

8
08.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЦАРУК Ірина Михайлівна
(студентка групи ЗМО-21-3М)

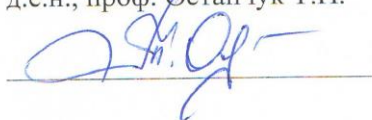


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Олійник О.В.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Денисюк О.У.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Царук І.М. Розвиток організаційної культури державного університету «Житомирська Політехніка». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні положення, методичне забезпечення і практичні рекомендації щодо розвитку організаційної культури в стратегічному управлінні вищим навчальним закладом.

Ключові слова: організаційна культура, культура інтересів, модель формування, ефективність управління, внутрішня інтеграція, зовнішня адаптація.

Annotation

Tsaruk I. Development of organizational culture of Zhytomyr Polytechnic State University. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification thesis examines theoretical provisions, methodological support and practical recommendations for the development of organizational culture in the strategic management of a higher educational institution.

Keywords: organizational culture, culture of interests, formation model, management efficiency, internal integration, external adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	7
1.1. Організаційна культура: сутність та основні характеристики	7
1.2. Механізм управління процесом формуванням та розвитку організаційної культури ЗВО	22
1.3. Діагностика організаційної культури закладів вищої освіти	45
1.4. Специфіка організаційної культури закладів вищої освіти	56
Висновки до розділу 1	63
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»	65
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»	65
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»	76
2.3. Аналіз організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»	85
Висновки до розділу 2	107
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» ..	109
3.1. Напрями розвитку організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»	109
3.2. Розробка заходів з впровадження елементів організаційної культури в стратегічну діяльність університету	120
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	130
Висновки до розділу 3	139
ВИСНОВКИ	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	143
ДОДАТКИ	155

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останнє десятиліття зросла роль організаційної культури, що виконує функцію регулятора поведінки персоналу через систему цінностей, норм, правил. 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 вирізняється на ринку освітніх послуг. Ця індивідуальність є однією з визначальних складових конкурентоспроможності університету, його популярності серед майбутніх студентів.

Актуальність теми обумовлена тим, що керівники закладів вищої освіти приходять до висновку, що інструментом щодо 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 і публікацій. Найновіші дослідження корпоративної (організаційної) культури здійснюють фахівці у сфері менеджменту, економіки, соціології, психології та культурології. В останні роки зросло число вітчизняних науковців, які вивчають особливості корпоративної 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

у 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.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних знань та розробка пропозицій по розвитку корпоративної культури на об'єкті дослідження – державному університеті «Житомирська політехніка».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та основні характеристики організаційної культури;
- узагальнити механізм управління процесом формуванням та розвитку організаційної культури закладів вищої освіти;
- дослідити методику діагностика організаційної культури закладів вищої освіти;
- охарактеризувати специфіку організаційної культури закладів вищої освіти;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»;
- проаналізувати сучасний стан організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»;
- дослідити напрями розвитку організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»;
- розробити заходи з впровадження елементів організаційної культури

в стратегічну діяльність університету;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління організаційною культурою закладу вищої освіти, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Методи дослідження. теоретичного узагальнення ключових понять і висновків; методи порівняльного, статистичного, графічного аналізу; методи обробки показників у динаміці, метод оцінки ОСАІ (діагностики КК, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном), метод опитування та анкетування, теоретичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукова новизна роботи полягає у тому, що визначено сутність і удосконалено теоретичну модель організаційної культури закладу вищої освіти, яка передбачає аналіз її внутрішнього та зовнішнього середовища, визначено показники мікро-, мезо- і макро-рівня, які відображають особливості організаційної культури закладу вищої освіти, що дозволить планувати її розвиток.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні методичної основи оцінювання організаційної культури закладу вищої освіти з метою визначення напрямів її розвитку для підвищення успішності діяльності університету. Визначено ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Царук І.М. Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства //Царук І.М., Єлісеєв В.Ю./ Тези виступів III Міжнародної

науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку сталого бізнесу» (3-4 листопада 2022 р.). – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. – 317 с. – С.34-35; Бужимська К.О., Царук І.М. Економіко-психологічні аспекти розвитку підприємництва в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 67. С. 57-61.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики розвитку сталого бізнесу» (3-4 листопада 2022 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 154 сторінці друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 95 найменувань. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Організаційна культура: сутність та основні характеристики

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 фактору 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 [70; 76].

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

Міждисциплінарний характер теорії організаційної культури спричинив виникнення низки близьких за змістом визначень терміну «корпоративна культура». Зокрема, О. І. Синицька схарактеризував 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» [79, с. 255].

Власне тлумачення подав Г. Хаєт: «Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймають більшість співробітників» [84, 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» [49, с. 4]. Отже, поняття «організаційна культура» є багатогранним, про що свідчить різноманіття думок дослідників.

Цінності становлять ядро організаційної культури, саме ціннісні орієнтації сприяють 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 [19, с. 143].

Дослідження організаційної культури (як явища) Г.В. Товканець у [80] показали, що світова теорія і практика управління почали розвиватися в рамках 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 керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. Як зазначено в [89], у рамках 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 й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Окрім того, слід зауважити на те, що К.В. Комарова [52] підкреслила, що 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, «обкатуються» часом, і тільки зарекомендувавши себе функціональними, які сприяють збереженню і процвітанню суспільства, набувають нормативну підтримку у вигляді статутів та законів.

Існує дуже багато визначень поняття «організаційна культура». Ряд дослідників віддають перевагу цінностям і нормам, які направляють поведінку співробітників, інші, роблять акцент на артефактах і символах. Тому для більш глибокого розуміння було проведено морфологічний аналіз, результати якого представлені у таблиці 1.1.

Проаналізувавши табл. 1.1, можна зробити висновок, що більшість науковців, даючи визначення поняттю «організаційна культура», приділяють увагу цінностям, нормам та уявленням. Дані 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 даний осередок управління як від підлеглих так і від керівництва.

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз терміну «організаційна культура»

Визначення	Ключові слова	Автор джерело
1	2	3
Організаційна культура - патерн колективних базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем.	Патерн, уявлення, адаптація, система, ефективність.	Е. Х. Шейн [92].
Організаційна культура - соціальний клей, що утримує організацію разом, - то, «як у нас це тут прийнято».	Соціальний клей, утримання разом.	К. О. Баркова [9].
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 і в поведінці членів організації	Набір, вирішення, проблеми, матеріальні форми, поведінка.	О. І. Бондарчук [15].
Організаційна культура - це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і висловлює основні цінності організації.	Ідеологія управління, система, трудовий потенціал, цінності.	Г.О. Беляк [10].
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 [13]
Організаційна культура - інтегральна характеристика організації (її цінностей, патернів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології.	Організація, цінності, оцінка.	Є. О. Внуков [20].
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 [31].
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 [32].
Організаційна культура - символи, церемонії та міфи, які повідомляють членів організації важливі уявлення про цінності і переконання.	Символи, уявлення.	М. Й. Дмитренко [35].
Організаційна культура - сукупність поводжень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають розділяються цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.	Поводження, ритуали, цінності, досвід.	Л. М. Карамушка [45].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.	Сукупність норм, об'єднання, цілі.	Г. М. Захарчин [38].
Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.	Переконання, очікування, норми.	А.Г. Зінченко [42].
Організаційна культура є придбані смислові системи, передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.	Придбані системи, мова, символічні засоби, реальність.	С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, Л.В. Кошева [50].
Організаційна культура - це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттitudи і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.	Уявлення, цінності, норми.	О.Ю. Красовська [57].
Організаційна культура є динамічним будівництвом і реконструкцією культурної географії та історії як контекстів для вживання заходів, роблячи сенс, побудови зображень і формування ідентичності.	Будівництво, заходи, ідентичність.	І.С. Ковова [51].
Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або про що думаємо, виконуючи роботу в організації.	Цінності, традиції, робота.	Н. П. Любомудрова [66].
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 [61].

Джерело: сформовано автором

Також слід зауважити, що автори [72; 75] роблять акцент на тому, що організаційна культура поєднує організацію в єдине ціле та розділяється всіма її співробітниками.

У табл. 1.2 представлено узагальнення інформації щодо складових поняття «організаційна культура» які використані у визначеннях, що найчастіше зустрічаються в публікаціях.

Таблиця 1.2

Узагальнення інформації щодо складових поняття «організаційна культура»
та їх використання у визначеннях, що найчастіше зустрічаються

Складові	Е. Х. Шейн [92].	О.Ю. Красовська [57].	Л. М. Карамушка [45].	М. Й. Дмитренко [35].	В. І. Гордієнко [31].	Н. П. Любомудрова [66].	А.Г. Зінченко [42].	Кицак Т. [49].	Отенко І.П., Челелюк М.І. [70]	Хаєт Г.Л. [84]	19Андросова О.Ф. [1]	Виходець О.М. [19]	Гнезділова К. М. [23]
Цінності			+	+	+		+		+	+	+	+	+
Норми					+	+				+			
Уявлення	+												
Система	+			+									
Поведінка			+			+				+	+	+	
Проблеми	+		+									+	
Діяльність					+								
Організація		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Символи							+						+
Досвід													
Традиції									+				
Правила					+					+			
Працівники			+				+	+		+	+	+	+
Процеси												+	
Явища					+							+	

Джерело: сформовано автором

Виходячи із вищезазначених даних, ми можемо дати визначення, яке включатиме найбільшу кількість складових та відповідає предмету нашого дослідження: організаційна культура – це система цінностей та норм, що включають символи, традиції, правила, явища та використовуються задля організації поведінки членів колективу, вирішення проблем та підвищення потенціалу підприємства. Як можна бачити, дане визначення включає більшість ключових слів та змістовне пояснення щодо їх важливості в організації.

На переконання членів наукового колективу на чолі з І. І. Грибицом організаційна культура повинна розглядатися не лише на рівні фактору

впливу на ефективність діяльності організацій у стратегічній перспективі, а у 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» [32, с. 142].

Можна погодитись з О.М. Виходець [19], який зазначив що культура зазвичай виробляється і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, з часом формують і розвивають норми і взаємні очікування, які роблять сильний вплив на їх подальшу поведінку.

Таким чином, сформувався організаційно-культурний підхід до управління персоналом [24], в рамках 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 даної організації.

Так, Е. Шейн [92] вважає, що культуру можна аналізувати на декількох рівнях, причому термін «рівень» характеризує саме ступінь, в якому дане культурне явище є видимим для спостерігача, оскільки певна плутанина у визначенні змісту феномену «культури» насправді відбувається внаслідок відсутності розподілу рівнів її прояву.

Розглядаючи поняття організаційної культури слід також приділити увагу моделі, яка була запропонована Е. Шейном у [92] ще у 1981 році та вдосконалена у 1983 році. Незважаючи на те, що пройшло достатньо часу, вона до сих пір є досить популярною і широко цитованою, її сутність зображено на рис. 1.1.

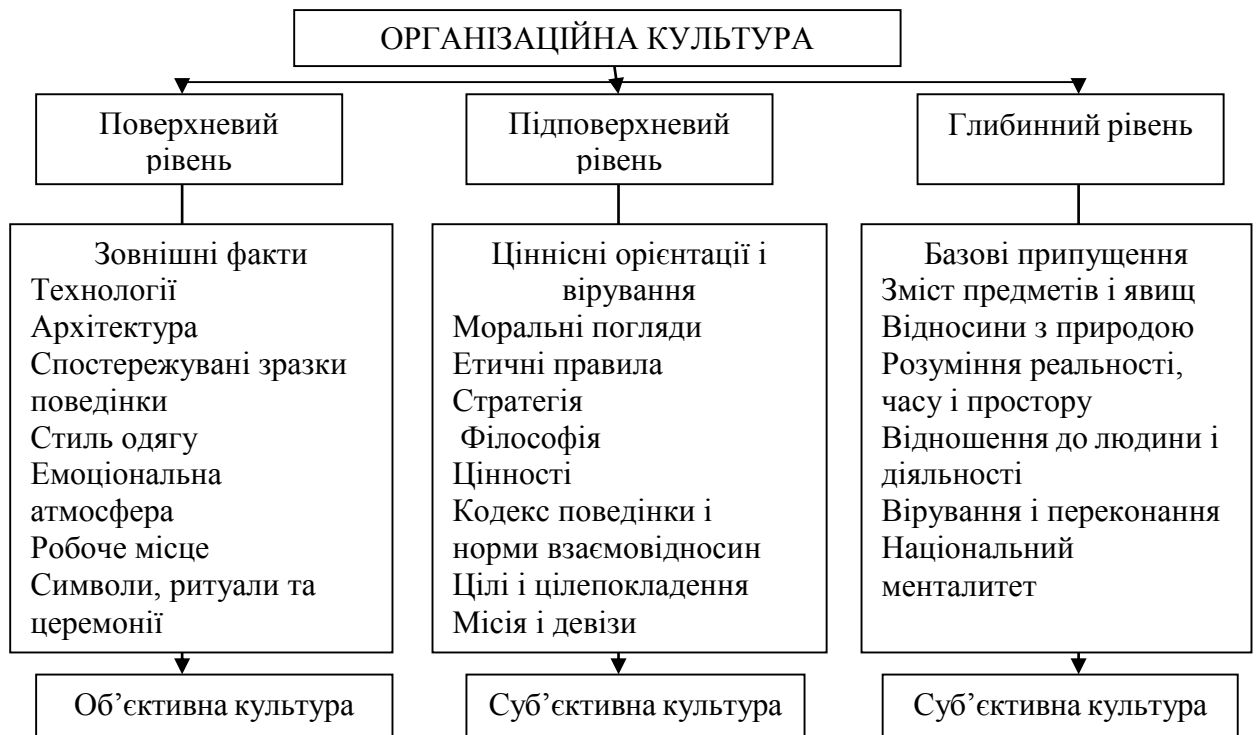


Рис. 1.1. Модель організаційної культури за Е. Шейном

Джерело: [92]

Е. Шейн [92] відзначає, що дослідження та пізнання організаційної культури починається з поверхневого рівня (артефактів), який включає в себе все різноманіття видимих зовнішніх фактів та явищ організації: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, художні твори і її стиль, втілений в одязі, манері поводження, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про організацію, оприлюднених переліках цінностей, ритуали і церемонії організації і т. ін. Тобто все те, що можна сприйняти й відчувати за допомогою органів почуттів. 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 це опис, визначити, що означають ті чи інші явища для даної 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 проекцією його власних почуттів і реакцій.

Приймаючи до уваги той факт, що організаційна культура є складним,

суперечливим та багатогранним явищем, ґрунтовне дослідження якого не може здійснюватися без конкретизації предмету 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» [60, с. 40].

У моделі організаційної культури ЗВО А. Ш. Апішевої представлені елементи культури і засоби її досягнення. Аналіз запропонованих моделей організаційної культури свідчить, що вони включають такі елементи: цінності; норми і правила поведінки; систему мотивації; систему комунікацій; історію й традиції; психологічний клімат; корпоративні комунікації; стиль управління; імідж ЗВО та інші. А. Ш. Апішева зробив спробу систематизувати усі елементи організаційної культури вищого навчального закладу [4, с. 53] (рис. 1.2).

На переконання О. І. Бондарчук [15], 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, а також авторитет серед представників наукової спільноти та громадськості;
- репутація та професіоналізм керівництва, а також перспективи розвитку університету та його співробітників;
- попит з боку роботодавців на випускників ЗВО та їх конкурентоспроможність на ринку праці з прийняттям до уваги рівня

заробітної плати та можливості до кар'єрного зростання;



Рис. 1.2. Модель організаційної культури закладу вищої освіти

О. Андоміна

Джерело: [4]

- ставлення професорсько-викладацького складу до студентів (слухачів, аспірантів тощо);
- рівень професіоналізму та популярності викладачів та їх вимогливість;
- думка студентів про організацію навчального процесу, рівень викладання;
- місцезнаходження ЗВО та його зовнішнє і внутрішнє оформлення;
- професіоналізм співробітників ЗВО у роботі із засобами масової інформації щодо просуванні послуг університету;

– відкритість та інтегрованість навчального закладу [2].

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

І. Ковова [51] представила зовнішні та внутрішні фактори, які допомагають виявити недоліки у розвитку організаційної культури та розробити заходи щодо їх усунення (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори впливу на формування організаційної культури організації
Узагальнено автором на основі [51]

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 у тому числі і студентську комунікативну субкультуру [3].

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 бренду в сучасному соціокультурному та науковоосвітньому просторі [46].

З метою розуміння даної 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 є не 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, дрескод, тайм-менеджмент, традиції тощо» [50, с. 5]. Приймаючи до уваги той факт, що більшість ЗВО України взагалі не мають 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 елементу корпоративного бренду організації та як невід’ємна частина її організаційної культури. Належний зовнішній вигляд працівника відіграє важливу роль у довірі громадськості до вищого навчального закладу та демонструє стан справ в організації, показує повагу до колег [44].

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 в колективі. Наприклад, встановлюються норми щодо: поважного, доброзичливого і чесного ставлення учасників соціальних комунікацій один до одного; уваги до потреб і прав особистості та усвідомлення відповідальності за свої дії і 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 взаємини між співробітниками і студентами на принципах взаємоповаги (не допускаються грубість і хамство, утиск честі і гідності інших осіб, нанесення їм моральної чи матеріальної шкоди, вчинення протиправних дій, недотримання загальноприйнятих норм моралі, включаючи непристойну поведінку в громадських місцях); обов'язковості заохочення різних форми 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 [58]. Особливістю розбудови корпоративного стандарту поведінки є структурування відповідних норм в залежності від статусу особи, тобто – виокремлення правил поведінки для співробітників та студентів Університету.

Як ми звернули увагу вище, корпоративні стандарти не є

бездоганними, адже поза увагою їх авторів залишились 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 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 адоптації співробітників до внутрішнього і зовнішнього середовища, а також системою стимулювання і мотивації суб'єктів та об'єктів навчальної діяльності;

- системою матеріальних та нематеріальних цінностей ЗВО тощо.

Приймаючи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні 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 корпоративної культури ЗВО є професорсько-викладацький склад, який не лише приймає визначені норми та правила поведінки, а і впливає на їх зміст та практику використання. Отже, організаційна культура ЗВО інституалізує усталені 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 чисельних 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, ми 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.

1.2. Механізм управління процесом формуванням та розвитку організаційної культури ЗВО

Сьогодні жодна організація не може існувати без організаційної культури, поширення базових уявлень про неї серед співробітників, транслювання її елементів у зовнішнє середовище, створення позитивного іміджу установи в суспільстві. «Накопичений досвід передових компаній з формування і розвитку організаційної культури може бути ефективно застосований у різних галузях та сферах суспільного життя, оскільки культура є основою життєвого потенціалу будь-якої організації. Нині організаційну культуру дослідники визнали універсальним соціокультурним феноменом» [65, с. 127].

Організаційна культура – це ефективний інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти; завдяки їй працівники ідентифікують себе з університетом, роблять його успішним і конкурентоспроможним. На наш погляд, заслуговує на увагу таке тлумачення предмета дослідження: «організаційна культура університету – це цілісна система унікальних ідентифікуючих ознак, в основу яких покладено цінності, які визначають філософію його діяльності, ідею (візію) та місію, формують традиції, норми і стилі, способи службових та міжособистісних відносин, поведінку студентів і співробітників, що відображає рівень досконалості, добропорядності та привабливості університетського бренда в сучасному соціокультурному і науково-освітньому просторі» [59].

Організаційну культуру закладу вищої освіти розглядають як систему, що складається з елементів:

- 1) ціннісно-нормативна структура, базована на місії, філософії та ієрархії цілей компанії;
- 2) організаційна структура;
- 3) структура комунікацій;
- 4) структура соціально-психологічних відносин у підрозділах установи;

5) ігрова структура (мова, міфи, легенди, звичаї, традиції);

6) іміджева структура (фірмовий стиль, фірмовий одяг, логотип, прапор тощо) [4, с. 53].

Водночас, на думку О.О. Шубіна, феномен організаційної культури університету варто звести до двох аспектів: по-перше, корпоративна культура виступає атрибутом і містить сукупність поведінкових норм, символів, ритуалів, традицій, які відповідають цінностям, що властиві навчальному закладові та їх поділяють його працівники; по-друге, організаційна культура – це те, як університет реалізує свою місію всередині, спосіб існування університету [93].

Процес формування організаційної культури пов'язаний із установленням певного типу відносин між членами організації, знаходженням способів спільної роботи. В цьому процесі відбувається формування цінностей, традицій, установлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується бажана поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність аналізу факторів, що впливають на ці процеси. Знання цих факторів дозволяє, як доводять учені [81], ефективно управляти організаційною культурою.

На організаційну культуру організації, зокрема вищого навчального закладу, діють загальні, внутрішні і зовнішні чинники впливу (рис. 1.4).

Організаційна культура формується під впливом:

- загальних чинників: соціально-економічні умови, політичні умови, нормативна правова база;
- зовнішніх чинників: стан ринку освітніх послуг, стан конкурентних процесів, демографічна ситуація, глобалізаційні процеси на ринку освітніх послуг, споживачі освітніх послуг, попит на освітні послуги, ринок праці, імідж ЗВО на ринку освітніх послуг);
- внутрішніх чинників: тип вищого навчального закладу: державний,

приватний, комунальний; місія і цінності ЗВО; загальні традиції ЗВО; структура ЗВО; традиції структурних підрозділів ЗВО; історія становлення і розвитку ЗВО; якість внутрішніх комунікацій; тип управління.

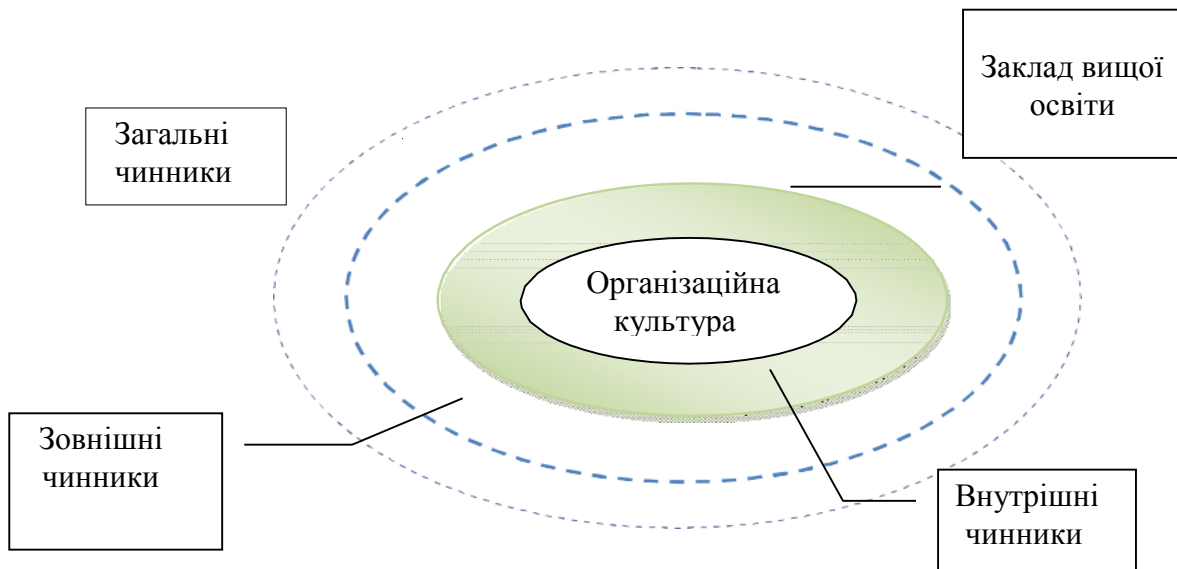


Рис. 1.4. Чинники впливу на організаційну культуру ЗВО

Джерело: [80]

Формування й зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Е. Шейн виділяє п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури [92, с. 223–243]. До первинних факторів він відносить:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва. Те, на що звертають серйозну увагу керівники, про що вони часто говорять як про значуще для організації, поступово перетворюється в норми, на базі яких складається критеріальна база поведінки людей в організації.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Як керівництво підходить до вирішення проблем в кризовій ситуації, чому воно при цьому віддає перевагу, знаходить свій подальший прояв у формуванні системи цінностей і вірувань серед працівників організації.

3. Ставлення до роботи та стиль поведінки керівників. В силу того, що керівники займають особливі позиції в організації і на них звернено увагу співробітників, стиль їхньої поведінки, їхнє ставлення до роботи набувають

характеру еталону для поведінки в організації. Працівники організації свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівника і тим самим наче формують стійкі норми поведінки в організації.

4. Критеріальна база заохочення співробітників. Для формування організаційної культури велике значення має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Розуміння того, за що надається винагорода або покарання, формує уявлення про те, що добре, а що погано в цій організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим і певну організаційну культуру.

5. Критеріальна база відбору, призначення, просування та звільнення з організації. Так само, як і в разі заохочення, критерії, що використовуються керівництвом при відборі на роботу в організацію, при просуванні співробітників та їх звільненні, мають великий вплив на те, які цінності будуть розділені співробітниками організації і гратимуть суттєву роль при формуванні організаційної культури.

До групи вторинних факторів, за Е. Шейном, входять наступні:

1. Структура організації. В залежності від того, як сконструйована організація, як розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень, у членів організації складається певне уявлення про те, якою мірою вони користуються довірою у керівництва, про те, наскільки в організації наявний дух свободи та цінується ініціатива співробітників.

2. Система передачі інформації та організаційні процедури. В організації поведінка співробітників постійно регулюється різними процедурами та нормами. Люди здійснюють комунікацію певним чином і за певними схемами, з певною періодичністю і в певній формі звітують про проведenu роботу. Всі ці процедурні моменти створюють певний клімат в організації, який глибоко проникає у поведінку її членів.

3. Зовнішній та внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому розміщується організація. Дизайн приміщень, принципи розміщення

співробітників, стиль декорування та інше створюють у членів організації певне уявлення про її стиль, про їх позиції в організації та про ціннісні орієнтири, які притаманні організації.

4. Міфи та історії про важливі події та особи, що грали та грають ключову роль у житті організації. Існуючі в організації легенди та оповідання про те, як створювалась організація, які видатні події були в її історії, хто та яким чином вплинув на її розвиток, сприяють тому, що система стійких уявлень про дух організації зберігається у часі та доводиться до членів організації в яскравій емоційній формі.

5. Формалізовані положення про філософію та сенс існування організації. Положення про філософію та цілі організації, що сформульовані у вигляді принципів роботи організації, набору її цінностей, заповідей, які необхідно наслідувати, щоб зберігати та підтримувати дух організації (у тому разі, якщо вони належним чином доводяться до всіх її членів), сприяють формуванню організаційної культури, що є адекватною місії організації [92].

На думку Ю.В. Білявської, кожен з десяти первинних та вторинних факторів формування організаційної культури вимагає використання певних прийомів, що дозволяють досягти успіху при свідомому формуванні та зміні організаційної культури. На стадії виконання стратегії значні зусилля спрямовуються на те, щоб привести організаційну культуру у відповідність до обраної стратегії. Однак слід підкреслити, що, якщо організаційна структура відносно легко може бути змінена, то зміна організаційної культури являє собою дуже складне, а іноді й нездійсненне завдання. Тому на етапі визначення стратегії, що передувє стадії її виконання, необхідно максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути при виконанні стратегії, і намагатися вибрати таку стратегію, яка не вимагатиме реалізації явно нездійснених дій щодо зміни організаційної культури [13].

З нашої точки зору, ця класифікація факторів на сьогоднішній день не може розглядатися як реально працююча. Це пов'язано з тим, що в ній, в

першу чергу, зовсім не враховані зовнішні фактори, які часто мають сильний вплив на «правила гри» всередині організації. По-друге, перераховані фактори включають самі елементи організаційної культури (міфи, легенди, дизайн, оформлення приміщень), що дозволяє говорити про формування організаційною культурою самої себе (що логічно невірно, якщо говорити про вплив факторів на об'єкт). По-третє, на наш погляд, у переліку факторів ураховані не всі внутрішні суб'єкти організації, які можуть «розхитувати» організаційну культуру, підтримувати її, змінювати. По-четверте, в запропонованій класифікації представлені як фактори окремі характеристики процедур (відбору, просування, призначення, оцінки персоналу тощо). Однак, на нашу думку, ці характеристики процедур самі вибудовуються, виходячи з положень та принципів організаційної культури, а не навпаки.

Проте ми вважаємо, що запропонована Е. Шейном [92] класифікація чинників формування організаційної культури містить важливі маркери, які можна враховувати при вивченні організаційної культури та її розвитку в організаціях.

Досить часто в науковій літературі можна зустріти іншу класифікацію факторів, що впливають на організаційну культуру [19; 31; 33]. Перш за все, говорять про зовнішні та внутрішні фактори. До перших відносять: конкурентів, інвесторів, законодавчі акти, міжнародну й внутрішню політичну, економічну, соціальну ситуацію, релігію та ін. Серед них найбільшу увагу привертають соціокультурні чинники. Адже будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціокультурні фактори, серед яких домінують установки, життєві цінності та традиції, впливають на організацію.

Перш за все, до соціокультурних чинників відносять національну культуру. Люди з різними, особливо в національному плані, культурами неоднаково сприймають реальність, оскільки розглядають усе навколишнє крізь їх призму [24]. Культура будь-якої організації знаходиться під потужним впливом національного фактору, про що писав Г. Хофстеде.

Запропоновані ним спочатку чотири, а потім доповнені параметри, за якими можна ідентифікувати організаційні культури, відображають саме специфіку національних культур.

Вплив національних культур на організаційну культуру визначається тим, що різні нації диференційовано сприймають різні аспекти життя. Для одних народів (які проживають переважно в південних країнах, наприклад, в Південній Європі, Африці, Індії) більш привабливим є радість самого життя, а час не сприймається як безумовно лімітований фактор. Сенс життя народів Центральної та Північної Європи, США й Канади, навпаки, полягає не стільки в отриманні радісних емоцій, скільки в досягненні нових результатів, у самій людській діяльності, а час є дефіцитним фактором [80].

Однак національна культура, на нашу думку, лише один з рівнів соціокультурного поля, яке впливає на організаційну культуру. На наш погляд, слід говорити про вплив глобальних процесів, що сприяють формуванню глобальної культури, з одного боку, та породжують локалізацію окремих соціокультурних практик, з іншого. А значить, ще одним елементом соціокультурної детермінації організаційної культури є регіональна культура/середовище.

Така диференціація соціокультурних факторів робить можливим більш адекватне розуміння (перш за все, через вимір) їх впливу на організаційну культуру сучасних організацій. Адже в континуумі «локальне – національне – глобальне» всі три складові мають сьогодні важливе значення.

Особливу увагу при аналізі зовнішніх факторів, що впливають на організаційну культуру, приділяють сьогодні розгляду правових чинників. У цьому контексті передбачається, що «закони та державні установи також впливають на організаційну культуру. В ринковій економіці взаємодія між покупцями й продавцями кожного введеного ресурсу та кожного результуючого продукту підпадає під дію численних правових обмежень. Кожна організація має певний правовий статус, будучи одноосібним власником, компанією, корпорацією або некомерційною корпорацією, і саме

це визначає, як організація може вести свої справи» [90, с. 31]. А це означає і проголошення тих чи інших принципів діяльності, норм, які складають організаційну культуру.

До зовнішніх факторів, які впливають на організаційну культуру, також відносять: загальні економічні умови; особливості сфери, в якій організація здійснює свою діяльність; рівень інформаційно-технологічного розвитку суспільства; етнічні процеси в ньому та ін.

Однозначним є те, що зовнішні фактори в обов'язковому порядку повинні враховуватися при аналізі організаційної культури сучасних організацій.

