потужним інструментом зміцнення організаційної лояльності.

Аналіз наявних практик підтримки добробуту персоналу в ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» показав суперечливу картину. З одного боку, заклад, спираючись на ресурси Metinvest, забезпечив ряд важливих заходів: евакуаційне сприяння, збереження заробітної плати та трудових відносин під час релокації, часткові компенсаційні виплати. Це є суттєвою перевагою порівняно з більшістю державних ЗВО. З іншого боку, системна психологічна підтримка (доступ до психолога, програми відновлення психологічного ресурсу, регулярний моніторинг благополуччя персоналу) залишається фрагментарною і не включена до структурованих HR-практик.

Аналіз наявних практик підтримки добробуту персоналу в ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» показав суперечливу картину. З одного боку, заклад, спираючись на ресурси Metinvest, забезпечив ряд важливих заходів: евакуаційне сприяння, збереження заробітної плати та трудових відносин під час релокації, часткові компенсаційні виплати. Це є суттєвою перевагою порівняно з більшістю державних ЗВО. З іншого боку, системна психологічна підтримка (доступ до психолога, програми відновлення психологічного ресурсу, регулярний моніторинг благополуччя персоналу) залишається фрагментарною і не включена до структурованих HR-практик.

Дані анкетування свідчать про значний рівень накопиченого психологічного стресу серед персоналу: 58 % опитаних викладачів зазначили, що відчують «хронічну втому» або «емоційне вигорання» у зв'язку з умовами роботи в воєнний час; 43 % повідомили про погіршення якості міжособистісних стосунків у колективі порівняно з

довоєнним часом. Ці показники є тривожними як з гуманітарної, так і з управлінської точки зору, оскільки психологічне вигорання персоналу є одним із найпотужніших чинників негативного культурного клімату та підвищення плинності кадрів.

Таблиця 2.5 – Оцінка комунікаційних каналів ДВНЗ «Метінвест Політехніка» за критеріями культурної ефективності

Комунікаційний канал	Напрямок потоку	Частота використання*	Культурна ефективність (оцінка автора)
Накази та розпорядження	Вертикальний ↓	Висока	Низька: нейтральна мова, відсутність культурного наповнення
Загальні збори / вчена рада	Вертикальний ↓	Рідко (раз на семестр)	Середня: рідко, переважно формальна порядок денний
Месенджери (Viber, Telegram)	Горизонтальний ↔	Дуже висока	Середня: оперативна координація, але не культурна трансляція
MS Teams / платформа Moodle	Вертикальний ↓ / ↔	Висока (в онлайн-форматі)	Низька: використовується суто для навчальних/робочих завдань
Неформальне спілкування (офлайн)	Горизонтальний ↔	Знизилась у порівнянні з довоєнним часом	Висока потенційно, але суттєво ослаблена через вимушений гібридний формат
Опитування та зворотний зв'язок	Вертикальний ↑	Відсутнє	Відсутня: системний канал не функціонує

Джерело: складено автором за результатами спостереження, контент-аналізу та анкетування; \* оцінка автора на основі польових спостережень

Управління знаннями (knowledge management) є підсистемою HR, що найчастіше залишається поза увагою при аналізі корпоративної культури, проте має принципове значення для її збереження та відтворення. Організаційна пам'ять – накопичені знання, досвід, успішні практики і зроблені помилки – є, по суті, «культурним ДНК» організації.

Втрата носіїв цієї пам'яті (через відтік кадрів, звільнення, зміну поколінь) загрожує розривом культурної наступності.

Для ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» ця проблема набула особливої гостроти в умовах вимушеної релокації та відтоку кадрів (brain drain), спричиненого воєнними діями. Частина досвідчених викладачів – носіїв як академічної традиції закладу, так і накопиченого досвіду роботи в корпоративній культурі Metinvest – виїхала за кордон або змінила місце роботи. При цьому системи фіксації та передачі знань (навчально-методичні матеріали, бази кращих практик, документовані рішення нестандартних ситуацій) залишаються або не розробленими, або розрізненими і недоступними.

Аналіз цієї підсистеми дозволив виявити три критичні прогалини: відсутність централізованої бази знань і кращих практик навчально-методичної та організаційної діяльності; відсутність формалізованих механізмів передачі знань від досвідчених викладачів до нових (що є додатковим аргументом на користь розвитку інституту менторства); відсутність регулярних ретроспектив і механізмів інституційного навчання на помилках (after-action review), характерних для корпоративної культури Metinvest у виробничому контексті, але не адаптованих до академічного середовища.

Узагальнену оцінку стану ключових підсистем HR-менеджменту закладу як інструментів управління корпоративною культурою представлено у таблиці 2.6.

