

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра Управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності
організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОб-1-21-4.0д
Єремєєва Анастасія Сергіївна

(підпис)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління
Ткаченко Наталія Борисівна

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи корпоративної культури та її впливу на ефективність організації.....	5
1.1. Визначення корпоративної культури, її складові, рівні та типи.....	5
1.2. Роль корпоративної культури в організації.....	8
Висновки до розділу 1.....	12
Розділ 2. Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації.....	14
2.1. Характеристика організації та її місії в контексті формування корпоративної культури.....	14
2.2. Дослідження впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру Університету.....	17
2.3 Розвиток залученості та ініціативності учасників освітнього процесу в удосконаленні корпоративної культури кафедри університету.....	22
2.4. Формулювання рекомендацій щодо розвитку культури в напрямку підвищення ефективності організації.....	25
Висновки до розділу 2.....	28
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

Актуальність роботи. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринку та постійних змін у зовнішньому середовищі питання формування ефективної корпоративної культури набуває все більшого значення. Для будь якої організації корпоративна культура є не лише елементом внутрішнього середовища, а й потужним інструментом стратегічного управління, що впливає на мотивацію працівників, рівень згуртованості колективу, стиль керівництва та, в підсумку, на загальну ефективність діяльності підприємства. Корпоративна культура здатна як стимулювати продуктивність і залученість персоналу, так і перешкоджати реалізації цілей організації у випадку її несформованості або невідповідності цінностей колективу стратегічному напрямку компанії. Успішні міжнародні та українські компанії демонструють, що саме сильна й позитивна корпоративна культура є важливим чинником досягнення конкурентних переваг, зменшення плинності кадрів і підвищення лояльності співробітників. Особливої актуальності тема набуває в умовах післякризового відновлення бізнесу, змін у підходах до організації праці (зокрема, через перехід до гібридних та дистанційних форматів), а також у зв'язку з викликами воєнного часу, що вимагають від компаній гнучкості, стійкості та посиленої уваги до внутрішнього клімату.

Мета роботи полягає у дослідженні впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації та обґрунтувати управлінські підходи до формування й розвитку корпоративної культури з метою підвищення результативності організаційного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність, основні функції та структурні елементи корпоративної культури;
- проаналізувати існуючі підходи до класифікації корпоративних культур і методи їх оцінювання;
- дослідити вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації;

- обґрунтувати шляхи удосконалення корпоративної культури з метою підвищення результативності організаційного управління.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною діяльністю підприємства в умовах впливу корпоративної культури.

Предметом дослідження є підходи та інструменти впливу корпоративної культури на ефективність управлінських процесів і результативність функціонування організації.

У дослідженні застосовувалися такі **методи**: аналіз фахової літератури, систематизація і узагальнення теоретичних підходів, аналітичне дослідження внутрішніх процесів організації, методи порівняльного аналізу та практичні методи оцінювання корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи корпоративної культури та її впливу на ефективність організації

1.1 Визначення корпоративної культури, її складові, рівні та типи

Корпоративна культура є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності та ефективності організації. Вона охоплює сукупність спільних цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які визначають взаємодію між працівниками, впливають на ухвалення рішень та сприяють формуванню організаційної ідентичності.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення сутності корпоративної культури, які сформувалися під впливом різних наукових шкіл, що представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Сутності корпоративної культури, під впливом різних наукових шкіл [складено автором на основі 1,2,13]

Наукова школа	Представники	Основна ідея
Американська	Е. Шейн, Т. Пітерс, Р. Вотерман	Культура як інструмент управління поведінкою
Європейська	Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс	Залежність культури від національних особливостей
Японська	В. Оучі, К. Ішікава	Повага, гармонія, довіра та довгостроковість

Найбільш цитоване визначення запропонував Едгар Шейн, який розглядає корпоративну культуру як «модель основоположних припущень, вироблених групою у процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції».

Рівні корпоративної культури за Е. Шейно представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури за Е. Шейно

1. Артефакти – зовнішні, видимі прояви культури: мова, одяг, ритуали, архітектура, корпоративний стиль.
2. Засвоєні цінності – офіційні принципи, місія, бачення, етичні кодекси.
3. Базові припущення – глибинні, неусвідомлені переконання, які визначають поведінку членів організації.

Цей підхід згодом був розвинений у працях інших дослідників, зокрема Деніела Денісона, який пов'язав корпоративну культуру з показниками ефективності бізнесу, виділивши такі елементи: місія, адаптивність, узгодженість та залученість [4, с. 103].

До основних складових корпоративної культури відносять: цінності, норми поведінки, символи, ритуали, історії, стиль комунікації та кадрову політику.

Основні елементи корпоративної культури, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні елементи корпоративної культури

Елемент	Приклад
Цінності	Повага, інноваційність, чесність
Символи	Логотипи, кольори, офісне оформлення
Ритуали	Щотижневі збори, відзначення подій
Історії	Заснування компанії, подолання кризи

Типи корпоративної культури відрізняються за своїм змістом, структурою та впливом на діяльність організації. В одних компаніях панує культура, орієнтована на чітке підпорядкування та централізоване ухвалення рішень, де основну роль відіграє влада та дисципліна. В інших — переважає формалізований підхід із чітко прописаними ролями, процедурами та правилами, що забезпечує стабільність і передбачуваність. Існують також організації, які роблять акцент на командній роботі, розвитку персоналу та тісній взаємодії між співробітниками — у таких культурах цінується згуртованість і взаємопідтримка. Окремо виділяються інноваційні культури, де домінують гнучкість, креативність та готовність до змін. Кожен тип культури формує унікальне середовище, що по-своєму впливає на мотивацію персоналу, стиль управління та стратегічні орієнтири організації.

