

## **Теоретичні основи формування організаційної культури закладів вищої освіти**

*Сучасна реальність в умовах жорсткої конкуренції, високого ступеня невизначеності та економічної нестабільності висуває нові вимоги до менеджменту організацій і власне переорієнтовує його з екстенсивних на інтенсивні джерела розвитку. Стає очевидним, що в нинішніх умовах «виживуть» і зможуть надалі функціонувати та розвиватися ті організації, які у своїй діяльності орієнтовані не лише на покращення фінансово-економічних показників, але й на формування абсолютно нової ідеології управління, нового характеру зв'язків та відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем, тобто на розвиток своєї культури. З огляду на це, в останні роки і в практиці, і в теорії управління можна спостерігати зростання уваги до організаційної культури підприємства. Організаційна культура є невід'ємною складовою будь-якої організації, а в сучасних умовах перетворюється на ефективний і дієвий інструмент стратегічного розвитку бізнесу, формує імідж організації, дозволяє розв'язувати численні проблеми, що в них виникають. Вона орієнтована на досягнення бізнес-цілей організації та забезпечення ефективності її функціонування. Певні концептуальні уявлення про організаційну культуру існують вже досить тривалий час. За останні роки в дослідженнях вітчизняних вчених з цієї проблематики спостерігається суттєвий прогрес щодо розуміння сутності організаційної культури, її ролі та значення для внутрішньої інтеграції й розвитку організації. Водночас динамічні зміни та розвиток конкурентного середовища вимагають аналізу організаційної культури з точки зору не лише внутрішніх процесів організації, але й її ролі у створенні та зміцненні конкурентних переваг.*

**Ключові слова:** культура; організаційна культура; заклад вищої освіти; фактори впливу; елементи організаційної культури.

**Актуальність теми.** В останнє десятиліття роль організаційної культури, що виконує функцію регулятора поведінки персоналу через систему цінностей, норм, правил, значно зросла. Організаційну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, спрямовану на підвищення ділової активності співробітників, формування їх корпоративної ідентичності. У сучасних умовах запровадження в Україні університетської автономії інноваційні акценти менеджменту доцільно переносити на формування організаційної культури закладів вищої освіти, завдяки якій співробітники ідентифікують себе як професійну спільноту, що якісно вирізняється на ринку освітніх послуг. Ця індивідуальність є однією з визначальних складових конкурентоспроможності закладу вищої освіти, його популярності та привабливості серед майбутніх студентів. Актуальність теми обумовлена тим, що керівники закладів вищої освіти приходять до висновку, що інструментом досягнення стратегічних цілей, орієнтованих на перспективу, згуртованості колективу і відповідно конкурентоспроможності закладів вищої освіти є правильна мотивація і високий рівень організаційної культури.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори.** Найновіші дослідження організаційної культури здійснюють фахівці у сфері менеджменту, економіки, соціології, психології та культурології. В останні роки зросла кількість вітчизняних науковців, які вивчають особливості організаційної культури в контексті діяльності університетів, що зумовлено входженням закладів вищої освіти України до світового освітнього простору, й відповідно зростанням конкуренції між ними в умовах глобалізації. Феномен корпоративних відносин у сфері освіти досліджували Н.Білик, О.Воронянська, М.Гнезділова, Н.Горбенко, В.Кубко, Л.Хижняк, В.Шаполова та ін. Роль організаційної культури в розвитку сфери освіти висвітлена у роботах українських вчених: Л.Карамушки, С.Клепка, Г.Костюка, Д.Лихачова, В.Сухомлинського, К.Ушакова та інших. Зокрема, в роботах вчених наголошується на необхідності проводити діагностику організаційної культури в закладах освіти для аналізу поточної ситуації та перспективного планування. Аналіз публікацій свідчить, що вчені по-різному висвітлюють окремі аспекти проблеми дослідження та визначення підходів щодо її розв'язання.

**Метою статті** є аналіз та узагальнення теоретичних аспектів формування організаційної культури в системі управління закладами вищої освіти.

**Викладення основного матеріалу.** Проблематика організаційної культури у тому чи іншому контексті її складного та багатогранного змісту є одним з актуальних напрямів в організації наукових пошуків. Про цей факт досить переконливо свідчить зростання уваги наукової спільноти до питань впливу культурологічного фактора на ефективність функціонування та розвитку організації.

У межах сучасних напрямів наукових пошуків явище організаційної культури не є об'єктом аналізу фахівців якогось одного з напрямів наукової думки, адже його зміст має міждисциплінарне позиціонування. Організаційна культура все далі частіше стає предметом наукового пошуку у межах державно-управлінського, соціологічного, економічного, культурологічного, психологічного та педагогічного напрямів наукової думки. Безумовно, що таке міждисциплінарне позиціонування організаційної культури, з одного боку, може стати причиною виникнення певних труднощів під час з'ясування прояву її змісту та сутності зв'язків у межах відповідного структурного утворення, а з іншого – створює передумови для її системного дослідження на рівні окремого інструменту управлінської діяльності [25; 26].

У сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремо процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура та її особливості як єдиний фактор цих процесів у межах кожної організації.

Міждисциплінарний характер теорії організаційної культури спричинив виникнення низки близьких за змістом визначень терміна «корпоративна культура». Зокрема, О.І. Синицька схарактеризувала поняття таким чином: «Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й навколишнього середовища» [27, с. 255].