Таким чином, аналіз восьми підсистем HR-менеджменту ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» засвідчив системний характер управлінських прогалин: жодна з підсистем не функціонує на «високому» рівні розвитку з точки зору її ролі в управлінні корпоративною культурою. Особливо критичним є стан підсистем оцінювання і мотивації, внутрішніх комунікацій, організаційного добробуту та управління знаннями, недорозвиненість яких формує сукупний ризик культурної

деградації та підвищення плинності кваліфікованих кадрів у середньостроковій перспективі. Ці висновки є безпосереднім підґрунтям для розробки управлінських рішень, що становлять зміст розділу 3

Таблиця 2.6 – Зведена оцінка підсистем HR-менеджменту ДВНЗ «Метінвест Політехніка» як каналу управління корпоративною культурою

<b>Підсистема HR</b>	<b>Ключова управлінська прогалина</b>	<b>Рівень розвитку*</b>	<b>Пріоритет</b>	<b>Розділ рекоманд.</b>
Підбір персоналу	Відсутня оцінка culture fit	Середній	Середній	3.2
Адаптація (онбординг)	Формальний характер, немає менторства	Низький	Високий	3.2
Навчання і розвиток	Нерелевантність корп. тренінгів, немає програм лідерства	Середній	Середній	3.1
Оцінювання персоналу	Відсутні культурні та командні KPI	Низький	Високий	3.3
Мотивація персоналу	Несистемність нематеріальних стимулів	Низький	Високий	3.2
Внутрішні комунікації	Дефіцит горизонтальних і висхідних каналів	Низький	Високий	3.2
Організаційний добробут	Фрагментарна психологічна підтримка	Низький	Критичний	3.1
Управління знаннями	Відсутня база знань, немає механізмів передачі	Дуже низький	Середній	3.1

Джерело: складено автором; на свій розсуд за шкалою «дуже низький / низький / середній / високий»

2.4. SWOT-аналіз корпоративної культури університету: виявлення проблем та можливостей

На основі проведеної діагностики корпоративної культури ДВНЗ «Метінвест Політехніка» складено SWOT-матрицю, яка систематизує сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози в управлінні корпоративною культурою закладу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-матриця корпоративної культури ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»: сильні та слабкі сторони

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<p>S1. Чітка ціннісна платформа (безпека, ефективність, розвиток) — транслюється через зв'язок з Metinvest.</p> <p>S2. Сильний бренд роботодавця: студенти цінують можливість потрапити в периметр Metinvest.</p> <p>S3. Реальна проєктна орієнтація: практики на підприємствах холдингу, дуальна освіта.</p> <p>S4. Корпоративна підтримка: фінансові ресурси та матеріально-технічна база Metinvest.</p> <p>S5. Досвід управлінської адаптації в умовах воєнного часу — сформована організаційна стійкість.</p>	<p>W1. Надмірна ієрархічність культури — низька адхократія, дефіцит інноваційного духу.</p> <p>W2. Розрив між декларованими і реальними цінностями (Шейн: 2-й vs 3-й рівень).</p> <p>W3. Слабка система внутрішніх комунікацій, відсутність upward communication.</p> <p>W4. Відсутність системи KPI корпоративної культури — неможливість вимірювання та управління.</p> <p>W5. Нерозвинені інструменти нематеріальної мотивації та відсутність менторингу.</p> <p>W6. Відсутність адаптованих програм культурної соціалізації для нових співробітників.</p>

<b>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)</b>	<b>ЗАГРОЗИ (Threats)</b>
<p>O1. Євроінтеграція: доступ до кращих практик управління ЗВО в ЄС через програми Erasmus+, Horizon.</p> <p>O2. Цифровізація: впровадження EdTech-інструментів для підтримки корпоративної культури.</p> <p>O3. Повоєнна реконструкція: потреба у кваліфікованих кадрах для відбудови — зростання попиту.</p> <p>O4. Розвиток моделі корпоративного університету — тренд у світовій вищій освіті.</p> <p>O5. HR-стратегія Metinvest: можливість інтеграції корпоративних програм L&amp;D в академічне середовище.</p>	<p>T1. Відтік кваліфікованого академічного персоналу (brain drain) в умовах воєнного часу.</p> <p>T2. Демотивація персоналу через воєнну невизначеність, тривогу та відсутність перспективи.</p> <p>T3. Конкуренція за таланти з боку інших ЗВО та приватного сектору.</p> <p>T4. Ризик надмірної корпоративізації: витіснення академічних цінностей суто виробничою логікою.</p> <p>T5. Нестабільність зовнішнього середовища: зміни законодавства, фінансування, безпекові ризики.</p>

Джерело: розроблено автором на основі результатів OCAI-діагностики та аналізу документів [18,19]

На основі SWOT-аналізу та результатів OCAI-діагностики сформульовано п'ять ключових управлінських проблем у сфері корпоративної культури ДВНЗ «Метінвест Політехніка», що потребують першочергового вирішення:

Проблема 1: Культурний розрив між поточним (ієрархічним) і бажаним (кланово-адхократичним) профілем. Найбільш гострою проблемою є дефіцит адхократичної культури (-10,3 за OCAI) та надлишкова ієрархічність (+15,5 вище бажаного рівня). Це блокує інноваційний потенціал університету та знижує привабливість ЗВО для молодих талановитих викладачів.

