

4. Petrychenko L. O. Teoretyko-metodologichni zasady upravlinnja yakistju osvity u vyshhomu pedagogichnomu navchal'nomu zakladi : monografija / Petrychenko L. O. – Harkiv : FOP Andrijejev K. V., 2012. – 520 s.
5. Cubetto A. Kachectvo obpazovaniya: ppoblemu ocenki i monitopinga / A. Cubetto // Obpazovanie. – 2000. – № 2. – С. 62 – 66.
6. Harkivs'ka A. A. Jakist' osvity v konteksti jevropejs'kogo vyboru Ukrai'ny / A. A. Harkivs'ka // Naukovi zapysky. Serija: Psyhologo-pedagogichni nauky (Nizhync'kyj depzh. univ. im. M. Gogolja) [ Za zag. red. prof. Je. I. Kovalenko ] – Nizhyn : Vydavnyt'vo NDU im. M. Gogolja, 2009. – № 2. – С. 5 – 10.

УДК 378.11

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Харківська А.А., д. пед. н., к. фіз.-мат. н., професор, проректор

*Комунальний заклад „Харківська гуманітарно-педагогічна академія”  
Харківської обласної ради, провулок Руставелі, 7, м. Харків, Україна*

kharkivska\_hgpa@ukr.net

У статті розглянуто особливості управління організаційною культурою вищого навчального закладу. Розкрито поняття „організаційна культура”. Охарактеризовано сутність та особливості організаційної культури. Подано складові організаційної культури. Розглянуто етапи управління іміджем ВНЗ як складовою організаційної культури вищого навчального закладу.

*Ключові слова: організаційна культура, ВНЗ, управління, імідж, маркетинг, студенти.*

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Харьковская А.А.

*Коммунальное учреждение „Харьковская гуманитарно-педагогическая академия”  
Харьковского областного совета, переулок Руставели, 7, г. Харьков, Украина*

kharkivska\_hgpa@ukr.net

В статье рассмотрены особенности управления организационной культурой вуза. Раскрыто понятие „организационная культура”. Охарактеризованы сущность и особенности организационной культуры. Подано составляющие организационной культуры. Рассмотрены этапы управления имиджем вуза, как составляющей организационной культуры высшего учебного заведения.

*Ключевые слова: организационная культура, ВУЗы, управления, имидж, маркетинг, студенты.*

## **FEATURES MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Kharkovska A.A.

*Public Institution „Kharkiv Humanitarian Pedagogical Academy” Kharkiv regional council,  
Rustaveli Lane, 7, Kharkov, Ukraine*

kharkivska\_hgpa@ukr.net

The article deals with the features of managing organizational culture of higher education. Author determined the nature and characteristics of organizational culture. Posted elements of organizational culture. The stages of image management universities as part of the organizational culture of higher education. Organizational culture sets a sistem coordinates, forming a common cultural space, including the rules and behaviors, communication style, shared by all

participants, thus revealing the degree of congruence (match and adequacy) basic personal and corporate values, especially motivational and semantic sphere and identity. Elements of organizational culture mobilize domestic resources, rally and motivate the team, give meaning to his activities inspire maximum dedication, creating the opportunity to solve extremely complex task in risky situations. They act as a factor of cohesion and group controller of the organization - a single command. In modern conditions of social, economic and political activities actualized individual psychological problems, placing increased demands on the reliability of the man in the micro-and makrosotsiumi. Society should have a probabilistic prediction of personality and behavioral stereotype individual, interactions of biological, psychological and social elements and properties, integrating individuality involved in the process of organizational behavior based on the perceived knowledge of the subject university organizational culture can predict its behavior. Organizational culture is a psychological phenomenon, deterministic communication system and communication language students, organizational values and norms of behavior, outlook, prevailing psychological climate in the team, and the element that helps mobilize the initiative of employees and the stability of the social system. The process of internal integration associated with establishing and maintaining effective relationships during the learning process between students and teachers themselves. This process of finding ways to work together and co-existence in the organization. Internal integration process often begins with a definition of specific and collective group.