Однак, поряд із зовнішніми, окремого аналізу заслуговують і внутрішні фактори, на які частково вказував Е. Шейн. У найбільш загальному вигляді їх можна розділити на три групи: загальноорганізаційні, фактори управління й фактори, які пов'язані з персоналом [92]. У цьому переліку явно простежується вплив типології Е. Шейна. Саме тому до неї частково ми можемо застосувати ті ж пункти критики, зокрема про включення елементів організаційної культури до переліку факторів її формування. При цьому слід зазначити, що в представленому переліку внутрішніх факторів відображені також ті з них, які не є універсальними для аналізу сучасних компаній (наприклад, перехід від сімейного бізнесу до професійного управління та ін.).

Не можна не відзначити, що до даної типології введені також фактори, які дійсно можуть бути значущими в розвитку організаційної культури. Зупинимося на них докладніше. Перш за все, це розмір організації. Як відзначають дослідники, «для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (наприклад, завоювання ринку, розширення або утримання частки ринку). Свою специфіку мають зовнішні й внутрішні зв'язки та відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників тощо» [93].

Організації, що зайняті в різних сферах діяльності, будуть також мати

різні культури, як за основними цілями, так і за цінностями, культурою організації трудового процесу, комунікаціями тощо. В зв'язку з цим дослідники констатують, що «для сфери послуг (торгівля, транспорт, консалтинг), а також для паливно- енергетичного комплексу характерний акцент на особистому авторитеті та довірі, на високому рівні вузькоспеціалізованого професіоналізму. Промисловість і фінансова сфера вимагають, крім цього, вміння працювати в команді, делегувати повноваження, відповідальність. У сфері відпочинку та туризму переважає вимога універсальності й можливості співробітників працювати в різних сферах. Для зв'язку та будівництва особистий авторитет і довіра незначні» [1].

Принципово важливим фактором виступають характеристики персоналу. Вплив рівня освіти та кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливий прояв творчого підходу та ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників тощо [78].

Технологія виробництва (надання послуг) також є внутрішнім фактором, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Так, якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, що орієнтована на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів щодо екологічної безпеки та т. п. [76].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що внутрішні фактори, що позначені Е. Шейном і доповнені вітчизняними дослідниками, дійсно представляють потужний блок впливу на формування та розвиток організаційної культури. Однак у сучасних умовах, на наш погляд, актуалізується ряд додаткових факторів внутрішнього характеру, що

вимагають дослідницької уваги. Серед них: комунікативна система, ресурси та неформальне лідерство. Так, у деяких організаційних культурах «керівництво часто не володіє інформацією про те, що відбувається в організації. Інформаційний обмін ускладнений – керівництво не отримує інформацію з місць, а рядові співробітники дізнаються про нововведення випадково (наприклад, від своїх клієнтів)» [92]. Система комунікації може бути багаторівневою, з швидким зворотним зв'язком і навпаки. Все це впливає на організаційну культуру, її функціонування та розвиток.

Неформальне лідерство в організації здається нам значним внутрішнім фактором формування та розвитку організаційної культури. Для формування організаційної культури важливо, чи існує в організації неформальний лідер, яку спрямованість щодо керівництва він має – підтримує або критикує. Ситуація, якщо всі дії керівництва (навіть неправильні) беззастережно підтримуються неформальним лідером (або при його відсутності ключовими фігурами), сильно відрізняється від ситуації, коли керівник і неформальний лідер знаходяться в опозиції [3]. Неформальне лідерство може як сприяти формуванню та розвитку організаційної культури, так і ускладнювати цей процес. Саме тому врахування впливу даного фактору бачиться нам важливим.

І нарешті, ресурсна база організації. Вплив наявних ресурсів на організаційну культуру полягає в тому, наскільки процес її формування та розвитку забезпечений необхідними ресурсами, наскільки вони відповідають вимогам щодо якості та кількості [63].

Таким чином, фактори, що впливають на формування та розвиток організаційної культури, являють собою систему, в якій тісно переплетені первинні й вторинні, зовнішні і внутрішні фактори. В сучасних умовах не всі з них однаково впливають на організаційну культуру, а на особливу увагу заслуговують механізми їх дії, що сприяють формуванню та розвитку організаційної культури.

На думку Е. Шейна, існують такі найбільш потужні початкові

механізми для вкорінення й закріплення культури:

- реакція керівників на важливі події і кризи;
- продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж;
- застосування критеріїв для розподілу винагород і зміни статусу;
- застосування критеріїв для прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань;
- утвердження існуючих цінностей;
- введення цінностей у дію через сплановані акції, наприклад, впровадження програм сукупної якості та уваги до клієнта,
- надання фінансових і нефінансових нагород за бажану поведінку, підвищення продуктивності та винагорода за командну роботу, розвиток організації, що навчається;
- використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд, підкреслюючи при цьому, що передбачається, що працівники будуть підтримувати цінності організації;
- забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення;
- закріплення увідного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програми безперервного розвитку [92].

Наведені вище механізми, на нашу думку, доречно розглядати крізь призму функціонального підходу при управлінні сучасною організацією. Так, запропонований Е. Шейном список можна умовно поділити на ряд механізмів, що діють при формуванні організаційної культури, та ряд механізмів, що реалізуються в ході її підтримки та розвитку.

На наш погляд, до групи формування організаційної культури можна віднести такі механізми, як продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж, критерії для розподілу винагород і зміни статусу, критерії для прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань, утвердження існуючих цінностей.

До групи розвитку організаційної культури включимо наступні

механізми: реакція керівників на важливі події та кризи; введення цінностей у дію через сплановані акції, наприклад, впровадження програм сукупної якості та уваги до клієнта, надання фінансових і нефінансових нагород за бажану поведінку; підвищення продуктивності та винагорода за хорошу командну роботу; розвиток організації, що навчається; використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і команд, підкреслюючи при цьому, що працівники будуть підтримувати цінності організації; забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення; закріплення вхідного навчання на подальших курсах підвищення кваліфікації, що є частиною програми сталого розвитку.

Можна відзначити, що перша група механізмів носить методологічний характер обґрунтування процесу формування організаційної культури, а друга більше орієнтована на методику «відбиття» в процесі розвитку організаційної культури.

На наш погляд, можна також говорити про те, що формування культури організації відбувається шляхом зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [24]. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний із знаходженням своєї ніші та пристосуванням до мінливого зовнішнього оточення шляхом:

- визначення місії, цілей і стратегії організації;
- вибору методів їх досягнення, в тому числі формування організаційної структури та системи стимулювання;
- формування критеріїв виміру досягнутих індивідом і групою результатів.

Внутрішня інтеграція – це процес знаходження способів спільної роботи та співіснування в організації шляхом:

- вибору методів комунікації;
- встановлення критеріїв членства в організації та її групах;
- визначення та розподілу статусів в організації, встановлення правил

з отримання, підтримки та втрати влади;

- визначення бажаної і небажаної поведінки;
- встановлення правил про рівень і характер соціальних відносин в організації.

Е. Шейн припускав, що при формуванні та розвитку організаційної культури існують два шляхи навчання цій культурі суб'єктів, що входять до неї. По-перше, шокова модель, при якій члени організації навчаються справлятися з деякою загрозою, мобілізуючи механізм захисту. По-друге, модель позитивного закріплення – процеси, які, як здається, спрацьовують, запам'ятовуються і вкорінюються. Навчання відбувається, коли люди адаптуються до зовнішнього тиску й справляються з ним, у міру того, як вони виробляють успішні підходи та механізми для вирішення складних завдань і управління процесами всередині організації. Там, де культура вироблялася протягом тривалого часу й міцно закріпилася, її важко, якщо взагалі можливо, швидко змінити, якщо не відбудеться якоїсь травмуючої події [72]. Тобто адаптаційні процеси в системі управління персоналом організації, з одного боку, допомагають суб'єктам організаційної культури в закріпленні певних норм, правил, положень та форм поведінки, а з іншого боку, можуть стати якимсь бар'єром на шляху до гегемонії будь-якого одного суб'єкта в розвитку організаційної культури.

Вплив на організаційну культуру може здійснюватися через партнерів, конкурентів, суспільство, органи влади та інші зовнішні установи, які не є членами підприємства, проте мають якість опосередковані контакти. Наприклад, ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути) мають безпосередній контакт з організаційною культурою підприємства з яким вони співпрацюють. Таким чином, і вона на них впливає, і вони на неї. Можливо, навіть конкуренти здатні змінити процес формування культури – суспільство також завжди змінюється. Органи влади можуть стежити, чи відповідає організаційна культура чинним законам, і чи не виходить вона за рамки дозволеного. Крім того, організаційна культура є складовою культури

суспільства. Тож ця система вимагає подальшого вдосконалення.

Дуже наглядно виразила свою думку О.В. Харчишина, що уявлення про значення зовнішнього оточення і необхідність врахування його при формуванні організаційної культури є одним з найважливіших вимог системності та ефективності функціонування організації [88]. Будучи відкритою системою, організація в дуже сильному ступені залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, сировини, енергії, набору персоналу, задоволення потреб обслуговуваних нею споживачів продукції (робіт, послуг).

Також існує ряд функцій, які описав у своїй статті Л. Хижняк [89]. Більшість із них представляють цілком реальну цінність як для самої організації так і для більшості її членів. Проте, такі вчені, як І.П. Отенко та М.І. Чепелюк [70] пропонують розділити усі функції організаційної культури на дві групи в залежності від впливу зовнішнього або внутрішнього середовища, які наведені у табл. 1.3 та мають більш доповнену класифікацію:

1) функції зовнішньої адаптації – група функцій, яка забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища і виживання в ньому;

2) функції внутрішньої інтеграції – група функцій, яка забезпечує цілісність організації та внутрішню єдність її членів.

Саме вся сукупність функцій організаційної культури є тією системою, яка забезпечує існування організації, підтримуючи її становлення і розвиток як з урахуванням факторів внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Ми можемо бачити, що функції організаційної культури однаково включають як фактори внутрішньої інтеграції так і зовнішньої адаптації. Це говорить про те, що впровадження і дотримання цих факторів несе, однозначно, благотворний вплив як на клімат серед співробітників, так і на їх продуктивність. В залежності від ситуації на підприємстві цей список можна розширювати і додавати фактори, які пов'язані безпосередньо з виявленими проблемами.

Таблиця 1.3

Функції організаційної культури

№ з/п	Функції	
	Назва	Сутність
Функції зовнішньої адаптації		
1	Інноваційна	Постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу.
2	Формування позитивного іміджу організації	Створення сприятливого враження про організацію в суспільстві.
3	Орієнтація на споживача	Реалізація принципу «клієнт завжди правий».
4	Регулювання партнерських відносин	Формування поважливого ставлення до партнерів по бізнесу (в тому числі і до конкурентів).
5	Прийняття організації до потреб суспільства	Забезпечення інтеграції організації в соціальні структури.
Функції внутрішньої інтеграції		
1	Охоронна	Функціонування специфічної системи організаційних цінностей, що розпізнає та відторгає негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища.
2	Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності, залучення до справи організації.
3	Нормативно-регулююча	Забезпечення керованості і передбачуваності поведінки членів організації.
4	Заміщаюча	Функціонування в якості інструменту управління та заміна формальних та офіційних механізмів управління.
5	Адаптивна	Засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації і робочого оточення.
6	Освітньо-пізнавальна	Орієнтація працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення для збільшення людського капіталу організації.
7	Мотивуюча	Розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує урівень трудової мотивації співробітників.
8	Комунікативна	Пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та однаковості її трактувань.
9	Управління якістю	Формування почуття відповідальності за якість продукту або послуги через почуття причетності і приналежності до місії організації.
10	Рекреативна («терапевтична»)	Сприяння створенню психологічного комфорту, та відновленню душевних сил співробітників.

Джерело: [1]

Наприклад, функція регулювання партнерських відносин може бути корисна якщо зовнішнє середовище і її окремі суб'єкти вельми несприятливі для організації тим, що використовують цінності і норми, що не збігаються з цінностями і нормами конкретної організації. У цьому випадку висока

організаційна культура допомагає виробити прийнятні правила взаємодії з партнерами, які передбачають відповідні етичні та моральні норми і моральну відповідальність перед ними. Також функція орієнтування на споживача може впроваджуватись при слабкій організаційній культурі, коли внутрішньоорганізаційні проблеми, як правило, затьмарюють проблеми споживача. Така організація не має майбутнього, якщо не почне піднімати свою культуру до рівня, що представляє інтерес для споживача.

Вплив на організаційну культуру здійснюється на основі атрибутів, вони дозволяють ідентифікувати її на макро- та мікрорівні, що дає змогу встановити її місце в стратегічному управлінні підприємства.

Основні атрибути представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Атрибути організаційної культури

Атрибути	Сфера впливу
Традиції та звичаї (збиратися на свята), рівень співпраці працівників	В деяких організаціях, особливо в бюджетних установах, існують традиції відзначання свят спільно. Це може супроводжуватися спільними поїздками та є частиною культури. Сюди також можна віднести кадрову політику, систему мотивації і винагород.
Цінності	Яку поведінку співробітників можна вважати допустимою, як будуються відносини з колегами і начальством - все це несе організаційна культура. Затвердження «Клієнт завжди правий», прийняте за правило при роботі з партнерами, впливає на якість обслуговування. Це відношення відчувається усіма нами при чергових покупках, здійснюваних в магазинах.
Стилі керівництва: авторитарний і демократичний.	Наприклад, для державних установ, підприємств, заснованих і контрольованих повністю однією особою (власником), характерний більш авторитарний стиль, для якого властиві низька делегування повноважень, єдиновладдя і диктат в прийнятті рішень.
Символіка	Через неї здійснюється передача цінностей компанії широкому колу осіб. Сюди відносяться фірмовий стиль, логотип, торговий знак, слоган (девіз), колірне рішення в рекламі.
Діловий етикет	Багато компаній зобов'язують дотримуватися співробітників певного стилю одягу. Графік роботи, а також його дотримання індивідуальні для кожної організації.

Джерело: [84]

Як стверджував Г.Л. Хаєт [84], всередині організації діє потужна сила, яка визначає індивідуальну і групову поведінку. Це відображається в його визначенні організаційної культури – «це набір допущень, переконань,

цінностей і норм, які розділяються усіма членами організації. Культура – важливий елемент умов праці. Ідея організаційної культури носить достатньо абстрактний характер, оскільки ми не можемо побачити її чи доторкнутися до неї, але вона присутня і поширюється. Оскільки культура – динамічне системне поняття, вона впливає практично на всі події, що відбувається в організації».

Сучасне розуміння складових системи управління організацією спирається на опосередкований взаємозв'язок її з організаційною культурою (рис. 1.5).

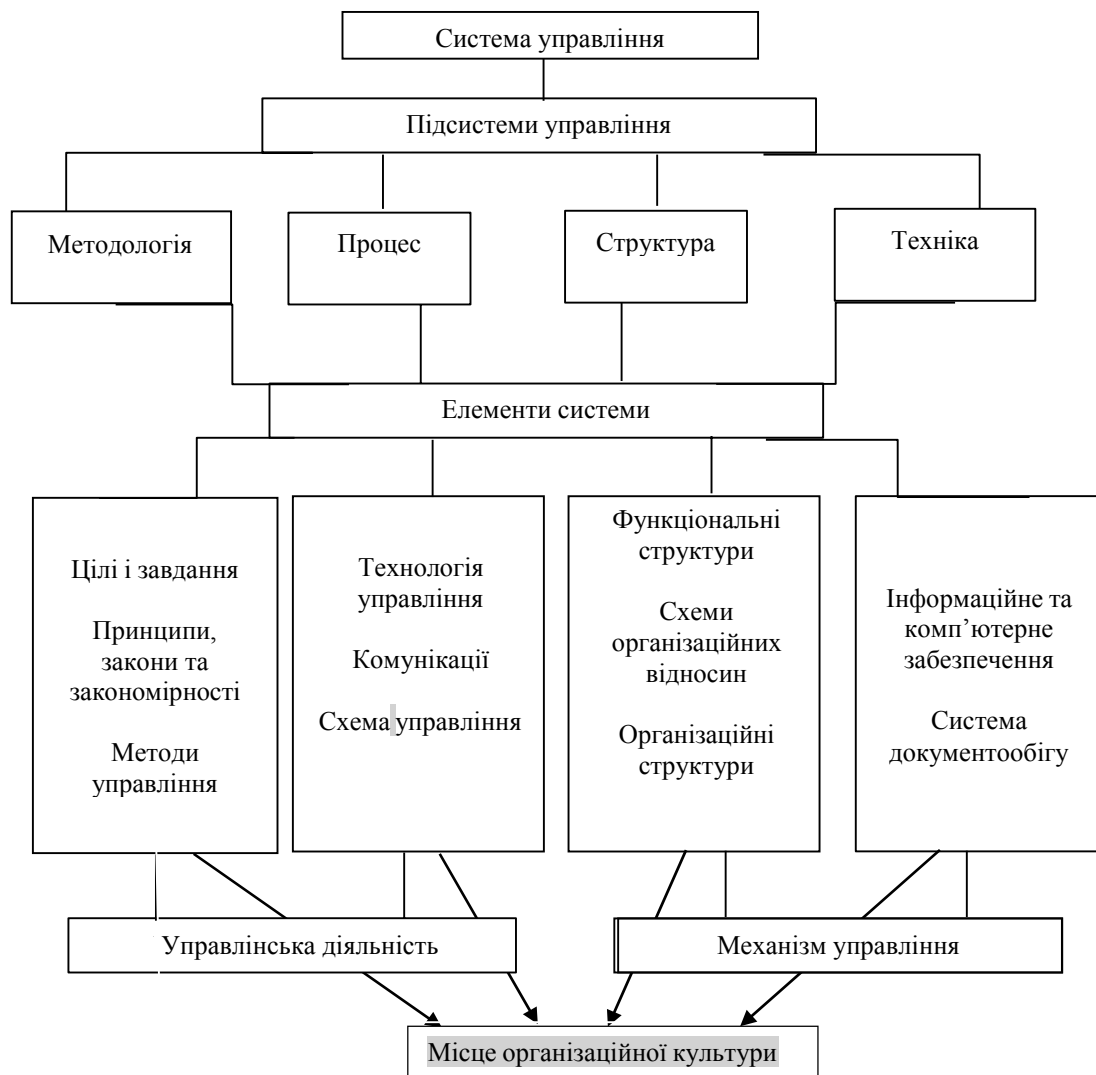


Рис. 1.5. Склад системи управління організацією
Джерело: [65]

Управління сучасним підприємством представляє собою різноманітні, складні та багатогранні процеси, які безпосередньо беруть участь у

формуванні та підтримці життєдіяльності підприємства. Окрім того, вона є незамінною при фінансових кризах на підприємстві, нестабільних умовах праці та інших труднощах, і вплив, у такому випадку, на ефективність системи управління є доволі великим. У своїй статті Литвин О. та Галицька О. [65] представили склад системи управління організацією (рис. 1.5).

Як можна бачити, дана схема включає такі елементи як цілі, завдання, комунікації, схеми відносин, комунікації, схеми управління та систему документообігу, що вказують на вплив організаційної культури майже на всі системи управління. Це підтверджує важливість та необхідність впровадження та підтримку організаційної культури в організаціях.

У табл. 1.5 представлено узагальнену таблицю стратегій розвитку організації, їх підгрупи та характеристики на які будемо спиратися при формуванні компонентів організаційної культури.

Таблиця 1.5

Види стратегій розвитку організації та їх характеристика

Види стратегій		Характеристика
1		2
Першу групу типових стратегій складають так звані стратегії концентрованого зростання. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. У разі проходження цим стратегіям підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.		
Стратегії концентрованого	1.1. Стратегія посилення позиції на ринку	Підприємство робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні великі маркетингові зусилля. Дотримання цієї стратегії допускає здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», при якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами і об'єднується (зливається) з іншим.
	1.2. Стратегія розвитку ринку	Полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.
	1.3. Стратегія розвитку продукту	Передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, орієнтована на реалізацію цього разу вже освоєному підприємством ринку.
Другу групу стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення закладу шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегії інтегрованого зростання. Зазвичай підприємство може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо воно знаходиться на підйомі розвитку бізнесу, не може здійснювати стратегію концентрованого зростання і в той же час інтегрований ріст не суперечить його довгостроковим цілям.		

Продовження табл.1.5

1		2
Стратегії інтегрованого росту	2.1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над закладу, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати сприятливі результати, пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. При цьому поставки як центр витрат для підприємства можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів.
	2.2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Виражається в зростанні підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.
Третьою групою стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.		
Стратегії диверсифікованого росту	3.1. Стратегія центрованої диверсифікації	Базується на пошуку і використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології або в інших сильних сторонах функціонування підприємства.
	3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації	Припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. За такої стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво технологічно які пов'язані продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області поставок. Так як новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту.
	3.3. Стратегія конгломеративної диверсифікації	Підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т.п.
Четвертим типом стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі як, наприклад, структурна перебудова і т.п. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегії цілеспрямованого і спланованого скорочення. Реалізація даних стратегій найчастіше відбувається не безболісно для підприємства, однак за певних обставин їх неможливо уникнути. Більш того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, так як в переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення – взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.		

Продовження табл.1.5

1	2
4.1. Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес.
4.2. Стратегія «збору врожаю»	Припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту і триваючого скорочуватися виробництва. Стратегія "збору врожаю" розрахована на те, щоб при поступовому скорочень даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу.
4.3. Стратегія скорочення	Підприємство продає або закриває один зі своїх підрозділів або напрямів діяльності для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або відкриття нових, які відповідають довгостроковим цілям фірми проектів.
4.4. Стратегія скорочення витрат	Основна ідея – пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Дана стратегія має певні відмітними особливостями, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також в тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей.

Джерело: [43]

Отже, в нашому дослідженні будемо спиратися на наступну класифікацію стратегій:

- стратегії концентрованого зростання (стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту);
- стратегії інтегрованого зростання (стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія прямої вертикальної інтеграції);
- стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації);
- стратегії скорочення (стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат).

Основна логіка взаємозв'язку організаційної культури зі стратегічним

управлінням представлена на рис. 1.6.

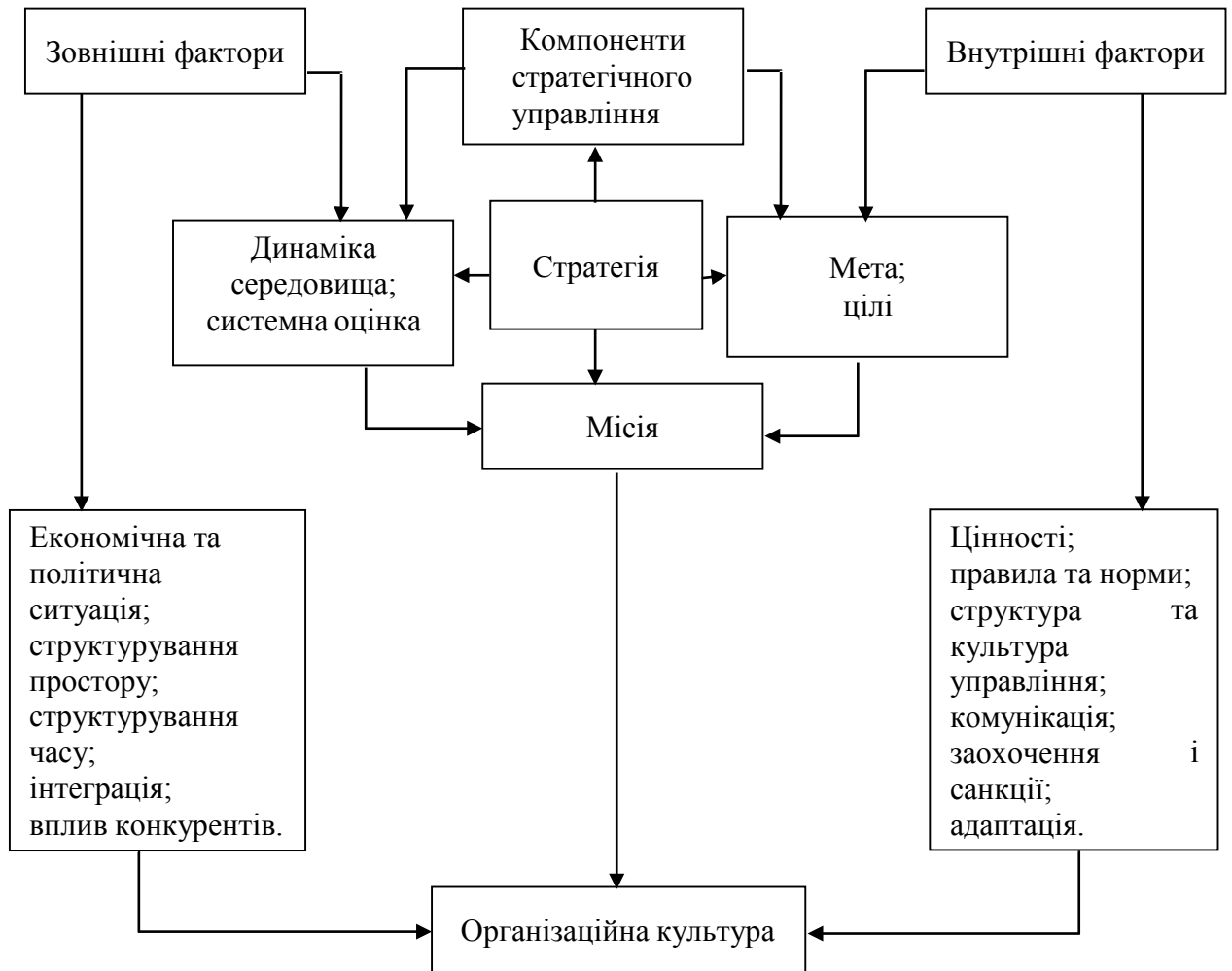


Рис. 1.6. Компоненти формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням організацією

Джерело: [50]

Вона включає вплив стратегії на такі фактори як мета, цілі, місія, динаміка середовища (та його системна оцінка), компоненти стратегічного управління. Окрім того, дані елементи мають вплив один на одного, що також проілюстровано. Далі позначені внутрішні (цінності, правила та норми, структура та культура управління, комунікація, заохочення і санкції, адаптація) та зовнішні (символіка, зовнішній вигляд, традиції, структурування простору та часу, інтеграція) фактори та їх зв'язок зі стратегією через динаміку середовища, системну оцінку, мету та цілі.

Як можна бачити, на формування організаційної культури впливають усі вищезазначені фактори, проте не завжди напряму – деякі елементи діють

через посередницькі, проте це не знижує їх важливості та означає, що необхідно контролювати дані взаємозв'язки.

Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні складається з чотирьох етапів, які включають поверхневу та глибинну оцінку, вибір моделі, формування організаційної культури та контроль. З урахуванням наведених положень, послідовність формування (перетворення) організаційної культури має вигляд, наведений на рис. 1.7.

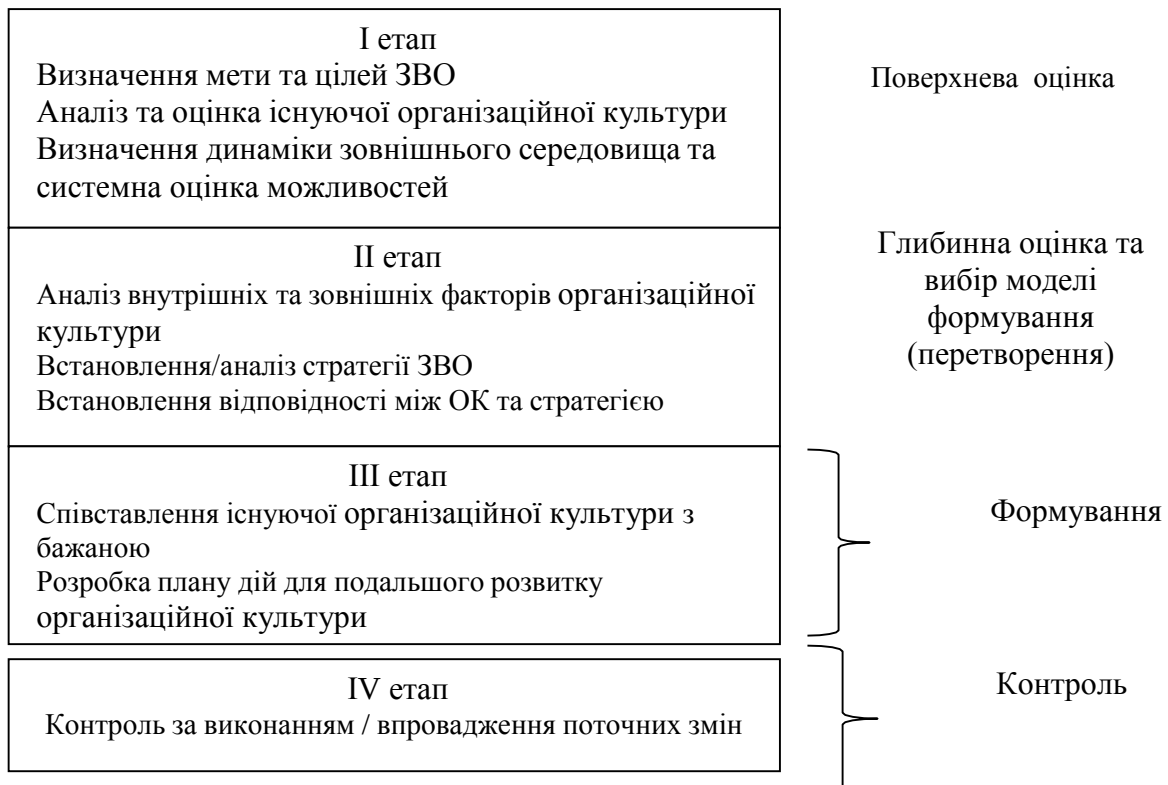


Рис. 1.7. Послідовність формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням ЗВО

Джерело: [4]

Як бачимо, представлена послідовність складається з чотирьох етапів, кожен з яких має свою функцію. Перший етап це поверхнева оцінка де визначаються головні положення подальшого формування – визначення мети та цілей підприємства, аналіз та оцінка існуючої організаційної культури (тип та рівень), визначення впливу зовнішнього середовища та оцінка можливих варіантів розвитку. Другий етап – це глибинна оцінка та вибір моделі формування – аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів організаційної культури, встановлення та аналіз стратегії підприємства та визначення

відповідності між ними. При виникненні суперечностей – повертаємося на етап визначення мети та цілей задля впорядкування концепції. Третій етап – формування: проводиться співставлення існуючої організаційної культури з бажаною та розробляється план подальшого розвитку, який може включати встановлення нових цінностей, правил та інших атрибутів. Останній етап – контроль за впровадженням та виконанням змін. При виникненні неузгодженості – процедура починається спочатку, щоб встановити можливі причини збою.

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Організаційна культура є важливою складовою внутрішнього середовища вищого навчального закладу. Вона може розглядатися як її найбільша слабкість або сила, таким чином однією із головних завдань ЗВО є досягнення успіху у створенні такої культури, яка б повністю відповідала організаційним потребам.

Проведений теоретичний аналіз показав, що організаційна культура має глибокий вплив на організаційні рішення, і тому її слід враховувати при перегляді внутрішніх факторів. Культура формує основу стратегій і впливає на елементи комунікаційного процесу та стратегічних відносин. Якщо вищий навчальний заклад ставить ціль реалізовувати стратегії, то потрібно зосередитися на своїх сильних сторонах, і в такому випадку постає необхідність у стабільній організаційній культурі, завдяки якій впровадження будь-яких змін є поступовим та стабільним. Проте, існує можливість того, що організаційна культура буде протистояти новим стратегіям, що призведе до внутрішнього протистояння та згубних наслідків для ЗВО.

1.3. Діагностика організаційної культури закладів вищої освіти

Реформування української системи освіти передбачає якісні трансформаційні зміни в системі управління закладами вищої освіти. Вища освіта має швидко реагувати на виклики, що постають перед освітянами. Управлінські підходи необхідно змінювати згідно процесів, які відбуваються у сфері освіти, зокрема управління людськими ресурсами залежить від культури і цінностей, що домінують у суспільстві та впливають на організаційну культуру закладу освіти.