Проблема 2: Відсутність системи вимірювання та управління корпоративною культурою. Без KPI, регулярного моніторингу та системи зворотного зв'язку управління культурою залишається несистемним і реактивним. Неможливо покращити те, що не вимірюється.

Проблема 3: Дефіцит інструментів нематеріальної мотивації та утримання персоналу. В умовах обмежених бюджетних можливостей ЗВО саме культурні інструменти мотивації (визнання, менторство, розвиток, корпоративна спільнота) є ключовими для утримання талантів, проте вони залишаються нерозвиненими.

Проблема 4: Слабкість системи внутрішніх комунікацій як культурного клею. Відсутність структурованих горизонтальних і висхідних комунікацій розриває організаційну тканину університету, особливо в умовах гібридного/дистанційного формату роботи.

Проблема 5: Культурний дисонанс між академічним і корпоративним кодами. Без усвідомленого управлінського проектування гібридної культурної моделі два культурних коди (академічний і корпоративний) не синтезуються в органічну єдність, а конкурують між собою, знижуючи організаційну ефективність і задоволеність персоналу.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» є унікальним ЗВО з гібридною організаційно-управлінською природою, де освітня місія органічно поєднується з корпоративними цілями групи Metinvest. Умови воєнного часу суттєво ускладнили операційне та культурне середовище університету.

OCAI-діагностика виявила явне домінування ієрархічного типу культури (35,0 б.) при значному дефіциті адхократичного компонента (17,7 б.) та найбільшому культурному розриві для адхократії (+10,3 б.). Персонал і студенти прагнуть більшої інноваційності, залученості та командної роботи.

Система HR-менеджменту університету має ряд системних вад, що знижують її ефективність як інструменту трансляції корпоративної культури: формалізований (а не ціннісно-орієнтований) підбір, відсутність менторингу, обмежена система нематеріальної мотивації та нерозвинені внутрішні комунікації.

SWOT-аналіз ідентифікував 5 сильних сторін, 6 слабких, 5 можливостей і 5 загроз. Найбільш критичними управлінськими проблемами є: культурний розрив (ієрархія vs. адхократія/клан), відсутність системи KPI культури, дефіцит нематеріальної мотивації та слабкість внутрішніх комунікацій.

Виявлені проблеми та ресурси є підставою для розробки комплексної стратегії розвитку корпоративної культури.

## РОЗДІЛ 3.УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТУ

### 3.1. Стратегія розвитку корпоративної культури: цілі, пріоритети та механізми

Результати діагностики, проведеної у Розділі 2, засвідчили наявність суттєвого культурного розриву між поточним (ієрархічним) та бажаним (кланово-адхократичним) профілем корпоративної культури ДВНЗ «Метінвест Політехніка», а також системні прогалини в інструментарії HR-менеджменту як каналу трансляції культурних цінностей. Це зумовлює необхідність розробки цілісної стратегії розвитку корпоративної культури закладу.

Генеральна мета стратегії — формування збалансованої гібридної корпоративної культури, що органічно поєднує академічні цінності (свобода наукового пошуку, студентоцентризм, колегіальність) з корпоративними цінностями Metinvest (безпека, ефективність, постійне вдосконалення), та забезпечує зниження надлишкової ієрархічності на користь кланового і адхократичного компонентів.

Стратегічні цілі деталізуються відповідно до виявленого культурного розриву (таблиця 2.1):

- зниження частки ієрархічної культури з 35,0 до 25–27 балів за OCAI протягом трьох років;
- зростання адхократичного компонента з 17,7 до 25–26 балів через розвиток інноваційних та підприємницьких практик;
- посилення кланової складової з 25,8 до 29–30 балів завдяки розвитку командності та залученості;
- збереження ринкового компонента на рівні 21–22 балів як балансу між академічною і корпоративною логікою.

Розробка стратегії спирається на низку управлінських принципів: системності (узгодженість усіх елементів HR-системи між собою); поступовості (зміна базових припущень — за Шейном — потребує часу, тому стратегія розрахована на середньостроковий горизонт); партисипативності (залучення персоналу і студентів до формування культурних змін, а не нав'язування їх «зверху»); вимірюваності (кожен напрям стратегії супроводжується індикаторами).

Виходячи з ключових управлінських проблем, ідентифікованих раніше, пропонується трирівнева архітектура стратегії розвитку корпоративної культури.

Перший напрям — «Баланс культурних кодів» — спрямований на свідоме проектування гібридної моделі, що передбачає перегляд Кодексу корпоративної культури з чітким визначенням точок синергії та точок потенційного конфлікту між академічним і виробничим кодами; створення міжфункціональної робочої групи з представників адміністрації, кафедр і HR-служби Metinvest для узгодження культурних пріоритетів; адаптацію корпоративних цінностей («безпека», «постійне вдосконалення») до мови і практики академічного середовища.