*Key words: organizational culture, universities, control, image, marketing students.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні оцінка вищого навчального закладу (ВНЗ) як організації передбачає визнання його складної ієрархічної структури, вивчення активності цієї організації в реальному соціальному конкурентному середовищі, виявлення специфічних інтересів і стратегій. Успіх ВНЗ, як і будь-якої сучасної компанії іншого профілю, багато в чому залежить і від рівня розвитку його організаційної культури.

Сучасне українське суспільство переживає певну кризу у сфері професійного навчання та працевлаштування молодих фахівців. Тому визначення ефективних чинників та умов становлення професійної особистості, насамперед студентської молоді, є надзвичайно актуальною проблемою. Важливе місце серед психологічних чинників становлення професійної особистості студентів займає організаційна культура вищого навчального закладу. Отже, проблема управління організаційною культурою вищого навчального закладу є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема організаційної культури знайшла досить широке відображення в роботах західних вчених, присвячених дослідженню змісту та структури організаційної культури, її ролі в діяльності корпоративних об'єднань, підприємств та компаній (С. Девіс, М. Мескон, Е. Петтігрю, Т. Пітерс, В. Сате, Д. Сміт, В. Співак, Р. Уотерман, Ф. Харріс, Е. Шейн та ін.), вивченню соціально-психологічних чинників формування організаційної культури (Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, Г. Морган, У. Оучі, Р. Рюттінгер, Ф. Хедоурі, Дж. Хофштеде та ін.). Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в промислових та освітніх організаціях, вивчалися російськими (Є. Гайдаржи, І. Грошев, С. Ліпатов, О. Радугіна, Д. Реут, С. Рошин, В. Снетков, В. Томілов та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Кириченко, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, М. Семикіна, Ж. Серкіс, І. Сняданко, Л. Спіцина, О. Францев та ін.) вченими. Вивчити особливості формування, функціонування, змін організаційної культури з метою визначення її ролі в підвищенні ефективності діяльності ВНЗ дозволили праці В. Бакштановського, О. Єгоршина, О. Занковського, В. Лісовського, Н. Макаркина та ін. Про сутність організації та організаційної культури у своїх роботах також писали: В. Казмиренко, Л. Карамушка, К. Камерон, Р. Куїнн, С. Ліпатов, І. Сняданко, Е. Шейн та ін.; особливості організаційної культури вищого навчального закладу розглядали Е. Гайдаржи, В. Гордієнко, Н. Макаркин, Л. Спіцина та ін. Важливе значення мали науково-психологічні положення та дослідження, які відображають зміст феномену ідентичності (У. Джеймс, Е. Еріксон, Н. Іванова, Дж. Марсія, О. Павлова та ін.), професійної ідентичності особистості (К. Абульханова-Славська, П. Горностай, В. Зливков, Л. Шнейдер, В. Ядов та ін.), а також психологічні особливості становлення професійної ідентичності студентів (У. Родигіна).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розгляд етапів управління іміджем ВНЗ як складової організаційної культури вищого навчального закладу.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Проаналізувати особливості управління організаційною культурою вищого навчального закладу. Охарактеризувати сутність та особливості організаційної культури ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Загальновизнаним сьогодні є той факт, що зміни, які відбуваються у ВНЗ України, докорінно перетворюють систему підготовки спеціалістів і, відповідно, істотно змінюють критерії її відповідності запитам сьогоdnішнього суспільства. Отже, вітчизняна вища освіта має справу з проблемою, вирішення якої потребує врахування системи факторів різного рівня. Відповідно до системного підходу щодо управління, кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування й створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, у яких організація функціонує. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів щодо структурування внутрішнього середовища організацій.

У межах аналізу внутрішнього середовища досліджуються: цілі організації, її структура, стратегія, технології, що використовуються, кадровий потенціал, організаційна культура (імідж, норми, цінності, очікування, що лежать в основі відносин і взаємодій всередині організації та поза нею).

Наразі для нас головним є поняття „організаційна культура”. Розглянемо його докладніше. Так, М. Х. Мескон зазначає, що організаційною культурою називають атмосферу чи клімат в організації [5, с. 347]. Аналіз науково-психологічних джерел свідчить, що організаційна культура – це сукупність індивідуальних, організаційних та соціальних цінностей, установок і норм поведінки та діяльності, які підпорядковують діяльність та взаємозв'язки членів організації, та відображають унікальність цієї організації.