Власне тлумачення подав Г.Хает: «Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймають більшість співробітників» [29, с. 11].

Також заслуговує на увагу визначення Т.Кицак: «Організаційна культура – це складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями й найманими працівниками і, таким чином, суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства» [16, с. 4]. Отже, поняття «організаційна культура» є багатограним, про що свідчить різноманіття думок дослідників.

Цінності становлять ядро організаційної культури, саме ціннісні орієнтації дозволяють кожному працівникові зрозуміти та прийняти життєві пріоритети установи. «Знання основ організаційної культури допомагає новим членам організації правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, визначаючи все найбільш важливе й суттєве», у зв'язку з чим корпоративна культура набуває виховних функцій, які впливають на процес формування майбутніх фахівців [7, с. 143].

Дослідження організаційної культури (як явища) Г.В. Товканець у [28] показали, що світова теорія і практика управління почали розвиватися в межах гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне управління людьми осмисленим і зрозумілим. Як зазначено в [30], у межах гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається не тільки як зміна структур, технологій і навичок, але і як зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей.

Окрім того, як зауважила К.В. Комарова [19], будь-яку культуру можна уявити насамперед системою тих цінностей, які виправдали своє існування: суспільство, що володіє культурою, в основі якої лежать такі цінності, живе і розвивається, тоді як товариство з іншою культурою гине. Зазвичай загальноприйняті цінності проходять ретельний природний відбір, «перевіряються» часом, і тільки зарекомендувавши себе функціональними, які сприяють збереженню і процвітанню суспільства, набувають нормативної підтримки у вигляді статутів та законів.

Існує дуже багато визначень поняття «організаційна культура». Багато дослідників віддає перевагу цінностям і нормам, які спрямовують поведінку співробітників, інші акцентують увагу на артефактах і символах. Тому для більш глибокого розуміння було проведено морфологічний аналіз, результати якого зазначено у таблиці 1.

Проаналізувавши дані з таблиці 1, можна зробити висновок, що більшість науковців, даючи визначення поняттю «організаційна культура», приділяють увагу цінностям, нормам та уявленням. Такі ключові слова зустрічаються у більшості визначень та розкривають поняття «організаційної культури» в цілому – направлення, сферу впливу та основний сенс. За допомогою цього можна від самого початку зрозуміти, що вимагає цей осередок управління як від підлеглих, так і від керівництва.

## Морфологічний аналіз терміна «організаційна культура»

Визначення	Ключові слова	Автор, джерело
Організаційна культура – патерн колективних базових уявлень, набутих групою під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття та розгляду названих проблем	Патерн, уявлення, адаптація, система, ефективність	Е.Х. Шейн [31]
Організаційна культура – соціальний клей, що утримує організацію разом, те, «як у нас це тут прийнято»	Соціальний клей, утримання разом	К.О. Баркова [3]
Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах та в поведінці членів організації	Набір, вирішення, проблеми, матеріальні форми, поведінка	О.І. Бондарчук [6]
Організаційна культура – це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і формує основні цінності організації	Ідеологія управління, система, трудовий потенціал, цінності	Т.О. Беляк [4].
Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які спрямовують діяльність організації (підприємства)	Соціальне явище, система цінностей, діяльність	Ю.В. Білявська [5]
Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. «На наш погляд, культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є»	Проблема, погляд, культура	В.І. Гордієнко [9]
У широкому сенсі організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої	Програмування, думки	І.І. Грибик, Н.В. Смолінська, А.М. Гирило [10]
Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які формують у членів організації важливі уявлення про цінності і переконання	Символи, уявлення	М.Й. Дмитренко [11]
Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей для досягнення поставлених перед ними цілей в організації	Сукупність норм, об'єднання, цілі	Г.М. Захарчин [12]
Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп	Переконання, очікування, норми	А.Г. Зінченко [13]
Організаційна культура – це набуті сутнісні системи, які передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні й афективні функції та здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності	Придбані системи, мова, символічні засоби, реальність	С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, Л.В. Кошева [17]
Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, атитюди і норми, які об'єднують організацію в єдине ціле і розділяються всіма її членами	Уявлення, цінності, норми	О.Ю. Красовська [57]
Організаційна культура є сукупністю традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо, або того, про що думаємо, виконуючи роботу в організації	Цінності, традиції, робота	Н.П. Любомудрова [24]
Організаційна культура – історія, представлена в сьогоденні. Це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять досвід, навички, традиції, процеси комунікації та прийняття рішень, міфи, страхи, надії, устремління і очікування, реально випробувані вами або вашими співробітниками	Історія, цінності, група, досвід, комунікація, міфи, форми поведінки	В.П. Кукоба [23]

Джерело: сформовано авторами

Виходячи із наведеного вище, можемо запропонувати визначення, яке буде містити найбільшу кількість складових: організаційна культура – це система цінностей та норм, що враховують символи,

традиції, правила, явища та використовуються задля організації поведінки членів колективу, вирішення проблем та підвищення потенціалу підприємства.

На переконання членів наукового колективу на чолі з І.І. Грибиком організаційна культура має розглядатися не лише на рівні фактора впливу на ефективність діяльності організації у стратегічній перспективі, а в тому числі і в контексті її структурної єдності з системою організаційного розвитку, яка у свою чергу «дає змогу забезпечити відповідне підґрунтя для зростання та зміцнення підприємств у довготривалій перспективі» [10, с. 142].