Усвідомлення багатоаспектності змісту поняття «організаційна культура» дає змогу визначати внутрішній ресурс для інноваційного розвитку закладу вищої освіти.

Заклад вищої освіти має швидко реагувати на зміни. Та зазвичай зміни викликають у більшості колективу значний супротив. Щоб розробити ефективну стратегію розвитку організації варто провести зокрема якісну діагностику організаційної культури закладу. Це допоможе керівнику зрозуміти стан організаційної культури в закладі та можливі перспективи розвитку.

Діагностування організаційної культури будь-якої організації, зокрема й ЗВО, є складним завданням, яке з причин багатокомпонентності досліджуваного феномену передбачає використання комплексу методів. Проведення діагностики вимагає розроблення інструментарію (анкети, опитувальники та ін.) відповідно до виділених параметрів конкретної моделі корпоративної культури, що дозволяє якісно і кількісно оцінити її характеристики. Результати діагностування дають змогу провести типологію організаційної культури ЗВО [44].

Для діагностування стану організаційної культури закладу вищої освіти необхідно:

1. з'ясувати, з якою метою проводиться процес вивчення організаційної культури ЗВО;

2. зважаючи на те, що діагностика як дослідницька діяльність містить концептуальну модель об'єкта діагностики (у даному разі це організаційна культура ЗВО), діагностичні методики і безпосередньо діагностичний процес, важливим є узагальнення матеріалу стосовно існуючих моделей і типів організаційної культури організацій і відповідно параметрів її оцінювання;

3. ознайомитися з сучасними діагностичними методиками організаційної культури і відповідно типами корпоративної культури;

4. узагальнити досвід вивчення/діагностування організаційної культури ЗВО;

5. запропонувати власну методику проведення діагностики організаційної культури ЗВО [44].

Головною метою діагностики організаційної культури є створення інструментарію і бази для прийняття управлінських рішень у сфері поточних і стратегічних завдань, для прогнозування потенціалу організації в ситуації змін.

Реформування і модернізація діяльності ЗВО на сучасному етапі розвитку вимагають зміни їх корпоративної культури. Для розробки стратегічних завдань важливим кроком є оцінювання існуючого стану організаційної культури закладу і можливих наслідків введення змін. Вивчення організаційної культури ЗВО насамперед проводиться з метою виявлення її реального стану, наявних проблем, а також визначення необхідності і напрямку її зміни.

Вивчення організаційної культури ЗВО у своїй більшості переслідує мету, яка полягає у порівнянні реальної і бажаної її моделі. Іншими словами, при діагностуванні організаційної культури університету досліджується реальна картина, а також те, що хотіли б бачити співробітники в перспективі, – «ідеальний вищий навчальний заклад» [48].

Якщо вивчення організаційної культури організації здійснюється постійно, через певний час і спрямовано на вивчення одних і тих же аспектів,

то слід говорити про моніторинг.

Після визначення цілей проведення діагностики наступними кроками є: складання поетапного плану, вибір стратегії, вибір або розробка методики.

Є. Черних пропонує орієнтовний план проведення діагностики корпоративної культури:

1. Визначення предмета діагностики: постановка управлінського завдання і визначення цілей дослідження.

2. Визначення об'єкту діагностики: вибір тих аспектів організаційної культури, які слід вивчити.

3. Вибір стратегії вимірювання. Розробка методичного і практичного інструментарію.

4. Проведення вимірювання.

5. Аналіз отриманих характеристик організаційної культури, визначення її типу (якщо це передбачено методикою).

6. База для прогнозування і прийняття управлінських рішень. Розробка комплексу заходів (конкретних рекомендацій). Прогнозування можливих проблем у сфері управління персоналом і загалом у роботі організації.

У сучасних працях, присвячених вивченню корпоративної культури, виділяють різні стратегії або підходи: холічну, метафоричну і кількісну стратегії (К. Камерон і Р. Куїнн); клінічний і етнографічний підходи (Е. Шейн):

- ✓ Холічна стратегія полягає в тому, що дослідник «занурюється» в культуру організації, вивчає її зсередини, при цьому стає «своєю людиною» і отримує всю необхідну йому інформацію за допомогою таких методів як ведення щоденника, хронометраж, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді, робочі групи, семінари-обговорення та ін.

- ✓ Метафорична стратегія: дослідник здійснює контент-аналіз документації всередині організації, вивчає зразки документів, зокрема нормативно-методичних і тих, що регламентують систему відносин та обміну інформацією між різними ланками в організації. Важливим є вивчення мови

документів, особливостей спілкування між співробітниками та інших атрибутів організації (слогани, легенди, міфи, традиції та ін.).

✓ Кількісна стратегія полягає у проведенні опитування, анкетування, індивідуальних інтерв'ю, фокус-групи (групові інтерв'ю), використанні методів модельного аналізу тощо. Їх перевагою є охоплення співробітників усіх ланок організації, а також те, що отримані дані піддаються статистичній обробці. У результаті можна отримати кількісну й якісну характеристику різних аспектів корпоративної культури.

✓ Аналіз опису клінічного підходу дає підстави стверджувати, що за основними характеристиками він об'єднує в собі холічну і метафоричну стратегії.

✓ Етнографічний підхід мінімізує взаємодію дослідника з носіями культури організації [2].

Більш складним є вибір методики діагностики корпоративної культури організації. У ході діагностування корпоративної/ організаційної культури ЗВО переважно використовуються методики, які пройшли багаторазову апробацію.

Відповідно до того, які параметри дослідники беруть за основу, існують різні класифікації типів корпоративної культури. Їх використовують при розробленні діагностичного інструментарію для вивчення типу і рівня сформованості організаційної культури в організації. На основі їх вивчення науковці і практики розробляють стратегію змін у розвитку й управлінні корпоративною культурою.

З огляду на чисельність існуючих типологій, для аналізу стану організаційної культури організації науковці все частіше користуються інструментом оцінки організаційної культури OCAI, який базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», що розроблена й експериментально перевірена К. Камерон і Р. Куїнном. Вказана методика дозволяє діагностувати культуру будь-якої організації за конкуруючими цінностями на різних етапах розвитку організації, що надає

право використовувати обидва поняття [2].

Відповідно до зазначеної методики діагностування організаційної культури дослідники розрізняють чотири її типи: бюрократична (ієрархічна), кланова, адхократична і ринкова. Кожен тип культури характеризується чотирма групами критеріїв, які визначають стрижневі цінності, що дають змогу оцінити організацію. За змістом ці цінності є попарно протилежними, зокрема: гнучкість і дискретність – стабільність і контроль; внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація.

Дана методика дозволяє діагностувати домінуючу орієнтацію організації на основі вказаних типів культури.

- Бюрократична (ієрархічна) культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи; ефективні лідери – це кращі координатори й організатори.

- Кланова культура уособлює організацію сімейного типу і характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного і довіряють один одному; лідери виступають у ролі вихователів, батьків.

- Адхократична культура характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи; люди здатні йти на ризик і приносити себе в жертву. Ефективне лідерство виявляється в умінні прогнозувати, новаторстві й орієнтації на ризик.

- Ринкова культура оцінюється як місце для роботи, яка орієнтована на кінцеві результати; лідери – це господарі і суворі конкуренти.

Для формування організаційної культури у відповідності до стратегічного управління необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого, що зумовить можливість адекватної відповіді на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Обґрунтування послідовності переходу від одного типу організаційної культури до іншого у відповідності до стратегічного розвитку підприємства та доповнені типи організаційної культури представлені на рис. 1.8.

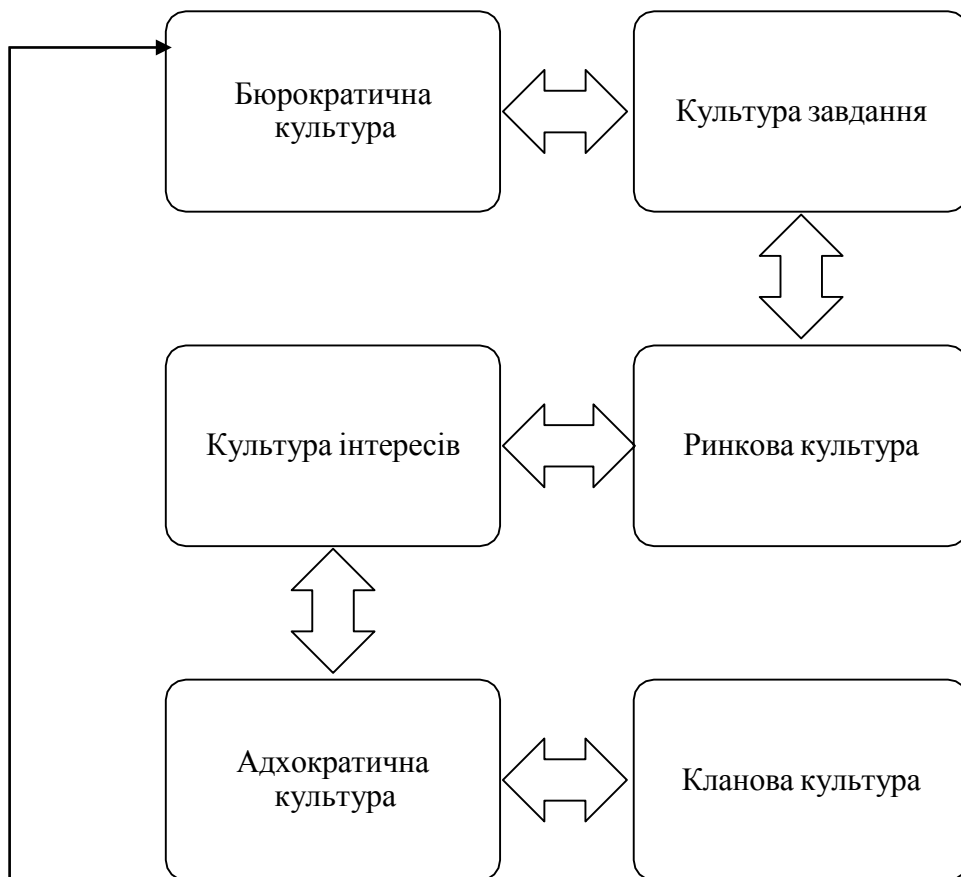


Рис. 1.8. Типи організаційної культури та послідовність їх впровадження

Джерело: [8]

Представлені типи організаційної культури, окрім культури інтересів, були взяті з різних класифікацій, тому у табл. 1.6 описане розуміння автора стосовно значення кожної категорії. Загальний зміст та характеристики було викладено згідно з оригіналом та не набуло широкої видозміни. Тож культура інтересів представляє організації в яких співробітники діляться на групи за інтересами, при цьому разом домагаються поставлених цілей. Керівник – менеджер з лідерськими якостями, який вміє підлаштовуватися до різних соціальних груп, без суперечності їх інтересам та вмінням вислухати (а можливо і впровадити) пропозиції стосовно покращення роботи організації. Мета – досягнення цілей, використовуючи потенціал працівників. Завдання кожного працівника чітко прописані, але не є виключенням

можливість перекваліфікації на більш затребувану, у даний момент, спеціальність. Окрім того, керівниками підрозділів назначається людина, що не має схожих інтересів з підлеглими, щоб контролювати порядок.

Таблиця 1.6

Трактування значень типів організаційної культури

Тип організаційної культури	Характеристика організаційної культури
Кланова культура	Дружній колектив, багато спільного між його членами. Існує безліч традицій та цінностей, які з радістю підтримуються колективом. Керівники сприймаються, як вихователі, які завжди на стороні співробітників. Успіх досягається завдяки турботі про споживачів та правильному настрої всередині організації. Заохочується командна робота.
Адхократична культура	Творчий колектив із спільним інтересом до своєї справи. Підтримується індивідуальне новаторство, робота на передніх рубежах, експериментування, творчість та прояв ініціатив. Керівники – ризикові новатори. Панує як колективна так і індивідуальна робота.
Культура інтересів	Колектив розділений за групами по інтересам, проте домагаються цілей разом. Існують чітко прописані завдання, проте можлива перекваліфікація за іншою спеціалізацією. Керівник – гарний менеджер та лідер, що підтримує колектив. Мета – використання потенціалу персоналу задля досягнення поставлених цілей.
Ринкова культура	Постійні змагання між співробітниками – хто краще виконає роботу. Мета організації – завжди перемагати, мати успіх та гарну репутацію. Керівники – строгі до себе та оточуючих, вимогливі та непохитні. Задача – досягнення результату та виконання цілей. Ніякого відхилення від плану.
Культура завдання	Всередині колективу панує співпраця, колективне вироблення ідей та підтримка цінностей. Головна мета – швидке та якісне прийняття рішень, пристосування до управління в екстремальних умовах та мінливих ситуаціях. Керівники – компетентні та професіональні.
Бюрократична культура	Персонал підтримує дружню атмосферу всередині організації, проте за її межами практично не спілкуються. Керівники – раціонально мислячі та координовані. Мета – досягнення результату за допомогою чітко прописаним формальним процедурам та правилам. Панує офіційна політика.

Джерело: [8]

Однією з ефективних методик для діагностики організаційної культури є OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) як інструмент оцінки організаційної культури, авторами якого є Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн (Kim S. Cameron and Robert E. Quinn), Ця діагностика має форму

опитувальника. Методику успішно використовують в усьому світі в бізнес структурах, промислових та інших організаціях. Опитувальник дозволяє: оцінити наявний стан організаційної культури; оцінити майбутній стан організаційної культури; оцінити шість ключових вимірів організаційної культури серед яких зазначаються:

- найважливіші характеристики організації;
- загальний стиль лідерства в організації;
- управління колективом;
- інтеграційна сутність організації;
- стратегічні цілі;
- критерії успіху [11].

Форми оцінки наявного опитувальника зазначили поняттям «поточний стан» і майбутнього опитувальника – «у перспективі». Варіант «поточний стан» означає оцінку наявної організаційної культури, тобто культури, яку респонденти бачать і відчують у цей час. Варіант «у перспективі» означає якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку закладу.

Кожне питань інструменту ОСАІ припускає чотири альтернативи відповіді: А, В, С й D. Кожне з шести питань інструменту ОСАІ повинно бути оцінене за 100-бальною шкалою. Щоб одержати 100 балів по кожному із шести питань необхідно кожній з альтернатив (А, В, С або D) привласнити відповідну кількість балів (5, 10, 15 і т. ін.) у тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає оцінці організаційної культури організації, зокрема закладу вищої освіти.

Щоб одержати повну картину рейтингової оцінки наявної («поточний стан») і майбутньої («у перспективі») організаційної культури, необхідно: визначити суми балів всіх відповідей А, В, С і D по кожному з шести питань; обчислити середній бал по альтернативах А, В, С і D шляхом ділення отриманих сум на 6.

У результаті цих розрахунків одержуємо рейтингові оцінки

альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент OCAI.

На підставі аналізу цієї моделі Камерон і Куїнн виділили чотири типи організаційної культури - кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну (або бюрократичну). Згідно з інструментом OCAI та моделлю «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» оцінка чотирьох альтернатив представляє:

- альтернатива А - кланову культуру;
- альтернатива В - адхократичну культуру;
- альтернатива С - ринкову культуру;
- альтернатива D - ієрархічну культуру.

Ієрархічна культура – визначення цього типу культури спирається на роботи німецького соціолога Макса Вебера, який працював в епоху промислової революції, у цей час важливим було для організації бути продуктивною. Акценти ставилися на чіткий розподіл обов'язків у прийнятті рішень, стандартизації правил і процедур, механізмах контролю і обліку. Організаційна культура характеризувалася як формалізована, структурована. Лідер в даній організації вважався ефективним якщо він був гарним координатором і організатором. Довгострокові цілі передбачали стан стабільності, рентабельності.

Ринкова культура стала набувати популярності наприкінці 1960-х рр. у зв'язку зі зростанням конкуренції. Концепція ринкової культури базувалася на дослідженнях О. Вільямсона й Б. Оучі (О. Williamson, 1975; В. Ouchi, 1981). Ринкова культура – це поняття не тотожне з функціями маркетингу або з уявленнями про споживачів на ринку, вона визначає тип організації, що функціонує як ринок, тобто орієнтується на зовнішню ситуацію, а не внутрішню. Стрижневі цілі – конкурентність і продуктивність. Організацію об'єднує намір перемагати конкурентів, Лідери в такій організації – це жорсткі конкуренти і міцні господарі.

Кланова культура нагадує організацію сімейного типу. Клановий тип культури характеризується тим, що спільні цінності поділяють усі, окрім того, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю й відчуттям організації як «ми». Типовими характеристиками організацій кланового типу є командна робота, сприймання усіх учасників освітнього процесу як партнерів, мінімальний рівень менеджменту, самоврядування [8].

Адхократична культура (від лат. *ad hoc* – «з нагоди») визначає якусь тимчасову, спеціалізовану й динамічну організаційну одиницю, яку можна швидко реорганізувати залежно від ситуації. Адхократія дозволяє забезпечити адаптивність, гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях невизначеності, двозначності або перевантаження інформацією.

Таким чином, інструмент ОСАІ і рамкова конструкція конкуруючих цінностей дозволяють визначити домінуючий тип існуючої та майбутньої культури закладу вищої освіти. Оцінивши організаційну культуру за допомогою ОСАІ, можна побачити, як працює заклад і якими цінностями він характеризується. На запропоновані питання не існує правильних або неправильних відповідей, оскільки не існує правильної або неправильної культури. Кожна організація дасть характерний тільки для неї набір відповідей. Важливим є визначення меж виміру організаційної культури. Межами виміру можуть бути: рівні управління (керівники закладів освіти); окремі структурні підрозділи закладу; заклад вищої освіти в цілому.

Побудову профілю організаційної культури засновано на рейтинговій оцінці альтернативи А, В, С і D і включає наступні дії: побудова профілю існуючої організаційної культури; побудова профілю майбутньої організаційної культури; інтерпретація профілів організаційної культури.

Етап побудови профілю поточної організаційної культури та перспективної полягає в кресленні діаграми на основі середніх оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D варіанта.

Оцінки наносяться на одну і ту ж діаграму, точки з'єднуються лініями різного кольору, щоб відрізнити поточну культуру (зелений колір) від

перспективної (рожевий колір).

Побудова обох діаграм на тому самому малюнку дозволяє: проаналізувати поточний стан організаційної культури; порівняти ступінь відповідності або розбіжності поточної та перспективної організаційних культур; визначити аспекти організаційної культури, що підлягають зміні.

Профіль домінуючої культури організації в цілому, а також профілі кожного з шести атрибутів культури дозволяють інтерпретувати шість розрізів: домінуючий тип поточної культури; відмінності між поточною культурою та культурою, що буде переважати в майбутньому; сила домінуючого типу культури; погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації; порівняння профілю культури організації з середніми профілями; сумісність тенденцій культури організації з рядом загальних тенденцій.

Планування й реалізація дій щодо зміни організаційної культури в закладах освіти за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» включає наступні етапи: формування групи (команди) агентів змін; діагностика, обговорення результатів діагностики, походження спільної думки, щодо отриманих результатів поточного стану організаційної культури в закладі; діагностика, обговорення результатів діагностики, погодження в розумінні майбутньої культури організації; інтерпретація результатів діагностики профілів існуючої і майбутньої організаційних культур; розробка стратегії зміни закладу вищої освіти; розробка плану її реалізації.

Методика ОСАІ є ефективним інструментом для діагностики організаційної культури закладу вищої освіти. За результатами діагностики якщо більшість членів колективу акцентує увагу на тих самих типах культури, можна говорити про наявність погодженої культури. Автори діагностики зазначають, що дослідження показали, що культурна погодженість сприяє підвищенню ефективності організацій. Наявність культурної непогодженості негативно впливає на продуктивність і вимагає

зміни культури. Вчені наголошують, що при аналізі культурної погодженості особливу увагу варто приділяти розбіжностям більш ніж на десять пунктів рейтингової оцінки.

1.4. Специфіка організаційної культури закладів вищої освіти

У вивченні організаційної культури ЗВО використовуються передусім напрацювання щодо організаційної культури підприємств і організацій. При цьому враховується специфіка діяльності ЗВО – здійснення навчально-виховного процесу, спрямованого на професійну підготовку майбутніх фахівців, у ході якого відбувається взаємодія між викладачами і студентами, метою якої окрім фахової підготовки є формування організаційної культури закладу освітньої галузі.

Організаційна культура вищого навчального закладу – це сукупність цінностей, норм, традицій, які поділяються всіма людьми, що причетні до діяльності закладу вищої освіти, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією.

Організаційна культура є багаторівневою. Відповідно до розмірів організації освітнього закладу виокремлюють корпоративну культуру ЗВО, корпоративну культуру його навчально-наукових інститутів і факультетів, кафедр та інших підрозділів. Слід говорити й про корпоративну культуру студентської спільноти [17].

У сучасних умовах ЗВО засвоюють нові зразки корпоративної культури, тому розробляють дві траєкторії її формування: зовнішню

– економічний успіх, презентабельність, показники успішності діяльності закладу, тобто комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, і внутрішню – підтримка і розвиток зразків професійної діяльності, що мають відображати гуманістичні цінності

педагогіки.

Одним із вирішальних чинників підвищення ефективності діяльності університету в сучасних умовах є внутрішня інтеграція співробітників, яка забезпечується корпоративною культурою.

Реалізація необхідних змін у роботі ЗВО, введення інновацій неможливе без підтримки і згоди з боку викладачів. Це зумовлює внесення деяких змін до організаційної культури ЗВО. Управління змінами корпоративної культури, по-суті, є управлінням ЗВО, оскільки зміна елементів організаційної культури приводить до створення умов, при яких самоорганізаційні процеси забезпечують становлення якісно нового рівня розвитку університету без жорстких адміністративних форм управління, тиску.

При виборі характеристик і параметрів, за якими можна описати модель організаційної культури й діагностувати рівень її сформованості, слід ураховувати специфіку організаційної культури вищого навчального закладу.

На відміну від більшості організацій, що займаються виробничою, торгівельною, посередницькою, обслуговуючою діяльністю, основне завдання університету полягає в наданні населенню освітніх послуг, забезпеченні його потреб в отриманні професійної освіти певного освітньо-кваліфікаційного рівня. Послуга – це не товар, його якість визначається лише за кінцевим результатом. У забезпеченні освітніх послуг бере участь значна кількість викладачів і співробітників ЗВО, і тільки їх узгоджена діяльність забезпечує результат. Діяльність одного викладача, яким би він не був досвідченим, креативним, відповідальним, не забезпечує отримання вищої освіти. Університету потрібна командна робота фахівців різних напрямів.

Оскільки надання освіти у вищій школі – це надання освітньої послуги, то важливим є якість взаємодії закладу (який надає освітню послугу і документ, який засвідчує освітньо-кваліфікаційний рівень, здобутий студентом), викладача (того, хто надає знання з певного предмета, що входить до навчального плану професійної підготовки фахівця),

організаторів навчального процесу (деканату, інституту, кафедри) і студента (який отримує освітню послугу і здобуває професійну освіту). Тому специфіка ЗВО зв'язана зі складністю організації взаємодії учасників освітнього процесу.

Специфічними є цілі і місія ЗВО як освітньої установи. Під місією університету розуміють сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі і простір розвитку освітньої установи, про те, що він несе, виробляє зовні, навіщо він потрібен суспільству, державі, людям. У цьому контексті місія є смислоутворювальним ядром університетської ідеї [23].

Формулюючи місію, слід пам'ятати, що це повинний бути ясно сформульований, спонукальний до дії, ємкий виклад перспективного бачення образу університету, принципів і способів просування до цього ідеалу. Місія повинна бути коротким і ємким виразом самоідентифікації організації її членами.

Здійснюючи професійну діяльність, викладач повинен орієнтуватися на певні пріоритетні цілі, які втілені в корпоративних цінностях ЗВО, у його місії.

До специфіки організаційної культури ЗВО слід віднести однотипність професійної діяльності співробітників. На відміну від виробничих організацій, де має місце значний суспільний розподіл праці, в університеті більшість співробітників – це викладачі, всі вони мають однакові професійні обов'язки і відрізняються тільки за змістом наук, які становлять зміст навчальних дисциплін. Отже, у корпоративній культурі ЗВО фактично відсутній поділ працівників за професійною ознакою, а є поділ за змістовою ознакою. Спільність завдань професійної діяльності варто розглядати як важливий чинник формування корпоративної культури, що сприяє єднанню викладачів, їх здатності формувати спільні цінності корпоративної культури.

Існує ще один чинник, який має протилежну даному спрямованість, а саме – індивідуальний характер професійної діяльності викладача. У викладацькій діяльності колективний характер виявляється опосередковано,

лише через загальну мету професійної освіти, він достатньо слабо відчувається викладачами, і вони емоційно не зв'язані між собою, а орієнтовані на індивідуальну працю, індивідуальний результат. Таким чином, зазначена характеристика – індивідуальний характер роботи викладача – негативно впливає на формування корпоративної культури [35].

До специфічних особливостей організаційної культури ЗВО слід віднести її неоднорідність. Специфіка організаційної культури ЗВО зв'язана також із тим, що адміністрація закладу є невеликою за чисельністю у порівнянні з іншими організаціями (ректорат, адміністрація підрозділів – інститутів/деканатів, кафедр). Проте, як правило, формування корпоративної культури ініціюється і здійснюється саме адміністрацією закладу. Тому й виникає ефект «тяжіння до вертикалі»: адміністрація зацікавлена і стурбована станом корпоративної культури, реалізацією заходів щодо її формування, а викладачі не задіяні в цьому процесі. На горизонтальних площинах організаційної структури ЗВО, тобто у викладачів, стурбованість з приводу організаційної культури значно менша, ніж у верхніх ешелонах, бо саме тут природним шляхом формуються корпоративні відносини завдяки постійному діловому та міжособистісному спілкуванню між співробітниками. На жаль, ці відносини охоплюють незначну «соціальну територію», переважно обсяг «кафедра-деканат/інститут».

Поряд з ефективним формуванням корпоративних відносин у горизонтальних структурах ЗВО гірше формуються ціннісні орієнтації, викладачі недостатньо обізнані з цінностями організаційної культури університету. Тому в цих осередках більш значущими є цінності окремих структур і підрозділів, де відбувається професійна діяльність викладача.

Формуванню єдиної організаційної культури ЗВО протидіє його організаційна структура, яка зв'язана з поділом на інститути/факультети. Відсутність єдності завжди мала місце між студентами і викладачами різних підрозділів, іноді виявлялися навіть ознаки ворожості, негативного ставлення один до одного. Тому для формування організаційної культури потрібно

встановити ефективну систему комунікацій, які забезпечують взаємозв'язки не лише вертикального характеру – між адміністрацією й підрозділами, а й між окремими підрозділами університету.

У корпоративній культурі ЗВО широко використовується символіка, яка повинна сприяти зміцненню єдності закладу, його професорсько-викладацької та студентської спільноти. Проте обрані адміністрацією символи мають бути емоційно прийнятими і викладачами, і студентами, інакше вони не зможуть виконати інтегруючу функцію. Бажано обирати корпоративні символи шляхом голосування студентів і викладачів, щоб обрати найбільш прийнятні, ті, що подобаються більшості.

Розробленню офіційних документів, що регулюють поведінку працівників, передуює формулювання місії ЗВО. Зміст поняття «місія» організації містить у собі основні цілі її існування. Місія ЗВО розробляється на основі законодавчих і нормативних документів і специфіки його діяльності. Кожний університет має свою історію, ознайомлення з якою відбувається в музеях, на виставках, презентаціях. Знайомство з університетом починається з мети його діяльності, місії і перспективи або візії (Vision).

Згідно з основами менеджменту й освітнього менеджменту мета організації – це кінцевий результат, на який спрямована діяльність організації, це відповідь на запитання: для чого організація існує. Місія як більш широка концепція існування організації, повинна містити в собі три головні складові: мета (про яку йшлося вище), спосіб участі організації у досягненні цієї мети і значення – утвердження провідних досягнень місії. Загальне уявлення про організацію у майбутньому створює перспектива або візія (Vision).

Сформульовані й офіційно задекларовані місія і візія дозволяють:

- ✓ менеджменту і ключовому персоналу освітнього закладу домовитися про напрями і пріоритети розвитку;
- ✓ спільнотам, владі і бізнесу дізнатися про те, яке місце прагне

зайняти ЗВО в освітньому, науковому, культурному просторі регіону;

✓ професорсько-викладацькому складу, співробітникам і студентам ЗВО отримати корпоративні ціннісні орієнтири, напрями діяльності.

Визначення місії освітнього закладу може складатися з таких елементів як: позиціювання ЗВО у регіональному соціально- економічному просторі та його цільові групи і споживачі; розв'язання питання про позиціювання ЗВО в освітньому, науковому і культурному просторі; визначення сфери активності ЗВО, що містить у собі перелік сфер діяльності, в яких працює чи має намір працювати ЗВО; стратегічні наміри ЗВО як орієнтири, котрих навчальний заклад прагне досягнути в майбутньому; сфери компетенцій ЗВО і конкурентні переваги; цінності організаційної культури ЗВО.

Наведемо приклади місій деяких вищих навчальних закладів світу:

Місія університету Хаддерсфілда (Великобританія): «Надати студентам можливість досягнути вершин у реалізації своїх прагнень і домагань і забезпечити корисний студентський досвід у навчальному співтоваристві вищого рівня».

Місія університету Південної Каліфорнії (США): «Удосконалення рівня викладачів, наукових досліджень, художньої творчості, професійних навичок і доступних форм громадянського служіння» [80].

Сучасний гуманітарний інститут (Молдова): «Місія Інституту – підготовка висококласних і високоморальних фахівців, вважаючи своїм обов'язком підтримку і розвиток організаційної культури університетського співтовариства, збереження іміджу СГІ як установи системи освіти і центру підготовки професійних кадрів Молдови, прагнучи формування в СГІ системи достовірно демократичних відносин між студентами, співробітниками і адміністрацією вищого навчального закладу».

Відмінністю документів, які декларують цінності і принципи організаційної культури університету, від будь-якої іншої організації є орієнтування на єдність спільноти студентів, викладачів і співробітників. Насамперед у цьому виявляється специфіка діяльності ЗВО.

Управління корпоративною культурою здійснюється через канали інформації. Отже, поширенню організаційної культури сприяють комунікації, які діють як усередині організації, так і ті, що забезпечують її обмін інформацією із зовнішнім середовищем.

Досить потужним за силою впливу на рівень розвитку організаційної культури ЗВО, та ефективним за результатами використання механізмом управління є інформаційний механізм. Під інформаційним механізмом управління ми розуміємо «сукупність логічних прийомів і технічних засобів перетворення вихідних даних в систему пертінентної інформації, яка забезпечує комунікацію учасників локальних процесів, прийняття рішень» [4, с. 18] і регулювання взаємодії всіх без виключення організаційних підсистем. На переконання В.В. Циганова, інформаційний механізм є складовим елементом політичного механізму, непрофесійне використання якого, за певних обставин, може привести, у тому числі, і до негативних наслідків [80].

Серед найбільш дієвих засобів інформаційного механізму управління, на нашу думку, слід виділити: інтернет-портал (офіційний веб-сайт) ЗВО; соціальну мережу електронного спілкування (найлегший спосіб вийти на контакт з будь-якою людиною); комунікативні заходи (наукові, соціокультурні тощо); традиційні засоби масової інформації тощо. Саме за допомогою цих засобів та перш за все у їх межах, організаційна культура набуває своєї візуалізації, яка у свою чергу сприяє подальшому розвитку самої організаційної культури. Тут ми можемо вести мову про дію, хоча і у дещо опосередкованому вигляді, так званого мультиплікатора (організаційна культура породжує певні візуальні змісти, які з часом стають джерелом для її розвитку). Вперше дія механізму мультиплікатора була обґрунтована Р. Каном ще у 1931 році [1]. Нагадаємо, що дія механізму мультиплікатора була розглянута Р. Каном в контексті проблематики зайнятості населення та його купівельної спроможності. Пізніше відповідна теорія набула свого розвитку у межах наукових досліджень Дж. Кейнса.