Другий напрям — «Розвиток адхократичного та кланового потенціалу» — передбачає делегування частини управлінських повноважень на рівень кафедр і проектних груп; запуск внутрішніх інноваційних інкубаторів та конкурсів освітніх ініціатив за аналогією з практиками інноваційного менеджменту Metinvest; розвиток матричних механізмів координації (тимчасові проектні команди для міжкафедральних освітніх та дослідницьких ініціатив).

Третій напрям — «Інституціоналізація управління культурою» — означає закріплення відповідальності за розвиток корпоративної культури на рівні проректора з організаційного розвитку (або створення окремої позиції HR Business Partner з фокусом на культуру); впровадження регулярного циклу культурного аудиту (повторна

діагностика OSAI з періодичністю раз на 1,5–2 роки); розробку системи KPI культурного розвитку (детально розглядається у підрозділі 3.3).

Для управлінського супроводу реалізації стратегії доцільно застосувати восьмикрокову модель управління змінами Дж. Коттера, що є визнаним інструментом подолання організаційного опору під час культурних трансформацій [20, с. 21]. Адаптація моделі до контексту ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» передбачає:

- 1) формування відчуття невідкладності змін через презентацію результатів OSAI-діагностики колективу;
- 2) створення керівної коаліції зі впливових представників ректорату, деканів і HR-служби Metinvest;
- 3) формулювання бачення культурних змін;
- 4) комунікацію цього бачення через усі канали внутрішніх комунікацій;
- 5) розширення повноважень співробітників (делегування, проєктні команди);
- 6) досягнення «швидких перемог» — видимих результатів на ранніх етапах (наприклад, запуск пілотної програми менторства);
- 7) консолідацію досягнень і поглиблення змін;
- 8) інституціоналізацію нової культури через закріплення її в системах оцінювання, мотивації та підбору персоналу.

Застосування моделі Коттера дозволяє уникнути типової управлінської помилки — спроби змінити культуру виключно деклараціями без системної підтримки на рівні конкретних практик і процедур.

Таблиця 3.1 – Цільові орієнтири розвитку культурного профілю закладу за методикою OSAI на трирічний горизонт

Тип культури	Поточний стан	Бажаний (за OSAI)	Ціль на 3 роки	Тренд
Клан (Collaborate)	25,8	30,5	29–30	↑ зростання
Адхократія (Create)	17,7	28,0	24–26	↑↑ суттєве зростання
Ринок (Compete)	21,5	22,0	21–22	→ стабільність
Ієрархія (Control)	35,0	19,5	25–27	↓ зниження

Джерело: розроблено автором на основі результатів OSAI-діагностики

### 3.2. Вдосконалення системи мотивації та внутрішніх комунікацій

Виявлений у підрозділі 2.3 дефіцит інструментів нематеріальної мотивації обумовлює необхідність розробки комплексної системи мотивації, що поєднує академічні та корпоративні елементи.

У сфері матеріальної мотивації, в межах чинних бюджетних обмежень, пропонується впровадження диференційованих стимулюючих надбавок, пов'язаних не лише з науковою продуктивністю, а й з показниками культурної залученості (участь у менторських програмах, ініціативи з удосконалення освітніх процесів, наставництво над молодими викладачами).

У сфері нематеріальної мотивації доцільні: запровадження корпоративної програми визнання («Викладач року», «Інноваційна ініціатива року») з публічним відзначенням на рівні закладу і висвітленням у корпоративних медіа Metinvest; розвиток інституту менторства для нових співробітників із залученням досвідчених викладачів і керівників кафедр, що одночасно вирішує проблему, виявлену раніше; впровадження практики «культурних послів» (culture ambassadors) — співробітників, що добровільно беруть на себе роль трансляторів цінностей у своїх підрозділах; розширення доступу до

програм професійного розвитку Metinvest (лідерські програми, стажування на підприємствах холдингу) для академічного персоналу.

Особливої уваги потребує програма адаптації нових співробітників (онбординг): рекомендується запровадити структуровану програму тривалістю 90 днів, (таблиця 3.2) що поєднує ознайомлення з академічними процедурами, занурення в корпоративні цінності Metinvest та практику обов'язкового наставництва з боку досвідченого колеги [14, с. 35]. Це безпосередньо усуває прогалину, виявлену в розділі 2.