Можна погодитись з О.М. Виходець [7], який зазначив, що культура зазвичай виробляється і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, з часом формують і розвивають норми та взаємні очікування, які потужно впливають на їх подальшу поведінку.

Таким чином, сформувався організаційно-культурний підхід до управління персоналом [8], в межах якого зміст організаційної культури визначається тими цінностями, які становлять основу організаційної культури.

Організаційна культура має низку специфічних рис, які відрізняють дану організацію від інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації. Цими специфічними рисами зазвичай є традиції, мова (сленг), гасла, звичаї – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації та інтеграції працівників цієї організації.

Так Е.Шейн [31] вважає, що культуру можна аналізувати на декількох рівнях, причому термін «рівень» характеризує саме ступінь, в якому це культурне явище є видимим для спостерігача, оскільки певна плутанина у визначенні змісту феномена «культури» насправді відбувається внаслідок відсутності розподілу рівнів її прояву. Розглядаючи поняття організаційної культури, слід також приділити увагу моделі, яка була запропонована Е.Шейном у [31] ще у 1981 році та вдосконалена в 1983 році. Незважаючи на те, що пройшло достатньо часу, вона й досі залишається актуальною та широко цитованою, її сутність зображено на рисунку 1.



Джерело: [31]

Рис. 1. Модель організаційної культури за Е.Шейном

Шейн Е. [31] зазначає, що дослідження та пізнання організаційної культури починається з поверхневого рівня (артефактів), який містить все різноманіття видимих зовнішніх фактів та явищ організації: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, художні твори та її стиль, втілений в одязі, манері поведінки, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про організацію, оприлюднених переліках цінностей, ритуали й церемонії організації тощо. Тобто все те, що можна сприйняти й відчувати за допомогою органів чуттів. Однак ті складові, які легко виявляються на цьому рівні, не завжди можна зрозуміти і правильно інтерпретувати, тобто їх можна описати, але не можливо, спираючись тільки на цей опис, визначити, що означають ті чи інші явища для цієї групи, і взагалі чи відображають вони важливі припущення, що лежать в основі культури. Особливо небезпечно

намагатися зробити висновки щодо більш глибоких припущень тільки на основі артефактів, оскільки інтерпретації людини будуть неминуче лише проєкцією її власних почуттів і реакцій.

Беручи до уваги той факт, що організаційна культура є складним, суперечливим та багатогранним явищем, ґрунтовне дослідження якого не може здійснюватися без конкретизації предмета наукової уваги, вважаємо за потрібне обмежити коло наших подальших досліджень питаннями прояву змісту організаційної культури на рівні закладу вищої освіти (ЗВО).

Під організаційною культурою ЗВО слід розуміти сукупність усталених у межах організаційного простору ЗВО норм і правил поведінки між учасниками соціальних комунікацій (між суб'єктами та об'єктами навчально-виховної діяльності), а також культуру міжособистісних стосунків, тобто «втілення «духу ЗВО», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання організації і докладають максимум зусиль для їх реалізації» [22, с. 40].

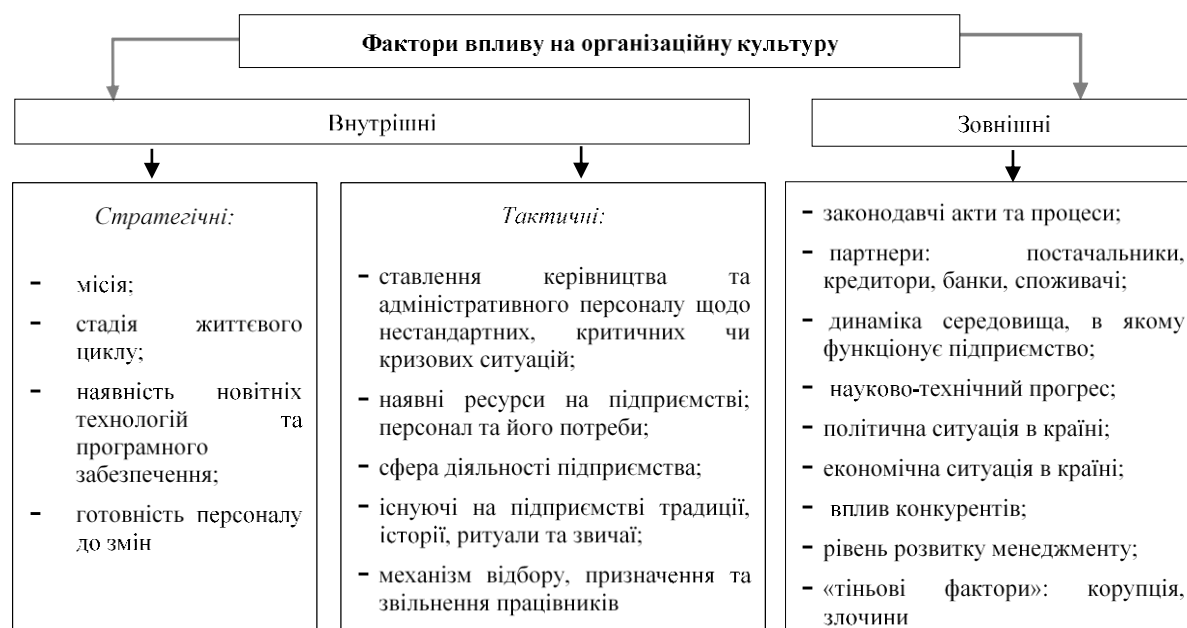
Аналіз запропонованих моделей організаційної культури свідчить, що вони містять такі елементи: цінності; норми і правила поведінки; систему мотивації; систему комунікацій; історію й традиції; психологічний клімат; корпоративні комунікації; стиль управління; імідж ЗВО та інші.