Ще одну широко визнану модель запропонували Камерон і Куїн — Конкурентна модель цінностей [10, с. 44]. Вона базується на двох вимірах: фокус внутрішній та зовнішній і структура гнучкість та контроль, що формує 4 типи культур, які представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Матриця культур за Камероном і Куїном

- Кланова — як родина, підтримка, розвиток.
- Адхократична — інновації, креативність.
- Ринкова — результат, продуктивність.
- Ієрархічна — порядок, дисципліна.

1.2 Роль корпоративної культури в організації

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, глобалізації та цифровізації, корпоративна культура посідає важливе місце серед чинників, що забезпечують стійкість, конкурентоспроможність і результативність організації. Це не лише набір формальних норм і ритуалів, а й цілісна система цінностей, поглядів і традицій, яка впливає на поведінку працівників, внутрішню атмосферу, прийняття управлінських рішень та здатність до інновацій.

Корпоративна культура виконує низку функцій, які забезпечують узгодженість дій працівників, ефективну комунікацію та досягнення

стратегічних цілей. Основні функції корпоративної культури згідно з підходом А.В. Каравая наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Ключові функції корпоративної культури

Функція	Зміст
Ідентифікаційна	Формує відчуття належності до колективу
Мотиваційна	Стимулює результативність, узгоджуючи особисті цінності з організаційними
Регуляторна	Забезпечує внутрішню дисципліну та стандарти поведінки
Адаптаційна	Полегшує включення нових працівників
Інтеграційна	Підтримує командну згуртованість та взаємодію

Доповнюючи цей перелік, Д. Денісон підкреслює, що високорозвинена культура сприяє ефективній комунікації, довірі між працівниками, відкритості до змін і здатності до навчання [4, с. 105].

Він пов'язує чотири ключові характеристики культури — місію, залученість, адаптивність і узгодженість — із високими показниками організаційної результативності.

Особливе значення ці функції мають для освітнього середовища, зокрема — для Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Взаємозв'язок між функціями корпоративної культури та ефективністю освітньої організації представлено на рис. 1.3.

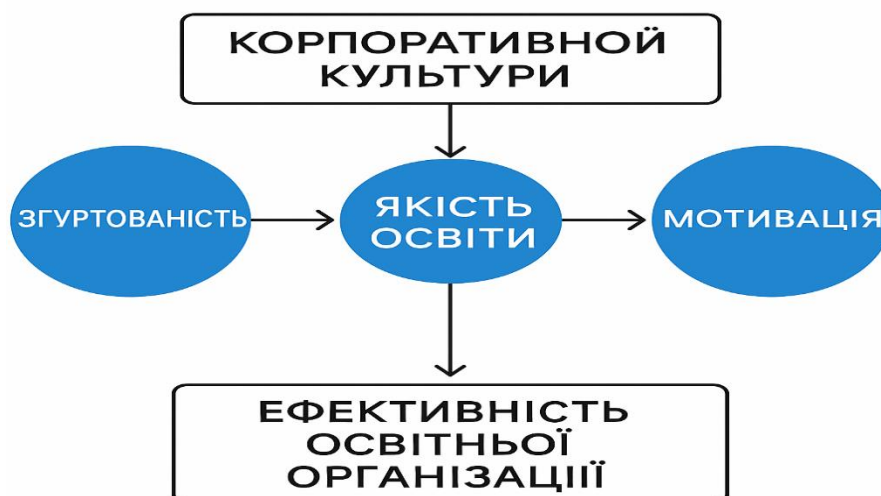


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між функціями корпоративної культури та ефективністю освітньої організації

У контексті освітньої організації, зокрема на прикладі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, корпоративна культура є не лише управлінським інструментом, але й основою формування академічного середовища, орієнтованого на якість, партнерство, відповідальність і розвиток.

Культура університету поєднує елементи кланової моделі (взаємоповага, командність, відкритість до ідей, академічна доброчесність) і риси адхократичного типу (підтримка інновацій, креативних підходів, цифрових рішень і міжнародної мобільності). Це забезпечує не лише професійний розвиток викладачів і студентів, але й формування відповідального громадянського світогляду.

Важливою є роль неформальних елементів корпоративної культури, зокрема: традицій (дні кафедри, конференції), неофіційного визнання, етичного мікроклімату, що сприяє психологічному комфорту й згуртованості.

Отже, корпоративна культура в освітньому середовищі, як і в будь-якій іншій організації, виконує інтеграційну та формуючу функції, стаючи важливою умовою підвищення ефективності, стабільності і репутації.

Цілком доречно говорити про корпоративну культуру підрозділу організації.

Хоча корпоративна культура зазвичай асоціюється з організацією загалом, окремі підрозділи (наприклад, відділ маркетингу, юридичний департамент, IT-відділ) можуть мати власні особливості культури, які:

- Відображають стиль керівництва конкретного менеджера або керівника підрозділу;
- Залежать від функціональних завдань, які виконує підрозділ;
- Формуються під впливом складу команди — цінностей, норм поведінки, внутрішніх традицій і неформальних правил.

У своїй праці Едгар Шейн зазначає, що в межах однієї організації можуть співіснувати кілька культур (субкультур), які залежать від функцій, професійного середовища або лідерства.[1]

Джоан Мартін описує диференційований підхід до культури, згідно з яким різні підрозділи чи групи можуть мати власні культурні норми та цінності. Це дозволяє краще враховувати специфіку діяльності кожної частини організації [31].

Матс Альвессон також звертає увагу на існування професійних і підроздільних культур як природного явища у великих організаціях, де структура і завдання різних частин можуть істотно відрізнятися. [32]

Наприклад, у відділі продажів може переважати культура змагання й високої мотивації до досягнення результатів; у бухгалтерії — культура точності, відповідальності та дотримання процедур.

Проте, культура підрозділу не повинна суперечити загальній корпоративній культурі організації, інакше це може призвести до конфліктів і неузгодженості в роботі.