На думку В. Симонова, організаційна культура ВНЗ – це система ціннісних орієнтацій, яка приймається членами організації, спрямовує їхні думки, почуття, вчинки. Коли кажуть про організаційну культуру школи, мають на увазі ту загальну психологічну атмосферу, яка створюється у ВНЗ [10, с. 97].

Організаційна культура є психологічним феноменом, детермінованим комунікаційною системою і мовою спілкування студентів, організаційними цінностями і нормами їх поведінки, світоглядом, сформованим психологічним кліматом в колективі, і елементом, що сприяє мобілізації ініціативи співробітників і стабільності соціальної системи організації. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний із встановленням і підтримкою ефективних відносин під час навчального процесу між самими студентами та викладачами [4]. Це процес знаходження способів спільної роботи і співіснування в організації. Процес внутрішньої інтеграції часто починається зі специфіки визначення себе і колективу групи.

Спираючись на все вищезазначене, можна дійти висновку, що одним із найважливіших шляхів формування організаційної культури навчального закладу є формування чітких уявлень у всіх учасників навчально-виховного процесу про бажаний образ навчального закладу, його місію, цілі, принципи та перспективи життєдіяльності. Визначення

можливостей і умов для встановлення єдності в ціннісних орієнтаціях шкільного колективу. Надзвичайно важливим є здійснення спільної діяльності на основі бажаних ціннісних орієнтацій. З цією метою необхідно застосовувати такі методи впливу, як мотивація, переконання, створення ситуацій новизни, успіху, опора на інтерес, парадоксальність, зацікавленість тощо, а також особистий приклад і спільну творчу діяльність.

Формування організаційної культури вищого навчального закладу ведеться у двох напрямках – з колективом працівників, та з колективом студентів. Основні соціально-психологічні характеристики студентської спільноти виносять питання формування оргкультури студентів на перший план уваги у ВНЗ.

Організаційна культура є невід'ємною складовою сучасного ВНЗ та, забезпечуючи організацію освітнього процесу, виховну роботи, вибір стратегій взаємодії викладачів зі студентами, форми, методи, технології навчання і виховання, виступає основою для побудови освітнього простору. Отже, поняття „організаційна культура” вищого навчального закладу можна визначити як процес та результат взаємної ідентифікації суб'єктів і об'єктів освіти у підсумку.

Дослідження організаційної культури ВНЗ ускладнюються його своєрідною структурою, специфікою цілей і завдань, що стоять перед ним та впливають на формування динамічного сукупного носія цієї культури, яким є не тільки викладачі та співробітники, а й студенти, склад яких безперервно змінюється. Вивчення впливу організаційної культури ВНЗ на різні сторони студентського життя представляється надзвичайно важливим у зв'язку з тим, що студенти стають носіями особливостей культури, традицій, цінностей, іміджу ВНЗ не тільки в період свого навчання, а й через багато років після закінчення [8].

Організаційна культура формує спільний культурний простір, що включає норми і поведінкові моделі, стиль спілкування, що розділяються всіма учасниками, при цьому виявляючи ступінь конгруентності (збігу та адекватності) базових особистісних і корпоративних цінностей, особливості мотиваційно-сміслової сфери та самосвідомості [2].

Складові організаційної культури мобілізують внутрішні ресурси, згуртовують і мотивують колектив, надають сенс його діяльності, надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати надскладні завдання в ризикових ситуаціях. Вони ж виступають як фактор згуртування і групового регулятора діяльності організації – єдиної команди. У сучасних умовах соціальної, економічної та політичної діяльності актуалізуються індивідуально-психологічні проблеми, що висувають підвищені вимоги до надійності функціонування людини в мікро- і макросоціумі.

Суспільство має володіти ймовірнісним прогнозуванням особистісного і поведінкового стереотипу окремої людини, взаємозв'язків біологічних, психологічних і соціальних елементів і властивостей, інтегруючих індивідуальність людини, залученої в процеси організаційної поведінки. На основі знання про сприйняту суб'єктом ВНЗ організаційну культуру, можливо прогнозувати його поведінку [1].

На основі сказаного вище можна стверджувати, що організаційна культура ВНЗ, забезпечує ефективнішу діяльність своєї організації, а також – і це головне призначення організаційної культури у ВНЗ – бере участь у формуванні як загальної культури викладача, так і людського капіталу студентів – майбутніх фахівців.