На переконання О.І. Бондарчук [6], організаційна культура університету – це ступінь його високої репутації, імідж, створюваний в умовах конкуренції на підставі критеріїв визначених за допомогою опитування студентів, професорсько-викладацького складу та потенційних клієнтів ЗВО, а саме:

- стаж і досвід роботи у сфері освіти, авторитет серед представників наукової спільноти та громадськості;
- репутація та професіоналізм керівництва, перспективи розвитку університету та його співробітників;
- попит з боку роботодавців на випускників ЗВО та їх конкурентоспроможність на ринку праці, враховуючи рівень заробітної плати та можливості кар'єрного зростання;
- ставлення професорсько-викладацького складу до здобувачів освіти (студентів, слухачів, аспірантів та ін.);
- рівень професіоналізму та популярності викладачів та їх вимогливість;
- думка здобувачів про організацію освітнього процесу, рівень викладання;
- місцезнаходження ЗВО та його зовнішнє і внутрішнє оформлення;
- професіоналізм співробітників ЗВО у роботі із засобами масової інформації щодо просування послуг університету;
- відкритість та інтегрованість навчального закладу [1].

На формування організаційної культури впливають дві групи факторів: внутрішні (стратегічні й тактичні) та зовнішні.

Ковова І. [18] зазначила зовнішні та внутрішні фактори, які допомагають виявити недоліки у розвитку організаційної культури та розробити заходи щодо їх усунення (рис. 2).



Джерело: узагальнено авторами на основі [18]

Рис. 2. Фактори впливу на формування організаційної культури організації

Досить цікавим напрямом в організації досліджень змісту організаційної культури ЗВО є аналіз тих тлумачень відповідної дефініції, які містяться у межах інституалізованих на рівні університету норм. Організаційна культура університету, на переконання авторів згаданого вище стандарту організаційної культури, об'єднує в собі професійну, моральну, організаційну, правову, економічну, етнічну, комунікативну, естетичну, екологічну, інформаційну культуру та включає в себе зокрема і студентську комунікативну субкультуру [2].

На переконання авторів визначення «організаційна культура університету» – це цілісна система унікальних ідентифікуючих ознак, в основу яких покладено цінності, які визначають філософію його діяльності, ідею та місію, формують традиції, норми і стилі, способи службових та міжособистісних взаємовідносин, поведінку студентів і співробітників, що відображає рівень досконалості, добropорядності та привабливості університетського бренда в сучасному соціокультурному та науково-освітньому просторі [15].

З метою розуміння такої позиції щодо змісту корпоративної політики університету вважаємо за необхідне розглянути інституалізовані у ЗВО корпоративні стандарти, а саме:

- 1) корпоративний стандарт зовнішнього вигляду співробітників;
- 2) корпоративний стандарт поведінки.

Цілком очевидно, що така класифікація не є повною, адже зміст організаційної культури є значно ширшим.

За дослідженнями С.В. Ковалевського, «основні риси організаційної культури традиційно склалися з таких основних складових, як: символи, місія, мета, принципи, кодекс честі, дрес-код, тайм-менеджмент, традиції тощо» [17, с. 5]. Взявши до уваги той факт, що більшість ЗВО України взагалі не має інституалізованих норм організаційної культури, вважаємо за можливе залишити дискусію щодо недосконалості класифікації корпоративних стандартів поза увагою, принаймні у межах саме цієї публікації, та зосередитись на тих її змістовних аспектах, які містяться у межах кожної з класифікаційних груп.

Корпоративний стандарт зовнішнього вигляду співробітників розглядається на рівні елемента корпоративного бренда організації та як невід'ємна частина її організаційної культури. Належний зовнішній вигляд працівника відіграє важливу роль у довірі громадськості до закладу вищої освіти та демонструє стан справ в організації, показує повагу до колег [14].

На переконання адміністрації ЗВО відмінною рисою співробітників організації, в контексті норм корпоративного стандарту зовнішнього вигляду, є поєднання ділового стилю з елегантністю. Разом з тим такий стандарт зовнішнього вигляду є досить поширеним в організаційному середовищі тих корпорацій, основним напрямом діяльності яких є надання освітніх, банківських, консультативних тощо послуг. Цікавою, в контексті порушеної проблематики, є конкретизація змісту вимог щодо зовнішнього вигляду жінок та чоловіків. Слід визнати, що така ретельна регламентація зовнішнього вигляду співробітників є виключенням для національної системи вищої освіти.