Отже, говорити про культуру підрозділу не лише можливо, а й доцільно, особливо у великих компаніях, де підрозділи можуть мати значну автономію.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційно бакалаврської роботи я розглянула сутність, значення та функціональні аспекти корпоративної культури як чинника, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що корпоративна культура є складною багаторівневою системою норм, цінностей, традицій і моделей поведінки, яка формує організаційну ідентичність, забезпечує згуртованість колективу, регулює взаємодію між працівниками та визначає стратегічні пріоритети компанії.

Розглянуто ключові функції корпоративної культури: ідентифікаційну, мотиваційну, регуляторну, адаптаційну та інтеграційну. У роботі доведено, що саме ефективна реалізація цих функцій забезпечує стабільний розвиток організації, підвищення внутрішньої дисципліни, мотивацію персоналу та здатність до адаптації в умовах змін.

Узагальнення підходів таких дослідників, як Ч. Хенді, Д. Денісон, І. Адізес, К. Камерон і Р. Куїн, дало змогу структурувати уявлення про типи корпоративної культури та їхній вплив на управлінські процеси. Особливу увагу приділено типології Камерона і Куїна, відповідно до якої було

виокремлено кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну моделі культури, кожна з яких має свої переваги залежно від контексту функціонування організації.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише контекстом для діяльності організації, а й активним чинником, що формує її стратегічну орієнтацію, підвищує рівень внутрішньої взаємодії та сприяє підвищенню ефективності загалом.

Розділ 2. Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність діяльності кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

2.1. Організаційна характеристика кафедри управління та її місія в контексті формування корпоративної культури університету

Кафедра управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка є одним із провідних освітніх підрозділів закладу, що забезпечує підготовку фахівців у сфері менеджменту відповідно до сучасних вимог ринку праці та стандартів вищої освіти. Кафедра виступає також осередком наукової, дослідницької та проєктної діяльності, активним учасником освітніх реформ і реалізації принципів сталого розвитку.

Місією кафедри є формування нового покоління управлінців — фахівців, здатних приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, діяти соціально відповідально та дотримуватися певних норм у професійній діяльності. Реалізація місії неможлива без наявності згуртованої команди викладачів, студентів, адміністрації, об'єднаних спільними цінностями — тобто без формування дієвої корпоративної культури.

Корпоративна культура кафедри розвивається в межах загальної культури університету, проте має власні особливості, які визначаються її функціональною автономією, академічними традиціями, стилем управління та освітніми підходами. Вона охоплює неформальні практики взаємодії, інституційні цінності, усталені моделі поведінки, засоби символічної комунікації та систему стимулювання активності. [1, с. 4]

У табл. 2.1. представлені - Співвідношення корпоративної культури Університету та субкультури кафедри управління

Таблиця 2.1 - Співвідношення корпоративної культури Університету та субкультури кафедри управління
[11, с.113]

Елемент	Корпоративна культура Київського столичного університету імені Бориса Грінченка	Субкультура кафедри управління
Цінності	Освіченість, відповідальність, відкритість, служіння громаді	Професіоналізм, взаємоповага, підтримка ініціатив, сучасність
Місія та візія	Формування громадянина-лідера, здатного до змін у суспільстві	Підготовка фахівців у сфері управління, розвиток лідерських якостей, управлінських та комунікаційних навичок
Норми поведінки	Дотримання академічної доброчесності, активна участь у житті університету, толерантність	Дисциплінованість, відкритість до діалогу, заохочення ініціатив, неформальна підтримка студентів
Традиції	Урочисті події, участь у соціальних ініціативах, святкування Днів Університету	Щорічні зустрічі випускників, студентські конкурси, участь у волонтерських акціях, заходи до професійних свят
Комунікація	Через офіційний сайт, Moodle, Teams, загальноуніверситетські канали	Через Teams, чат-групи, студентсько-викладацькі зустрічі, персональні канали зв'язку
Лідерство	Орієнтоване на розвиток особистості, підтримку молоді, демократичне управління	Партнерський стиль керівництва, викладач як ментор і координатор навчального процесу
Мотивація	Гранти, стипендії, премії, участь у міжнародних програмах	Визнання досягнень студентів і викладачів, неформальне заохочення, відкритість до зворотного зв'язку
Форми згуртованості	Університетські заходи, інтеграційні події, наукові форуми	Командні проєкти, міні-курси, наставництво, внутрішні кафедральні збори

Основою для розвитку культури виступають чітко сформульовані цінності, які знаходять втілення як у формальних документах, так і в повсякденній діяльності. До них належать:

- **Академічна доброчесність** — нульова толерантність до плагіату, обману, недобросовісного виконання обов'язків.[1]

- **Відповідальність** — виконання навчального та методичного навантаження, своєчасна звітність, ефективна комунікація.
- **Взаємоповага** — рівноправність усіх учасників освітнього процесу, толерантність, дотримання етичного кодексу.
- **Професіоналізм** — постійне підвищення кваліфікації, участь у наукових проєктах, апробація результатів.[6]
- **Інноваційність** — впровадження сучасних технологій навчання, цифрових платформ, змішаного навчання.[3]

Зазначені принципи інтегруються в освітню, наукову й організаційну діяльність кафедри, створюючи стабільне й передбачуване середовище, яке сприяє залученості та розвитку. Взаємозв'язок ключових елементів корпоративної культури кафедри управління представлені на рис. 2.1.