Таблиця 3.2 – Структура 90-денної програми адаптації нових співробітників ДВНЗ «Метінвест Політехніка»

<b>Етап програми</b>	<b>Тривалість</b>	<b>Зміст заходів та культурні цілі</b>
Перший тиждень: «Привітання»	7 днів	Знайомство з командою і ментором; екскурсія по підрозділах; презентація цінностей закладу і Metinvest у форматі живої розмови (не читання документа); вступний культурний брифінг із прикладами з реальних ситуацій
Дні 8–30: «Занурення»	21 день	Активна робота з ментором (не менше 2 зустрічей на тиждень); відвідування засідання кафедри і ради факультету; ознайомлення з культурними традиціями і неформальними нормами; обговорення цінностей через конкретні кейси з практики закладу
Дні 31–60: «Вхід»	30 днів	Самостійне виконання повного кола обов'язків; щотижнева зустріч з ментором; проміжна бесіда з безпосереднім керівником (зворотний зв'язок за 30 днів); участь у першому корпоративному заході
Дні 61–90: «Закріплення»	30 днів	Самостійна ініціатива в роботі (запропонувати одну власну ідею або покращення); підсумкова бесіда з керівником і HR-відділом; розробка індивідуального плану розвитку на перший рік; оцінка задоволеності адаптацією новим співробітником (анонімно)

Джерело: розроблено автором

Слабкість горизонтальних і висхідних комунікацій (розділ 2) є однією з найбільш критичних управлінських проблем, оскільки саме комунікації виконують функцію «культурного клею» організації. Пропонується комплекс заходів:

Для розвитку горизонтальних комунікацій — запровадження регулярних міжкафедральних робочих зустрічей (формат «town hall» раз на квартал) та створення єдиної цифрової платформи обміну досвідом між кафедрами і структурними підрозділами.

Для розвитку висхідних комунікацій — впровадження системи регулярного анонімного опитування персоналу і студентів щодо задоволеності, залученості та культурного клімату (з періодичністю двічі на рік), а також створення формалізованого каналу зворотного зв'язку («скринька ідей», цифрова форма пропозицій) з обов'язковою управлінською реакцією на отримані пропозиції протягом визначеного терміну.

Для адаптації до гібридного/дистанційного формату роботи, зумовленого воєнними обставинами— розвиток цифрових інструментів підтримки неформальних зв'язків (віртуальні кава-брейки, онлайн-клуби за інтересами), що частково компенсує втрату фізичного офісного простору як середовища культурної трансляції [15, с. 81].

Для узгодження корпоративного і академічного наративів — адаптація корпоративних комунікаційних матеріалів Metinvest (зокрема із сфери безпеки праці та Lean-культури) до академічної аудиторії шляхом залучення викладачів до співавторства цих матеріалів, що дозволяє подолати проблему нерелевантності, виявлену в розділі 2.

### 3.3. Система KPI для моніторингу розвитку корпоративної культури

Відсутність системи вимірювання культурних показників — одна з ключових управлінських проблем, ідентифікованих за результатами SWOT-аналізу (Проблема 2). Для подолання цієї прогалини пропонується система KPI, побудована на методології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана та Д. Нортон, адаптованої до специфіки управління корпоративною культурою [21, с. 47].

Система KPI культурного розвитку структурується за чотирма перспективами BSC, що дозволяє забезпечити комплексність вимірювання та уникнути фрагментарного підходу.

У перспективі «Персонал та культура» пропонуються такі індикатори: індекс культурного розриву за OCAI (цільове значення — зниження розриву по «Ієрархії» до не більш ніж 8 балів протягом трьох років); рівень залученості персоналу (engagement score) за результатами регулярних опитувань; плинність кадрів академічного персоналу (з розбивкою на «бажану» і «небажану»); частка нових співробітників, що пройшли структуровану програму адаптації з менторством.

У перспективі «Внутрішні процеси» враховуються: кількість реалізованих міжкафедральних проєктних ініціатив за рік; частка співробітників, залучених до програм нематеріальної мотивації (менторство, культурні послы, конкурси ініціатив); регулярність проведення культурного аудиту (відповідність плановій періодичності).

У перспективі «Студенти та зовнішні стейкхолдери» застосовуються: індекс задоволеності студентів освітнім середовищем і викладацьким складом; рівень працевлаштування випускників на підприємствах Metinvest та в галузі загалом; показники бренду

роботодавця (кількість заявок на вакансії, рейтинг університету в студентських опитуваннях).

У перспективі «Фінансово-економічна ефективність» враховуються: економічний ефект від зниження плинності кадрів (зменшення витрат на пошук і адаптацію нового персоналу); співвідношення витрат на культурні й мотиваційні програми до досягнутого ефекту утримання талантів.

Впровадження системи KPI передбачає створення «культурного дашборду» — централізованої інформаційної панелі, що консолідує дані з усіх чотирьох перспектив і є доступною керівництву закладу та HR-службі для прийняття управлінських рішень [16, с. 213]. Відповідальність за збір даних і підтримку дашборду рекомендується закріпити за HR-відділом у партнерстві з відділом якості освіти. Періодичність повного циклу моніторингу — раз на півріччя, із щорічним підсумковим звітом перед ректоратом.