Корпоративний стандарт поведінки регламентує правила поведінки співробітників ЗВО та студентів у колективі. Наприклад, встановлюються норми щодо: поважного, доброзичливого і чесного ставлення учасників соціальних комунікацій один до одного; уваги до потреб і прав особистості й усвідомлення відповідальності за свої дії та їх наслідки; заборони непристойної, розпущеної поведінки у будь-якій формі; паління тільки у спеціально відведених для цього місцях; необхідності підтримання чистоти і порядку на робочих місцях та в стінах ЗВО; необхідності відключення звукового сигналу мобільного телефону під час проведення комунікативних заходів; необхідності розбудови взаємин між співробітниками і студентами на принципах взаємоповаги (не допускаються грубість і хамство, утиск честі та гідності інших осіб, нанесення їм моральної чи матеріальної шкоди, вчинення протиправних дій, недотримання загальноприйнятих норм моралі, враховуючи непристойну поведінку в громадських місцях); обов'язковості заохочення різних форм особистих досягнень співробітників і студентів (досягнення в галузі науки, культури, спорту тощо). Основним принципом поведінки співробітників ЗВО і студентів є взаємна повага, заснована на діловій етиці [21]. Особливістю розбудови корпоративного стандарту поведінки є структурування відповідних норм залежно від статусу особи, тобто, виокремлення правил поведінки для співробітників та студентів закладу освіти.

Корпоративні стандарти не є бездоганними, адже поза увагою залишаються питання, зміст яких пов'язано з:

- філософією конкретної організації або сукупністю цінностей, носіями яких є члени організації (норми взаємовідносин між адміністрацією ЗВО та його співробітниками і самоврядними організаціями, між професорсько-викладацьким складом та здобувачами освіти (студентами, слухачами, аспірантами тощо), а також імідж організації);

- механізмами об'єднання співробітників у єдину конструктивно діючу команду однодумців та утримання їх у межах організаційної спільноти;

- характеристикою змісту взаємозв'язків в організаційній структурі та їх спрямуванням (порядок і норми функціонування інформаційної підсистеми організації);
- нормами (принципами, законами) поведінки у площині взаємовідносин: особистість – особистість; особистість – група; особистість – керівник; група – керівник;
- системою адаптації співробітників до внутрішнього і зовнішнього середовища, а також системою стимулювання і мотивації суб'єктів та об'єктів освітньої діяльності;
- системою матеріальних та нематеріальних цінностей ЗВО тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Беручи до уваги наведене вище, можемо сформулювати такі висновки.

По-перше, організаційна культура ЗВО ґрунтується на колективних цінностях, зміст та форму прояву яких поділяє переважна більшість університетської спільноти (професорсько-викладацький склад, співробітники та особи, що навчаються). Головним носієм та джерелом розвитку організаційної культури ЗВО є професорсько-викладацький склад, який не лише приймає визначені норми та правила поведінки, а й впливає на їх зміст та практику використання. Отже, організаційна культура ЗВО інституалізує ustalені норми та правила поведінки університетської спільноти як на рівні інституту культури, так і на рівні інституціонального утворення.

По-друге, організаційна культура кожного конкретного ЗВО може бути розглянута на рівні субкультури відповідної соціальної групи. Це пов'язано насамперед з тим, що з часом організаційна культура під впливом численних суб'єктивних та об'єктивних факторів перетворюється (трансформується) в окрему субкультуру, зміст якої стає підґрунтям для індивідуалізації того чи іншого організаційного утворення. Наприклад, у межах організаційної культури ЗВО мають одночасний прояв відразу декілька моделей субкультур (норми та зразки поведінки членів різних структурних підрозділів (факультетів, кафедр тощо) у межах одного ЗВО не є тотожними). Отже, кожен структурний підрозділ, не дивлячись на факт перебування у межах однієї організаційної структури, має власні (індивідуалізовані) норми, цінності, правила поведінки тощо. У свою чергу організаційна культура конкретного ЗВО відрізняється від організаційної культури інституту вищої освіти, хоча, безумовно, можемо вести мову про наявність загальних норм (нормативно-правові документи, державні стандарти тощо), які визначають, спрямовують розвиток субкультур окремих ЗВО.

По-третє, організаційна культура є об'єктом впливу адміністрації та (або) власника ЗВО на якість та ефективність функціонування організаційної структури. За певних обставин організаційна культура ЗВО може бути розглянута як на рівні організаційно-правового, так і на рівні маркетингового механізму управління ЗВО. Слід звернути увагу, що організаційна культура ЗВО не є матеріальним активом (не має фізичної структури), але разом з тим вона може бути ідентифікована та має свою вартість.

#### Список використаної літератури:

1. *Анішева А.Ш.* Коректність використання опитувальника К.Камерона – Р.Куінна в діагностиці та визначенні напрямку розвитку організаційної культури вищих навчальних закладів / *А.Ш. Анішева* // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості і бізнесу : IX Міжнародна конференція з організаційної і економічної психології, 30–31 травня. – Київ–Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 35–36.
2. *Анішева А.Ш.* Критерії успішності організаційної культури кафедри технічного університету / *А.Ш. Анішева* // Управління в освіті : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 22–24 квітня. – Львів : Видавництво ДЦМОНУ, 2009. – С. 22–23.
3. *Баркова К.О.* Управління розвитком організаційної культури підприємства / *К.О. Баркова* // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 18–19 берез. – Харків : ФОП Панов А.М., 2019. – С. 42–44.
4. *Беляк Т.О.* Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформації соціально-трудової сфери / *Т.О. Беляк* // Економіка. Інновації. Корпоративне управління : Всеукр. наук.-прак. конф., 12 жовтня. – Харків : Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2014. – С. 349–353.
5. *Білявська Ю.В.* Формування збалансованої організаційної культури в контексті соціальної відповідальності бізнесу / *Ю.В. Білявська* // Вісник Львівської комерційної академії. Сер. : Економіка. – 2014. – Вип. 45. – С. 76–80 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dspace.nau.edu.ua>.
6. *Бондарчук О.І.* Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників / *О.І. Бондарчук* // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 13–19.
7. *Виходець О.М.* Концепція корпоративної культури управління / *О.М. Виходець* // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2019. – № 4 (250). – С. 143–148.
8. *Гнезділова К.М.* Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат педагогічного колективу / *К.М. Гнезділова* // Витоки педагогічної майстерності. Сер. : Педагогічні науки. – 2013. – Вип. 12. – С. 45–50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\\_2013\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2013_12_12).