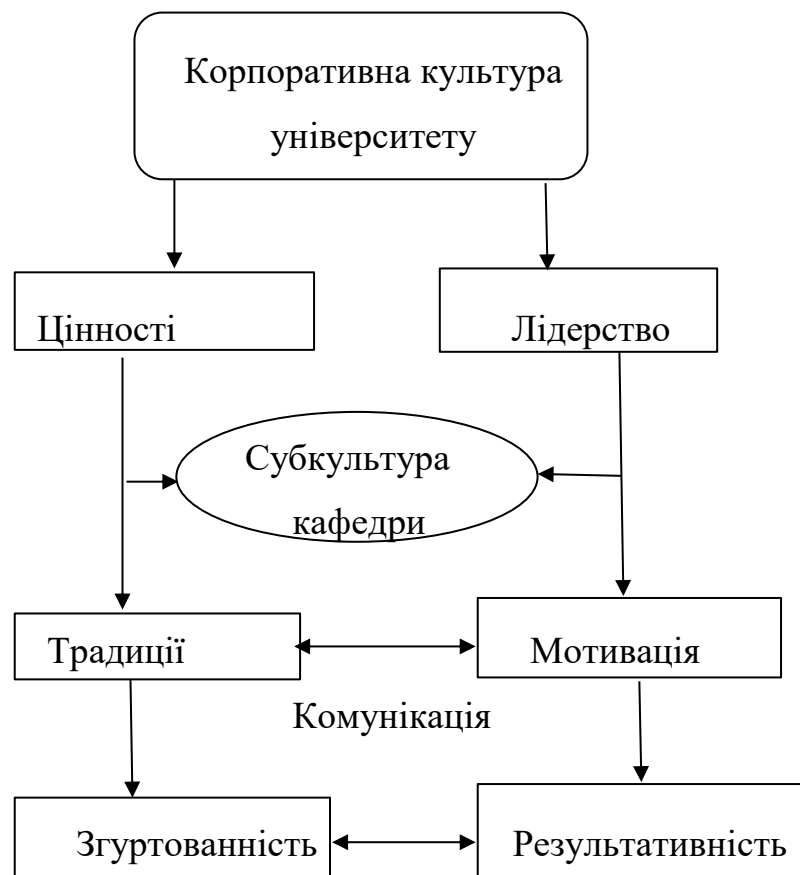


Рисунок 2.1. Взаємозв'язок ключових елементів корпоративної культури кафедри управління [10]

Переваги сформованої корпоративної культури:

Наявність сильної корпоративної культури забезпечує кафедрі низку переваг:

- Підвищення ефективності внутрішньої взаємодії між співробітниками. [11]
- Зростання академічної успішності студентів через чіткі стандарти та мотиваційне середовище.[7]
- Легша адаптація нових членів колективу — як викладачів, так і студентів.[1]
- Формування позитивного іміджу кафедри в університеті та за його межами.[3]
- Підвищення залученості до спільної справи, що особливо важливо в контексті волонтерських ініціатив, студентського самоврядування, участі в грантових проєктах.[6]

2.2. Дослідження впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру Університету

Корпоративна культура як внутрішній механізм функціонування організації не існує ізольовано від зовнішнього середовища. На її формування та трансформацію суттєво впливають політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори.[22] Зважаючи на особливості вищої освіти України, а також виклики, пов'язані з воєнним станом, цифровізацією та євроінтеграційними процесами, дослідження цих впливів набуває особливого значення. Метою цього підрозділу є аналіз зовнішніх чинників, які визначають вектор розвитку корпоративної культури Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, з використанням моделі PEST-аналізу.

1. Політичні чинники

Політичне середовище значною мірою визначає функціонування вищої освіти, формує регуляторну базу та встановлює стратегічні орієнтири. З 2014 року, особливо після початку повномасштабної агресії РФ у 2022 році, кафедри університетів, як і інші структурні підрозділи ЗВО, функціонують у новому політичному контексті.[23]

Зміни в освітньому законодавстві, зокрема імплементація Закону України «Про вищу освіту» (2014), діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), орієнтація на ESG-принципи, сприяли формуванню нових акцентів корпоративної культури: прозорість, академічна доброчесність, підзвітність. [24]

Крім того, на фоні воєнного стану активно розвивається культура волонтерства, солідарності, психологічної підтримки. Викладачі та студенти кафедри управління КСУБГ брали участь у гуманітарних місіях, розробляли соціально важливі ініціативи, що стало частиною культури кафедри. [18]

Приклад: у 2023–2024 роках науково-педагогічні працівники Університету брали участь у гуманітарних та освітніх ініціативах підтримки внутрішньо переміщених осіб, що стало частиною культурної практики закладу.

2. Економічні чинники

Недостатнє державне фінансування вищої освіти, скорочення держзамовлення, децентралізація управління коштами створюють тиск на адміністративну культуру ЗВО [25]. Кафедра управління, як частина університету, змушена адаптуватися до обмежених ресурсів, що стимулює розвиток ініціативності, внутрішньої мобільності, залучення до проєктної діяльності та грантів.

Економічний тиск також формує нові практики взаємодії — викладачі об'єднуються для реалізації ініціатив, діляться ресурсами, підтримують молодих

колег. Це зміцнює горизонтальні зв'язки всередині колективу, а також сприяє формуванню культури довіри та співпраці [26].

3. Соціальні чинники

Зміни у суспільстві впливають на очікування, норми поведінки та стиль взаємодії в академічному середовищі. Зростає запит на інклюзивність, горизонтальність, демократичність та емоційний інтелект у комунікаціях [27].

Покоління студентів Z (народжені після 2000 року) очікують участі в ухваленні рішень, гнучких форматів навчання, відкритості викладачів. Відповіддю на ці запити стало впровадження кафедрою нових форм зворотного зв'язку, регулярних опитувань, залучення студентів до редизайну освітніх програм. [28]

4. Технологічні чинники

Цифровізація є одним із найвпливовіших чинників трансформації культури вищої освіти [29]. Використання Moodle, Google Classroom, Zoom, впровадження LMS-платформ, цифрового документообігу змінюють саму структуру взаємодії в колективі. Зникають вертикальні бар'єри, формуються практики самостійності, прозорості, гнучкості.