Організаційна культура дозволяє значною мірою вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються учасниками всього колективу.

Управління організаційною культурою нерідко визнається головним фактором успішного функціонування ВНЗ [3], а з урахуванням сучасних реформ, проведених у галузі вищої освіти, організаційна культура може розглядатися як один з вирішальних чинників виживання окремих структурних підрозділів – філій ВНЗ. Також управління організаційною культурою у ВНЗ може сприяти, зокрема, зміцненню соціального партнерства у сфері праці і, при додатковому використанні систем менеджменту якості, впливати на забезпечення соціальної мотивації [6].

Управління організаційною культурою на рівні ВНЗ неминуче призводить до здійснення впливу не тільки на професорсько-викладацький склад, а й на студентів, особливо якщо окремо розглядати зміну їхнього мотиваційного потенціалу. Одним із заходів, що сприяють підвищенню мотивації студентів, є науково-практичні конференції, які слугують як для розвитку компетенцій майбутніх фахівців (з урахуванням розподілу відповідних компетенцій з дисциплін), так і для виконання принципу гуманістичного характеру освіти.

У сучасних умовах невід'ємною складовою функціонування ВНЗ є створення структури управління організаційною культурою та її трансляція в маси за допомогою іміджу ВНЗ. Усе це реалізується за допомогою відповідного інструментарію. Починати роботу над програмою розвитку організаційної культури ВНЗ необхідно з розгляду тих видимих змін, які відбулися у внутрішньому середовищі ВНЗ.

Організаційна культура по суті своїй динамічна та здатна коригуватися сама, але завдання полягає не в простому коригуванні, а в тому, як будуть враховуватися цілі організації і базові припущення персоналу. Для такого коригування організаційну культуру необхідно розглядати в розчленованому вигляді, де видно кожен рівень: загальний, поведінковий, розвиваючий, ціннісний [2].

Розвиваючи організаційну культуру, ми, тим самим, впливаємо на імідж ВНЗ. Імідж – це той критерій, який формує думку цільової аудиторії про заклад, критерій, на основі якого складається репутація ВНЗ. Тому жодним чином не можна допускати, щоб імідж ВНЗ страждав від недоліків управління організаційною культурою. Тому імідж ВНЗ, як і будь-яка складова конкурентоспроможності, потребує якісного управління. Причому управління іміджем відіграє найбільшу роль (у сенсі формування репутації) на перших етапах створення іміджу [7].

Управління іміджем ВНЗ як складовою організаційної культури полягає в побудові комунікацій з відповідними підрозділами ВНЗ і зводиться до таких етапів:

1. Ідентифікація якісних характеристик ВНЗ.
2. Виявлення та аналіз потреб відповідних підрозділів ВНЗ.
3. Побудова комунікацій з відповідними підрозділами ВНЗ.

Поряд із розвитком іміджу ВНЗ невід'ємною складовою організаційної культури є створення наукових та науково-організаційних лабораторій, які будуть займатися не тільки питаннями організаційної культури, а й проводити дослідницьку роботу з аналізу ситуації, що складається навколо ВНЗ, зокрема:

- аналізувати ринок освітніх послуг як загалом в Україні, так і в тому регіоні, де безпосередньо розташований ВНЗ;
- вести планомірну діяльність зі створення позитивної організаційної культури;
- проводити різного роду заходи із залучення уваги громадськості до свого ВНЗ (ярмарки, конференції, спонсорська діяльність тощо) [9].

**Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Сучасна ситуація тільки починає розвиватися в напрямку використання відповідних інструментаріїв для управління організаційною культурою ВНЗ. Тому вищому навчальному закладу сьогодні просто необхідно створювати комплекс лабораторій, що включали б теми, проблеми та питання формування й розвитку організаційної культури ВНЗ.