9. *Гордієнко В.І.* Організаційна культура професійно-освітнього середовища / *В.І. Гордієнко* // Наукові записки НАУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – К. : ВД «КМ Академія», 2004. – Т. 33. – С. 55–60.
10. *Грибик І.І.* Особливості розвитку організаційної культури на засадах самоорганізації та синергії / *І.І. Грибик, Н.В. Смолінська, А.М. Гурило* // Проблеми економіки та управління. – 2018. – № 611. – С. 142–147.
11. *Дмитренко М.Й.* Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / *М.Й. Дмитренко* // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37–44.
12. *Захарчин Г.М.* Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства / *Г.М. Захарчин* // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. : Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 46–50.
13. *Зінченко А.Г.* Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку / *А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна*. – К. : Фарбований лист, 2010. – 56 с.
14. *Каленчук В.О.* Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку / *В.О. Каленчук* // Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри. – Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2021. – С. 47–65.
15. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / *Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко та ін.* – Київ : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>.
16. *Кицак Т.* Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві : автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04 / *Т.Кицак*. – К., 2008. – 20 с.
17. *Ковалевський С.В.* Корпоративна культура організацій в умовах глобалізації економіки / *С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, Л.В. Кошева* // Корпоративна культура організацій XXI століття : збірник наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 15 жовтня. – Краматорськ : ДДМА, 2013. – С. 5–14.
18. *Ковова І.С.* Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні / *І.С. Ковова* // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11. – С. 159–162 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bses.in.ua>.
19. *Комарова К.В.* Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / *К.В. Комарова*. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. – 166 с.
20. *Красовська О.Ю.* Генезис поняття «корпоративна культура підприємства» / *О.Ю. Красовська* // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 6 (1). – С. 89–93.
21. *Креденцер О.В.* Аналіз «зовнішніх» детермінант розвитку типів організаційної культури освітніх організацій / *О.В. Креденцер* // Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури. – Київ : Педагогічна думка, 2015. – С. 120–133 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>.
22. *Кубко В.* Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України / *В.Кубко* // Вісник Книжкової палати. – 2014. – № 8. – С. 40–43.
23. *Кукоба В.П.* Упорядковувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути / *В.П. Кукоба* // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2016. – № 39. – С. 20–30.
24. *Любомудрова Н.П.* Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства / *Н.П. Любомудрова* // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – Вип. 11 (3). – С. 79–83.
25. *Отенко І.П.* Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / *І.П. Отенко, М.І. Чепелюк*. – Харків : ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2018. – 243 с.
26. *Реутов В.С.* Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах / *В.С. Реутов* // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 23. – С. 13–15.
27. *Синицька О.І.* Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України / *О.І. Синицька* // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5 (3). – С. 255–261.
28. *Товканець Г.В.* Корпоративна культура вищого навчального закладу та її роль у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів у Чехії / *Г.В. Товканець* // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2011. – № 4. – С. 170–174.
29. *Хаєт Г.Л.* Корпоративна культура / *Г.Л. Хаєт*. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
30. *Хижняк Л.* Корпоративна культура в еволюції вищого навчального закладу / *Л.Хижняк* // Еволюція освітнього простору : матеріали інноваційного семінару. – 2015. – Вип. 1. – С. 58–69.
31. *Шейн Е.Х.* Організаційна культура і лідерство / *Е.Х. Шейн* ; пер. з англ. *В.А. Співака*. – К., 2002. – 336 с.
32. *Євдокимов В.В.* Становлення вищої технічної школи в Україні у 20-ті роки ХХ сторіччя / *В.В. Євдокимов, О.В. Олійник, А.О. Чагайда* // Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 3 (89). – С. 3–7. DOI: 10.26642/ema-2019-3(89)-3-7.
33. Житомирська політехніка: 100 років від початку технічної освітньої діяльності / *В.В. Євдокимов, О.В. Олійник, А.В. Морозов, А.О. Чагайда* // Економіка, управління та адміністрування. – 2020. – № 1 (91). – С. 3–8. DOI: 10.26642/ema-2020-1(91)-3-8.
34. *Легенчук С.Ф.* Принципи захисту даних у системі обліку: управлінські аспекти / *С.Ф. Легенчук, І.М. Царук, Т.П. Назаренко* // Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – № 2 (96). – С. 61–69. DOI: 10.26642/ema-2021-2(96)-61-69.