Університет активно впроваджує курси з цифрової грамотності, оновлює методику викладання через онлайн-інструменти. У 2023 році викладачами було ініційовано курс «Цифрові інструменти в управлінській освіті» — як внутрішню відповідь на виклики часу [30].

Вплив зовнішніх факторів на корпоративну культуру КСУБГ, можна переглянути на табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Вплив зовнішніх факторів на корпоративну субкультуру кафедри управління КСУБГ

Категорія факторів	Ключові впливи	Вплив на культуру кафедри
Політичні	- Воєнний стан .. - Реформа вищої освіти - Вимоги МОН та НАЗЯВО	- Акцент на прозорість процесів управління - Зміцнення культури відповідальності та самоорганізації - Посилення ролі кафедри у формуванні громадянського лідерства та управлінської етики
Економічні	- Скорочення державного фінансування - Пошук альтернативних джерел доходу - Грантова діяльність, академічні проекти	- Сприяння розвитку підприємницького підходу у викладанні навчальних курсів - Формування культури проєктного менеджменту - Заохочення економічного мислення в освітньому процесі
Соціальні	- Зміна цінностей студентства - Соціальний запит на лідерство, рівність, інклюзію - Зростання психоемоційного навантаження	- Розвиток адаптивного стилю управління у навчальному середовищі - Підвищення соціальної відповідальності кафедри - Інтеграція принципів інклюзивності та міжкультурної взаємодії в освітній процес
Технологічні	- Застосування LMS (Moodle, Zoom), ChatGPT, CRM-систем - Інтеграція штучного інтелекту в управлінські дисципліни	- Формування цифрової компетентності управлінців - Використання цифрових інструментів у викладанні фахових дисциплін - Створення культури інноваційного та гнучкого навчання

Для дослідження впливу культури на практиці було проведено умовне анкетне опитування серед студентів старших курсів ($n = 30$). Результати показали такі ключові моменти:

- 86% опитаних студентів вважають, що на кафедрі створено доброзичливу, підтримуючу атмосферу, яка сприяє навчанню;

- 74% респондентів відзначили, що їм приємно брати участь у заходах кафедри, але водночас лише 38% почуваються по-справжньому залученими до процесів прийняття рішень;

- 62% зазначили, що немає чіткої системи визнання особистих ініціатив і внеску у життя кафедри.

У межах емпіричної частини дослідження було організовано фокус-групове обговорення з метою глибшого вивчення впливу корпоративної культури на внутрішню взаємодію та залученість учасників освітнього процесу. Участь у фокус-групі взяли 8 студентів 4 курсу спеціальності «Менеджмент». Сесія тривала близько 60 хвилин у змішаному форматі (очно та онлайн через Zoom). Було використано структурований сценарій із відкритими запитаннями, які охоплювали теми: сприйняття атмосфери на кафедрі; ступінь поінформованості про місію та цінності кафедри; досвід участі в ініціативах та заходах; ставлення до студентського залучення у прийняття рішень; бар'єри та можливості для розвитку корпоративної культури. 100% учасників фокус-групи (8 з 8 студентів) відзначили високий рівень відкритості у взаємодії між студентами та викладачами, що свідчить про сприятливу атмосферу довіри та взаємоповаги на кафедрі. 50% учасників виявили недостатню обізнаність щодо місії, цінностей та стратегічних орієнтирів кафедри. Це вказує на те, що студенти не є повністю поінформованими, і є нагальна потреба у вдосконаленні внутрішньої комунікації. 50% учасників обговорення підтвердили, що більшість ініціатив на кафедрі реалізується переважно завдяки окремим ентузіастам, а не системно. Ці дані підкреслюють необхідність посилення комунікації та формування більш системного підходу до розвитку корпоративної культури на кафедрі, попри наявність позитивної атмосфери взаємодії.

2.3. Розвиток залученості та ініціативності учасників освітнього процесу в удосконаленні корпоративної культури кафедри університету

Сьогодні корпоративна культура кафедри не лише відображає загальні цінності університету, а й виступає основою для формування активної освітньої спільноти. В умовах постійних змін в освіті зростає значення залученості студентів, викладачів та адміністративного персоналу до формування внутрішнього середовища, яке підтримує розвиток, співпрацю та ініціативність [33]

Під залученістю у цьому контексті розуміється не лише участь в академічному процесі, а й готовність впливати на організаційні процеси, пропонувати ідеї, брати відповідальність за якість освітнього середовища. Ініціативність же виявляється у реалізації студентських, наукових та соціальних проєктів, які резонують з цінностями кафедри — відкритістю, партнерством, соціальною відповідальністю [34].

Розвиток залученості потребує створення системи внутрішнього зворотного зв'язку, коли кожен учасник освітнього процесу має змогу висловити думку щодо змін, запропонувати покращення, бути почутим. Наприклад, регулярні зустрічі студентів із викладачами, обговорення ініціатив через Teams, створення постійних робочих груп з якості освіти — усе це формує культуру довіри та партнерства.

Водночас ініціативність підтримується через можливість реалізації власних ідей. Практика показує, що найбільше залучення формують саме ті проєкти, де студент або викладач є співавтором змін — від нових форм занять до благодійних акцій чи цифрових сервісів кафедри. Це узгоджується з думкою Дж. Мартін, яка вказує на значення субкультур, що формуються довкола ініціативних груп в межах організації [35].

Таким чином, удосконалення корпоративної культури кафедри можливе лише за умови активної участі всіх членів академічної спільноти. Це передбачає не лише створення сприятливого середовища, а й стимулювання ініціатив, розвиток комунікації та визнання внеску кожного учасника в спільну справу. Такий підхід дозволяє сформувати не просто дисципліновану структуру, а живу, гнучку й згуртовану академічну культуру, що відповідає викликам часу.