В умовах оновлення системи вітчизняної вищої освіти забезпечити адекватні умови для набуття освіти, яка відповідала сучасним критеріям, зможуть такі ВНЗ, діяльність яких відповідає очікуванням суспільства. На наш погляд, створення цих умов лежить у площині формування та управління організаційною культурою вищого навчального закладу, спрямованої на формування цінності самовдосконалення, розвитку, самореалізації особистості.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можемо наголосити, що, організаційна культура – це узагальнююча характеристика всієї організації загалом. Основними елементами управління організаційною культурою ВНЗ у наш час є людські цінності та соціальні установки, моральні принципи та ділова етика, методи заохочення та мотивації працівників, адекватна організація праці та гуманні способи контролю роботи персоналу, шляхи вирішення конфліктів, способи прийняття рішень та комунікації.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Глебська Л. В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства [Електронний ресурс] / Л. В. Глебська // V культурологічні читання пам'яті Володимира Подкопаєва : вибрані матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. — Режим доступу : [http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija\\_s\\_s5\\_1.php](http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija_s_s5_1.php).
2. Гордієнко В. І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ / В. І. Гордієнко // Наукові записки НаУКМА. – 2005. – Т. 47 : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 60 – 67.
3. Иткис М. Г. Результаты мониторинга деятельности вузов и эффективность базовых филиалов / М. Г. Иткис, М. А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 1. – С. 146 – 147.
4. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - М. : Дело, 1994. – 701 с. – (Зарубежный экономический учебник).
5. Никонов Э. Г. Модель кафедры в системе менеджмента качества образования / Э. Г. Никонов, М. А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 1. - С. 14-19.
6. Назаренко М. А. Качество трудовой жизни преподавателей вузов в современных условиях // Интеграл. – 2012. – № 5 (67). – С. 122–123.
7. Слинкова О. К. Управление организационной культурой / О.К. Слинкова, Е.Г. Грудистова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2009. – № 21. – С. 64–74.
8. Особенности построения организационной культуры [Электронный ресурс]. – [2008]. – Режим доступа: <http://www.ingroup-vrn.ru/index.php?newsid=60>
9. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. - 1994. - № 1. - С. 14-19.

## REFERENCES

1. Glebs'ka L. V. Problemy korporativnoi' kul'tury vyshhogo navchal'nogo zakladu v umovah formuvannja informacijnogo suspil'stva [Elektronnyj resurs] / L. V. Glebs'ka // V kul'turologichni chytannja pam'jati Volodymyra Podkopajeva : vybrani materialy Vseukrai'ns'koi' naukovo-praktychnoi' konferencii'. — Rezhym dostupu : [http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija\\_s\\_s5\\_1.php](http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija_s_s5_1.php).
2. Gordijenko V. I. Analiz metodiv doslidzhennja organizacijnoi' kul'tury profesijno-osvitnih seredivyssh / V. I. Gordijenko // Naukovi zapysky NaUKMA. — 2005. — T. 47 : Pedagogichni, psihologichni nauky ta social'na robota. — P. 60 – 67.
3. Itkis M. G. Rezul'taty monitoringa dejatel'nosti vuzov i jeffektivnost' bazovyh filialov / M. G. Itkis, M. A. Nazarenko // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij. — 2013. — № 1. — P. 146 – 147.
4. Meskon M. Osnovy menedzhmenta : per. s angl. / M. Meskon, M. Al'bert, F.Hedouri. - M. : Delo, 1994. — 701 p. — (Zarubezhnyj jekonomicheskij uchebnyk).
5. Nikonov Je. G. Model' kafedry v sisteme menedzhmenta kachestva obrazovanija / Je. G. Nikonov, M. A. Nazarenko // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij. — 2013. — № 1. - P. 14-19.
6. Nazarenko M. A. Kachestvo trudovoj zhizni prepodavatelej vuzov v sovremennyh uslovijah // Integral. — 2012. — № 5 (67). — P. 122–123.
7. Slinkova O. K. Upravlenie organizacionnoj kul'turoj / O.K. Slinkova, E.G. Grudistova // Vestnik Juzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. — 2009. — № 21. — P. 64–74.
8. Osobnosti postroenija organizacionnoj kul'tury [Jelektronnyj resurs]. — [2008]. — Rezhim dostupa: <http://www.ingroup-vrn.ru/index.php?newsid=60>
9. Simonov V. P. Sistemnyj podhod — osnova pedagogicheskogo menedzhmenta / V. P. Simonov // Pedagogika. - 1994. - № 1. - P. 14-19.