З організаційною культурою вищого навчального закладу тісно

зв'язане поняття «імідж». Останній виступає в ролі інтегральної характеристики організаційної культури організації. Відзначимо, що формування позитивного іміджу дозволяє організації, в тому числі й університету, конкурувати на ринку освітніх послуг [91].

Формування іміджу відбувається у двох напрямках: усередині університету (образ організації, який усвідомлюється через систему цінностей, норм самими співробітниками) і ззовні (образ, який створюється організацією для зовнішнього середовища). У такому випадку імідж викладача ЗВО і ступінь сформованості його організаційної культури є ретрансляторами іміджу і організаційної культури закладу вищої освіти.

Проведений теоретичний аналіз показав, що організаційна культура має глибокий вплив на організаційні рішення, і тому її слід враховувати при перегляді внутрішніх факторів. Культура формує основу стратегій і впливає на елементи комунікаційного процесу та стратегічних відносин. Якщо установа ставить ціль реалізовувати стратегії, то потрібно зосередитися на своїх сильних сторонах, і в такому випадку постає необхідність у стабільній організаційній культурі, завдяки якій впровадження будь-яких змін є поступовим та стабільним. Проте, існує можливість того, що організаційна культура буде протистояти новим стратегіям, що призведе до внутрішнього протистояння та згубних наслідків для підприємства.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ управління організаційною культурою вищого навчального закладу можна зробити наступні висновки.

1. Організаційна культура є важливою складовою внутрішнього середовища підприємства. Вона може розглядатися як її найбільша слабкість або сила, таким чином однією із головних завдань підприємства є досягнення

успіху у створенні такої культури, яка б повністю відповідала організаційним потребам.

2. Для розкриття сутності організаційної культури ЗВО застосовуються два підходи: заклад вищої освіти розглядається як організація (підприємство) з перенесенням усіх основних економічних положень і теорій; вищий навчальний заклад є організацією з власною специфікою своєї діяльності. Наявність різних позицій науковців стосовно категорії «організаційна культура закладу вищої освіти» є підтвердженням цієї позиції.

3. Ефективність діяльності освітнього закладу залежить від типу і стану сформованості організаційної культури. Відтак, суспільні зміни вимагають відповідних трансформацій у корпоративній культурі ЗВО. Для вибудовування стратегії зміни організаційної культури необхідно надати оцінку її нинішнього стану і тих здобутків, що є найкращими для ефективної діяльності організації в майбутньому, тобто здійснити діагностику тих аспектів діяльності освітнього закладу, які визначають фундамент його організаційної культури. Реалізація таких заходів можлива за умови дослідження моделей і типів корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»

Державний університет «Житомирська політехніка» – єдиний цивільний заклад освіти інженерно-технологічного профілю на Житомирщині. «Житомирська політехніка» в рейтингу «Топ-200 Україна» зайняла 53 місце, а серед «Кращих закладів вищої освіти північного регіону України» – 2 місце. Серед кращих закладів освіти Житомира «Житомирська політехніка» в 2022 році посіла перше місце.

Ректор – Євдокимов Віктор Валерійович.

Адреса: вулиця Чуднівська, 103, Житомир, Житомирська область, 10005.

26 березня 2019 відповідно до наказу МОН України № 397 щодо перейменування ЖДТУ змінено назву закладу з Житомирського державного технологічного університету на Державний університет «Житомирська політехніка». 2 вересня 2020 року на пленарному засіданні Верховної Ради України було ухвалено постанову про те, щоб відсвяткувати на державному рівні сотий ювілей від дня заснування Державного університету «Житомирська політехніка».

2 квітня 1994 р. Постановою Кабінету Міністрів України за №212 на базі Житомирського філіалу Київського політехнічного інституту було створено Житомирський інженерно-технологічний інститут (ЖІТІ) – перший на той час інститут інженерно-технологічного профілю на Житомирщині. Першим ректором ЖІТІ було призначено доктора технічних наук, професора Самотокіна Бориса Борисовича. Це була не механічна заміна вивіски, а

перехід до більш високої якості в організації вищої освіти. Новостворений інститут набув структури, що притаманна кожному самостійному вузу. Процес становлення від загальнотехнічного факультету до самостійного інженерного вищого навчального закладу тривав майже 34 роки.

Спочатку зберігалася й та кількість факультетів, яка склалася ще у філіалі, щоправда на факультетах інформаційно-комп'ютерних технологій і перепідготовки спеціалістів змінилося керівництво. З лютого 1995 р. у структурі ЖІТІ з'явився новий факультет – економіки і менеджменту. У зв'язку з цим відбувся деякий перерозподіл кафедр. Ще в червні 1994 р. в інституті було введено нову спеціальність «Облік і аудит». До факультету економіки і менеджменту були віднесені кафедри гуманітарних наук та іноземних мов. Останні два факультети залишилися без змін, щоправда при НДІ «Радіосистем» була створена кафедра ЖІТІ – «Радіотехніка».

Знаменною віхою в історії навчального закладу став 2003 рік. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 березня 2003 р. №149 реорганізовано Житомирський інженерно-технологічний інститут шляхом перетворення в Житомирський державний технологічний університет.

Політика Державного університету «Житомирська політехніка» у сфері якості спрямована на забезпечення високої конкурентоспроможності університету на внутрішньому та зовнішньому ринках освітнянських послуг та науково-інноваційної діяльності. Керівництво університету забезпечує відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародних стандартів ISO 9000 і постійно підвищує її ефективність та результативність.

Керівництво університету бере на себе зобов'язання з доведення, розуміння й ефективної реалізації працівниками університету Політики у сфері якості і гарантує впровадження Політики на усіх рівнях управління з щорічним аналізом досягнень цілей з якості та переглядом Політики у сфері якості.

Метою освітньої діяльності Житомирської політехніки є відтворення інтелектуального потенціалу держави шляхом підготовки

висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців для підприємств усіх форм власності, наукових та освітніх установ, органів державної влади і управління за всіма ступенями вищої освіти (доктор наук, доктор філософії (кандидат наук), магістр, бакалавр, молодший бакалавр), післядипломної освіти та забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти.

Центром міжнародних проектів «Євроосвіта», в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence, опубліковано п'ятнадцятий академічний рейтинг закладів вищої освіти України «Топ-200 Україна 2021». Цього року, за визначенням укладачів, під час формування рейтингової таблиці враховано сучасні тенденції розвитку української та світової вищої освіти, що зазнали змін, у тому числі через вплив пандемії COVID-2019. Загалом було взято до уваги десять показників оцінювання діяльності університетів. З-поміж них найбільші вагові коефіцієнти мають академічна, науково-видавнича та міжнародна діяльність, оцінка науково-дослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів, цитованість наукових праць вчених університету у високо рейтингових наукових виданнях, якість представлення та популярність закладу в інтернет-просторі.

44 місце серед закладів вищої освіти України у рейтингу ТОП-200 підтверджує лідируючі позиції Державного університету «Житомирська політехніка» серед закладів вищої освіти Житомирщини.

Лабораторією Cybermetrics оприлюднено черговий рейтинг університетів світу, за яким аналізують ступінь представлення діяльності університетів в Інтернет-просторі «Webometrics ranking of world's universities». Державний університет «Житомирська політехніка» в липневому рейтингу 2021 року посідає 42 місце серед закладів вищої освіти України та продовжує займати за цим показником лідируючу позицію в Житомирському регіоні.

Оприлюднено U-Multirank 2021 – багатовимірний рейтинг університетів з усього світу, орієнтований на користувачів. Основною метою рейтингу є формування об'єктивного уявлення про різні сфери діяльності закладів вищої освіти. Це дає змогу абітурієнтам, студентам та іншим зацікавленим особам порівнювати університети за різними параметрами. На противагу традиційним рейтингам, U-Multirank демонструє діяльність закладів освіти у багатовимірних показниках та забезпечує цілісну систему перевірки надійності інституційних даних.

U-Multirank провів рейтинговий аудит за більше, ніж 30 показниками діяльності, які віднесені до 5 рейтингових груп. Цьогорічне видання рейтингу містить інформацію про діяльність 1948 закладів вищої освіти з 92 країн світу, що робить U-Multirank наймасштабнішим міжнародним рейтингом вищої освіти. Цього року до рейтингу увійшли 79 українських ЗВО. Державний університет «Житомирська політехніка» увійшов до першої десятки університетів, які отримали найбільшу кількість балів «А» (дуже добре) на інституційному рівні для України.

Житомирська політехніка – єдиний заклад вищої освіти Житомирщини, який покращив свої позиції за рейтингом українських закладів вищої освіти за показниками даних наукометричної бази Scopus у 2021 році та залишається регіональним лідером за цим показником. Порталом Освіта.ua оприлюднено щорічний рейтинг українських закладів вищої освіти за показниками даних наукометричної бази Scopus 2021. Рейтингові позиції визначаються на основі показників цитованості наукових статей, опублікованих науково-педагогічними працівниками ЗВО. Житомирська політехніка покращила свої позиції порівняно з минулим роком як за місцем у рейтингу, так і за величиною індексу Гірша.

Державний університет «Житомирська політехніка» – заклад вищої освіти державної форми власності, підпорядкований Міністерству освіти і науки України. Підготовку студентів за денною та заочною формами навчання здійснюють 5 факультетів:

- факультет бізнесу та сфери обслуговування;
- факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин;
- факультет інформаційно-комп'ютерних технологій;
- факультет гірничої справи, природокористування та будівництва;
- факультет педагогічних технологій та освіти впродовж життя.

Навчання у Житомирській політехніці проводиться за:

- 22 галузями знань;
- 41 спеціальністю:
 - 4 освітньо-професійні програми за освітнім ступенем «молодший бакалавр» (4 освітньо-професійні програми);
 - 50 освітньо-професійних програм – за освітнім ступенем «бакалавр»;
 - 30 освітньо-професійних програм – за освітнім ступенем «магістр»;
 - 10 освітньо-професійних програм – за освітнім ступенем «доктор філософії».

Основними напрямками діяльності Університету є:

- підготовка згідно з державним замовленням і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців різних ступенів вищої освіти (бакалаврів та магістрів) для науки, освіти, культури, економіки, інших галузей України та інших країн;
- підготовка та атестація наукових, науково-педагогічних кадрів;
- підготовка та перепідготовка кадрів для зарубіжних країн;
- науково-дослідна робота;
- наукові дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих, технічних, суспільних і гуманітарних наук;
- інноваційна діяльність;
- спеціалізація, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів;
- культурно-освітня, методична та видавнича діяльність;
- співробітництво з закордонними вищими навчальними закладами у сферах освіти і науки.

Освітня діяльність Університету ґрунтується на Законах України «Про

вищу освіту», «Про освіту» та інших нормативно-правових актах у сфері освіти і науки, соціально-трудових відносин та внутрішніх документах. Метою освітньої діяльності Університету є підготовка професійних висококваліфікованих фахівців на основі гармонійного розвитку особистості з метою підвищення рівня та якості життя населення і прогресивного розвитку громадянського суспільства. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 29.05.2015 р. № 266 затверджено Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Товарну політику Університету встановлює Навчальний відділ та факультети Університету. До основних завдань відноситься розробка освітніх програм, організація навчального процесу та контроль за якістю наданих послуг. Згідно статті 42 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII: Академічна доброчесність - це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

У 2021 році загальний контингент студентів Житомирської політехніки склав 5373, що на 289 осіб більше, порівняно з 2020 роком. За останні 5 років контингент здобувачів вищої освіти зростає (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка змін контингенту студентів за 2018-2022 роки

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року до 2018 року, +/-
Контингент студентів, осіб	4730	4854	5084	5373	7012	+2282

Джерело: Складено автором за даними Державного університету «Житомирська політехніка»

У 2022 році загальний контингент студентів Житомирської політехніки склав 7012 осіб, що на 2282 особи більше, порівняно з 2018 роком.

У Державному університеті «Житомирська політехніка» навчається близько 200 іноземних студентів з більш ніж 21 країни світу, а саме:

Німеччини, Чеської Республіки, Республіки Білорусь, Республіки Казахстан, Республіки Туркменістан, Республіки Узбекистан, Азербайджанської республіки, Народної Республіки Бангладеш, Республіки Індії, Федеративної Демократичної Республіки Непал, Демократичної Республіки Конго, Республіки Камерун, Лівії, Королівства Марокко та інших. Із року в рік Житомирська політехніка розширює географію, надаючи якісні освітні послуги громадянам інших країн та створюючи комфортні умови для гармонійного розвитку студентів у середовищі культурного розмаїття.

Станом на 01.11.2022 року з 383 осіб професорсько-викладацького складу 86 % працюють на постійній основі, 66 % мають наукові ступені та вчені звання. Серед штатних співробітників Державного університету «Житомирська політехніка» 66 % становлять особи вищої кваліфікації (доктори наук і професори, кандидати наук і доценти). На постійній основі в Житомирській політехніці працює 50 докторів наук, професорів та 168 кандидатів наук, доцентів, а на умовах сумісництва – 11 докторів наук, професорів і 25 кандидатів наук, доцентів.

На 24 кафедрах завідувачами є 10 докторів наук, професорів, 13 – кандидати наук, доценти. Кількість випускаючих кафедр – 22, завідувачами на них є 9 докторів наук, професорів, 13 – кандидати наук, доценти.

В університеті працюють на штатних посадах та за зовнішнім сумісництвом 8 академіків галузевих академій наук України, 2 члени-кореспонденти галузевих академій наук України, 4 Заслужені діячі науки і техніки України, 4 Заслужені працівники освіти України, 2 Заслужені економісти України, 1 Заслужений лісівник України, 1 Заслужений юрист України, 2 Заслужені метрологи України, 1 Заслужений працівник фізичної культури і спорту, 4 особи нагороджені Орденами: 2 – Княгині Ольги III ступеня, 2 – «За заслуги III ступеня», 2 особи нагороджено медаллю «За працю і звитягу», 13 відмінників освіти України, 2 особи відзначено нагрудним знаком МОН України «За наукові та освітні досягнення», 1 – лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим.

Державний університет «Житомирська політехніка» – лідер у сфері міжнародної діяльності та співпраці в своєму регіоні, а також один з найкращих університетів в Україні, за кількістю міжнародних проектів, що реалізуються за участі університету.

Розвиток міжнародного співробітництва є одним із ключових пріоритетів розвитку «Житомирської політехніки». Попри перешкоди, що виникли у зв'язку із запровадженням карантинних заходів, 2021 рік виявився достатньо успішним для університету в сфері міжнародної діяльності.

У 2021 році продовжується співпраця з Британською Радою в Україні в межах реалізації програми «Активні громадяни», що має за мету сприяння соціальним змінам і забезпечення сталого розвитку шляхом створення і розбудови мережі молодих лідерів із залученням молодіжних організацій.

У 2021 році також успішно завершується реалізація проекту Європейської Комісії за програмою Еразмус+/KA2 SmaLog «Магістерська програма з смарт-транспорту і логістики для міста».

На початку 2021 року Європейська Комісія офіційно оголосила про відкриття нової Програми ЄС Еразмус+ на 2021-2027 роки. Державний університет «Житомирська політехніка» вже розпочав свою активну участь у підготовці і впровадженні проектів академічної мобільності в межах нового етапу програми. Нагадуємо, що відповідно до підсумків, підведених Національним Еразмус+ Офісом України, «Житомирська політехніка» за період реалізації попереднього кола програми Еразмус+ (2014-2020) посіла 15 місце серед більш як 200 ЗВО України та увійшла в ТОП-25 найкращих закладів вищої освіти України за кількістю реалізованих проектів Еразмус+/«Міжнародна кредитна мобільність».

Партнерами по проектам стали закордонні ЗВО, здебільшого країн Євросоюзу, проте також вдалося підготувати низку проектів з університетами Туреччини. Запорукою такої плідної діяльності стало як попереднє багаторічне співробітництво Житомирської політехніки з багатьма закордонними навчальними закладами, так і розвиток та налагодження

співпраці з новими партнерами. У період попереднього раунду програми Еразмус+ в Житомирській політехніці було реалізовано 58 проектів мобільності. Упродовж вказаного періоду значна кількість студентів, аспірантів, докторантів, а також викладачів нашого університету скористалися можливістю пройти навчання, стажування відповідно на базі партнерських навчальних закладів.

Конкурентоспроможність будь-якого університету залежить від науково виважених і своєчасно прийнятих стратегічних рішень. Для їхнього прийняття необхідний аналіз ринкової ситуації, що дає оцінку власних ресурсів і можливостей університету з урахуванням стану й потреб зовнішнього та внутрішнього оточення. Одним із основних інструментів стратегічного управління є матриця SWOT-аналізу, що є зручною технологією структурного опису стратегічних характеристик середовища ЗВО. Для узагальнення результатів SWOT-аналізу можливостей розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів досліджуваного університету нами використано SWOT-матрицю. Матриця є своєрідним структурованим інформаційним полем, яке керівники можуть використовувати для стратегічного орієнтування та прийняття відповідних рішень. Поле SO-стратегії передбачає розроблення заходів підтримки та розвитку сильних сторін університету щодо розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів; поле ST-стратегії орієнтує на розроблення заходів щодо подолання загроз у розвитку науково-педагогічних працівників і викладачів за допомогою використання внутрішніх резервів; поле WO-стратегії спрямовує дії університету на використання можливостей для подолання слабких сторін щодо потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів; поле WT-стратегії передбачає розроблення заходів щодо зміцнення університетом потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів та уникнення можливих загроз у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів Державного університету «Житомирська політехніка»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS – S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES – W)
1. Відповідне позиціонування у найбільш відомих рейтингах і пізнаваність у міжнародному та високий авторитет у вітчизняному науково-освітньому просторах 2. Активність у міжнародному співробітництві, розгалужена мережа зарубіжних партнерів 3. Високі показники наукової діяльності та трансферу технологій 4. Високий професійний рівень науково-педагогічних працівників і викладачів 5. Високореєтингова публікаційна активність науково-педагогічних працівників і викладачів 6. Поліфункціональна система мотивації та стимулювання науково-педагогічних працівників і викладачів 7. Велика кількість наукових видань, включених до переліку фахових видань МОН України та різних наукометричних баз 8. Участь у реалізації програм міжнародної науково-технічної співпраці	1. Невідповідність фінансування науково- педагогічних працівників і викладачів рівню провідних університетів світу 2. Недостатній рівень участі в освітньому процесі іноземних науково-педагогічних працівників і викладачів 3. Недостатньо високі показники наукової активності в окремих галузях знань 4. Висока частка науково-педагогічних працівників і викладачів старшого віку 5. Незацікавленість університетів у залученні до освітнього процесу успішних фахівців-практиків, які не мають наукових ступенів
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES – O)	ЗАГРОЗИ (THREATS – T)
1. Можливість інтеграції науково- педагогічних працівників і викладачів університету в міжнародне академічне співтовариство за активної участі в діяльності міжнародних організацій 2. Розгалужена система партнерських зв'язків з університетами-лідерами світового і вітчизняного науково-освітнього простору дозволяє вивчати та використовувати їх досвід 3. Посилення партнерства університету з професійними спільнотами створюють нові можливості для розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів 4. Можливості створення нових формалізованих та неформальних освітніх програм розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів 5. Можливість отримання права на базове фінансування за галузями наукової діяльності, активне залучення коштів на наукові дослідження через конкурсні процедури 6. Посилення академічної мобільності науково-педагогічних працівників і викладачів 7. Можливість встановлення диференційованих норм індивідуального навчального навантаження різним категоріям науково-педагогічних працівників і викладачів	1. Економічні реалії та ризики на рівні держави, що обмежує фінансові можливості університету, зокрема щодо рівня оплати праці науково-педагогічних працівників і викладачів 2. Швидка зміна вимог ринку праці щодо професійних компетентностей науково- педагогічних працівників і викладачів 3. «Масифікація вищої освіти», не виправдано велика кількість ЗВО провокують зростання частки науково- педагогічних працівників і викладачів, інколи з низьким рівнем професійної компетентності 4. Складність комплексного оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників і викладачів 5. Не заохочується періодична зміна науково-педагогічних працівників і викладачів місця роботи 6. Зростання частки науково-педагогічних працівників і викладачів, які не мають досвіду практичної роботи за фахом

Джерело: Складено автором за даними ДУ «Житомирська політехніка»

Результати SWOT-аналізу Державного університету «Житомирська політехніка» з розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів подано у табл. 2.2. Як свідчать матеріали табл. 2.2, сильними сторонами щодо розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів Житомирської політехніки є: потужний науково-педагогічних працівників і викладачів та наявність різноманітних ресурсів для його розвитку, зокрема аспірантура, докторантура, постійно діючі спеціалізовані вчені ради, наукові журнали та збірники, велика мережа міжнародних зв'язків та міжнародних угод про виконання наукових досліджень. Водночас слабкими сторонами є: висока частка науково-педагогічних працівників і викладачів поважного віку, незацікавленість університету у залученні до освітнього процесу успішних фахівців-практиків, які не мають наукових ступенів, недостатній рівень участі в освітньому процесі іноземних науково-педагогічних працівників і викладачів тощо.

Отже, як висновок зазначимо, що Державний університет «Житомирська політехніка» надалі лишається єдиним університетом Житомирщини, який за кількістю реалізованих міжнародних проєктів, зокрема міжнародної мобільності, є лідером серед інших ЗВО регіону і за його межами.

Використавши технологію SWOT-аналізу для оцінювання ресурсів і можливостей науково-педагогічних працівників і викладачів університету, виявлено сильні та слабкі сторони Житомирської політехніки щодо розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів.

Отримані результати Житомирська політехніка може врахувати при розробленні власної стратегії розвитку та передбачити низку заходів, які дозволяють не тільки зберегти, а й підвищити власну конкурентоспроможність на міжнародному ринку послуг.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»

Головним складником успіху закладу вищої освіти сьогодні є застосування новітніх підходів, принципів та інструментів в управлінні ним. Досягнення цілей закладу вищої освіти можливе лише завдяки вчасному та оперативному діагностуванню фінансового стану суб'єкта господарювання.

Питання фінансування закладів освіти, підвищення ефективності використання ними наявних ресурсів, забезпечення фінансової стабільності завжди перебували у центрі уваги науковців, слугували предметом численних досліджень. Безперервність навчальної та наукової діяльності визначається відповідним рівнем фінансового забезпечення, підтримувати його – важливе і відповідальне завдання.

Оцінку господарської діяльності розпочнемо з аналізу основних економічних показників діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, –	%
1. Усього доходів, тис. грн.	112 065	129 998	158 615	46 550	41,54
2. В т.ч. бюджетні асигнування, тис. грн.	75 801	84 120	95 511	19 710	26,00
3. Усього витрат, тис. грн.	109 574	127 429	164 485	54 911	50,11
4. Профіцит/дефіцит, тис. грн.	2 491	2 569	-5 870	-8 361	В 3,4 р.м.
5. Кількість штатних ставок, од.	581	610	675	94	16,18
6. Середньорічна вартість:					
- нефінансових активів, тис. грн.	144859,5	196977	212114	67 255	46,43
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	112025	143981	170327	58 302	52,04
- запасів, тис. грн.	3107	6686	6455,5	3 349	107,77
7. Фондовіддача	1,00	0,90	0,93	-0,07	-6,91
8. Фондомісткість	1,00	1,11	1,07	0,07	7,42
9. Рентабельність діяльності, %	2,22	1,98	-3,70	-5,92	x

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності Державного університету «Житомирська політехніка»

Згідно з даними таблиці 2.3 показник доходів у Державному університеті «Житомирська політехніка» за три роки (2019-2021 рр.) зріс на 41,54%, що у грошовому еквіваленті дорівнює 46550 тис. грн.

Бюджетні асигнування у 2019 р. склали 75801 тис. грн., а вже у 2021 році – 95511 тис. грн. У відсотковому відношенні показник від 2019 року до 2021 збільшився на 26%, або на 19710 тис. грн і склав 95511 тис. грн., що характеризує покращення бюджетного фінансування Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021 р.

В той же час витрати у 2021 році збільшились на 50,11% в порівнянні з 2019 роком і склали 164485 тис. грн. Це стало причиною отримання дефіциту у розмірі 5870 тис. грн. У 2019-2020 роках профіцит становив 2491 та 2569 тис. грн. відповідно. що свідчило про успішність діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

Показник рентабельності господарської діяльності демонструє від’ємне значення у 2021 р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу надходження коштів або скорочення витрат для максимізації кінцевого фінансового результату.

Чисельність штатних ставок значно зросла у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 29 од. У 2021 р. чисельності штатних ставок зросла на 65 од. і склала 675 осіб. В 2021 р. в порівнянні з 2019 р. їх кількість Державному університеті «Житомирська політехніка» зросла на 94 од, або на 16,18%.

У 2021 р. середньорічна вартість запасів збільшилась у порівнянні з 2019 р. на 3349 тис. грн. (або в 1,1 рази). Що стосується середньорічної вартості основних засобів, варто зазначити, що з 2019 р. по 2021 р. вартість зросла на 58302 тис. грн., що викликане оновленням існуючих та нових основних засобів Державного університету «Житомирська політехніка».

Далі проаналізуємо доходи Державного університету «Житомирська політехніка». Слід зауважити, що доходи неприбуткових установ є самостійними об’єктами аналізу фінансово-господарської діяльності. Фінансування на поточне утримання здійснюється за рахунок коштів із

бюджету та інших джерел. Відповідно до Бюджетного кодексу України, доходи бюджету та бюджетних установ поділяються на доходи загального фонду та доходи спеціального фонду. Загальний фонд бюджету охоплює всі доходи бюджету, крім тих, що призначені для зарахування до спеціального фонду. На рівні бюджетних установ до доходів загального фонду належать кошти, які надходять із загального фонду державного бюджету та з місцевих бюджетів. Доходи спеціального фонду бюджетної установи складаються з власних надходжень установи і доходів за іншими надходженнями спеціального фонду. Власні надходження бюджетних установ – це кошти, одержані бюджетними установами від надання послуг, виконання робіт, реалізації продукції чи здійснення іншої діяльності з виконання окремих доручень, а також як гранти та дарунки (благодійні внески). Аналіз динаміки та структури доходів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 роках здійснено на підставі «Звіту про результати фінансової діяльності» (форми 2-дс) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури надходжень Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 роках, тис. грн.

Вид надходження грошових коштів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт структ.
Бюджетні асигнування	75801	67,64	84120	64,71	95511	60,22	19710	26,00	-7,42
Доходи від надання послуг	32082	28,63	41954	32,27	58432	36,84	26350	82,13	8,21
Доходи від продажу активів	535	0,48	96	0,07	134	0,08	-401	-74,95	-0,39
Фінансові доходи	1277	1,14	1395	1,07	998	0,63	-279	-21,85	-0,51
Інші доходи від обмінних операцій	51	0,05	273	0,21	9	0,01	-42	-82,35	-0,04
Усього доходів від обмінних операцій	109746	97,93	127838	98,34	155084	97,77	45338	41,31	-0,16
Трансферти	790	0,70	0	0,00	1554	0,98	764	96,71	0,27
Інші доходи від необмінних операцій	1529	1,36	2160	1,66	1977	1,25	448	29,30	-0,12
Усього доходів від необмінних операцій	2319	2,07	2160	1,66	3531	2,23	1212	52,26	0,16
Усього доходів	112065	100,00	129998	100,00	158615	100,00	46550	41,54	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Доходи Державного університету «Житомирська політехніка» за період 2019-2021 років зросли на 46550 тис. грн., або на 41,54%. В структурі доходів основне джерело – це бюджетні асигнування. В 2021 році в порівнянні з 2019 роком їх частка зменшилась на 7,42 відсоткових пункти і склала 60,22% від загальної суми доходів. Другою важливою складовою є доходи від надання послуг – 36,84% у 2021 році. Їх частка в порівнянні з 2019 роком зросла на 8,21 відсоткові пункти.

Аналіз динаміки надходження бюджетних асигнувань свідчить про тенденцію їх збільшення в абсолютному виразі. Так доходи загального фонду у 2021 році в зіставленні з 2019 роком збільшилися на 19710 тис. грн. (26%), а доходи спеціального фонду збільшилися відповідно на 26840 тис. грн (74%) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка доходів за загальним та спеціальним фондами Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 роках, тис. грн.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт структ.
Дохід загального фонду	75801	69,07	84120	65,80	95511	61,59	19710	26,00	-7,48
Дохід спеціального фонду	36264	30,93	45878	34,20	63104	38,41	26840	74,01	7,48
Разом	112065	100,00	129998	100	158615	100	46550	41,54	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності Державного університету «Житомирська політехніка»

Отже, протягом останніх трьох років у Державного університету «Житомирська політехніка» спостерігається тенденція збільшення динаміки доходів за загальним – на 26% та спеціальним фондами – на 74%. Зростання доходів не тільки від державного асигнування, а й з інших джерел є позитивним моментом у діяльності бюджетної установи.

Наступним етапом аналізу діяльності установи є аналіз фактичних видатків Державного університету «Житомирська політехніка». Бюджетні установи у своїй діяльності споживають різноманітні елементи процесу

надання послуг. Видатки Державного університету «Житомирська політехніка» регулюються кошторисом і формуються за рахунок асигнувань із державного бюджету. Видатки узагальнені у двох основних статтях: поточні видатки і капітальні видатки. Кошторис видатків регулює розміщення власних засобів і ефективність їх використання за видами ресурсів і за місцем витрачання.

Видатки Державного університету «Житомирська політехніка», які воно здійснює в процесі надання нематеріальних послуг, за економічним змістом відрізняються від витрат госпрозрахункових підприємств та організацій, тобто це державні платежі, які не підлягають поверненню, і платежі, які не створюють і не компенсують фінансові вимоги. Видатки – один із найважливіших показників фінансово-господарської діяльності бюджетної установи. В основу планування видатків, їх синтетичного та аналітичного обліку покладено бюджетну класифікацію видатків. Ця класифікація істотно впливає на всю організацію економічного аналізу бюджетної установи. Бюджетна класифікація видатків застосовується для здійснення контролю за фінансовою діяльністю установи; проведення необхідного аналізу за організаційними та економічними категоріями видатків; забезпечення загальнодержавної та міжнародної порівнянності бюджетних показників. Аналіз формування витрат Державного університету «Житомирська політехніка» в 2019-2021 роках наведено у табл. 2.6.

Дані табл. 2.6 свідчать про значне зростання витрат Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. У 2021 році витрати склали 164485 тис. грн., що на 54911 тис. грн., або на 50,11% більше, ніж у 2019 році. В структурі витрат витрати за обмінними операціями склали 147199 тис. грн., або 89,49%. Їх частка у 2021 році зросла в порівнянні з 2019 роком на 4,69 відсоткові пункти. Хоча загальна сума витрат на виконання бюджетних програм зросла на 18163 тис. грн., або на 30,52% у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, їх питома вага зменшилась на 7,09 відсоткові пункти.

Таблиця 2.6

Аналіз формування витрат Державного університету «Житомирська
політехніка» в 2019-2021 роках

Вид витрат	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	Пункт структ.
Витрати за обмінними операціями	92920	84,80	112450	88,25	147199	89,49	54279	58,41	4,69
Витрати на виконання бюджетних програм	59509	54,31	69141	54,26	77672	47,22	18163	30,52	-7,09
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	31831	29,05	41913	32,89	68325	41,54	36494	114,65	12,49
Витрати з продажу активів		0,00		0,00	30	0,02	30	100,00	0,02
Інші витрати за обмінними операціями	1580	1,44	1396	1,10	1172	0,71	-408	-25,82	-0,73
Витрати за необмінними операціями	16654	15,20	14979	11,75	17286	10,51	632	3,79	-4,69
Інші витрати за необмінними операціями	16654	15,20	14979	11,75	17286	10,51	632	3,79	-4,69
Усього витрат	109574	100,00	127429	100,00	164485	100,00	54911	50,11	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності Державного університету «Житомирська політехніка»

Сума витрат за необмінними операціями зросла на 632 тис. грн., або на 3,79% за досліджуваний період, а їх питома вага зменшилась на 4,69 відсоткові пункти в структурі витрат Державного університету «Житомирська політехніка».