Важливим методологічним принципом є уникнення ефекту Гудхарта (підміни цілі показником): KPI культури повинні розглядатися як інструмент діагностики й управлінського діалогу, а не як єдина підстава для прийняття кадрових ріш. Методологія збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном у 1992 році і суттєво розвинена у наступних роботах авторів, є визнаним інструментом перекладу стратегії організації на мову конкретних вимірних показників. Класична архітектура BSC передбачає чотири перспективи (фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання і розвитку), однак для цілей управління корпоративною культурою ЗВО ця архітектура потребує адаптації. У цьому дослідженні запропоновано модифіковану структуру BSC з такими перспективами: персонал і культура (центральна для цілей дослідження); внутрішні процеси і комунікації; стейкхолдери

(студенти, Metinvest, ринок праці); фінансово-організаційна результативність.

Принциповою особливістю запропонованої системи KPI є те, що вона поєднує так звані «жорсткі» показники (кількісно вимірювані: рівень плинності кадрів, результат OSAI-діагностики, охоплення програмами) та «м'які» показники (якісні, виміром яких є опитування: рівень залученості персоналу, задоволеність внутрішніми комунікаціями, сприйняття цінностей). Таке поєднання забезпечує комплексність оцінки, оскільки жоден тип показників окремо не дає повної картини культурного стану організації.

Культурний дашборд (culture dashboard) – централізована інформаційна панель, що в реальному часі або з встановленою регулярністю відображає стан культурних показників – є операційним ядром системи KPI. Для ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» пропонується двотижнева система оновлення «оперативних» показників (кількість реалізованих ініціатив, охоплення онбордингом) та піврічна – для «глибинних» показників (залученість персоналу, задоволеність комунікаціями). Результати OSAI-діагностики оновлюються раз на 1,5–2 роки.

Дашборд має бути доступний двом цільовим аудиторіям: керівному складу (ректорат, декани, HR-відділ) – у повному обсязі для прийняття управлінських рішень; і всьому персоналу – у скороченій «публічній» версії, що демонструє ключові культурні тренди та прогрес за стратегічними цілями. Прозорість дашборду для всього колективу є не лише технічним рішенням, але й культурним актом: вона сигналізує про відкритість керівництва та готовність до системного діалогу на основі даних.

Повна система KPI розвитку корпоративної культури ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Повна система KPI розвитку корпоративної культури ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» за методологією Balanced Scorecard

Перспектива BSC	Показник (KPI)	Базове значення	Ціль (3 роки)	Тип*	
1. Персонал і культура	Індекс культурного розриву «Ієрархія» за OSAI	15,5 бала	≤ 8 балів	Жорсткий	
		Рівень залученості персоналу (employee engagement index)	Базова лінія – 1-ше опитування	Зростання ≥ 15 в.п.	М'який
		Небажана плинність академічного персоналу, %	За даними HR-обліку	Зниження на 30 %	Жорсткий
		Охоплення нових співробітників 90-денним онбордингом, %	0 %	100 %	Жорсткий
		Частка персоналу, що пройшов програму лідерства (для академічного менеджменту), %	0 %	100 % (з тих, хто обіймає посаду)	Жорсткий
2. Внутрішні процеси і комунікації	Регулярність town hall збору (раз на квартал = 4 за рік)	0 на рік	4 на рік	Жорсткий	
		Частка персоналу, залученого до програм нематеріальної мотивації, %	< 10 %	≥ 40 %	Жорсткий
		Індекс задоволеності внутрішніми комунікаціями (за опитуванням, шкала 1–10)	Базова лінія – 1-ше опитування	Зростання ≥ 1,5 пункту	М'який
		Кількість реалізованих міжкафедральних ініціатив за рік	< 3	≥ 8	Жорсткий
3. Стейкхолдери	Індекс задоволеності студентів організаційним середовищем (за опитуванням)	Базова лінія	Зростання ≥ 10 в.п.	М'який	

продовження таблиці 3.7.

		Частка випускників, що отримали пропозицію роботи від підприємств Metinvest, %	За даними служби кар'єри	Зростання на 10–15 %	Жорсткий
4. Фінансово-організаційна результативність	Орієнтовний річний ефект від зниження плинності кадрів, тис. грн	–	200–300 тис. грн	Жорсткий	
		ROI програм культурного розвитку	Не відстежується	≥ 1,5	Жорсткий

Джерело: розроблено автором на основі методології BSC [21]; \* «жорсткий» = кількісно вимірюваний; «м'який» = вимірюється через опитування

### 3.4. Дорожня карта управління змінами та оцінка соціально-економічного ефекту

Реалізацію запропонованої стратегії розвитку корпоративної культури доцільно структурувати за трьома послідовними етапами загальною тривалістю три роки.

Етап 1 «Підготовка та швидкі перемоги» (0–6 місяців) включає: презентацію результатів діагностики колективу; формування керівної коаліції; запуск пілотної програми менторства для нових співробітників; впровадження першого циклу регулярного опитування залученості персоналу; розробку оновленого Кодексу корпоративної культури.