Запропоновані зміни в корпоративній культурі

Щоб посилити мотивацію та залучення волонтерів, кафедрі управління варто впровадити ряд змін у корпоративну культуру за такими напрямками:

1. Формування культури визнання. Регулярне публічне відзначення волонтерів — через соціальні мережі, інформаційні стенди, відзнаки на академічних заходах — формуватиме позитивне підкріплення волонтерської активності. Варто створити систему нематеріального заохочення: сертифікати, листи подяки, включення волонтерського досвіду до індивідуального навчального плану тощо [15].

2. Соціальна відповідальність і цінності кафедри.

Соціальна відповідальність є однією з ключових цінностей, які формують корпоративну культуру кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Вона проявляється у системній участі викладачів і студентів у волонтерських ініціативах, благодійних заходах, роботі з внутрішньо переміщеними особами, а також у реалізації проєктів громадянського суспільства.

Кафедра підтримує принципи сталого розвитку, доброчесності, гуманізму та відкритості, активно співпрацює з громадськими організаціями та державними структурами у питаннях соціального партнерства. Це відповідає

загальній місії Університету — формувати не лише професіоналів, а й відповідальних громадян [21].

Розвиток соціальної відповідальності як частини внутрішньої культури кафедри сприяє згуртованості колективу, зміцненню морального клімату, підвищенню лояльності студентів і працівників. Такі цінності є основою для формування культури підтримки, взаємоповаги та взаємодопомоги [13].

Дослідники наголошують, що у вищих навчальних закладах соціальна відповідальність повинна бути інтегрована у всі рівні корпоративної культури — від стратегічного бачення до повсякденних практик [14].

3. Залучення до процесу ухвалення рішень.

Залучення волонтерів (студентів) до організації подій, обговорення ініціатив, планування заходів сприяє відчуттю відповідальності та причетності. Це відповідає принципу демократичного управління, який є однією з ознак сучасної гнучкої корпоративної культури [4].

4. Менторство та наставництво. Запровадження системи "старші-наставники" серед викладачів і старших студентів дозволить молодим волонтерам краще адаптуватися, отримати зворотний зв'язок і розвиватися в умовах підтримки. Такий підхід стимулює взаємоповагу та розвиток горизонтальних зв'язків у колективі.

5. Відкритість до нових ініціатив. Культура інновацій передбачає відкритість до пропозицій з боку волонтерів. Необхідно створити механізми, що дозволяють студентам пропонувати власні волонтерські проєкти, реалізовувати їх у партнерстві з кафедрою та місцевими громадами.

Очікується, що запровадження вищезазначених змін дозволить:

- підвищити мотивацію студентів до участі у волонтерських заходах кафедри;
- покращити імідж кафедри як соціально відповідальної структури;
- поглибити інтеграцію навчального процесу та практичної діяльності;
- розвивати лідерські якості у студентів.

Більш того, позитивні зміни в корпоративній культурі вплинуть і на інші аспекти діяльності кафедри — зросте рівень довіри в колективі, покращиться комунікація між студентами й викладачами.

2.4. Розробка рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури з метою підвищення ефективності діяльності організації

На основі проведеного дослідження впливу корпоративної культури на ефективність діяльності кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка можна дійти висновку, що якісно сформована та цілеспрямовано розвинута культура суттєво сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, командної взаємодії та мотивації персоналу.

З метою удосконалення корпоративної культури кафедри та посилення її впливу на загальну ефективність доцільно впровадити такі рекомендації:

1. **Актуалізація місії та цінностей кафедри.** Необхідно регулярно комунікувати основні принципи й стратегічні цілі серед працівників, забезпечуючи їх узгодженість з місією університету та реальними потребами колективу. Це сприятиме формуванню спільної ідентичності та згуртованості.

2. **Розвиток лідерства і підтримка ініціатив.** Формування культури довіри та залученості потребує відкритого стилю керівництва, що заохочує ідеї,

інновації та ініціативи викладачів і співробітників. Варто розвивати менторство, зворотний зв'язок і індивідуальний підхід до співробітників.

3. Зміцнення внутрішньої комунікації. Ефективна культура потребує прозорості та двосторонньої комунікації. Рекомендується впровадити регулярні зустрічі, спільні обговорення рішень, внутрішні інформаційні бюлетені або платформи для обміну думками й новинами.

4. Формування культури підтримки та психологічної безпеки. В умовах соціальних викликів, зокрема воєнного стану, важливо створити середовище, де кожен член команди почувається цінним, почутим та захищеним. Це включає заходи з підтримки ментального здоров'я, командні активності, волонтерські ініціативи.

5. Підвищення цифрової культури та компетентностей. З урахуванням впровадження новітніх технологій, слід посилювати цифрову грамотність працівників і адаптивність до змін. Рекомендується проводити навчання щодо ефективного використання дистанційних платформ, інструментів штучного інтелекту, систем управління освітнім процесом.

6. Моніторинг стану корпоративної культури. Важливо запровадити систематичну оцінку культури на основі опитувань, інтерв'ю або індексів задоволеності персоналу. Це дозволить виявляти проблемні зони та оперативно реагувати на виклики.

У табл. 2.4 представлено запропоновані заходи з розвитку корпоративної культури кафедри.