Далі проаналізуємо елементи витрат за обмінними операціями Державного університету «Житомирська політехніка» у табл. 2.7.

Під час аналізу структури і динаміки елементів витрат за обмінними операціями Державного університету «Житомирська політехніка» встановлено, що у 2021 році вони зросли на 54279 тис. грн., або на 58,41%

порівняно з 2019 роком. Зокрема за рахунок зростання матеріальних витрат на 68,2%, витрат на оплату праці – на 67,66% та амортизації – у 2 рази.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура елементів витрат за обмінними операціями
Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	2019		2020		2021		+/-	%	п. с.
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%			
Матеріальні затрати	61730	66,43	77217	68,67	103829	70,54	42099	68,20	4,10
Витрати на оплату праці	13302	14,32	16721	14,87	22302	15,15	9000	67,66	0,84
Відрахування на соціальні заходи	14508	15,61	13738	12,22	14989	10,18	481	3,32	-5,43
Амортизація	1616	1,74	3377	3,00	4907	3,33	3291	203,65	1,59
Інші витрати	1764	1,90	1396	1,24	1172	0,80	-592	-33,56	-1,10
Разом	92920	100	112449	100	147199	100	54279	58,41	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності Державного університету «Житомирська політехніка»

Інші витрати зменшились на 33,56%. При цьому як у 2019 році, так і у 2021 році основну частину витрат за обмінними операціями складали матеріальні витрати – 70,54% та витрати на оплату праці – 15,15% у 2021 р. Сума витрат на оплату праці у 2021 р. на 9000 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. і склала 22302 тис. грн. Відповідно зросли і витрати на соціальні заходи. Амортизація у 2021 р. склала 4907 тис. грн., що становить 3,33% в загальній структурі витрат.

Розглянемо активи Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 рр. у табл. 2.8.

Дані таблиці 2.8 свідчать, що нефінансові активи збільшились на 19735 тис грн. (10,83%) за рахунок значного збільшення вартості основних засобів у 2021 р. Сума основних засобів у 2021 році склала 194959 тис. грн. У 2021 році у структурі необоротних активів зменшилися незавершені капітальні інвестиції на суму 32492 тис. грн. Питома вага нефінансових активів у 2021 році зменшилась на 2,43 відсоткові пункти і склала 88,74%, що становить

201913 тис. грн. проти 91,17%, або 182178 тис. грн. у 2019 році. Вартість запасів зменшилась на 461 тис. грн. (на 6,71%).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура активів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	П. с.
1. Нефінансові активи, в т.ч.:	182178	91,17	186826	88,01	201913	88,74	19735	10,83	-2,43
Нематеріальні активи	4	0,00	4	0,00	1	0,00	-3	-75,00	0,00
Основні засоби	142267	71,20	142267	67,02	194959	85,69	52692	37,04	14,49
Незавершені капітальні інвестиції	33036	16,53	34626	16,31	544	0,24	-32492	-98,35	-16,29
Запаси	6871	3,44	6501	3,06	6410	2,82	-461	-6,71	-0,62
2. Фінансові активи, в т.ч.:	17640	8,83	25450	11,99	25609	11,26	7969	45,18	2,43
Інша поточна дебіторська заборгованість	923	0,46	1465	0,69	1310	0,58	387	41,93	0,11
Грошові кошти та їх еквіваленти	16598	8,31	23919	11,27	23487	10,32	6889	41,51	2,02
Разом	199818	100	212276	100	227522	100	27704	13,86	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності Державного університету «Житомирська політехніка»

Фінансові активи збільшилися за досліджуваний період на суму 7969 тис. грн. (45,18%). Цьому сприяло зростання деяких складових оборотних активів, а саме: грошові кошти зросли на 6889 тис. грн (на 41,51%) та інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 387 тис. грн., або на 41,93% більше порівняно з 2019 р.

В цілому вартість активів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021 році збільшилась на 27704 тис. грн., або на 13,86%.

У табл. 2.9. розглянемо пасиви Державного університету «Житомирська політехніка» у 2019-2021 рр. Як свідчать дані табл. 2.9 сума власного капіталу у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зросла на 30274 тис. грн., або на 16,01% і склала 219350 тис. грн.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура джерел формування майна Державного університету
«Житомирська політехніка» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
1. Власний капітал та фінансовий результат, в т.ч.:	189076	94,62	189076	89,07	219350	96,41	30274	16,01	1,78
Внесений капітал	43914	21,98	43914	20,69	102965	45,25	59051	134,47	23,28
Капітал у дооцінках	109738	54,92	109738	51,70	109738	48,23	0	0,00	-6,69
Фінансовий результат	7488	3,75	7488	3,53	6103	2,68	-1385	-18,50	-1,07
Цільове фінансування	27936	13,98	34626	16,31	544	0,24	-27392	-98,05	-13,74
2. Зобов'язання	10709	5,36	7321	3,45	8132	3,57	-2577	-24,06	-1,79
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5100	2,55	0	0,00	0	0,00	-5100	-100,00	-2,55
Поточні зобов'язання за розрахунками	54	0,03	26	0,01	255	0,11	201	372,22	0,09
Інші поточні зобов'язання	5539	2,77	7284	3,43	7872	3,46	2333	42,12	0,69
3. Доходи майбутніх періодів	33	0,02	77	0,04	40	0,02	7	21,21	0,00
Разом	199818	100	212276	100	227522	100	27704	13,86	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності Державного університету «Житомирська політехніка»

В структурі джерел формування майна частка власного капіталу склала 96,41% у 2021 році, що на 1,78 відсоткових пункти більше, ніж у 2019 році. До власного капіталу ДУ «Житомирська політехніка» належить цільове фінансування, яке у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зменшилось на 27392 тис. грн., або на 98,05%.

Зобов'язання Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021 р. зменшились на 2577 тис. грн., або на 24,06% в порівнянні з 2019 р. Інші поточні зобов'язання збільшились у 2021 р. на 2333 тис. грн., або на 42,21% і склали 7872 тис. грн.

У 2021 р. доходи майбутніх періодів склали 40 тис. грн., або 0,02% від

загальної вартості пасивів.

В результаті дослідження встановлено, що основним джерелом фінансування Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021 році є кошти загального фонду – 61,59%. Доходи спеціального фонду складаються з надходжень власних коштів, а саме: з коштів від надання платних послуг, доходів від продажу активів та інших доходів від обмінних операцій. Питома вага доходів спеціального фонду у загальній сумі надходжень склала 38,41%. Така структура надходжень є характерною для неприбуткових організацій, для яких основним джерелом доходів є бюджетні кошти. Аналіз формування коштів є засобом контролю за їх витрачанням, надходженням та використанням. У результаті проведеного аналізу фінансової діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» було виявлено дефіцит коштів у 2021 році. Але завдяки збільшенню коштів від надання платних послуг та орендної плати, організація може позитивно вплинути на існуючу ситуацію.

2.3. Аналіз організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»

Корпоративна культура закладу вищої освіти розвивається в часі, впродовж певного періоду формуються різноманітні складові елементи соціокультурного феномену. Корпоративна культура Державного університету «Житомирська політехніка» – це результат копіткої праці адміністрації вищого навчального закладу і працівників різних підрозділів. У конкурентному середовищі корпоративна культура Державного університету «Житомирська політехніка» є своєрідним маркетинговим інструментом, її унікальність пропагують серед тих, хто прагне отримати вищу освіту в Україні, зокрема, її основні складові елементи репрезентують на офіційному вебсайті університету м. Житомира. Щодо Державного університету

«Житомирська політехніка» варто виділити такі ознаки розвиненої корпоративної ідентичності: високий ступінь поінформованості про історію університету, його місію, цінності, норми, традиції, символіку тощо.

Головним елементом корпоративної культури визначається місія організації. Місія характеризує життєдіяльність організації, стає її актуальною метою, в якій охоплено всю сутність існування організації. На основі місії створюються і реалізуються стратегічні проекти.

У «Стратегії Державного університету «Житомирська політехніка» на 2020–2023 роки», погодженій Конференцією трудового колективу 23 квітня 2019 року, протокол №1, проголошено візію університету:

1. Студентоцентрований Університет, осередок сучасних знань, освіти, технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами.

2. Університет, в якому освітній процес спрямований на інтелектуальну, соціокультурну та особистісну трансформацію здобувача освіти у лідера змін, здатного створювати інновації у глобальному світі. Освітні програми гармонійно поєднують здобуття фундаментальних знань, прикладних вмінь і навичок, дослідницьке та проектне навчання з оволодінням іноземними мовами, цифровими й інформаційними технологіями.

3. Університет, здатний розвивати нові знання та забезпечувати трансфер технологій. Розвинена екосистема дослідницьких, партнерських і бізнесструктур, таких як наукові центри, наукові школи та лабораторії, хаби, стартап-клуби, бізнесінкубатори, підсилюють спроможність проявляти інноваційність і креативність в дослідженнях через процес відкритого відповідального залучення та обміну між усіма стейкхолдерами.

4. Університет, який забезпечує можливості для міжнародної мобільності у глобальному освітньому та дослідницькому просторах, поєднуючи формальну, неформальну, інформальну освіту та розвиток компетентностей в роботі з національними та закордонними стейкхолдерами.

5. Університет, який формує простір, що стимулює розвиток культури, концентрує творчу енергію та нарощує інтелектуальний капітал. Інноваційна та креативна платформа соціалізації молоді, середовище здорового способу життя, майданчик публічних інтелектуальних дискусій та міжкультурної взаємодії.

6. Університет, який створює комфортне, безпечне та інклюзивне середовище, інтегруючи сучасний дизайн, передові технічні рішення та інформаційні технології. Докладає зусиль для забезпечення екологічної безпеки, фінансової та енергетичної незалежності Університету, базуючись на принципах сталого розвитку в щоденній діяльності та стратегічному плануванні. Створює громадські простори, що надихають та налаштовують на ефективну взаємодію.

У документі також репрезентовано місію: «Місія Державного університету «Житомирська політехніка», як елемент її загальної стратегії, полягає у розвитку лідерів, створенні інновацій та зміни світу на краще!». Варто зазначити, що слоган, або девіз організації – це фраза, яка висловлює основну її цінність. Цей слоган, з одного боку, має загальнокорисну мету, а з другого – зображає рівень корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка». Він формує в уявленні не лише викладачів і співробітників, але й студентів фундаментальні цінності. На порозі третього тисячоліття Державний університет «Житомирська політехніка» передає новим поколінням студентів свої духовні надбання. Головним завданням закладу вищої освіти є формування гармонійно розвиненої особистості: становлення її як індивідуальності, справжнього патріота та кваліфікованого фахівця. Серед стратегічних цілей Державного університету «Житомирська політехніка» проголошено: «Посилення конкурентних переваг Університету як платформи розбудови інтегрованого розвитку міста, регіону, країни». Йдеться, зокрема, про формування позитивного іміджу Університету та покращення позицій в національних та міжнародних рейтингах, дотримання норм «Етичного кодексу працівника університету», підтримування єдиного

корпоративного формату усієї університетської електронної та поліграфічної продукції з використанням брендбуку університету» тощо.

Більшість учених вважає розроблення внутрішнього кодексу першим етапом формування корпоративної культури будь-якої організації. Особливе значення мають корпоративні цінності, тобто набір правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, регулюють норми поведінки людей. У структурі корпоративного кодексу заведено виділяти ідеологічну та нормативну частини. Цим вимогам відповідає Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка», представлений на офіційному сайті університету, затверджений Наказом Державного університету «Житомирська політехніка» від 26 червня 2020 р. № 284/од.

Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка» створено з метою документального оформлення вже сформованої корпоративної культури університету, фіксації у письмовому вигляді прийнятих в університеті цінностей та правил, а також для побудови ідеальної моделі університету. В основі Кодексу покладено чинне законодавство України, Статут Житомирської політехніки та Стратегію Житомирської політехніки 2020-2023 років.

Документ містить розділи:

1. Загальні положення.
2. Основні цінності та правила поведінки університетської спільноти Житомирської політехніки.
3. Загальні права та обов'язки університетської спільноти Житомирської політехніки.
4. Символіка, традиції та бренд-система Житомирської політехніки.
5. Прикінцеві положення.

Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка» відображає моральні принципи, правила та норми спілкування і поведінки, а також норми професійної етики

університетської спільноти Державного університету «Житомирська політехніка».

Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка» репрезентує корпоративні цінності та правила поведінки, які сформовано за майже 100 років існування закладу вищої освіти. Всі члени університетської громади мають керуватися моральними принципами: законності, взаємної довіри, відповідальності, взаємоповаги, партнерства і взаємодопомоги, чесності, порядності та справедливості, прозорості, відкритості, безпеки та добробуту. «Дотримання вище зазначених принципів має бути справою честі всіх без винятку членів університетського співтовариства.

Складовою корпоративної культури закладу вищої освіти є іміджева структура. Символіка університету на зовнішньому рівні включає: архітектурний комплекс, стиль одягу викладачів і студентів, внутрішній дизайн приміщень, а також герб, гімн і прапор університету. Символи – це об'єкти, дії, які мають значення для інших. Академічні традиції Житомирської політехніки розпізнаються через символіку корпоративної культури, завдяки якій посилюється почуття приналежності до закладу вищої освіти. 26 березня 2019 відповідно до наказу МОН України № 397 щодо перейменування ЖДТУ змінено назву закладу з Житомирського державного технологічного університету на Державний університет «Житомирська політехніка». У 2019 р. університет отримав нову назву, у зв'язку з ребрендингом було офіційно затверджено новий герб, логотип та гімн Житомирської політехніки. Ці символи репрезентовано на сайті університету. Розроблено комунікаційну стратегію, що містить використання єдиного корпоративного стилю Західноукраїнського національного університету: кольорова гама, шрифти, правила розміщення.

Державний університет «Житомирська політехніка» має власну символіку та атрибутику – гімн, прапор (штандарт), знаки (емблеми). Порядок використання символіки та атрибутики визначається рішеннями

Вченої ради Державного університету «Житомирська політехніка».

До візуальних символів належать герб і логотип університету, які втілюють корпоративну ідеологію закладу. Державний університет «Житомирська політехніка» має офіційний кольоровий логотип рис. 2.1.



Рис. 2.1. Офіційний кольоровий логотип Державного університету
«Житомирська політехніка»

Джерело: сайт Державного університету «Житомирська політехніка»

Основний акцент в логотипі направлений на назву. Елементи утворюють фрейм, що візуально повинен виділити назву університету і його статус. Лінії та графічні елементи асоціюються з рухом вгору, що символізує розвиток. Даний логотип доцільно використовувати на світлому монотонному фоні. Якщо кольоровий логотип не вписується в темний чи яскравий кольоровий фон – дозволяється використовувати білий варіант.

Хештег – це мітка, яка використовується для розподілу повідомлень за темами в соціальних мережах і блогах. Маркуючи свої повідомлення хештегом, користувачі мережі повідомляють іншим користувачам де знайти тематичну інформацію за допомогою пошуку – #ЦеЖ_Політехніка, @ztueduua.

Важливою складовою корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка» є університетські традиції. Для розвитку традицій Житомирської політехніки на постійній основі відбуваються

– університетські заходи: Посвята у студенти, Свято першокурсника, Space Tech Fest, День студента (Dance battle), Дні факультетів, Дні науки, Дні Європи, Студентський Олімп, Polytechnic Fest, Випуск бакалаврів, Випуск магістрів, Дні відкритих дверей та інші.

– факультетські заходи: День факультету, професійні свята у відповідності до спеціальностей факультетів та професійної діяльності співробітників, Дні кіно, благодійні та волонтерські івенти, літературні читання, квести та інші.

На усіх заходах може використовуватися символіка Університету. Урочисті заходи, як правило, відкриваються гімном Житомирської політехніки (офіційні заходи університету відкриваються виконанням Державного гімну України).

Організаційна культура відіграє вкрай важливу роль у функціонуванні будь-якої організації. Вона бере участь у формуванні колективу, встановленні цінностей та прагненні робітників та персоналу рухатися в напрямку встановлених цілей [91]. Звісно, на ринку вищої освіти України не всі підтримують дане направлення, адже лише нещодавно ЗВО почали звертати увагу на те, що необхідно більше часу приділяти проблемам у колективі та запроваджувати заходи та тренінги, що будуть сприяти згуртуванню колективу та підтримувати плани керівництва.

Для дослідження організаційної культури необхідно застосувати декілька методів. Неможливо отримати повне уявлення про організаційну культуру університету, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін.

Місія університету: «Розвиваємо лідерів. Створюємо інновації. Змінюємо світ на краще».

Візія: «Студентоцентрований Університет, осередок сучасних знань, освіти, технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами».

Цінності університету:

1. Освіта через науку.
2. Відкритість і свобода думки.
3. Інноваційність та креативність.
4. Академічна доброчесність.

5. Відповідальність.

6. Мультикультурність.

Перш за все, необхідно визначити рівень та тип організаційної культури, що домінує в Житомирській політехніці. Одним з варіантів такого аналізу є анкетування. У статтях автора [2; 4] викладено матеріал стосовно дослідження даної тематики та представлено вдосконалену анкету (додаток Г), що було використано. Аналіз організаційної культури також проведемо в двох напрямках: визначимо тип та рівень організаційної культури Житомирської політехніки.

Напрямок 1. Визначення типу організаційної культури. Згідно з зібраною та консолідованою в додатку Д інформацією, у табл. 2.10 представлено приклади питань щодо визначення типу організаційної культури та оформлення результатів опитування.

Таблиця 2.10

Визначення типу організаційної культури Державного університету

«Житомирська політехніка»

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) Б) В) Г) Д) Е)
2	Комунікації в нашому університеті в основному	А) Б) В) Г) Д) Е)
3	Контроль заснований перш за все на	А) Б) В) Г) Д) Е)
4	Мотивація частіше заснована на	А) Б) В) Г) Д) Е)
5	Організаційна структура в основному	А) Б) В) Г) Д) Е)
6	Основні цінності - це	А) Б) В) Г) Д) Е)
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Б) В) Г) Д) Е)
8	Відносини з іншими університетами будуються в основному на	А) Б) В) Г) Д) Е)
9	Чи готовий університет підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) Б) В) Г) Д) Е)
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) Б) В) Г) Д) Е)
11	Влада оснований головним образом на	А) Б) В) Г) Д) Е)
12	Людей заохочують в основному за	А) Б) В) Г) Д) Е)
13	Якими принципами керується університет при наймі нових співробітників?	А) Б) В) Г) Д) Е)
14	Відношення робітника до університету можна описати як:	А) Б) В) Г) Д) Е)

Джерело: [2]

Ці питання допомагають визначити наступні типи організаційної культури: культура завдання, бюрократична культура, ринкова культура, адхократична культура, кланова культура, культура інтересів. На

підприємстві домінує та організаційна культура, що набрала найбільшу кількість балів.

Напрямок 2. Визначення рівня організаційної культури. Дане дослідження проводиться на основі анкети (табл. 2.11) для визначення рівня організаційної культури.

Таблиця 2.11

Анкета щодо визначення рівня організаційної культури Державного
університету «Житомирська політехніка»

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	У нашому університеті щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	
4	Всі, хто бажає, у нас можуть отримати нові спеціальності.	
5	У нашому університеті налагоджена система комунікацій.	
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	
8	У наших підрозділах (кафедрах, факультетах) налагоджена розумна система висування на нові посади.	
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і ін.)	
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньої фірмової інформації.	
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	
14	У нашому університеті заохочується двостороння комунікація між викладачами, завідувачами кафедр, деканами та керівництвом.	
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	
17	Робота для мене цікава.	
18	Трудове навантаження у нас оптимальне.	
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	
20	У наших підрозділах (кафедрах, факультетах) панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	
21	Наш університет завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	
22	Наші працівники відчують гордість за свій університет.	
Всього		
Рівень організаційної культури:		

Джерело: [2]

Також в додатку Е представлено систему оцінювання та спосіб підрахунку результатів. Слід зазначити, що для визначення рівня використовується шкала із трьох варіантів: високий, середній, низький, що є досить зрозумілим, як для співробітників, так і для його подальшого використання. За допомогою цих двох опитувань було визначено тип та рівень організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка». Використовуючи дані анкети було проведено вибіркове опитування на кожному факультеті та інших допоміжних підрозділах університету. Це дозволило визначити чи задовільні співробітники веденням внутрішньоорганізаційної політики та чи підтримують таку направленість дій. Результати стосовно визначення типу організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» наведено у табл. 2.12. Всього прийняли участь в опитуванні 100 респондентів.

Таблиця 2.12

Визначення типу організаційної культури Державного університету
«Житомирська політехніка»

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 74 Б) 11 В) 7 Г) 2 Д) 4 Е) 2
2	Комунікації в нашому університеті в основному	А) 25 Б) 2 В) 57 Г) 12 Д) 2 Е) 2
3	Контроль заснований перш за все на	А) 13 Б) 13 В) 68 Г) 3 Д) 4 Е) 3
4	Мотивація частіше заснована на	А) 18 Б) 4 В) 71 Г) 2 Д) 2 Е) 3
5	Організаційна структура в основному	А) 1 Б) 84 В) 9 Г) 1 Д) 1 Е) 4
6	Основні цінності – це	А) 1 Б) 61 В) 24 Г) 11 Д) 2 Е) 1
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 8 Б) 14 В) 27 Г) 49 Д) 1 Е) 1
8	Відносини з іншими університетами будуються в основному на	А) 11 Б) 12 В) 59 Г) 14 Д) 3 Е) 1
9	Чи готовий університет підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 25 Б) 10 В) 7 Г) 47 Д) 3 Е) 8
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 54 Б) 2 В) 5 Г) 37 Д) 1 Е) 1
11	Влада основана головним образом на	А) 54 Б) 17 В) 8 Г) 19 Д) 1 Е) 1
12	Людей заохочують в основному за	А) 41 Б) 8 В) 21 Г) 25 Д) 3 Е) 2
13	Якими принципами керується університет при наймі нових співробітників?	А) 12 Б) 14 В) 20 Г) 54 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до університету можна описати як:	А) 52 Б) 24 В) 11 Г) 10 Д) 0 Е) 3
Тип організаційної культури: ринкова культура		

Джерело: сформовано автором на основі анкетування

В додатку Д представлено систему підрахунку результатів, вона

представляє набір відповідей для кожного типу організаційної культури. Респондент, відповідаючи на запитання, ставить відмітку біля правильної, на його погляд, відповіді та яка культура набере більшу кількість відповідей за ключами – та домінує на підприємстві.

Таким чином встановлюється відповідність типів організаційної культури до відповідей респондентів, що можна відобразити у вигляді графіку для більш чіткого розуміння.

Результати підрахунку представлені на рис. 2.2.

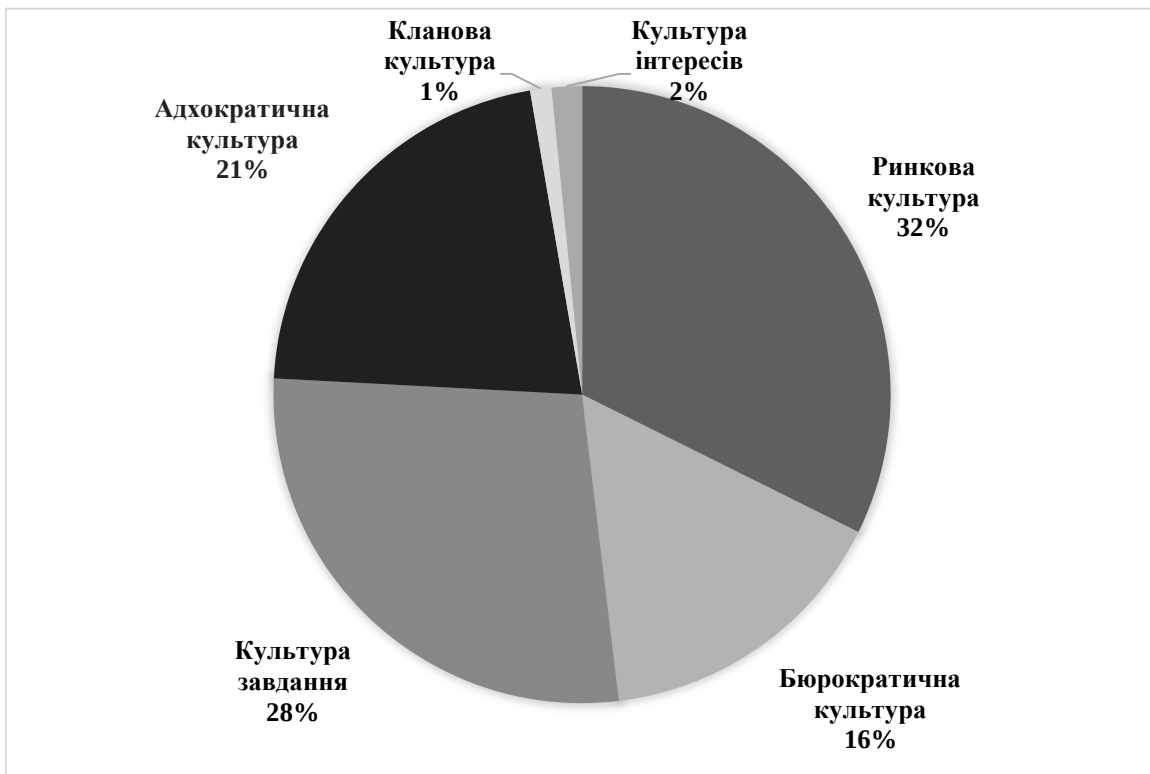


Рис. 2.2. Тип організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»

Джерело: розраховано автором на основі анкетування

Як можна бачити, ринкова культура має переважну кількість балів, проте відсоток культури завдання лише на 4% менше. Дуже часто бувають такі ситуації, що в організації домінують змішані типи організаційних культур, проте, оскільки в рамках даного дослідження формування організаційної культури залежить від стратегічної направленості Державного університету «Житомирська політехніка», тому акцент на конкретну культуру буде встановлюватися після виявлення зв'язку між організаційною

культурою та стратегією університету.

Окрім того, незважаючи на те, що тип «культура інтересів» є новим – він вже має відгук серед респондентів, 2% відсотки працівників вважають, що елементи даного типу присутні. Даний показник є дуже низьким через те, що направленість закладу є іншою та не відповідає критеріям такого типу культури.

Наступний етап – визначення рівня організаційної культури. Результат по Державному університету «Житомирська політехніка» представлений у табл. 2.13. Він представляє середні значення оцінки кожного фактору серед 100 респондентів.

Таблиця 2.13

Визначення рівня організаційної культури Державного університету
«Житомирська політехніка»

№	Твердження	Оцінка (1 - 10)
1	2	3
1	У нашому університеті щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	9
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	8
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	3
4	Всі, хто бажає, у нас можуть отримати нові спеціальності.	7
5	У нашому університеті налагоджена система комунікацій.	8
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	7
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	7
8	У наших підрозділах (кафедрах, факультетах) налагоджена розумна система висування на нові посади.	6
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і ін.)	6
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	5
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	8
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньої фірмової інформації.	9
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	6
14	У нашому університеті заохочується двостороння комунікація між викладачами, завідувачами кафедр, деканами та керівництвом.	6
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	9
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	8
17	Робота для мене цікава.	7
18	Трудове навантаження у нас оптимальне.	8
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	9

Продовження табл. 2.13

1	2	3
20	У наших підрозділах (кафедрах, факультетах) панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	6
21	Наш університет завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	6
22	Наші працівники відчувають гордість за свій університет.	8
Всього		155
Рівень організаційної культури: високий		

Розраховано автором на основі анкетування

Результати проведеного опитування показали, що Державний університет «Житомирська політехніка» має високу організаційну культуру, що свідчить про налагоджені відносини у колективі та бажання керівництва створювати гарні умови праці. Під визначенням «високий тип організаційної культури» розуміється повна задоволеність працівників кліматом всередині університету, відношенням керівництва та загального відчуття «свого місця». Тобто ситуація всередині колективу є досить комфортною, та це не може бути причиною зміни місця роботи.

Далі проаналізуємо отримані результати дослідження щодо особливостей організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» за показниками «особливості управління працівниками».

Важливим аспектом дослідження організаційної культури є визначення взаємозв'язку організаційної культури університету з успішністю вирішення поставлених перед нею завдань. Об'єктивна результативність відображає взаємодію викладачів і студентів в процесі навчально-виховної і науково-дослідної діяльності. В нашому дослідженні об'єктивна результативність розглядається як один з критеріїв успішності університету.

Для діагностування типологічних особливостей організаційної культури нами було використано опитувальник К. Камерона – Р. Куїнна (OCAI) (Додаток Ж). В основу цього опитувальника покладено модель конкуруючих цінностей. У дослідженні аналізуємо типологічні особливості організаційної культури університету за ключовими параметрами, оскільки

такий аналіз дозволить визначити напрями розвитку та заходи щодо її змін для більш успішного вирішення завдань, що стоять перед університетом.

Дослідження проводили вибірково на прикладі 10 структурних підрозділів. В табл. 2.14. представлено вхідні дані «існуючого» стану організаційної культури за показником «особливості управління персоналом».

Таблиця 2.14

Розрахунок оцінки за методикою ОСАІ за ключовим виміром «особливості управління працівниками» («існуючий» та «бажаний» стан організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»)

Базовий тип	Структурні підрозділи									
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
Існуючий стан										
Кланова	39,17	40,65	9,25	26,43	27,78	18,00	26,67	37,33	28,75	26,43
Адхократична	30,17	30,34	9,87	22,86	25,44	15,62	23,33	27,33	30,00	20,71
Ринкова	19,17	20,56	33,12	30,71	25,56	31,77	13,33	16,78	19,38	22,86
Ієрархічна	11,50	10,23	49,65	20,00	20,11	34,62	36,67	18,56	21,88	30,00
Бажаний стан										
Кланова	30,63	38,57	35,83	41,55	24,78	27,86	27,78	28,85	40,00	50,56
Адхократична	30,00	24,29	33,33	32,68	26,23	26,43	23,89	27,69	33,33	31,11
Ринкова	18,75	20,00	20,83	15,45	33,44	30,71	23,89	28,46	21,67	15,00
Ієрархічна	20,63	17,14	10,00	10,32	17,79	15,00	24,44	15,00	5,00	3,33

Розраховано автором на основі анкетування

Таке представлення даних дозволяє більш детально аналізувати та порівнювати значення показників окремих структурних підрозділів Державного університету «Житомирська політехніка».

В табл. 2.15-2.16 представлено вхідні дані «існуючого» та «бажаного» стану організаційної культури університету, що відображують «психологічні особливості організаційної взаємодії працівників».

Виходячи з даних на час опитування в організаційній культурі Державного університету «Житомирська політехніка» домінує ринкова складова (С) – 33,1%, в поєднанні з ієрархічною складовою (D) – 26,5%. Як «бажаний» стан вказується зниження ієрархічної складової до 15,0% та зниження ринкової складової – 28,9%, при зростанні кланової (А) – 30,40 %, і адхократичної (В) складових – 28,7% (табл. 2.17).