Етап 2 «Системні зміни» (6–24 місяці) передбачає: впровадження повної системи KPI культурного розвитку та культурного дашборду; запуск програми визнання та конкурсів інноваційних ініціатив; інституціоналізацію регулярних міжкафедральних робочих зустрічей; розширення програм професійного розвитку для академічного

персоналу із залученням ресурсів Metinvest; делегування частини управлінських повноважень на рівень кафедр.

Етап 3 «Закріплення та масштабування» (24–36 місяців) охоплює: повторну діагностику OSAI для оцінки динаміки культурного розриву; інтеграцію культурних показників у систему оцінювання й кадрових рішень; масштабування успішних пілотних практик на весь заклад; перегляд стратегії розвитку культури з урахуванням досягнутих результатів і нового зовнішнього контексту (зокрема, повоєнного відновлення).

Реалізація запропонованих управлінських рішень має комплексний соціально-економічний ефект. У соціальному вимірі очікується зниження рівня плинності кваліфікованого академічного персоналу, що є особливо актуальним в умовах відтоку талантів, зафіксованого у SWOT-аналізі (загроза T1); підвищення рівня залученості та задоволеності персоналу і студентів; зменшення культурного дисонансу між академічним і корпоративним кодами та формування єдиної організаційної ідентичності.

В економічному вимірі основний ефект формується за рахунок скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів (пошук, підбір і адаптація нового персоналу), а також підвищення ефективності використання інвестицій Metinvest у розвиток персоналу завдяки кращій інтеграції корпоративних програм навчання в академічне середовище. Додатковим ефектом є зміцнення бренду роботодавця, що знижує витрати на залучення нових кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції за таланти (загроза T3).

У стратегічному вимірі реалізація пропозицій сприяє формуванню стійкої гібридної культурної моделі, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність ДВНЗ «Метінвест Політехніка» як в освітньому просторі України, так і в межах корпоративної екосистеми Metinvest,

зокрема в контексті завдань повоєнного відновлення галузі та євроінтеграційних процесів.

### Висновки до розділу 3

На основі результатів діагностики, проведеної у Розділі 2, розроблено трирівневу стратегію розвитку корпоративної культури ДВНЗ «Метінвест Політехніка», що включає напрями балансування культурних кодів, розвитку адхократичного та кланового потенціалу й інституціоналізації управління культурою. Для управлінського супроводу змін адаптовано восьмикрокову модель Дж. Коттера.

Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи мотивації (розвиток нематеріальних інструментів визнання, менторства, структурованого онбордингу) та внутрішніх комунікацій (горизонтальні й висхідні канали, цифрові інструменти підтримки неформальних зв'язків в умовах гібридного формату роботи), що безпосередньо усувають управлінські прогалини, виявлені у розділах 2.3 та 2.4.

Розроблено систему KPI розвитку корпоративної культури на основі методології Balanced Scorecard за чотирма перспективами (персонал і культура, внутрішні процеси, студенти та стейкхолдери, фінансово-економічна ефективність), що дозволяє перейти від несистемного до вимірюваного управління культурою через механізм «культурного дашборду».

Сформовано дорожню карту реалізації стратегії на трирічний горизонт (підготовка та швидкі перемоги; системні зміни; закріплення та масштабування) з оцінкою очікуваних соціальних, економічних та стратегічних ефектів, що підтверджує практичну значущість

запропонованих управлінських рішень для ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка».

.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення корпоративної культури засвідчило еволюцію наукової думки від символічно-антропологічного трактування культури як стихійного феномену до функціонально-менеджеріального та стратегічного розуміння культури як керованого інструменту досягнення організаційних цілей. У роботі обґрунтовано авторське визначення корпоративної культури як системи цінностей, норм і практик, що транслюється через HR-менеджмент і пов'язана зі стратегічними цілями організації, що склало методологічну основу подальшого емпіричного дослідження.

Систематизовано провідні управлінські моделі діагностики й типологізації корпоративної культури — Модель конкуруючих цінностей К. Камерона і Р. Куїнна (CVF/OCAI), тришарову модель Е. Шейна, модель «7S» McKinsey, типологію Ч. Хенді та виміри Г. Хофстеде — і визначено їх прикладну функцію в управлінському аналізі. Обґрунтовано специфіку закладів вищої освіти корпоративного типу як гібридних організацій, що поєднують академічний і промислово-корпоративний культурні коди, носієм якої є ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка».

Здійснена організаційно-управлінська діагностика ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» виявила унікальну інституційну природу закладу, що функціонує на перетині освітньої місії та корпоративних цілей групи Metinvest, в умовах суттєвої трансформації операційного середовища через повномасштабне воєнне вторгнення. Емпірична діагностика культурного профілю за методикою OCAI (n=156) зафіксувала домінування ієрархічного типу культури (35,0 балів) за значного дефіциту адхократичного компонента (17,7 балів) і найбільшого культурного розриву саме за цим типом (+10,3 бала).