Таблиця 2.4 - Рекомендовані заходи з розвитку корпоративної культури та відповідні показники ефективності діяльності

№	Напрямок розвитку корпоративної культури	Конкретна рекомендація	Очікуваний результат	Показники ефективності
1	Ціннісна орієнтація	Оновлення та популяризація місії й цінностей кафедри	Формування єдиної організаційної ідентичності	Рівень лояльності співробітників (анкетування), зменшення конфліктів
2	Лідерство та залучення	Стимулювання ініціатив, менторство	Підвищення мотивації й активності персоналу	Кількість ініціатив, задоволеність працівників, зростання залученості
3	Комунікація	Впровадження регулярних зустрічей, обговорень	Прозора взаємодія, зменшення інформаційних розривів	Частота комунікацій, задоволеність внутрішнім інформуванням
4	Підтримка та безпека	Проведення заходів із психологічної підтримки, командоутворення	Згуртованість, зниження стресу	Зниження плинності кадрів, зростання рівня довіри у колективі
5	Технологічна адаптивність	Навчання цифровим інструментам, адаптація до дистанційної роботи	Підвищення цифрової грамотності та продуктивності	Кількість пройдених тренінгів, ефективність дистанційної взаємодії
6	Моніторинг культури	Регулярні опитування, внутрішній аудит культури	Раннє виявлення проблем, гнучке управління	Динаміка індексу корпоративної культури, якість прийняття рішень

Упровадження зазначених заходів сприятиме посиленню стратегічного потенціалу кафедри, покращенню організаційного клімату та забезпеченню

вищого рівня управлінської ефективності, що є критично важливим у сучасному динамічному освітньому середовищі.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексне дослідження корпоративної культури кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка як прикладу академічної організації, що функціонує в динамічному та складному зовнішньому середовищі. Основна увага була зосереджена на емпіричному аналізі чинників, які формують та змінюють внутрішню культуру освітнього підрозділу, а також на виявленні можливостей для вдосконалення управлінських рішень через розвиток культури.

Проведене дослідження дозволило визначити, що корпоративна культура кафедри управління — це багатокomпонентна система, яка об'єднує формальні елементи (місія, правила внутрішнього розпорядку, стандарти, документація) та неформальні (цінності, традиції, стиль взаємодії, ритуали, неформальні лідери). Кафедра має чітко виражену ціннісну базу: академічна доброчесність, взаємоповага, професіоналізм, відкритість до нових ідей, інноваційність, а також соціальна відповідальність — остання особливо активізувалась в умовах воєнного стану.

Підрозділ 2.2 був присвячений практичному аналізу елементів корпоративної культури кафедри управління, включно з організаційною структурою, механізмами комунікації, формами заохочення, внутрішньою мотивацією та участю у волонтерських ініціативах. Встановлено, що колектив кафедри сформував культуру підтримки та горизонтального управління, що виявляється у регулярних неформальних зустрічах, наставництві, відкритості керівництва до ініціатив, спільному вирішенні задач. Водночас зафіксовано нерівномірність залучення до волонтерської діяльності, обмежену систему

визнання зусиль та слабку інтеграцію добровільних ініціатив у формальну стратегію розвитку.

Особливої уваги заслуговує висвітлений у підрозділі 2.3 вплив зовнішніх факторів на трансформацію культури. Для цього було застосовано методологію PEST-аналізу, що дозволило систематизувати зовнішні виклики та їхні наслідки:

- Політичні фактори (зокрема воєнний стан, зміни у державному управлінні освітою, діяльність МОН, НАЗЯВО) стимулювали зростання цінності соціальної відповідальності, культури стійкості, академічної доброчесності та підтримки один одного.
- Економічні умови (зменшення фінансування, конкуренція за студентів, потреба у грантовій активності) вплинули на розвиток культури ініціативності, взаємодопомоги та проєктного мислення.
- Соціальні зміни (зміна поколінь, посилення запиту на інклюзивність, ментальне здоров'я, гнучкість) трансформували стиль комунікації, зробили її більш демократичною, студентоцентричною та емпатійною.
- Технологічні виклики (цифровізація, перехід на дистанційні формати, використання ШІ) призвели до формування культури цифрової грамотності, адаптивності, прозорості та нових стандартів самодисципліни.

Аналіз показав, що кафедра управління не лише реагує на зовнішні впливи, але й інтегрує їх у культуру як нові ресурси для організаційного зростання. Впровадження змішаних форматів навчання, підтримка цифрових навичок викладачів, перехід до електронного документообігу — все це є прикладами того, як зовнішні виклики активізують внутрішні трансформації.

На основі результатів аналізу було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури кафедри, зокрема:

- оновлення місії та візії кафедри з урахуванням актуальних викликів і змін поколінь;
- впровадження системи нематеріального визнання викладачів та студентів за активність;
- підтримка менторських пар, внутрішніх семінарів з обміну досвідом;
- інституціоналізація волонтерських ініціатив як частини освітнього процесу;
- посилення внутрішньої комунікації через цифрові інструменти;
- створення умов для психологічної підтримки членів колективу.

Таким чином, другий розділ роботи наочно демонструє, що корпоративна культура кафедри управління є живою системою, яка формується під впливом як внутрішніх механізмів, так і зовнішніх викликів. Вона здатна підтримувати ефективність освітньої діяльності, формувати довіру в колективі, створювати умови для інноваційного розвитку та залучення молоді до активної участі в управлінських процесах.

Успішна адаптація кафедри до соціальних, політичних, економічних і технологічних змін свідчить про її високий рівень організаційної культури та потенціал для подальшого стратегічного зростання.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура університету виявляється ключовим чинником, що впливає на якість освітнього процесу, внутрішній мікроклімат та ефективність функціонування. Сформована атмосфера підтримки, відкритості та взаємоповаги сприяє не лише навчанню, але й розвитку ініціативності та академічної активності серед учасників освітнього процесу.

2. Проведений теоретичний аналіз підтвердив, що корпоративна культура має багаторівневу структуру та комплексний вплив на організацію. Особливу цінність для дослідження становила модель Едгара Шейна, яка дозволила пояснити взаємозв'язок між прихованими цінностями, формальними нормами та щоденними практиками поведінки членів колективу. Також були застосовані моделі Кемерона–Куїнна та Денісона для визначення типології та рівнів розвитку культури.

3. У практичній частині дослідження розглянуто реальні прояви корпоративної субкультури кафедри управління - від особливостей керівництва до стилів взаємодії між викладачами та студентами. Було виявлено, що певні традиції, підходи до комунікації, формат проведення заходів та навіть візуальна складова кафедри (оформлення приміщень, інформування) відіграють роль у формуванні спільних цінностей та норм поведінки.