Таблиця 2.15

Розрахунок оцінки за методикою ОСАІ «психологічних особливостей організаційної взаємодії працівників»
 («існуючий» стан організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»)

Ключовий вимір організаційної культури		Структурні підрозділи										Середнє значення
Назва	Базовий тип	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	
Найважливіші характеристики	Кланова	10,11	20,44	6,56	8,13	11,43	7,50	23,08	50,07	27,14	23,33	18,78
	Адхократична	25,23	31,56	32,22	28,75	30,71	20,83	18,85	15,11	22,14	33,33	25,87
	Ринкова	40,42	21,00	41,44	40,00	21,43	50,00	18,85	12,23	25,00	13,33	28,37
	Ієрархічна	25,00	27,00	19,78	23,13	36,43	21,67	39,23	23,56	25,71	30,00	27,15
Загальний стиль лідерства	Кланова	20,87	32,78	28,11	32,50	22,14	29,17	24,62	8,12	24,29	8,33	23,09
	Адхократична	30,32	21,11	35,33	19,38	28,57	28,67	22,31	12,25	17,14	11,67	22,68
	Ринкова	20,14	22,78	15,44	28,75	24,29	26,33	29,62	38,37	25,00	20,00	25,07
	Ієрархічна	30,16	23,33	21,11	19,38	25,00	15,83	23,46	42,74	33,57	60,00	29,46
Об'єднувальна сутність	Кланова	30,61	25,22	26,67	35,63	30,71	34,00	20,38	4,29	32,14	13,33	25,30
	Адхократична	30,27	23,33	33,89	31,88	24,29	39,33	22,69	4,34	30,71	26,67	26,74
	Ринкова	29,01	18,89	23,89	23,13	27,14	22,50	28,08	36,22	19,29	36,67	26,48
	Ієрархічна	10,02	32,56	15,56	9,38	17,86	4,17	28,85	56,44	17,86	23,33	21,60
Стратегічна мета	Кланова	30,34	23,89	36,33	36,25	24,29	26,67	15,77	7,00	24,29	10,00	23,48
	Адхократична	10,12	26,67	16,11	20,63	27,14	30,00	31,15	57,87	22,14	26,67	26,85
	Ринкова	30,45	21,67	29,33	28,75	31,43	34,17	28,85	23,45	24,29	33,33	28,57
	Ієрархічна	30,25	28,89	18,22	14,38	17,14	9,17	24,23	13,43	29,29	30,00	21,50
Критерії успіху	Кланова	15,28	26,67	12,56	18,75	23,57	5,83	18,85	35,21	32,14	40,00	22,89
	Адхократична	29,06	18,33	28,89	31,88	30,71	19,83	22,31	15,31	15,71	30,00	24,20
	Ринкова	10,56	21,11	13,33	20,63	21,43	23,50	32,69	35,90	31,43	16,67	22,73
	Ієрархічна	45,12	33,89	45,22	28,75	24,29	50,83	26,15	15,79	20,71	13,33	30,41

Розраховано автором на основі анкетування

Таблиця 2.16

Розрахунок оцінки за методикою ОСАІ «психологічних особливостей організаційної взаємодії працівників»
 («бажаний» стан організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»)

Ключові виміри організаційної культури		Структурні підрозділи										Середнє значення
Назва	Базовий тип	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	
Найважливіші характеристики	Кланова	57,78	21,43	32,31	40,00	29,29	42,50	52,17	27,10	43,33	36,13	38,20
	Адхократична	24,44	31,43	28,46	28,75	27,86	25,20	23,00	32,32	36,67	25,56	28,37
	Ринкова	14,33	35,71	25,00	23,75	28,57	22,18	23,00	33,56	16,67	22,22	24,50
	Ієрархічна	2,89	11,43	14,23	7,50	14,29	10,12	1,83	8,45	3,33	16,11	9,02
Загальний стиль лідерства	Кланова	22,22	24,29	33,85	33,75	26,43	32,18	29,17	29,21	23,33	27,22	28,17
	Адхократична	42,78	29,29	28,46	21,88	25,00	31,52	26,50	30,56	23,33	28,33	28,77
	Ринкова	20,56	21,43	18,08	26,25	29,29	18,12	25,00	30,74	36,67	22,22	24,84
	Ієрархічна	14,44	25,00	19,62	18,13	19,29	18,03	19,33	11,12	16,67	22,22	18,39
Об'єднувальна сутність	Кланова	33,67	33,57	33,08	34,38	40,00	33,13	34,50	24,82	26,67	33,33	32,72
	Адхократична	36,44	29,29	27,31	33,13	35,00	37,50	41,17	32,34	43,33	28,89	34,44
	Ринкова	10,78	24,29	24,62	25,00	17,14	19,12	22,67	25,16	20,00	17,22	20,60
	Ієрархічна	19,67	12,86	15,00	7,50	7,86	10,25	1,67	19,13	10,00	20,56	12,45
Стратегічна мета	Кланова	38,89	30,71	21,77	37,50	30,71	42,14	28,00	22,76	15,00	27,22	29,47
	Адхократична	36,67	31,43	33,31	28,13	30,00	34,62	35,33	48,14	50,00	26,67	35,43
	Ринкова	19,00	25,71	29,46	21,88	17,86	9,19	31,00	18,12	30,00	24,44	22,67
	Ієрархічна	5,44	12,14	15,46	12,50	21,43	14,07	5,67	12,65	6,67	21,67	12,77
Критерії успіху	Кланова	12,78	19,29	22,69	20,63	22,14	9,25	14,17	20,11	10,00	17,78	16,88
	Адхократична	33,89	32,86	26,92	29,38	27,86	35,27	19,67	24,32	43,33	26,11	29,96
	Ринкова	8,33	22,14	23,85	23,75	27,14	9,03	21,33	22,15	26,67	27,22	21,16
	Ієрархічна	45,00	25,71	26,54	26,25	22,86	46,55	44,83	34,28	20,00	28,89	32,09

Джерело: розраховано автором на основі анкетування

Таблиця 2.17

Загальний профіль організаційної культури Державного університету
«Житомирська політехніка»

Тип культури	Існуючий (%)	Бажаний (%)
Кланова	19,60	30,40
Адхократична	20,80	28,70
Ринкова	33,10	28,90
Ієрархічна	26,50	15,00
Всього:	100%	100%

Джерело: розраховано автором на основі анкетування

На основі усереднених даних, отриманих в результаті опитування працівників Державного університету «Житомирська політехніка» побудовано загальний схематичний профіль організаційної культури (рис. 2.3).

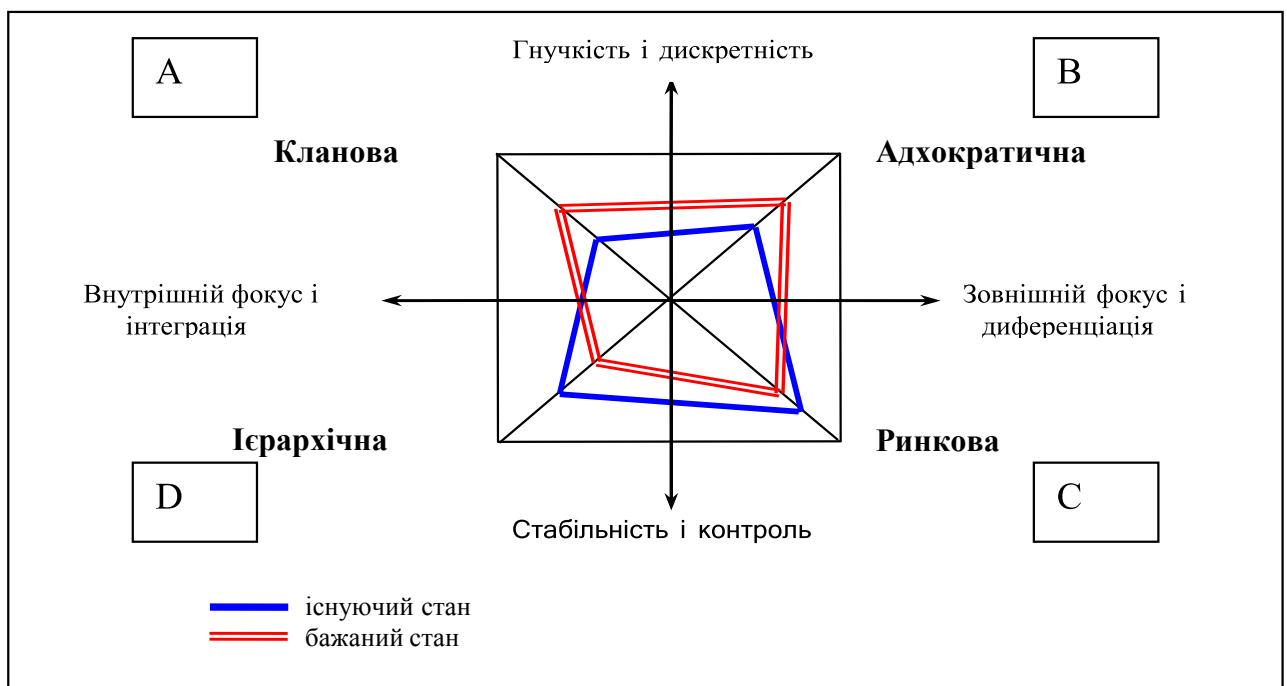


Рис. 2.3. Схема типологічних особливостей організаційної культури

Державного університету «Житомирська політехніка»

Джерело: побудовано автором на основі анкетування

Аналізуючи результати можна сказати, що найважливішою характеристикою колективу виступає орієнтація на змагання, конкурентність, досягнення мети, оскільки ринкова складова «існуючої»

культури (С) складає 33,1%. Як «бажане» вказується зростання з 19,6% до 30,4% клановості (А), тобто бажання відчуття великої родини. Загальний стиль лідерства теж переважно змагальний, зокрема відзначається цілеспрямованістю, рішучістю, а також чіткою організацією та координацією у веденні справ. При цьому спостерігається високий рівень структурування, контролю та вимогливості, вказується бажання розвивати організаційну культуру у бік підвищення кланової, тобто прагнення допомогти та навчити в поєднанні з адхократичною складовою, а саме проявом творчого начала, більшого ступеню свободи за рахунок зниження ринкової та ієрархічної складових.

Показники об'єднувальної сутності Державного університету «Житомирська політехніка» свідчать, що працівники не мають одне з одним багато спільного та мають невисокий рівень взаємної довіри (А) – 23,09%. Взаємні стосунки працівників регламентуються переважно формальними правилами та офіційною політикою (D) – 29,46%. Різке бажання до зниження ієрархічної складової (D) до 15,00% та підвищення кланової (А) з 23,09% до 32,72%, дозволяє висунути певні припущення про те, що працівники Державного університету «Житомирська політехніка» можуть відчувати певний психологічний дискомфорт, пов'язаний з психічною напругою, що виникають між полюсами С (ринкова) і А (кланова). В таких умовах, в межах колективу Державного університету «Житомирська політехніка» можливе об'єднання людей в малі групи, в яких буде формуватися своя субкультура з більш сприятливим психологічним кліматом для її членів. Ці малі групи можуть бути індіферентними, конструктивно або деструктивно налаштованими по відношенню одна до одної і до колективу в цілому. При подальшому культивуванні ринкової культури з низькою загальною клановістю відособленість малих груп може посилюватись. Також не всі члени колективу Державного університету «Житомирська політехніка» можуть бути інтегровані в ту чи іншу групу, що може створювати певні труднощі як в управлінні, так і у взаєминах з колективом цих окремих людей.

Для укріплення кланової складової бажаним є проведення різноманітних загальноуніверситетських неформальних заходів, що сприятимуть зміцненню, більшій відкритості, атмосфері довіри, згуртованості колективу. Проте відданість справі та взаємна довіра працівників багато в чому залежить від характеру управління працівниками Державного університету «Житомирська політехніка».

При визначенні стратегічної мети показовим є надання переваги в «бажаних» показниках культивуванню адхократичної складової (B) – більше 35% порівняно з «існуючою» ринковою (C) домінантою – 28,57%, тобто приділення максимальної уваги науково-дослідній діяльності, пошук різних можливостей щодо вирішення нових проблем, і, як наслідок, ще більше залучення студентів до науково-дослідної роботи, розвитку їхньої наукової творчої активності. При цьому працівники чітко розуміють необхідність професійного суперництва в досягненнях, напруження при досягненні перемоги на освітньому ринку, тому рівень зниження «бажаного» ринкового показника незначний – менше 6%, а саме з 28,57% до 22,67%.

Уявлення працівників щодо критеріїв успіху такі, що найбільш показовим є підвищення ієрархічної складової (D) з «існуючих» 30,41% до «бажаних» 32,09%, що передбачає підвищення успішності діяльності університету за рахунок укріплення зв'язків з галуззю.

Можна припустити, що працівники, які залучені до інтенсивної діяльності і не мають достатньої підтримки та адекватної оцінки результатів своєї діяльності з боку керівництва як єдиного цілого, можуть відчувати негативні психічні стани, що призводять до виникнення синдрому професійного емоційного вигорання. У свою чергу, професійне емоційне вигорання працівника може негативно впливати на процес психолого-педагогічної взаємодії зі студентами.

Аналіз даних, отриманих за допомогою методики OCAI, дозволяє здійснювати інтерпретацію організаційної культури, складати характеристики організаційної культури окремої кафедри, факультету чи

університету в цілому як унікального утворення та робити імовірні прогнози і рекомендації щодо можливих її змін з метою розвитку організаційної культури до бажаного стану, що є безумовною перевагою цієї методики.

У досліджуваних структурних підрозділах виявлено певні тенденції щодо бажаних показників організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка», незважаючи на відмінності в «існуючих» показниках всіх кафедр. Бажані показники мають однакові тенденції – підвищення рівнів кланової і адхократичної складових при одночасному зниженні ринкової і ієрархічної складових (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Тенденції змінення «бажаних» показників організаційної культури по відношенню до «існуючих»

Структурні підрозділи	Базовий тип організаційної культури							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	Існуючі / Бажані	Характер змінення показників	Існуючі / Бажані	Характер змінення показників	Існуючі / Бажані	Характер змінення показників	Існуючі / Бажані	Характер змінення показників
№1	10,11 /	підвищ.	25,23 /	зниж.	40,42 /	зниж.	25,00 /	зниж.
	57,78		24,44		14,33		2,89	
№2	20,44 /	підвищ.	31,56 /	зниж.	21,00 /	підвищ.	27,00 /	зниж.
	21,43		31,43		35,71		11,43	
№3	6,56 /	підвищ.	32,22 /	підвищ.	41,44 /	зниж.	19,78 /	зниж.
	32,31		28,46		25,00		9,76	
№4	8,13 /	підвищ.	28,75 /	без змін	40,00 /	зниж.	23,13 /	зниж.
	40,00		28,75		23,75		7,50	
№5	11,43 /	підвищ.	30,71 /	зниж.	21,43 /	підвищ.	36,43 /	зниж.
	29,29		27,86		28,57		14,29	
№6	7,50 / 42,50	підвищ.	20,83 / 25,20	підвищ.	50,00 / 22,18	зниж.	21,67 / 10,12	зниж.
№7	23,08 /	підвищ.	18,85 /	підвищ.	18,85 /	підвищ.	39,23 /	зниж.
	52,17		23,00		23,00		1,83	
№8	50,07	зниж.	15,11	підвищ.	12,23	підвищ.	23,56	зниж.
	27,10		32,32		33,56		8,45	
№9	27,14 /	підвищ.	22,14 /	підвищ.	25,00 /	зниж.	25,71 /	зниж.
	43,33		36,67		16,67		3,33	
№10	23,33 /	підвищ.	33,33 /	зниж.	13,33 /	підвищ.	30,00 /	зниж.
	36,13		25,56		22,22		16,11	

Джерело: розраховано автором на основі анкетування

Спроба з'ясувати, яким може бути «ідеальний» бажаний профіль організаційної культури, дозволила отримати наступні результати. Зокрема, було виділено два фактори, які відображають уявлення працівників усіх досліджуваних структурних підрозділів щодо бажаного розвитку організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка». Перший фактор ми назвали – «вільної творчості», який має такі факторні навантаження: «клановість», «адхократичність». Працівники виказують бажання, про підвищення рівня адхократичності. Саме адхократичність співзвучно поняттю «академічна свобода», що є визначенням як самостійності і незалежності учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів. Разом з тим працівники «бажають» посилити відчуття групової єдності, взаємної згоди на основі традицій, моральних цінностей, що поділяються усіма членами кафедри. «Бажаним» є підтримання здорового внутрішнього клімату і турбота про працівників.

Другий фактор, який має наступні факторні навантаження: «ринковість», «ієрархічність», ми назвали – «контрольованої конкурентної творчості». «Бажаним» є зниження рівня заформалізованості та контролю ділових взаємин на кафедрі; послаблення вимогливості керівника, що формує організаційний клімат, акцентований на конкуренції та перемозі на освітньому ринку.

Як висновок зазначимо, що управління організаційною культурою передбачає формування, підтримку або зміну організаційних цінностей і норм з метою підвищення успішності організаційної діяльності, що здійснюється відповідно до загальної стратегії організації, на основі діагностики організаційної культури, що склалася в ній на даний період часу. При цьому найважливішу роль відіграють позиція і поведінка керівництва Державного університету «Житомирська політехніка», виступаючі зразком,

на який рівняються працівники.

Отримані нами результати свідчать про можливі відмінності в уявленнях керівників і працівників про напрями бажаного розвитку організаційної культури, їх суперечливості, що може викликати як опір змінам організаційної культури з боку працівників, так і конфліктні ситуації. Тому при впровадженні змін організаційної культури в Державному університеті «Житомирська політехніка» необхідно узгоджувати уявлення про бажані напрями розвитку організаційної культури як керівників, так і працівників.

Також слід зазначити, що у зв'язку із приєднанням до Болонського процесу, значущість ієрархічної складової має зростати. Це можна пояснити тим, що формалізована процедура взаємодії викладачів і студентів в системі управління якістю і контролем знань студентів потребує розвитку таких професійних навичок виконавців, як чітке дотримання регламенту.

Таким чином, планування та реалізація змін в організаційній культурі може здійснюватися лише на підставі аналізу успішності виконання основних видів діяльності (навчально-виховної та науково-дослідницької), визначення можливих конкретних заходів рішення загальноуніверситетських завдань, визначення критеріїв адекватної оцінки успішності діяльності працівників, матеріального і нематеріального її стимулювання й підтримки з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників університету. Для Державного університету «Житомирська політехніка» важливо не лише розбудовувати освітній процес на інноваційних засадах, зберігати традиції наукових шкіл, а й адаптуватися до нових потреб ринкової економіки, посилювати власні конкурентні позиції в освітньому просторі України та світу.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки системи управління організаційною культурою університету можна зробити наступні висновки.

1. Державний університет «Житомирська політехніка» – єдиний цивільний заклад освіти інженерно-технологічного профілю на Житомирщині. «Житомирська політехніка» в рейтингу «Топ-200 Україна» зайняла 53 місце, а серед «Кращих закладів вищої освіти північного регіону України» – 2 місце. Серед кращих закладів освіти Житомира «Житомирська політехніка» в 2022 році посіла перше місце.

2. В результаті дослідження встановлено, що основним джерелом фінансування Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021 році є кошти загального фонду – 61,59%. Питома вага доходів спеціального фонду у загальній сумі надходжень склала 38,41% відповідно. У результаті проведеного аналізу фінансової діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» було виявлено дефіцит коштів у 2021 році. Але завдяки збільшенню коштів від надання платних послуг та орендної плати, організація може позитивно вплинути на існуючу ситуацію.

3. За свою 100-літню історію заклад вищої освіти сформував власну корпоративну культуру, що є унікальним елементом системи менеджменту. Корпоративна культура Житомирської політехніки втілена в цінностях, місії, кодексі, символіці, традиціях, повазі до історії університету. Останні тісно пов'язані з виявленням патріотизму щодо організації. Складовою корпоративної етики є кодекс, у якому пропагуються корпоративні цінності, високі моральні стандарти поведінки членів університетської спільноти, чітко сформульовано норми і заборони, водночас даються поради, як поводитись з врахуванням етичних вимог.

Кодекс є офіційним документом, до якого можуть апелювати викладачі та студенти. Важливим компонентом корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка» є брендингові атрибути, що

втілюють корпоративну ідеологію закладу. Корпоративність працівників університету сприяє інтеграції студентства в їх спільноту; водночас активна участь молоді в розвитку корпоративної культури закладає міцне підґрунтя для інновацій в соціокультурний феномен у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

3.1. Напрями розвитку організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка»

Під поняттям «управління розвитком організаційної культури організації» розуміють цілеспрямований вплив на елементи (або компоненти) організаційної культури закладу освіти, який здійснюється з метою забезпечення такого рівня організаційної культури цього закладу, який дасть йому змогу досягти бажаних результатів діяльності на ринку.

Управління організаційною культурою є досить складним процесом. Ціннісні орієнтири повинні бути не тільки заявлені, але і стати невід'ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва і передаватися на нижні рівні університету детально. Керуючи культурою, слід пам'ятати, що вона може з'єднувати різні частини підприємства. Разом з тим слід мати на увазі, що неможливо міцно поєднати суперечливі між собою частини. Стандартизація цінностей і щоденна робота менеджерів щодо їх впровадженню в життя можуть допомогти підприємстві досягти успіху.

Стратегія та культура є одними з основних важелів, які доступні керівникам у їх нескінченних прагненнях зберегти організаційну життєздатність та ефективність. Стратегія пропонує офіційну логіку цілей компанії та орієнтує людей навколо них. Культура виражає цілі через цінності та переконання та спрямовує діяльність через спільні припущення та групові норми.

Як зазначено в [82] – стратегія забезпечує чіткість і спрямованість колективних дій та прийняття рішень. Вона спирається на плани та набори варіантів мобілізації людей, і часто може бути відзначена винагородами за досягнення цілей (прибуток, розширення виробництва, вихід на новий ринок

тощо), так і суперечливими наслідками, при виникненні розбіжностей на стадії впровадження. В ідеалі вона також включає адаптивні елементи, які можуть сканувати та аналізувати зовнішнє середовище та відчувати, коли потрібні зміни для підтримання зростання. Однак культура є більш невлотимим важелем, оскільки велика частина її закріплена в невисловленій поведінці, мисленнях та соціальних моделях.

Таким чином, викладена інформація підтверджує актуальність питання щодо формування організаційної культури в стратегічному управлінні Державного університету «Житомирська політехніка». Особлива увага приділяється методичному підходу, який описує послідовність формування, включаючи необхідні для цього інструменти. І, як можна бачити, послідовність, що представлена на рис. 3.1, включає зв'язок між організаційною культурою та стратегічним управлінням, і на основі проведених досліджень включає необхідні елементи, що мають вплив на кінцевий результат.

Процес формування організаційної культури є складним, проте структурованим процесом [72]. Він передбачає постановку направлених питань, відповідь на які вирішить подальший процес послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Окрім того, даний алгоритм повинен включати не тільки формування нової організаційної культури, але й перехідної. Ця умова необхідна для ситуацій, коли неможливо здійснити прямий перехід від однієї організаційної культури до іншої – різні цінності, належність влади, процес прийняття рішень та інше. Ці фактори зумовлюють потребу у створенні додаткових умов, які забезпечать можливість подальшого розвитку і функціонування підприємства. Важливість етапу поверхневої оцінки полягає у визначенні вже існуючих елементів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Етап поверхневої оцінки включає наступні кроки: аналіз існуючої стратегії; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей; аналіз існуючої організаційної культури та

визначення її типу та рівня.

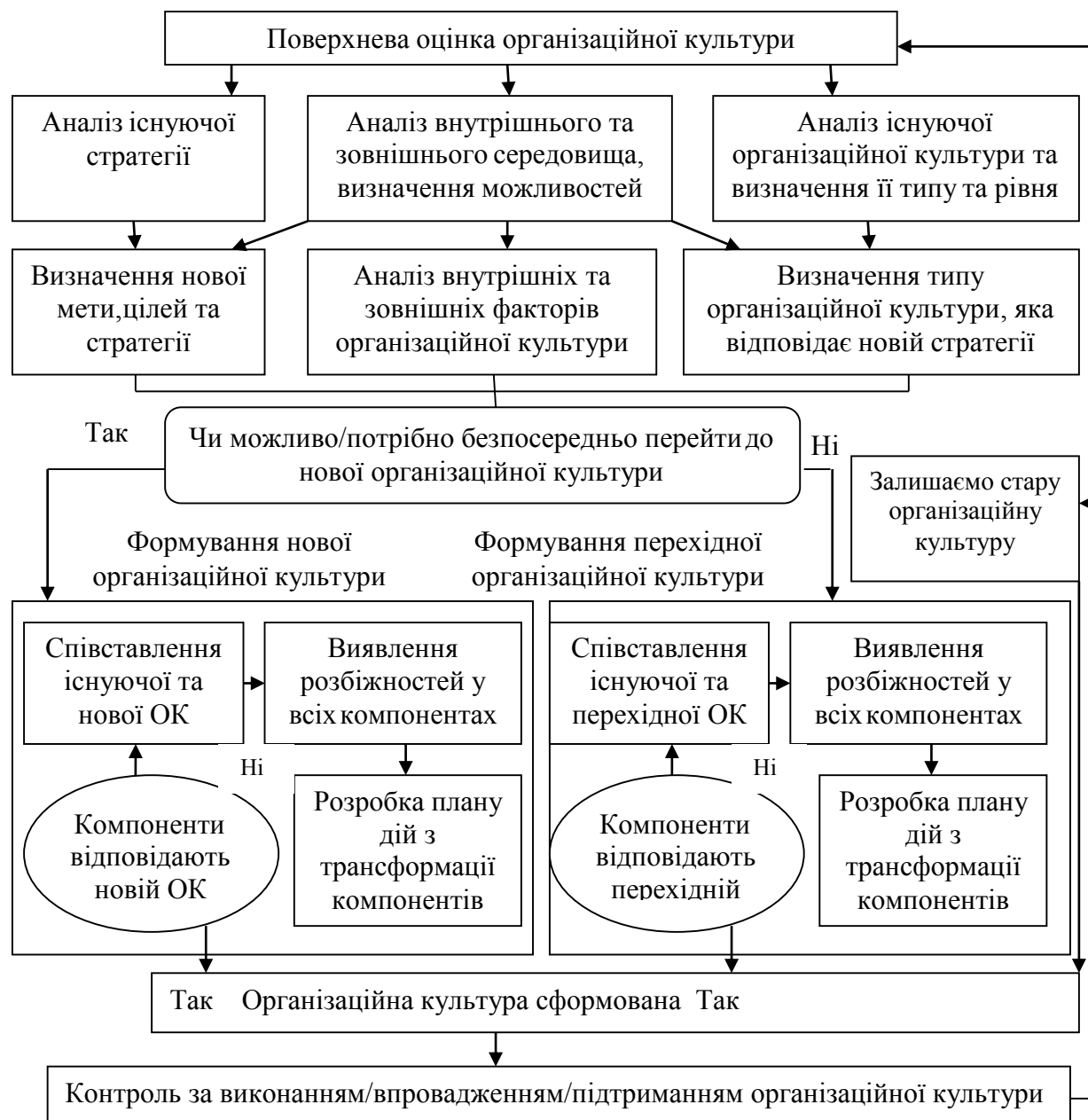


Рис. 3.1. Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні ЗВО

Джерело: доопрацьовано автором на основі [8; 9]

Першим кроком є аналіз існуючої стратегії, який визначає чи діятиме організація в даному напрямленні та чи зберігатиме існуючі цілі та мету, якщо ні, то визначаються нові цілі, мета та стратегія підприємства.

Стратегічний аналіз організації є важливим фактором, коли йдеться про формулювання плану для безперебійної роботи Державного університету «Житомирська політехніка». За допомогою стратегічного планування можуть

бути досягнуті цілі та завдання, поставлені компанією.

Проводячи стратегічний аналіз, перш за все, необхідно добре знати своїх конкурентів, для того, щоб визначитися зі стратегією, яка допоможе відокремитися від них і зберегти конкурентоспроможність. Однією з найбільш важливих функцій стратегічного аналізу є прогнозування майбутніх подій та планування альтернативного підходу, якщо перша стратегія не спрацює.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей де поява нових факторів як всередині так і зовні підприємства може призвести до змін стратегії та вплинути на визначення типу організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка».

Аналіз навколишнього середовища у стратегічному управлінні відіграє відчутно важливу роль у житті підприємства, вказуючи поточні та потенційні можливості або загрози поза компанією у її зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище включає політичні, екологічні, технологічні та соціологічні події або тенденції, які можуть впливати на бізнес прямо чи опосередковано. Зовнішній аналіз зазвичай проводиться в рамках аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

В ході досліджень управління [9] було показано, що метою зовнішнього аналізу є допомога у розробці стратегії шляхом інформування осіб, які приймають рішення на підприємстві, про зовнішнє середовище. Це може включати зміну політичних партій, посилення нормативних актів щодо зменшення забруднення, технологічне розширення та зміну демографічних показників. Якщо нова технологія розробляється і використовується в іншій галузі, менеджер із стратегічної направленості зрозуміє, як цю технологію можна також використовувати для вдосконалення процесів у своєму бізнесі. Аналіз дозволяє підприємствам отримати уявлення про своє середовище, щоб виявити можливості або загрози. Окрім того, цей аналіз полегшує стратегічне мислення в організації, що забезпечує вхід для стратегічного

рішення. Аналіз повинен дати розуміння змін, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Внутрішній стратегічний аналіз дасть можливість огляду функціонування університету. У цьому аналізі оцінюються та аналізуються власні сильні та слабкі сторони, встановлюється стратегія, яка допоможе покращити імідж компанії. Внутрішній аналіз починається з оцінки результатів діяльності та майбутнього потенціалу компанії та її спроможності зростати.

Аналіз сильних і слабких сторін Державного університету «Житомирська політехніка» повинен ґрунтуватися виключно на ситуації на ринку та реакції клієнта. Сильні сторони мають сенс лише тоді, коли вони доставляють клієнту повне задоволення від товару або послуги. Поряд із сильними сторонами, стратег повинен також усвідомлювати слабкі сторони та зобов'язання компанії на той момент. Компанія може рости експоненціальними темпами, якщо є продумана стратегія.

Після завершення внутрішнього аналізу, можна перейти до зовнішнього аналізу. Багато зовнішніх факторів можуть виступати перешкодою для зростання підприємства.

У статті [7] достатньо інформативно описано внутрішні структури організації, які впливають на зміну організаційної культури, та які треба враховувати при впровадженні змін. Він стверджує, що ініціатив на індивідуальному рівні недостатньо для сприяння стійким змінам культури, бо з часом культура стає інституціолізованою і вкорінюється в саму систему організації, формуючи її структуру та системи, які в свою чергу, підсилюється культурою. Зокрема, можна виділити сім важелів «формування змін», які підсилюють організаційну культуру і які повинні бути узгоджені з новою стратегією для сприяння позитивним культурним змінам, вони представлені на рис. 3.2.

Система лідерства: організація повинна вміти відбирати, набирати чи розвивати лідерів, які послідовно моделюють бажані нові норми та поведінку

та ефективно керують аспектами змін, пов'язаними з людьми.