## References:

1. Apisheva, A.Sh. (2013), «Korektnist vykorystannia opytuvalnyka K.Kamera – R.Kuina v diahnostytsi ta vyznachenni napriamu rozvytku orhanizatsiinoi kultury vyshchych navchalnykh zakladiv», *Psykholohichni osoblyvosti rozvytku orhanizatsiinoi kultury v systemi derzhavnoi sluzhby, osvity, promyslovosti i biznesu*, IX Mizhnarodna konferentsiia z orhanizatsiinoi i ekonomichnoi psykholohii, 30–31 travnia, DonDTU, Kyiv–Alchevsk, pp. 35–36.
2. Apisheva, A.Sh. (2009), «Kryterii uspishnosti orhanizatsiinoi kultury kafedry tekhnichnoho universytetu», *Upravlinnia v osviti*, materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 22–24 kvitnia, Vydavnytstvo DTsMONU, Lviv, pp. 22–23.
3. Barkova, K.O. (2019), «Upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva», *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka*, materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 18–19 berez., FOP Panov A.M., Kharkiv, pp. 42–44.
4. Beliak, T.O. (2014), «Korporatyvna kultura: sutnist ta osoblyvosti v umovakh transformatsii sotsialno-trudovoi sfery», *Ekonomika. Innovatsii. Korporatyvne upravlinnia*, Vseukr. naukovo-prakt. konf., 12 zhovtnia, Naukovodoslidnyi tsentr industrialnykh problem rozvytku NAN Ukrainy, Kharkiv, pp. 349–353.
5. Biliavska, Yu.V. (2014), «Formuvannia zbalansovanoi orhanizatsiinoi kultury v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu», *Visnyk Lvivskoi komertsii akademii*, Ser. *Ekonomichna*, Issue 45, pp. 76–80, [Online], available at: <https://dspace.nau.edu.ua>
6. Bondarchuk, O.I. (2014), «Osoblyvosti orhanizatsiinoi kultury osvitnikh orhanizatsii zalezho vid samoefektyvnosti kerivnykiv», *Aktualni problemy psykholohii*, zb. naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, K., Issue 41, pp. 13–19.
7. Vykhodets, O.M. (2019), «Kontsepsiia korporatyvnoi kultury upravlinnia», *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, No. 4 (250), pp. 143–148.
8. Hnezdilova, K.M. (2013), «Korporatyvna kultura i sotsialno-psykholohichni klimat pedahohichnoho kolektyvu», *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, Ser. *Pedahohichni nauky*, Issue 12, pp. 45–50, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\\_2013\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2013_12_12)
9. Hordiienko, V.I. (2004), «Orhanizatsiina kultura profesiino-osvitnoho seredovyscha», *Naukovi zapysky NAUKMA. Pedahohichni, psykholohichni nauky ta sotsialna robota*, VD «KM Akademiia», Kyiv, Vol. 33, pp. 55–60.
10. Hrybyk, I.I., Smolinska, N.V. and Hirylo, A.M. (2018), «Osoblyvosti rozvytku orhanizatsiinoi kultury na zasadakh samoorhanizatsii ta synerhii», *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, No. 611, pp. 142–147.
11. Dmytrenko, M.I. (2011), «Metodolohichni zasady doslidzhennia korporatyvnoi kultury u sotsialno-filosofskomu znanni», *Humanitarnyi chasopys*, No. 1, pp. 37–44.
12. Zakharchyn, H.M. (2015), «Tsinnisno-rehuliatyvni aspekty orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva», *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, Ser. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, No. 815, pp. 46–50.
13. Zinchenko, A.H. and Saprykina, M.A. (2010), *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist 2005–2010: stan ta perspektyvy rozvytku*, Farbovani lyst, K., 56 p.
14. Kalenchuk, V.O. (2021), «Orhanizatsiina kultura universytetu: osnovni napriamy naukovo poshuku», *Psykholohichni resursy v umovakh zhyttievoi ta suspilnoi kryzy: sotsialnyi ta osobystisnyi vymiry*, FOP Vyshemyrskyi, V.S., Kherson, pp. 47–65.
15. Karamushka, L.M., Kredentser, O.V., Tereshchenko, K.V. et al. (2015), *Psykholohichni determinanty rozvytku orhanizatsiinoi kultury*, monohrafiia, Pedahohichna dumka, Kyiv, 288 p., [Online], available at: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
16. Kytsak, T. (2008), *Formuvannia korporatyvnoi kultury v protsesi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi*, Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.04, K., 20 p.
17. Kovalevskiy, S.V., Medvedieva, O.A. and Kosheva, L.V. (2013), «Korporatyvna kultura orhanizatsii v umovakh hlobalizatsii ekonomiky», *Korporatyvna kultura orhanizatsii XXI stolittia*, zbirnyk naukovykh prats X Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu, 15 zhovtnia, DDMA, Kramatorsk, pp. 5–14.
18. Kovova, I.S. (2016), «Mekhanizm formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv vodnoho transportu v Ukraini», *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue 11, pp. 159–162, [Online], available at: <https://bses.in.ua>
19. Komarova, K.V. (2011), *Orhanizatsiina kultura*, navchalnyi posibnyk dla studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv, DDFA, Dnipropetrovsk, 166 p.
20. Krasovska, O.Iu. (2017), «Henezys poniattia "korporatyvna kultura pidpriemstva"», *Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, Issue 6 (1), pp. 89–93.
21. Kredentser, O.V. (2015), «Analiz "zovnishnikh" determinant rozvytku typiv orhanizatsiinoi kultury osvitnikh orhanizatsii», *Psykholohichni determinanty rozvytku orhanizatsiinoi kultury*, Pedahohichna dumka, Kyiv, pp. 120–133, [Online], available at: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
22. Kubko, V. (2014), «Model formuvannia korporatyvnoi kultury suchasnoho vyshchoho navchalnoho zakladu Ukrainy», *Visnyk Knyzhkovoï palaty*, No. 8, pp. 40–43.
23. Kukoba, V.P. (2016), «Uporiadkuvalnyi aspekt orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva: sutnist, skladovi, osnovni atrybuty», *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, zb. nauk. pr., KNEU, Kyiv, No. 39, pp. 20–30.
24. Liubomudrova, N.P. (2015), «Orhanizatsiina kultura yak faktor formuvannia systemy motyvatsii personalu pidpriemstva», *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho un-tu*, Ser. *Ekonomichni nauky*, Issue 11 (3), pp. 79–83.
25. Otenko, I.P. and Chepeliuk, M.I. (2018), *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekty*, monohrafiia, KhNEU im. S.Kuznetsia, Kharkiv, 243 p.