Оцінка системи HR-менеджменту як інструменту трансляції корпоративної культури виявила низку системних обмежень: формалізований, а не ціннісно-орієнтований підбір персоналу; відсутність інституту менторства; розрив між корпоративними тренінгами Metinvest та специфікою академічної аудиторії; брак KPI культурних і управлінських компетентностей у системі оцінювання персоналу; домінування вертикальних комунікаційних каналів за слабкості горизонтальних і висхідних.

Проведений SWOT-аналіз корпоративної культури закладу систематизував 5 сильних сторін, 6 слабких сторін, 5 можливостей і 5 загроз, на основі чого ідентифіковано п'ять ключових управлінських проблем: культурний розрив між ієрархічним і кланово-адхократичним профілями; відсутність системи вимірювання культури; дефіцит нематеріальної мотивації; слабкість внутрішніх комунікацій; культурний дисонанс між академічним і корпоративним кодами.

На основі результатів діагностики розроблено трирівневу стратегію розвитку корпоративної культури ТОВ «ТУ «Метінвест Політехніка» (баланс культурних кодів; розвиток адхократичного і кланового потенціалу; інституціоналізація управління культурою) з адаптацією восьмикрової моделі управління змінами Дж. Коттера до специфіки закладу.

Запропоновано комплекс управлінських рішень з удосконалення системи мотивації персоналу (нематеріальні інструменти визнання, інститут менторства, структурований онбординг) та внутрішніх комунікацій (горизонтальні й висхідні канали, цифрові інструменти підтримки культурного клімату в умовах гібридного формату роботи), а також розроблено систему KPI моніторингу розвитку корпоративної культури на основі методології Balanced Scorecard за чотирма перспективами, що реалізується через механізм «культурного дашборду».

Сформовано дорожню карту впровадження запропонованих рішень на трирічний горизонт із виокремленням етапів підготовки та швидких перемог, системних змін і закріплення результатів, а також обґрунтовано очікувані соціальні (зниження плинності кадрів, підвищення залученості), економічні (скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу) та стратегічні (зміцнення бренду роботодавця, конкурентоспроможність у повоєнний період) ефекти від реалізації пропозицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 360 p.
2. Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. 423 p.
3. Peters T., Waterman R., Phillips J. Structure Is Not Organization. Business Horizons. 1980. Vol. 23, No. 3. P. 14–26.
4. Ouchi W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading : Addison-Wesley, 1981. 283 p.
5. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 466 p.
6. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
7. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action 2. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 3402 p.
8. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
9. Handy C. Understanding Organizations. 4th ed. London : Penguin Books, 1993. 445 p.
10. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London : McGraw-Hill, 1991. 279 p.
11. Weick K. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21, No. 1. P. 1–19.
12. . Watkins M. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Boston : Harvard Business Review Press 2, 2016. 364 p.
13. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 320 p.

14. Bauer T. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Alexandria : SHRM Foundation, 2010. 47 p.
15. Watkins M. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Boston : Harvard Business Review Press, 2013. 304 p.
16. Armstrong M., Baron A. Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. 3rd ed. London : Kogan Page, 2005. 264 p.
17. Galbraith J. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 320 p.
18. Офіційний сайт групи Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com> (дата звернення: 10.03.2026).
19. Офіційний сайт ДВНЗ «Метінвест Політехніка». URL: <https://mp.zp.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Kotter J. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
21. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
22. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 15.02.2026).
23. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (у редакції від 25.06.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п> (дата звернення: 15.02.2026).
24. Червінська Л. П. Управління корпоративною культурою організації : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 256 с.
25. Воронкова В. Г. Менеджмент персоналу: філософські засади : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 274 с.

26. Kotter Jon. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 305 p.
27. Cameron K., Quinn R., DeGraff J., Thakor A. Competing Values Leadership. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2014. 240 p.
28. Schein E., Schein P. Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2018. 152 p.
29. Денисенко М. П., Шевченко Н. С. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах змін : монографія. Київ : Ліра-К, 2021. 312 с.
30. European Higher Education Area. Bologna Process Implementation Report 2024–2025. Brussels : EHEA Secretariat, 2025. 188 p.
31. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2020. 296 с.
32. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 397 с.
33. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Управління змінами : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2021. 212 с.
34. Гарасим П. М. Корпоративна культура підприємства: особливості формування та розвитку. Економічний аналіз. 2021. Т. 31, № 2. С. 109–120.
35. Сардак С. Е. Управління персоналом : підручник. Дніпро : Гельветика, 2022. 320 с.
36. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2020. 348 с.
37. Дяків О. П., Орлова В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 288 с.

38. Гриньова В. М., Новікова М. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2018. 228 с.

39. Дороніна М. С. Психологія управління : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2022. 240 с.