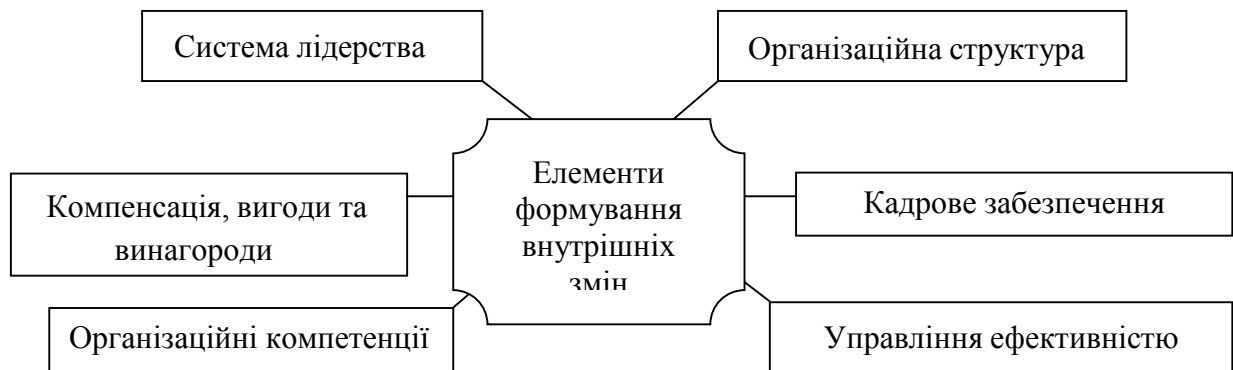


Рис. 3.2. Елементи формування внутрішніх змін Державного університету «Житомирська політехніка»

Узагальнено за [8]

Організаційна структура: для сприяння ефективним культурним змінам органи влади та відповідальність повинні бути узгоджені між собою, бажаною поведінкою та нормами.

Кадрове забезпечення: існує необхідність забезпечити, щоб робочі місця займали особи, які мають належні навички та поведінку, для щоб здійснити необхідні зміни.

Організаційні компетенції: оскільки працівникам та менеджерам часто потрібно освоювати нові навички, коли організація трансформується, часто потрібна буде нова стратегія розвитку компетентностей.

Управління ефективністю: це забезпечує основу, в якій співробітники можуть бути спрямовані на «правильну» поведінку через систему, що включає планування результативності та постановку цілей, регулярну оцінку та інструктаж.

Компенсація, вигоди та винагороди: ця система забезпечує винагороду за бажану нову поведінку або, як альтернативу, карає осіб, які цього не демонструють, утримуючи відповідні винагороди та вигоди.

Комунікації: регулярна система комунікацій, пристосована для працівників у різних функціональних або інших сферах організації, допоможе сприяти та підтримувати зміни на рівні групи до нових норм та

поведінки.

Етап аналізу існуючої організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка», визначення її типу та рівня передбачає встановлення даних від яких залежить визначення типу культури, яка відповідає новій стратегії.

Поліпшення організаційної культури – це невідкладна потреба, оскільки люди хочуть працювати в компанії, яка дозволяє їм підтримувати баланс між своїм робочим та особистим життям, а організації, які надають значення організаційній культурі, підвищують свою продуктивність і нижчі показники зносу. Отже, здорова організаційна культура – це взаємовигідна ситуація для всіх зацікавлених сторін, акціонерів, керівництва, клієнтів та працівників.

Іноді організація визначає, що її культура несприятлива для ефективності організації, і її доводиться змінювати. Наприклад, якщо відбувається зміна зовнішнього середовища, організація повинна адаптуватися до мінливих умов, інакше вона не виживе. Хоча змінити старі культури дуже важко, але це те, без чого керівництво не може обійтися.

Багато компаній не мають точного розуміння власної культури, а тому не надають правильної інформації для залучення кандидатів, які найкраще відповідають культурі. Для роботодавців надзвичайно важливо визначити культуру компанії, щоб вони могли оцінити спроможність потенційних працівників відповідати цій культурі.

Культура для Державного університету «Житомирська політехніка» дуже важлива, оскільки вона може впливати на масштабні управлінські рішення, етику тощо. Однак культура – це також те, що розвивається в міру того, як змінюються такі речі, як персонал компанії чи місце розташування, або коли організація збільшується або зменшується в розмірах.

Варто відзначити, що завжди є кілька причин, які призводять до зміни в організації культури. Зміна керівництва, погані фінансові умови, перегляд цілей і завдань вносять зміни в культуру організації.

Окрім того, як вже було зазначено раніше, зміна стратегічної направленості ЗВО часто тягне за собою зміни в організаційній культурі. Це зумовлено тим, що, що існуюча культура визначається як потенційна стримуюча сила, яка може зменшити шанси на успішне управління змінами.

Саме тому, на цьому етапі необхідно враховувати такі важливі фактори, як те, що організація та її культура взаємні та взаємозалежні: організація, її дизайн та стратегії впливають на загальну культуру і навпаки; культура організації відображає її найглибші цінності та переконання. Спроба змінити це може поставити під сумнів все, що подобається організації, часто без цього свідомого наміру; культура організації закладена у всій організаційній системі. Кожна невелика зміна впливає на кожен шар цієї системи; організаційна культура еволюціонує з часом. Ідентичність організації базується на її культурі, яка глибоко пов'язана з її історією та розвитком.

Тож, питання стосовно переходу організаційної культури припускає три варіанти вирішення проблеми:

1. Формування нової організаційної культури (за умови повної невідповідності існуючої організаційної культури та стратегічної направленості).
2. Формування проміжної організаційної культури (за умови неможливості прямого переходу від однієї організаційної культури до іншої).
3. Залишається стара організаційна культура (на даний момент немає необхідності зміни організаційної культури – вона повністю відповідає стратегічному управлінню підприємства).

Якщо третій варіант припускає лише контроль, який буде слідкувати за виконанням усіх функцій організаційної культури при новій стратегічній направленості, то перші два продовжують процес формування.

Етап формування нової організаційної культури починається з постановки питання про відповідність компонентів новій організаційній культурі. Наступні компоненти можуть визначати культуру:

- парадигма: його цінності, місія та сфера діяльності; система управління: який процес встановлений для моніторингу того, що відбувається в організації;
- організаційна структура: ієрархія та робочий процес;
- структура влади: основа влади, хто приймає рішення та як вона розповсюджується;
- символи: включає логотипи, унікальний дизайн, розташування офісів, спеціальні місця для паркування тощо;
- ритуали: сюди можуть входити засідання керівництва, заходи та звіти правління;
- історії та міфи: цінності в організації, записи про історію компанії, спадщину, події та людей.

І в залежності від позитивної або негативної відповіді щодо дотримання даних компонентів визначаються подальші дії. Якщо компоненти повністю відповідають новій організаційній культурі, то ми її приймаємо та вважаємо, що організаційна культура сформована.

Трансформація компонентів організаційної культури представляє процес, який припускає внесення до них змін та переорієнтацію на нові цінності. У табл. 3.1 представлено рекомендації стосовно зміни компонентів та підготовки до цього працівників.

Щоб забезпечити співпрацю з працівниками, треба бути прозорими та чесними з самого початку. Менеджерам/керівникам необхідно спробувати зрозуміти почуття своїх співробітників, проводячи індивідуальні наради та групові збори, де можна відкрито обговорювати проблеми та долати бар'єри.

Проте може виникнути ситуація, коли працівник суперечить новій культурі Державного університету «Житомирська політехніка» – у такому випадку треба негайно вживати заходів, інакше співробітники не будуть сприймати нові зміни чи правила дуже серйозно.

Таблиця 3.1

Керування зміною організаційної культури на робочому місці

Метод	Сутність
Співпрацювання	Зробити працівників частиною створення культури Державного університету «Житомирська політехніка». Коли мова йде про зміну культури, співпраця є ключовим фактором. Співробітники складають культуру, і нехтування їхнім включенням у процес лише створює більше напруги у вже віддалених стосунках. Культура - це не односторонній процес. У даній ситуації необхідно вислухати та застосувати відгуки та ідеї співробітників.
Дотримання правил	Як тільки запроваджується нова політика - необхідно дотримуватись правил з першого дня. Після внесення змін потрібно послідовно виконувати подальші дії. Послідовне та часте спостереження є однією з найважливіших речей, яку може зробити будь-яка управлінська команда, щоб допомогти впровадити нову поведінку.
Спілкування	Керівники не повинні покладатися на один електронний лист, щоб повідомити своїх співробітників про зміни, які планується вносити на робочому місці. Необхідно спланувати зустріч або кілька зустрічей перед тим, як вносити будь-які зміни, на яких буде можливість повідомити про них та вислухати пропозиції персоналу. Зміни не повинні стати несподіванкою.
Внесення змін поступово	Зміна культури на робочому місці має бути поступовим процесом. Замість швидкої послідовності повідомлень або нарад необхідно дати співробітникам час адаптуватися до ідеї змін. Внесення необхідних змін може зайняти тижні чи навіть місяці, але у такому випадку працівникам буде простіше пристосуватися до них.
Гейміфікація	Впроваджувати гейміфікацію - використовувати розваги та ігри для заохочення розуміння, участі та підтримки. Щоб зменшити опір співробітників до змін, створюються ігри і переможці отримують відповідні призи. Запроваджуються правила, точки, табло тощо. Таким чином, завдяки гейміфікації, є можливість покращити швидкість прийняття нової культури.
Зробити працівників щасливішими	Зміна будь-якого виду важка та не робить жодної вигоди для морального стану працівників. Такі прості речі, як наприклад щоденні закуски або допоможуть співробітникам залишатися щасливими та позитивними під час змін.
Ясне бачення	Перш ніж почати вносити зміни, необхідно визначити, чого саме потрібно досягти, та чи нема суперечки між слово-діло. Не треба вносити змін лише тому, що це зробив конкурентний ЗВО. Та перш за все необхідно оцінити усі варіанти впливу на Державний університет «Житомирська політехніка».
Тренінги	Тренінги можуть застосовуватися, як інструмент адаптації нових співробітників, або застосовуватися для покращення згуртованості колективу чи процесом налагодження пристосування до змін.

Узагальнено та доповнено автором на основі [1]

Окрім того, зміни у компонентах, що стосуються працівників не повинні бути несподіванкою. Спілкування з персоналом про те, які цінності вони вважають важливими зменшує опір змінам.

Пристосуватись до нового робочого середовища та культури важко, тому необхідно вносити зміни повільно, поетапно; це дасть членам команди достатньо часу, щоб зручно адаптуватися до нових компонентів організаційної культури. Повільне впровадження змін допоможе зіткнутися з меншим опором та почуватись працівникам щасливішими від змін.

Більш того, щоб забезпечити успіх змін у компонентах культури треба переконатися, що цілі та культура узгоджуються. Необхідно виділяти цінності, які запроваджуються та підтримувати інновації, які з цим пов'язані. Якщо ж залишилися розбіжності у прийнятті компонентів, то наступна задача виявити усі недоліки та розробити план дій стосовно трансформації цих компонентів. Після цього цикл дій повторюється для того, щоб впевнитися у правильності розробки та впровадженні такого плану.

Наступний варіант це формування проміжної організаційної культури, при неможливому прямому переході, що може бути викликано суперечностями в ідеології культур, системі влади або підході до досягнення цілей. У такому випадку формується проміжна організаційна культура, яка буде виконувати зв'язуючу роль із відповідною до обраної стратегічної направленості.

Алгоритм дій у такому випадку схожий до попереднього та полягає в тому, що визначається відповідність компонентів перехідній організаційній культурі. Якщо отримуємо позитивний результат, то після формування проміжної організаційної культури переходимо до формування бажаної, повторюючи всі процедури. Якщо визначаються невідповідності, то розробляємо план дій стосовно трансформації компонентів та починаємо даний етап з початку.

Коли бажана організаційна культура сформована та впроваджена на підприємство переходимо до останнього етапу в даній послідовності – контроль за виконанням/впровадженням/підтриманням поточних змін. Даний етап припускає спостереження та перевірку за правильністю виконання змін та успішним функціонуванням нової організаційної культури. При

порушеннях процесу, виявленні недоліків або появи нових факторів впливу (як внутрішніх так і зовнішніх) пропонується повернення до поверхневої оцінки та проходження усіх етапів спочатку задля виявлення проблеми та вдалого подальшого впровадження.

Більш того, роль функції контролю полягає у виявленні потенційних слабких місць, які виникають як зворотний зв'язок із управління діяльністю, починаючи від стадії планування до стадії реалізації. Питання, охоплені функцією контролю включають створення стандартів або критеріїв, порівняння результатів із стандартним моніторингом, здійснення поліпшення відхилення, модифікації та коригування даного методу в результаті зміни умов, а також повідомлення про ревізії та коригування всього процесу управління при виявленні порушень або недоліків, для того, щоб дані ситуації не повторювалися.

Таким чином, результатом даного підрозділу є представлення послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні університетом, що включає етапи поверхневої оцінки, формування та контролю. Окрім того, представлено та обґрунтовано кожен елемент та інструмент даної послідовності; запропоновано методи впровадження змін організаційної культури в робочий процес.

3.2. Розробка заходів з впровадження елементів організаційної культури в стратегічну діяльність університету

Більшість керівників усвідомлюють, наскільки організаційна культура є критичною для успіху їх організації, а більшість ще й намагається досягти цього.

Розвиток стабільної культури є важливим для досягнення стійких конкурентних переваг: підприємства з цільовою організаційною культурою перевершують своїх конкурентів через те, що залучають та утримують

робочу силу з найвищою кваліфікацією, вони дають працівникам можливість швидко співпрацювати та впроваджувати інновації, тим самим надихаючи працювати в своїх інтересах, вони розподіляють працівників та ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Зв'язок між організаційною культурою та обраною стратегією відіграє важливу роль в процесі планування. Як правило, організаційна культура є усталеною одиницею, що закладає фундамент ще на початку створення підприємства.

Проте у вітчизняних ЗВО найчастіше люди, які працюють там не здогадуються про те, що вони належать до певної категорії організаційної культури. Саме тому такі установи мають можливість сформувати культуру, яка підходить до стратегічної направленості.

Не можна не помітити, що при удаваній багатоаспектності і обсязі досліджень, ще багато властивостей і механізмів зв'язку організаційної культури і стратегії вимагають додаткового розгляду.

Для розуміння відповідності організаційної культури до стратегії у таблиці введені позначення від 1 до 5, де 1 – підходить, 5 – критично не підходить, - – у деяких випадках зовсім не сумісні. Проте, в залежності від ситуації, що склалася на підприємстві, керівники завжди, під власну відповідальність, можуть приймати несумісні варіанти. Дана система оцінки та пояснення, запропоновані автором, є теоретичними, проте мають вагоме емпіричне підґрунтя для її впровадження та використання на практиці.

Тож, детально розглянемо логіку визначення рівней індексів між типами організаційної культури та бізнес-стратегіями.

Ринкова культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – гарна можливість захопити ринок, що є одним із пріоритетів для підприємства;
- стратегія розвитку ринку – існує можливість зайняти ще один ринок;
- стратегія розвитку продукту – є шанс втратити репутацію підприємства, якщо продукт «не зайде» на ринок;

Стратегії розвитку Види організаційних культур	Стратегії концентрованого зростання			Стратегії інтегрованого зростання		Стратегії диверсифіковано го зростання			Стратегії скорочення			
	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія ліквідації	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення витрат
Ринкова культура	1	1	2	1	2	1	2	3	-	1	2	3(-)
Бюрократична культура	2	1	4	1	1	2	3	5	1	2	4	1
Культура завдання	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1
Кланова культура	2	1	2	2	2	1	1	1(2)	4(-)	3	2	1
Адхократична культура	1	3	1	3	2	1	1	4	1	3	1	3
Культура інтересів	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2

Рис. 3.3. Матриця сумісності організаційної культури та стратегії розвитку

Джерело: [6]

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – контроль над постачальниками є однією з місій даної ОК;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції – впровадження залежить від того, на скільки це прибутково для підприємства;
- стратегія центрованої диверсифікації – є доволі перспективним для подальшого розвитку підприємства;
- стратегія горизонтальної диверсифікації – є ризик некомпетентності у реалізації нового продукту для підприємства;
- стратегія конгломеративної диверсифікації – взагалі одна із найскладніших до впровадження стратегій. Для ринкової ОК, яка націлена виключно на конкурентоспроможність та прибуток, вкрай важко буде ризикнути та впровадити нове виробництво;
- стратегія ліквідації – якщо підприємство не може вести подальший бізнес, то взагалі неважливо яка ОК існує на даному підприємстві;

- стратегія «збору врожаю» – при впровадженні стратегій скорочення, дана стратегія є найкращим варіантом при ринковій ОК, адже націлена на отримання максимального прибутку;

- стратегія скорочення – успіх даної стратегії залежить від того, що саме підприємство збирається «скорочувати» і в яких цілях. Якщо це скорочення пов'язане із перспективами розвитку інших напрямів замість поточних неприбуткових – ринкова ОК впорається із цим завданням. Якщо це скорочення викликане необхідністю отримати кошти для подальшого існування компанії в цілому, то даний захід дещо дестабілізує колектив. Тож впровадження даної стратегії повинно повністю регулюватися керівництвом;

- стратегія скорочення витрат – стратегія має на увазі у деяких випадках закриття навіть прибуткових потужностей та припинення виробництва. Проте якщо це єдиний вихід, то необхідно провести тренінг із персоналом задля успішного виконання цього завдання.

Бюрократична культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – дещо агресивна стратегія для даного типу ОК;

- стратегія розвитку ринку – дана стратегія має гарний зв'язок із бюрократичною ОК, адже не суперечить встановленим правилам та є надійною у довгостроковій перспективі;

- стратегія розвитку продукту – через те, що бюрократична ОК складно працює в умовах диверсифікації, то впровадження даної стратегії може призвести до руйнівних наслідків для підприємства;

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – дана стратегія не суперечить ідеології бюрократичної ОК;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції – завдяки упорядкованим діям та чітким посадовим інструкціям дана стратегія підходить до впровадження на підприємствах із бюрократичною ОК;

- стратегія центральної диверсифікації – із усіх стратегій диверсифікованого зростання дана є найбільш сприятливою для

бюрократичної ОК. Адже поточне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове базується на вже існуючих можливостях;

- стратегія горизонтальної диверсифікації – зважаючи на те, що дана стратегія передбачає виробництво нової продукції за рахунок впровадження відмінної від поточної технології, то при її впровадженні будуть виникати певні проблеми, адже бюрократична ОК не підтримує таких змін. Навіть не зважаючи на те, що новий товар орієнтований на споживача основного продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікації – як було вже описано вище

- дана стратегія є однією із найскладніших і для бюрократичної ОК це не є виключенням, бо вона акцентується на виробництві нового продукту та його реалізація на новому ринку. Так як недоліки даної культури передбачають складну реалізацію будь-яких змін, то сумісність є досить нестабільною;

- стратегія ліквідації – при налагодженій системі праці, чітких інструкціях та прописаних правилах, підприємство із даною ОК зможе впровадити стратегію ліквідації;

- стратегія «збору врожаю» - зважаючи на ситуації, які приводять підприємство до використання стратегій ліквідації в цілому – стратегія «збору врожаю» є не найгіршим варіантом для бюрократичної ОК, навіть не зважаючи, що вона не націлена на максимальний прибуток в таких ситуаціях;

- стратегія скорочення – через те, що дана стратегія частіше за все реалізується диверсифікованими підприємствами, а дана культура не підтримує диверсифікацію, то впровадження такої стратегії є неможливим. Проте існує можливість, що підприємство може використати даний тип стратегій в умовах скорочення філіалів або дочірніх підприємств;

- стратегія скорочення витрат – завдяки тому, що реалізація даної стратегії полягає у тимчасових чи короткострокових заходах – це дає передбачливу поведінку та доступне для огляду майбутнє, тому

впровадження даної стратегії є перспективним.

Культура завдання:

- стратегія посилення позиції на ринку та стратегія розвитку ринку – компетентні керівники та короткострокова направленість роблять можливою дану сумісність;

- стратегія розвитку продукту – процес вироблення нового продукту може займати досить тривалий час, що суперечить позиції даної ОК;

- стратегії інтегрованого росту – стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції передбачають управління в мінливих ситуаціях, що є однією з головних цілей культури завдання;

- стратегія центрованої диверсифікації та стратегія горизонтальної диверсифікації – дані типи стратегій направлені на довгострокове вирішення питань, що суперечить культурі завдання;

- стратегія конгломеративної диверсифікації – дана стратегія припускає вироблення нового продукту та його реалізацію на новому ринку, що сприяє ідеології швидкого та якісного прийняття рішень, проте залишаються ризики зважаючи на те, що дана стратегія є однією із найскладніших;

- стратегія ліквідації та стратегія «збору врожаю» – дані стратегії є короткостроковими та незважаючи на занепадницьке положення підприємства, вони будуть відповідно впроваджені;

- стратегія скорочення – через довгостроковість стратегії є ризик сповільнення отримання результату;

- стратегія скорочення витрат – дана стратегія носить тимчасовий чи короткостроковий характер, що сходиться з ідеологією культури.

Кланова культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – дана стратегія, у деяких випадках, передбачає об'єднання з іншими підприємствами задля встановлення контролю на ринку. А кланова ОК направлена на збереження

цінностей всередині організації, проте із впровадженням даної стратегії це буде важко зробити;

- стратегія розвитку ринку – ніщо не суперечить впровадженню даної стратегії;
- стратегія розвитку продукту – командна робота та високий рівень гнучкості допоможе успіху цієї стратегії;
- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – створення дочірніх структур (що передбачено даною стратегією) може негативно вплинути на рівень згуртованості колективу, якщо він розподілиться між філіалами;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції – у клановій організаційній культурі усе, що стосується придбання якихось структур або зливання буде працювати проти вже налагодженого мікроклімату на підприємстві. Проте якщо стратегія буде передбачати посилення контролю над посередниками, то це матиме успіх;
- стратегія центрованої диверсифікації – так як підприємство при даній стратегії буде розробляти новий продукт, але на існуючому ринку, залишаючи існуючий продукт, то вона є досить підходящою для кланової ОК;
- стратегія горизонтальної диверсифікації – при правильній оцінці підприємством власної компетентності дана стратегія має успішну сумісність;
- стратегія конгломеративної диверсифікації – неможливо із повною впевненістю стверджувати, що дана стратегія (як одна із найскладніших) безперешкодно зіллється із клановою культурою, проте це найбільш відповідна культура для цього. Адже відданість колективу, внутрішній фокус та згода між членами колективу посприяють успішному виконанню даної стратегії;
- стратегія ліквідації – для колективу, що вважає себе великою сім'єю дана стратегія буде дуже важка для прийняття. Але якщо немає альтернативи, то даний факт неминучий;

- стратегія «збору врожаю» - для колективу, якому властива кланова ОК, сам факт того, що підприємство може припинити своє існування є дуже пригнічуваним, тому дана стратегія не буде сприйнята належним чином;

- стратегія скорочення – враховуючи той факт, що підприємство намагатиметься зробити все задля збереження свого існування, то дана стратегія є гарним рішенням;

- стратегія скорочення витрат – кланова ОК має на увазі високий рівень згуртованості колективу, тож дана стратегія «приживеться» в умовах кризи [6].

Адхократична культура:

- стратегія посилення позиції на ринку – ризиковість керівництва та творчість підлеглих робить можливим завоювання кращих позицій на ринку;

- стратегія розвитку ринку – для даного типу культури краще розробити новий продукт, аніж підлаштовуватися з існуючим під ринок, тому стратегія розвитку продукту більше підходить для росту підприємства;

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – вимагає створення дочірніх структур, що означає розбалансування контролю. Буде мати успіх, якщо налагодити комунікації та контроль;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції – є вірогідність, що при злитті із посередницькими структурами відбудеться конфлікт інтересів між працівниками;

- стратегія центрованої та горизонтальної диверсифікації – дає можливість використати творчий потенціал та новаторство працівників;

- стратегія конгломеративної диверсифікації – частіше за все, підприємства, що підтримують адхократичну ОК є вузькоспрямованими, тому не мають можливості виробляти технологічно не пов'язані товари;

- стратегія ліквідації – особливо маленькі підприємства, що працюють із сучасними технологіями (саме такі підтримують адхократичну культуру) рідко працюють у довгостроковій перспективі, тому це нормальна практика;

- стратегія «збору врожаю» – у співробітників даної сфери завжди є

вибір перейти до іншого підприємства, тому вони не чекатимуть покращень;

- стратегія скорочення – як в стратегії ліквідації, працівники нормально відносяться до ситуацій, коли можливе звільнення;

- стратегія скорочення витрат – співробітники одразу ж почнуть шукати більш комфортні умови для свого розвитку.

Культура інтересів:

- стратегії концентрованого зростання – кваліфіковані працівники та їх потенціал забезпечать стабільний розвиток;

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – підприємство може зіткнутися із проблемою контролю у дочірніх структурах;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції – об'єднання із системами розподілу і продажу гарантують стабільне ведення бізнесу;

- стратегії диверсифікованого зростання – незважаючи на складність впровадження даних стратегій, підприємство має можливість направити персонал на опанування нових спеціалізацій (якщо вони не мають категоричної відмінності) та за рахунок цього «захопити» нові ринки;

- стратегія «збору врожаю» – завдяки комфортному внутрішньому клімату співробітники підприємства готові будуть прийняти таку стратегію та допрацювати певний період;

- стратегія скорочення та стратегія скорочення витрат – важко сприймаються через згуртованість колективу, проте усвідомлюються як необхідність.

У табл. 3.2 представлено узагальнені дані щодо стратегій Державного університету «Житомирська політехніка» та їх сумісності із організаційною культурою згідно до матриці сумісності.

Як можна бачити з проведеного аналізу, деякі стратегії та культури є повністю сумісними, проте деякі мають суперечності, що може викликати непорозуміння між керівником та підлеглими, занепад підприємства і неможливість повного відновлення. Для вирішення даної ситуації необхідно проаналізувати можливі переходи до іншої організаційної культури та

запропонувати варіації покращення становища на підприємстві.

Таблиця 3.2

Сумісність стратегій та організаційних культур Державного університету
«Житомирська політехніка»

Стратегія	Організаційна культура	Індекс сумісності
Стратегія скорочення витрат	Ринкова культура	3(-)
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Культура завдання	1
Стратегія центрованої диверсифікації	Ринкова культура	1
Стратегія розвитку ринку	Адхократична культура	3
Стратегія центрованої диверсифікації	Культура завдання	2

Джерело: розроблено автором

Організаційна культура представляє професійні цінності, які створює підприємство, та які визначають взаємодію між працівниками, постачальниками, партнерами та клієнтами. Місія стратегічної направленості підприємства – це короткий виклад того, як підприємство сприймає свою роль та переконання, які воно використовує для досягнення своїх цілей. Оскільки організаційна культура є рушійною силою того, як компанія веде бізнес, вона напряду впливає на розробку бізнес-стратегії.

До того ж організаційна культура диктує, на який ризик готове піти заклад, коли мова йде про дослідження та розробки, взаємодію з клієнтом, інвестування в обладнання та будь-яку іншу діяльність, яка пов'язана з ризиком. Якщо організаційна культура сприятиме встановленню нової стратегічної направленості, це вплине на ризики, на які піде компанія при розробці нових продуктів або розширенні ринків збуту. Оцінка ризику на основі меж, встановлених переконаннями компанії та почуттям відповідальності, впливає на організаційне планування.

Можна стверджувати, що організаційна культура, якої притримується кожен працівник, допомагає створити увагу серед персоналу. Та коли працівники дотримуються переконань та цінностей компанії, це створює єдине враження для продавців, клієнтів та партнерів. Все це сприяє створенню та впровадженню бізнес-стратегії, адже все підприємство застосовуватиме настанови однаково і покращуватиме шанси на успіх

стратегії.

Загалом, у даному підрозділі було представлено матрицю сумісності організаційної культури та стратегії підприємства, яка містить індекси, що вказують на рівень їх взаємодії. За допомогою даної матриці можливо встановити суперечність на початковому етапі планування подальшої стратегічної направленості та обрати менш неузгоджений варіант, який забезпечить ефективність підприємства. Окрім того, обґрунтовано кожний тип зв'язку, де вказано логіку прийнятого рішення та можливі результати даної взаємодії.

Як результат, узагальнено дані аналізу стосовно сумісності організаційних культур підприємств зі стратегіями, що дає змогу зробити висновки відповідно до їх подальшого застосування на підприємствах.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення організаційної культури повинна розглядати два напрями: ефективність розробленого напрямку по розвитку організаційної культури (мета змін); ефективність заходів по вдосконаленню організаційної культури в обраному напрямі (технологія змін).

Для оцінки організаційної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів по розвитку або зміні організаційної культури. Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності. Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових. Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень. Соціальний ефект – підвищення матеріального

і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження долі важкої ручної праці та ін [8, с.90].

Стан організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» можна оцінити на основі аналізу основних елементів: міра збігу цінностей, чим вище міра збігу, тим сильніше культура; міра конформізму, наскільки співробітники організації поведуться відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм; рівень розвитку і використання системи інформування у відсотках; розвиненість системи передачі культурного досвіду у відсотках; стан соціально-психологічного клімату у відсотках. Зміст елементів впливає на параметри організаційної культури і виражається у показниках діяльності організації.

Для з'ясування особливостей змін в організаційній культурі респондентам запропоновано визначити, які зміни відбулися в Державному університеті «Житомирська політехніка», за останні роки (табл. 3.3).

Характеризуючи отримані результати, слід зауважити, що переважна більшість опитаних респондентів виявили зміни в організаційній культурі за останні роки. Найбільша кількість респондентів зазначила, що значно змінилася: культура зовнішнього вигляду - 67,9%; індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної ініціативи - 67,2 %; взаємодія членів організації - 65,4 %; фізичний та психологічний комфорт - 65,2 %; мотивація до праці - 65 %.

Як видно з результатів опитування, культурі зовнішнього вигляду приділяється достатньо уваги в сучасних умовах розвитку Державного університету «Житомирська політехніка»..

З організаційною культурою також тісно пов'язують такі поняття, як: «клімат (атмосфера) організації», «фізичний та психологічний комфорт організації».

Таблиця 3.3

Зміни в організаційній культурі Державного університету «Житомирська
політехніка»

Критерій	Позитивні зміни, %	Без змін, %	Негативні зміни, %	Не відповіли
Взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки	26,3	58,9	4,0	10,7
Індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної ініціативи	67,2	16,3	4,5	12,1
Культура мови та спілкування	30,1	54,0	4,7	11,2
Дотримання норм. цінностей, правил поведінки організації	23,0	61,2	3,8	12,1
Взаємодія членів організації один з одним	65,4	19,2	2,7	12,7
Справедлива винагорода, яка залежить від результатів діяльності	14,5	62,3	12,9	10,3
Культура зовнішнього вигляду	67,9	16,7	4,2	11,2
Взаємодія членів організації з іншими сторонніми особами	60,0	23,7	3,1	13,2
Мотивація до праці	15,2	65,0	9,2	10,7
Комунікація керівника і підлеглого	21,4	63,5	4,5	10,7
Культура організації робочого місця	64,7	21,2	4,0	10,0
Фізичний та психологічний комфорт	65,2	12,3	11,8	10,7

Джерело: розрахунки автора

Соціально-психологічний клімат – це емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємини членів колективу, які визначаються моральними нормами та інтересами. Основними характеристиками соціально-психологічного клімату є: задоволеність членів колективу відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідомі дисципліна; продуктивність праці [36; 44]. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку із цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат [36; 44]. Надзвичайно важливими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- вільне висловлювання думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для групи рішення;
- достатня інформованість членів колективу про його завдання і про стан справ;
- задоволеність належністю до цього колективу;
- високий ступінь взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають фрустрацію в кого-небудь із членів колективу;
- узяття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів [36; 44].

Таким чином, за результатами досліджень ми бачимо, що реформування Державного університету «Житомирська політехніка» вплинуло на поліпшення психологічного комфорту (65,2 %), але 11,8 % респондентів навіть побачили негативні зміни за останні роки в цьому показнику. Взаємодія членів організації також покращилася (65,4 %). Але слід пам'ятати, що ефективніше працює той колектив, де переважає бадьорий, життєрадісний, оптимістичний настрій у відносинах, стосунки будуються на основі співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості, члени колективу із задоволенням беруть участь у спільних справах, разом проводять вільний час, у взаємовідносинах переважає підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями.

Тому Державному університету «Житомирська політехніка» слід більше уваги приділяти цьому питанню. Адже від цього залежать високі показники результатів діяльності закладу, низька плинність кадрів, високий рівень трудової дисципліни, відсутність напруженості й конфліктності в колективі.