26. Reutov, V.Ie. (2019), «Orhanizatsiina kultura yak vazhil innovatsiinoi motyvatsii na pidprijemstvakh», *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 23, pp. 13–15.
27. Synytska, O.I. (2014), «Korporatyvna kultura: typolohizatsiia, funktsii ta kryterii zabezpechennia u formuvanni sotsialno-trudovykh vidnosyn na rynku pratsi Ukrainy», *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, Kherson, Issue 5 (3), pp. 255–261.
28. Tovkanets, H.V. (2011), «Korporatyvna kultura vyshchoho navchalnoho zakladu ta yii rol u formuvanni profesiinoi kompetentnosti maibutnikh ekonomistiv u Chekhii», zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii Universytetu «Ukraina», No. 4, pp. 170–174.
29. Khaiet, H.L. (2003), *Korporatyvna kultura*, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, 403 p.
30. Khyzhniak, L. (2015), «Korporatyvna kultura v evoliutsii vyshchoho navchalnoho zakladu», *Evoliutsiia osvitho prostoru*, materialy innovatsiinoho seminaru, Issue 1, pp. 58–69.
31. Shein, E.X. (2002), *Orhanizatsiina kultura i liderstvo*, Translated by Spivak, V.A., K., 336 p.
32. Yevdokymov, V.V., Oliinyk, O.V. and Chahaida, A.O. (2019), «Stanovlennia vyshchoi tekhnichnoi shkoly v Ukraini u 20-ti roky XX storichchia», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 3 (89), pp. 3–7, doi: 10.26642/ema-2019-3(89)-3-7.
33. Yevdokymov, V.V., Oliinyk, O.V., Morozov, A.V. and Chahaida, A.O. (2020), «Zhytomyrska politekhnikha: 100 rokiv vid pochatku tekhnichnoi osvithoi diialnosti», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 1 (91), pp. 3–8, doi: 10.26642/ema-2020-1(91)-3-8.
34. Lehenchuk, S.F., Tsaruk, I.M. and Nazarenko, T.P. (2021), «Pryntsypy zakhystu danykh u systemi obliku: upravlinski aspektu», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 2 (96), pp. 61–69, doi: 10.26642/ema-2021-2(96)-61-69.

**Саннікова** Світлана Борисівна – старший викладач кафедри педагогічних технологій та мовної політики Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-7732-2345>.

Наукові інтереси:

- розвиток комунікативних навичок (soft skills);
- культура мови, етикет і форми спілкування;
- спілкування в професійній сфері;
- публічний виступ.

E-mail: sannikova\_sb@ukr.net.

**Царук** Ірина Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-9628-3257>.

Наукові інтереси:

- психологія управління;
- конфліктологія;
- психологія спілкування;
- організаційна поведінка.

E-mail: irina221110@ukr.net.

**Sannikova S.B., Tsaruk I.M.**

#### **Theoretical foundations of formation of organizational culture of higher education institutions**

Modern reality in conditions of fierce competition, a high degree of uncertainty and economic instability puts forward new demands on the management of organizations and actually reorients it from extensive to intensive sources of development. It becomes obvious that in the current conditions those organizations will «survive» and will be able to function and develop in the future, which in their activities are focused not only on improving financial and economic indicators, but also on the formation of a completely new ideology of management, a new nature of connections and relations with external and internal environment, i.e. for the development of one's culture. In view of this, in recent years, both in practice and in theory of management, it is possible to observe an increase in attention to the organizational culture of the enterprise. Organizational culture is an integral part of any organization, and in modern conditions it turns into an effective and efficient tool of strategic business development, shapes the image of the organization, allows solving numerous problems that arise in them, it is oriented towards achieving the business goals of the organization and ensuring the efficiency of its functioning. Certain conceptual ideas about organizational culture have existed for quite a long time. In recent years, in the research of domestic scientists on this issue, significant progress has been observed in understanding the essence of organizational culture, its role and significance for the internal integration and development of the organization. At the same time, dynamic changes and the development of the competitive environment require the analysis of organizational culture from the point of view of not only the internal processes of the organization, but also its role in creating and strengthening competitive advantages.

**Keywords:** culture; organizational culture; higher education institution; influencing factors; elements of organizational culture.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2023.