4. За результатами анкетного опитування 86% студентів визнали атмосферу на кафедрі доброзичливою та сприятливою до навчання, а 74% беруть участь у заходах із задоволенням. Проте тільки 38% відчують свою участь у процесах прийняття рішень, а 62% вказали на відсутність чіткої системи визнання ініціатив. Зі свого боку, 90% викладачів визнають потребу в активнішій участі студентів у житті кафедри, але звертають увагу на обмеженість умов для такої взаємодії.

5. У межах дослідження було проведено фокус-групове обговорення за участі студентів, що дозволило виявити глибинні уявлення учасників про особливості внутрішнього середовища. Учасники зазначили високий рівень відкритості у взаємодії між студентами та викладачами, що створює сприятливу атмосферу довіри та взаємоповаги. Водночас було виявлено недостатню обізнаність студентів щодо місії, цінностей і стратегічних орієнтирів кафедри, що вказує на потребу у вдосконаленні внутрішньої комунікації. Також обговорення засвідчило, що реалізація багатьох ініціатив на кафедрі здебільшого відбувається завдяки окремим ентузіастам, а не на основі системного підходу, що знижує стійкість і послідовність розвитку корпоративної культури в умовах зовнішніх викликів.

6. Проведений PEST-аналіз дозволив виявити ключові зовнішні чинники, які впливають на субкультуру кафедри. У результаті аналізу виявлено, що кафедра має високий адаптаційний потенціал, здатність реагувати на зміни та поступово формує культуру інноваційності, ініціативності й співучасті. Водночас подальший розвиток можливо забезпечити лише за умови формування прозорої системи внутрішньої мотивації та визнання; залучення студентів до реального співуправління кафедрою; підтримки командної роботи й системної реалізації ініціатив; активного поширення культурної місії кафедри серед студентства.

7. Результати дослідження підтвердили початкову гіпотезу про те, що корпоративна культура є інструментом, який може суттєво підвищити ефективність управління, мотивацію учасників освітнього процесу, якість освітніх послуг і стійкість кафедри до зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шейн, Е. Х. Організаційна культура і лідерство / пер. з англ. — К.: Лідербук, 2017. — 384 с. — С. 42–45.
2. Hofstede G. — міжкультурні виміри та вплив на корпоративну культуру.
3. Камерон К., Куїн Р. Діагностика і зміна організаційної культури. — К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2018. — 280 с.
4. Denison, D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — New York: Wiley, 1990. — 344 p. — С. 103–110.
5. Долл, С. Управління на основі цінностей / пер. з англ. — К.: Основи, 2016. — 296 с. — С. 58–63.
6. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту: навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2022. — 408 с. — С. 252–256.
7. Литвиненко, Д. І. Роль корпоративної культури у забезпеченні ефективності організаційної діяльності // Економіка та держава. — 2023. — № 5. — С. 98–101.
8. Кривов'язюк, І. В. Вплив типу корпоративної культури на результативність управління персоналом // Менеджмент і підприємництво в Україні. — 2023. — № 2(48). — С. 45–50 .
9. Теорія Оучі, Zosym Maxym <https://surl.li/gzxxbo> Дата перегляду: 30.04.25
10. OpenAI. (2023). ChatGPT (Sep 25 version) [Large language model]. <https://chat.openai.com/chat>.
11. Каравай А.В. *Корпоративна культура в управлінні організацією: теоретичні засади.* — // Вісник ХНУ, 2021.
12. Сукнева С. М. (2022). Корпоративна культура в умовах цифрової трансформації освіти. Вісник Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

13. Ткаченко Т. І. (2021). Культура управління в закладах вищої освіти: теоретико-прикладний аспект. Управління розвитком персоналу, №4.
14. Беляєв О. О. (2023). Формування корпоративної культури в університетах: інституційні підходи. Наука і освіта.
15. Матеріали власної практики на кафедрі управління КСУБГ (2025).
<https://salو.li/d64eDFa>
16. Офіційні статистичні дані кафедри управління КСУБГ (2024).
<https://salو.li/E0eb165>
17. Матеріали тренінгів і семінарів кафедри управління КСУБГ (2024).
<https://salو.li/3263439>
18. Річний звіт про діяльність кафедри управління (2023).
<https://salو.li/E601302>
19. Результати внутрішніх досліджень кафедри управління (2024).
<https://salو.li/5703ffD>
20. Дослідження студента кафедри управління (2025).
<https://salو.li/9d06F62>
21. Офіційний сайт Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. <https://salو.li/42e4FA1>
22. Кірсанова О. В. (2021). Корпоративна культура: вплив зовнішнього середовища. *Менеджмент і суспільство*, №2 (19), с. 44–49.
23. Закон України «Про вищу освіту» №1556-VII від 01.07.2014. // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37–38, ст. 2004. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://salو.li/Ee8Fb4C> (дата звернення: 17.05.2025).
24. НАЗЯВО. (2023). *Стандарти та рекомендації щодо якості вищої освіти в Україні*.
25. Міністерство освіти і науки України. (2023). *Аналітика фінансування ЗВО у воєнний час*.
26. Дьяченко О. Л. (2022). Економічні аспекти управлінської культури. *Освітній простір*, №4, с. 50–55.
27. Світовий банк. (2023). *Future of Education in Ukraine*.

28. Бойко І. В. (2022). Покоління Z в освіті: виклики для викладача. *Педагогіка і сучасність*, №3 (97).
29. Стратегія цифрової трансформації освіти України до 2026 року (затверджено МОН, 2022).
30. Внутрішня документація кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за 2023 рік. – Київ: Архів кафедри управління КСУБГ. – 28 с.
31. Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
32. Alvesson, Mats (2012). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
33. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
34. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
35. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.