Таким чином, наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в Державному університеті «Житомирська політехніка»- це важливий показник задоволеності працівників своєю роботою. Слід також звернути увагу на таке важливе питання, як мотивація до праці. Результати нашого дослідження підтверджують, що цей показник також залишився без змін (65% респондентів не бачать змін у цьому показнику) [36].

Для того щоб зрозуміти, який стимул є найважливішим для сучасного викладача, ми запропонували респондентам відповісти на запитання: «Що, на вашу думку, є основним стимулом якісного виконання посадових обов'язків?» (треба було обрати три найважливіші стимули). За результатами досліджень можна зробити висновок, що для більшості респондентів важливими є як економічний, так і морально-етичний складник.

Найважливіші стимули якісного виконання посадових обов'язків. Найдієвішим стимулом якісного виконання посадових обов'язків залишається матеріальне стимулювання - цей стимул називали 76,1 % працівників Державного університету «Житомирська політехніка». Однак поряд із цим для 55,8 % респондентів важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї діяльності.

Третім за популярністю стимулом є бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), а четвертим - зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). При цьому майже кожний третій респондент називав такий стимул, як жорсткий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб (36,4 %). Водночас моральне заохочення з боку керівника є важливим стимулом для 31% працівників. Найменше працівників Державного університету «Житомирська політехніка» на сучасному етапі розвитку цікавить можливість отримання неправомірної вигоди, про яку говорили лише 1,6 % опитаних.

Таким чином, мотивація до праці може бути різною, однак основним шляхом підвищення ефективності роботи Державного університету «Житомирська політехніка» є розробка ефективних методів мотивації та

стимулювання як економічного, так і неекономічного характеру. Повертаючись до першого питання, слід звернути увагу на думку респондентів стосовно позитивних змін в організаційній культурі Державного університету «Житомирська політехніка».

Деякі позитивні зміни респонденти бачать за такими показниками: культура мови та спілкування – 30,1 %; взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки – 26,3 %; взаємодія членів організації з іншими сторонніми особами - 23,7 %; дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації - 23 %; комунікація керівника і підлеглого - 21,4 %; культура організації робочого місця – 64,7 %.

Якісне вирішення завдань в Державному університеті «Житомирська політехніка» безпосередньо пов'язане зі створенням системи комунікативного зв'язку як усередині організації, так і зовні (зв'язки з громадськістю).

Ключову роль у комунікаційних зв'язках усередині будь-якого колективу відіграє керівник. Він безпосередньо повинен брати участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Важливо при цьому, щоб керівник умів правильно вибудовувати відносини зі своїми підлеглими, був психологічно компетентним, підтримував дух співробітництва та атмосферу довіри. А також важливо, щоб він був не лише керівником, а й лідером колективу, адже не кожен керівник є лідером. Існують певні характерні ознаки лідерів і керівників.

Отже, можна зробити такі висновки. Зміни в організаційній культурі Державного університету «Житомирська політехніка» відбуваються не дуже швидко. Це пов'язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто викликають незадоволеність колективу, часто сприймаються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, оскільки зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей Державного університету «Житомирська

політехніка», розробку нових цінностей і моделей поведінки, які будуть сприйняті всіма співробітниками. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж Державного університету «Житомирська політехніка», що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до університету. Отже, організаційну культуру необхідно й надалі вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати і регулювати її зміни.

Вищим навчальним закладам досить важко створювати єдину організаційну культуру для всієї установи і уникати формування в її рамках локальних субкультур з цінностями, що суперечать одна одній. Державний університет «Житомирська політехніка» відноситься до організацій, в яких присутні постійний і змінний склад. До постійного відносяться ті, хто забезпечує навчальний процес і функціонування навчального закладу (викладачі, співробітники підрозділів), а до змінного – ті, хто отримує в даному навчальному закладі освітні та інші послуги (студенти).

В процесі розвитку організаційної культури важливо з'ясувати внесок постійного і змінного складу Державного університету «Житомирська політехніка» у формування та розвиток організаційної культури, адже процес демократизації вищої школи призводить до підвищення суб'єктності сучасного студентства, що знайшло відображення, зокрема, в студентоцентричній моделі освіти.

Навчально-виховний процес це не лише змістовна складова організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка», а і чинник внутрішньої форми закладу, тобто чинник організації діяльності навчального закладу (мається на увазі організаційна (менеджерська) функція управління навчальним закладом).

Таким чином, слід говорити про три основних змістовних компоненти орієнтовно бажаної моделі організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка», які притаманні лише її змісту на відміну від організаційної культури будь-яких інших організацій, корпорацій, установ: ціннісна, поведінкова, навчально-виховна (Додаток).

Але остання серед них посідає, вважаємо, особливе місце. По-перше, вона не рівноцінна ціннісній і поведінковій функціям ні за обсягом, ні за змістом. Хоча б тому, що вона є не лише відносно самостійною, а й пронизує обидві зазначені складові, фактично формуючи і світоглядні цінності, і стиль поведінки.

Разом з тим, і це по-друге, здобутки навчально-виховного процесу (кількість та якість підготовлених фахівців, їх компетентність та кваліфікація, формування громадянина та професіонала) є також певним набутком корпоративної культури і показником (критерієм) її зрілості і, водночас, платформою її подальшого розвитку.

Іншими словами, це не рядова функція організаційної культури поряд з іншими, а фактично її ядро, концентруюче всі інші набутки Державного університету «Житомирська політехніка». Саме таке трактування структури та змісту наведеної моделі організаційної культури освітнього закладу є адекватним реально існуючій сьогодні організаційній культурі вищого навчального закладу і дозволяє використовувати її для коригування подальшого розвитку.

Державний університет «Житомирська політехніка», як сучасний вищий навчальний заклад, не тільки враховує потреби, інтереси студентів, а й активно залучає останніх до прийняття управлінських рішень з актуальних питань внутрішньої життєдіяльності Житомирської політехніки. Водночас роль викладачів та студентів у формуванні та розвитку організаційної культури різна. Система студентського самоврядування як елемент демократизації вищої школи вносить корективи в організаційну культуру вищого навчального закладу. Актуалізується включення студентського самоврядування в процес розвитку, адже нагальним є використання в модернізаційних практиках самоорганізаційного потенціалу сучасного студентства, яке має власні самоврядні органи, здатні виступати елементом управління вищим навчальним закладом. Втім, як свідчить практика, наразі в Україні самоорганізація студентства більшою мірою охоплює традиційні

сфери діяльності і меншою мірою впливає на процес управління вищим навчальним закладом.

Особливістю організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» є те, що вона стосується не лише співробітників, а й студентів, є ефективним засобом їхнього виховання, ті відчуватимуть причетність до традицій Державного університету «Житомирська політехніка», гордитимуться своєю *alma mater* і у подальшому можуть вносити елементи організаційної культури свого ЗВО в інші організації. Зберегти випускника у ціннісному просторі організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» можна лише у тому випадку, якщо вміло керувати відносинами на усіх стадіях повного циклу життєдіяльності студентів. Адже випускник нестиме набуту організаційної культури до майбутнього місця роботи, де культура нової організації певним чином переплететься з принесеними особливостями організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка».

Організаційна культура – це певний рівень майстерності, уміння як персоналу, так і керівництва, працювати ефективно на всіх рівнях у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність навчального закладу залежать переважно від його культури, а отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна стверджувати за рівнем ефективності й конкурентоспроможності. Низька конкурентоспроможність і незначний економічний ефект свідчать про те, що принаймні, один зі структурних елементів організаційної культури слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень культури ЗВО й зумовлює рівень конкурентоспроможності. Щоб закріпитися на ринку, підвищувати конкурентоспроможність, потрібно формувати позитивну організаційну культуру й, насамперед, позитивний імідж Державного університету «Житомирська політехніка». Адже, важливим фактором вибору ЗВО серед абітурієнтів є його престижність.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів розвитку організаційної культури державного університету було зроблено наступні висновки.

1. Планування напрямів розвитку організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» базується на виконанні основної місії університету та його психологічних особливостях, виявлених на мікро- та мезо-рівні, зокрема, типологічних, безпекових і психолого-педагогічних. Необхідною умовою при виборі напрямів розвитку є урахування соціальних та економічних особливостей макрорівня.

2. Для забезпечення стійкого функціонування Державного університету «Житомирська політехніка» в цілому та його розвитку в довгостроковій перспективі в якості інструменту вибору основних напрямів розвитку організаційної культури було запропоновано використання SWOT-аналізу, який передбачає визначення сильних і слабких сторін організаційної культури, а також прогнозування нових можливостей та обмежень (загроз), що можуть виникнути у майбутньому.

3. Особливістю організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» є те, що вона стосується не лише співробітників, а й студентів, є ефективним засобом їхнього виховання, ті відчуватимуть причетність до традицій Державного університету «Житомирська політехніка», гордитимуться своєю *alma mater* і у подальшому можуть вносити елементи організаційної культури свого ЗВО в інші організації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного та аналітичного дослідження вирішено завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури вищого навчального закладу. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

1. З'ясовано, що організаційна культура – це система цінностей та норм, що включають символи, традиції, правила, явища та використовуються задля організації поведінки членів колективу, вирішення проблем та підвищення потенціалу закладів вищої освіти. Організаційна культура відіграє суттєву роль у межах процесу управління вищим навчальним закладом і може бути розглянута на рівні основного регулятора поведінки професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти.

2. Розглянуто та обґрунтовано різні класифікації типів організаційних культур, на основі яких запропоновано відповідність схожих типів за цінностями, ступені згуртованості, стилем керівництва, метою та обрані ті елементи, які відповідають стратегічній направленості закладів вищої освіти. Організаційна культура закладів вищої освіти не лише впливає на розвиток трудових можливостей науково-педагогічних кадрів, а і визначає напрями та динаміку такого розвитку: організаційна форма і структура закладу; кадри і персонал; соціально- психологічний клімат; цілі, завдання та технології.

3. Проаналізовані функції організаційної культури закладу вищої освіти переконують у тому, що саме вони є важливими умовами її подальшого розвитку. Резюмуючи, доходимо висновку, що без розвитку всіх вищезазначених функціональних складових корпоративної культури, закладів вищої освіти навряд чи буде прогресувати. Організаційна культура має суто практичну спрямованість і за умови грамотної побудови здатна сприяти всебічному розвитку закладів вищої освіти та отриманню максимальної віддачі від людського капіталу закладу вищої освіти.

4. Одним із завдань було встановлення місця організаційної культури в

системі стратегічного управління. Як результат, за допомогою таких елементів, як цілі, завдання, принципи, закони та закономірності, методи управління доповнено компоненти формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням. З метою чіткого розуміння впливу стратегічного управління при формуванні організаційної культури охарактеризовано сім положень, які враховують вагу зовнішніх та внутрішніх факторів, атрибутів та елементів управління, що дає змогу оцінити вплив представлених факторів та врахувати їх у процесі формування. На основі вищевикладеного представлено узагальнену та доповнену послідовність формування організаційної культури, яка включає чотири етапи: поверхнева оцінка, глибинна оцінка, формування та контроль.

5. Для доведення практичності теоретичних положень щодо формування організаційної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням було проведено дослідження складових організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка», зроблена оцінка організаційної культури університету та моніторинг інструментів, що формують цінності Університету.

6. Встановлено, що в умовах автономізації закладів вищої освіти, реформування освітньої сфери в Україні організаційна культура Державного університету «Житомирська політехніка» відзначається своєрідністю, зумовленою потребами забезпечення конкурентоздатності навчального закладу, є повністю сформованою на ціннісних орієнтирах (навчально-виховних, світоглядних та поведінкових) і продовжує свій стратегічний розвиток.

7. Зроблено діагностику організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» за методикою К. Камерона та Р. Куінна на основі анкетування викладачів і співробітників закладу, в результаті чого встановлено, що рівень профілю організаційної культури є високим і наглядно показує відповідність організаційної культури вимогам її керівництва та наскільки підлеглі розділяють відповідні цінності в

організації.

8. На основі досліджень розроблено інструменти та напрями розвитку позитивної організаційної культури у Державному університеті «Житомирська політехніка». І детально і ясно прописаний регламент взаємодії, комунікацій створить безболісне прийняття управлінських рішень.

9. За результатами проведеного дослідження були виявлені позитивні і негативні особливості, знання сильних і слабких сторін складових організаційної культури, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей, що дозволяють виробити потрібні управлінські впливи з метою можливої зміни, вдосконалення конкретної організаційної культури.

10. Рекомендована як орієнтовна теоретична модель основних структурно-функціональних складових організаційної культури Державного університету «Житомирська політехніка» в єдності трьох її визначальних вимірів: навчально-виховного, ціннісного та поведінкового. Відмінність цієї моделі полягає в тому, що вона не лише відтворює наявний стан складових культури, а розрахована на їхнє якісне поліпшення, удосконалення, що сприяє динамічному розвитку Державного університету «Житомирська політехніка», нарощуванню його морального і духовного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. В: Г.М. Тарасюк, ред. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія. Житомир: ЖДТУ, 2017. с. 57-63.

2. Апішева А. Ш. Коректність використання опитувальника К. Камерона-Р. Куінна в діагностиці та визначенні напрямку розвитку організаційної культури вищих навчальних закладів. IX Міжнародна конференція з організаційної і економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості і бізнесу» (30 травня – 31 травня 2013 року, м. Київ) /за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ- Алчевськ: ДонДТУ, 2013. С. 35-36.

3. Апішева А. Ш. Критерії успішності організаційної культури кафедри технічного університету. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління в освіті» (22-24 квітня 2009 року). Львів: Видавництво ДЦМОНУ, 2009. С. 22-23.

4. Апішева А. Ш. Теоретичний аналіз підходів до вивчення організаційної культури вищого навчального закладу. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Т.І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 21-22 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Науковий світ, 2008. С. 53-57.

5. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2017. №682. С. 11–15.

6. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 31 трав.

– 1 черв., 2018 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 13–14.

7. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури./ Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 29–30 берез. 2018 р.). Харків : Вид. ФОП Мезіна, 2018. С. 38–39.

8. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28.

9. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 18–19 берез. 2019 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 42–44.

10. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудової сфери. Економіка. Інновації. Корпоративне управління: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2014. С. 349 –353.

11. Білик Н. Корпоративна культура ТНЕУ. Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., Тернопіль, ТНЕУ, 8–9 квітня 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 349–351.

12. Білорус Т.В. Горбась І.М. Організаційна культура: міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. С. 41–42.

13. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 76–80. URL: <https://dspace.nau.edu.ua>

14. Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності

операційної діяльності підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2017. Вип. 862. С. 10–18. URL: <https://dspace.nau.edu.ua>

15. Бондарчук О. І. Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 13–19.

16. Бондарчук О. І. Роль самоефективності менеджерів організацій у розвитку організаційної культури освітніх організацій. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія [Електронний ресурс] / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 138-166. URL : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

17. Бондарчук О.І. Вплив самоефективності керівників на розвиток організаційної культури освітніх організацій. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2014. Том I. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ, Випуск 41. С. 70–75.

18. Бочелюк В. Й. Соціально-психологічні особливості управління сучасною організацією: впровадження культурно-особистісного підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2015. №5. С. 129–134.

19. Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. Економіка: проблеми теорії та практики. 2019. №4 (250). С. 143-148

20. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. Грані. 2016. № 12(1). С. 80-85.

21. Воронянська О. Методичний взаємозв'язок профорієнтаційної роботи з корпоративною культурою університету. Удосконалення навчально-виховного процесу в вищому навчальному закладі : зб. наук.-метод. праць. Мелітополь, 2016. Вип. 19. С. 111–116.

22. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 15-22

23. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

24. Гнезділова К. М. Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки. 2013. Вип. 12. С. 45–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2013_12_12

25. Гоголя Л. В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. Ефективна економіка. 2014. №10. URL: <http://economy.nayka.com.ua>

26. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємств: монографія / В.М. Гончаров, О.Ю. Родіонова. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. 241 с.

27. Горбенко Н. Корпоративна культура сучасного університету: підходи до визначення сутності. Грані: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. Дніпро, 2014. Вип. 8 (112). С. 47–52.

28. Горбенко Н. Теоретико-методологічні підходи до дослідження корпоративної культури університету. Грані: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. Дніпро, 2016. Вип. 11 (139). С. 101–107.

29. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

30. Гордієнко В. І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ. Наукові записки НАУКМА. Психологічні,

педагогічні науки та соціальна робота. Т. 47. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2005. С. 60-67.

31. Гордієнко В. І. Організаційна культура професійно-освітнього середовища. Наукові записки НАУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. Т. 33. Київ: ВД «КМ Академія», 2004. С. 55-60.

32. Грибик І.І., Смолінська Н.В., Гирило А.М. Особливості розвитку організаційної культури на засадах самоорганізації та синергії. Проблеми економіки та управління. 2018. №611. С. 142–147.

33. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. Вісник НТУ «ХП». 2018. № 15(1291). С. 17-20.

34. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 1-8.

35. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. № 1. 2011. С. 37–44.

36. Завацька Н. Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект: монографія / Н.Є. Завацька та ін. / за ред. Н.Є. Завацької. Л. : Вид-во «Ноулідж», 2013. 192 с.

37. Завацька Н.Є. Мітічкіна О.О. Соціокультурні та психолого-педагогічні аспекти формування організаційної культури студентської молоді. Філософські дослідження. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Вип. 20. Л.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2014. С. 213–223.

38. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 46–50.

39. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. № 19. С. 241-

248.

40. Захарчин Г.М. Системно-цільове оцінювання чинників впливу на формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки, № 11. Київ, 2011. С. 129-136.

41. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід. №24. 2015. С. 45 – 48.

42. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. 56 с.

43. Калабухова С. Аналіз організаційної структури управління суб'єктами підприємницької діяльності. Збірник Наукових Праць. 2017. С. 136-140.

44. Каленчук В.О. Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку. Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри / Колект. моногр. / наук. ред. О.Є. Блинова, відпов. ред. В.Ф. Казібекова. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 47–65.

45. Карамушка Л. М. Аналіз основних підходів до класифікації функцій організаційної культури в діяльності сучасних організацій / Л.М. Карамушка, О.С. Ковальчук, В.М. Івкін. Збірник тез IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 30–31 травня 2013 року) «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу» / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ- Алчевськ : ДонДТУ, 2013. С.10–12.

46. Карамушка Л. М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2015. 288 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

47. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної

культури: актуальні ракурси дослідження. Збірник тез IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. С. 6–9.

48. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загально-освітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2014. Вип.40. С.15–20.

49. Кицак Т. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. К., 2008. 20 с.

50. Ковалевський С.В., Медведєва О.А., Кошева Л.В. Корпоративна культура організацій в умовах глобалізації економіки. Корпоративна культура організацій XXI століття : збірник наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (15 жовтня 2013 р., м. Краматорськ). Краматорськ : ДДМА, 2013. 188 с. С. 5–14.

51. Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С.159-162 URL: <https://bses.in.ua>

52. Комарова К.В. Організаційна культура. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ. ДДФА. 2011. 166 с.

53. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №2 (62). С. 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

54. Корпоративна культура : навч. посіб. / за ред. Г. Хаєта. К., 2018. 403 с.

55. Корпоративна культура організацій XXI століття : збірник наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною

участю (15 жовтня 2013 р., м. Краматорськ). Краматорськ : ДДМА, 2013. 188 с.

56. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.

57. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.

58. Креденцер О. В. Аналіз «зовнішніх» детермінант розвитку типів організаційної культури освітніх організацій. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія [Електронний ресурс] / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 120-133. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

59. Кубко В. Корпоративна культура як об'єднальна основа вищих навчальних закладів. Вісник Книжкової палати. 2011. № 11. С. 43–46.

60. Кубко В. Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України. Вісник Книжкової палати. 2014. № 8. С. 40–43.

61. Кукоба В. П. Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДЗВО «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2016. № 39. С. 20–30.

62. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. Бізнес Інформ. 2020. № 2 (20). С. 473–479. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-473_479.pdf. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-473-479

63. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. Інтелект XXI.

2019. № 3. С. 66–73.

64. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. Т. 25. Вип. 2 (81). С. 93–98. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_2/17.pdf. DOI: 10.32782/2304-0920/2-81-15

65. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. 2019. С. 127-138.

66. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 11, ч. 3. С. 79–83.

67. Мірошніченко Д. А., Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Імідж як складова корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу. Економічний вісник університету ДВНЗ. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Вип. № 34/1. 2017. С. 7-15.

68. Міхов Л.І. Сутність та значення корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 3 (31). С. 42-46.

69. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 130-139.

70. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

71. Паращенко Л.І. Проблеми організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів у сприйнятті директорів шкіл. Правничий вісник Університету «КРОК». Вип. 18. К., 2014. С. 95–103.

72. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імперитив організаційного розвитку. Вісник Прикарпатського університету, серія «Економіка». Вип. 10. Івано-Франківськ: ПНУ, 2014. С. 76–79.

73. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної

культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. №27. С. 9– 16.

74. Просіна О.В. Закономірності сучасного освітнього менеджменту в управлінні системою виховної діяльності позашкільного навчального закладу. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді: зб. наук. праць. Інститут проблем виховання НАПН України. 2017. С. 178-187.

75. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

76. Реутов В.Є. Організаційна культура як важіль інноваційної мотивації на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. № 23. 2019. С. 13-15.

77. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 123-136.

78. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. № 2 (10). 2015. С.54 – 63. URL: http://stvua.com/?wpfb_dl=23.

79. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5. ч. 3. Херсон: 2014. С. 255-261.

80. Товканець Г.В. Корпоративна культура вищого навчального закладу та її роль у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів у Чехії. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2011. № 4. С. 170–174.

81. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М.

Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.

82. Устинов Р. Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. Вісник Донецького державного університету управління. Серія "Економіка". 2018. № 4(81). С. 85–92.

83. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

84. Хаст Г.Л. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

85. Харчишина О.В. Діагностика організаційної культури підприємств. Наукові праці НУХТ. 2018. № 36. С. 124–129.

86. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. Економіка. Управління. Інновації. 2019. №2. 281-283 с.

87. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2015. Вип. 2. С.94–97.

88. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі; менеджменту підприємств промисловості : монографія. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка. 2011. С.289.

89. Хижняк Л. Корпоративна культура в еволюції вищого навчального закладу. Матеріали інноваційного семінару «Еволюція освітнього простору». 2015. Вип. 1. С. 58–69.

90. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. Вісник Одеського національного університету. 2014. Вип. 1(2).С. 31-36.

91. Шаполова В. Роль корпоративної культури у підвищенні якості підготовки студентів-менеджерів вищого технічного навчального закладу. Теорія і практика управління соціальними системами. 2011. Вип. 4. С. 101–

106.

92. Шейн Е. Х.. Організаційна культура і лідерство / Пер. з англ. під ред. В. А. Співака. К., 2002. 336 с:

93. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 239–246.

94. Blynova O., Lappo V., Kalenchuk V., Agarkov O., Shramko I., Lymarenko L. & Popovych I. Corporate culture of a higher education institution as a factor in forming students' professional identity. REVISTA INCLUSIONES. Vol. 7. / Numero Especial / Julio – Septiembre 2020 pp. 481–496.

95. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: JosseyBass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizationalculture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn078796845>.

ДОДАТКИ

Анкета визначення типу організаційної культури
Державного університету «Житомирська політехніка»

№	Твердження	Варіанти відповіді
1	Основна справа керівництва - це	А) Організація навчального процесу та пошук студентів Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми. Д) Навчати підлеглих на своєму досвіді, підтримувати. Е) Направляти роботу та мотивувати.
2	Комунікації в нашому університеті в основному	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні. Д) Часті, особисті, неформальні. Е) Особисті, частіше неформальні.
3	Контроль заснований перш за все на	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, розроблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках випуску студентів. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах. Д) Планах та довірі. Е) На результаті.
4	Мотивація частіше заснована на	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу. Д) Відчутті належності до команди та схвалення від керівництва. Е) Опануванні нової спеціальності.
5	Організаційна структура в основному	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему. Д) Неформальна централізована. Е) Матрична.
6	Основні цінності - це	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів університету. Г) Досягнення цілей університету. Д) Згуртованість колективу та турбота про студентів. Е) Підвищення потенціалу.
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові. Д) Почувати себе частиною організації. Е) Навчатись чомусь новому.

Продовження додатку Г

№	Твердження	Варіанти відповіді
8	Відносини з іншими університетами будуються в основному на	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві. В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону. Д) Чесній конкуренції. Е) Чесній конкуренції, проте можливе співробітництво.
9	Чи готовий університет підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) Так, при підписанні офіційного договору з чіткими умовами. Б) Ні. В) Так, якщо це стосується обміну досвідом. Г) В залежності від позиції університету на ринку. Д) Так, на рівних правах. Е) Так.
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) Із розрахунку отримання найбільшої вигоди. Б) Чітких правилах ведення конкуренції. В) Професійній етиці та використанні порядних методів. Г) Принципі «виживає найсильніший». Д) Взаємовигоді. Е) Підвищенні рівня продукту/сервісу.
11	Влада основана головним чином на	А) Компетентності, досвіді та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям. Д) Досвіді, бажанні допомагати. Е) Компетентності, здатності вести колектив.
12	Людей заохочують в основному за	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей університету. Д) Участь в командній роботі. Е) Бажанні працювати на благо університету, використовуючи максимум потенціалу.
13	Якими принципами керується університет при наймі нових співробітників?	А) Відданість керівнику, бажання чітко виконувати обов'язки, професіоналізм. Б) Професіоналізм, професійний розвиток, наявність власної думки. В) Професійна компетентність, бажання навчатися, здатність працювати в команді. Г) Відповідність вимогам та існуючому колективу, знання своєї справи та виконання посадових інструкцій. Д) Відповідності колективу, професіоналізм, здатність працювати в команді. Е) Відповідність колективу, бажання розвиватися.
14	Відношення працівника до університету можна описати як:	А) Професійний розвиток, гарні відносини із керівництвом та колегами, можливість висловлювати свої думки/ідеї. Б) Цікава лише матеріально сторона роботи. В) Цікаві задачі, професійна команда. Г) Окрім матеріальної сторони впливає фактор наявності чітких інструкцій. Д) Дружній колектив, спільні інтереси та цілі. Е) Можливість навчатися.

Підрахунок результатів анкетування

Питання №	Ринкова культура	Бюрократична культура	Культура завдання	Адхократична культура	Кланова культура	Культура інтересів
1	Б	В	А	Г	Д	Е
2	А	Б	Г	В	Д	Е
3	Г	А	В	Б	Д	Е
4	В	Г	Б	А	Д	Е
5	Б	В	А	Г	Д	Е
6	А	Б	Г	В	Д	Е
7	Г	А	В	Б	Д	Е
8	В	Г	Б	А	Д	Е
9	Б	А	В	Г	Д	Е
10	Г	Б	А	В	Д	Е
11	Б	В	А	Г	Д	Е
12	А	Б	Г	В	Д	Е
13	А	Г	В	Б	Д	Е
14	Б	Г	В	А	Д	Е
Всього						

Результати дослідження щодо визначення рівня організаційної культури

Підрахунок результатів

Для того, щоб заповнити стовпець «Оцінка» потрібно вибрати цифру від 1 до 10 залежно від власних відчуттів: 1 – найгірше, 10 – найліпше.				
Секція	Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
Питання	1, 4, 8, 11, 17, 18	2, 5, 9, 12, 14	6, 10, 13, 15, 19, 21	3, 7, 16, 20, 22
Шкала оцінки відповідей	195-220 – дуже високий рівень організаційної культури; 131-194 – високий; 86-130 – середній; Нижче 86 – схильний до деградації.			
Шкала оцінки кожної секції	9-10 – чудовий; 6-8 – мажорний; 4-5 – помірна зневіра; 1-3 – занепадницький.			

**Організаційна культура Державного університету
«Житомирська політехніка»**

Під організаційною культурою Державного університету «Житомирська політехніка» будемо розуміти сукупність базових припущень, ціннісних орієнтацій, очікувань, норм, символіки, традицій та інших цінностей, що лежать в основі відносин в університеті. Метою анкетування є вивчення організаційної культури університету. Для її типологічного аналізу Вам пропонується в кожному з двох варіантів відповіді тепер (оцінка поточного стану) / бажано (стан в майбутньому, щоб бути більш успішними) розподілити бали 100-бальної оцінки між чотирма варіантами (А, В, С, D) в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашому університету. Наприклад, якщо варіант А найбільшою мірою властивий вашому університету, В і С чимось для нього однаково характерні, а D є дуже мало вираженим, то може бути: А - 55, В - 20, С - 20, D - 5. Можливі доповнення вносяться в графу інше.

Найважливіші характеристики		Тепер	Бажано
A	Університет унікальний за своїми особливостями. Він подібний до своєї сім'ї. Люди сприймаються як такі, що мають багато спільного.		
B	Університет дуже динамічний та проникнутий ініціативністю. Люди готові багато чим поступитися та здатні до експериментів.		
C	Університет орієнтований на результат. Головне – виконати завдання. Люди орієнтовані на конкуренцію та досягнення поставленої мети.		
D	Університет жорстко структурований та суворо контролюється. Дії людей, як правило, зумовлені формальними процедурами.		
Інше:			
Всього:		100	100

Загальний стиль лідерства в університеті		Тепер	Бажано
A	Загальний стиль лідерства в університеті характеризується бажанням допомогти чи навчити.		
B	Загальний стиль лідерства в університеті характеризується курсом на реалізацію творчого потенціалу, свободи та самобутності.		
C	Загальний стиль лідерства в університеті слугує прикладом діловитості, цілеспрямованості, рішучості, орієнтованості на результат.		
D	Загальний стиль лідерства в університеті слугує прикладом координації, чіткої організації та плавного ведення справ у руслі успішності.		
Інше:			

Всього:		100	100
Управління співробітниками університету		Тепер	Бажано
A	Стиль менеджменту в університеті характеризується заохоченням до колективної роботи, однаковості та участі співробітників у прийнятті рішень.		
B	Стиль менеджменту в університеті характеризується заохоченням до індивідуальної ініціативності, новаторства та готовності йти на ризик.		
C	Стиль менеджменту в університеті характеризується високою вимогливістю, вираженою спрямованістю до конкурентоздатності та заохочуванням до досягнень.		
D	Стиль менеджменту в університеті характеризується гарантією зайнятості, вимогою до підпорядкування, передбачуваності та визначеності у взаємовідносинах.		
Інше:			
Всього:		100	100
Об'єднувальна сутність університету		Тепер	Бажано
A	Працівників університету пов'язують відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість в університеті знаходиться на високому рівні.		
B	Працівників університету пов'язують прихильність до прогресивних принципів, ідей та досконалості. Акцент на необхідності бути на передовій.		
C	Працівників університету пов'язують акценти на досягнення цілі та виконання завдань. Загальноприйняті теми – напористість, наполегливість та перемога.		
D	Працівників університету пов'язують формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності університету.		
Інше:			
Всього:		100	100

Стратегічні цілі		Тепер	Бажано
A	Увага в університеті загострюється на гуманному розвитку. Підтримуються довіра, відкритість та співучасть.		
B	Увага в університеті акцентується на набутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук нетрадиційних підходів.		
C	Університет акцентує увагу на професіональному суперництві та досягненнях. Домінує цільове прикладання сил та прагнення до перемоги на освітньому ринку.		
D	Увага в університеті акцентується на незмінності та стабільності. Передусім врівноваженість, плановість та контроль всіх операцій.		
Інше:			
Всього:		100	100
Критерії успіху		Тепер	Бажано
A	Університет оцінює свою успішність на основі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленість працівників, піклування про людей, вдосконалення системи кураторства.		
B	Успішність університету визначається володінням унікальним або новітнім устаткуванням або технологіями, у тому числі і освітніми, активним залученням студентів до науково- дослідницької діяльності. Це лідер та новатор у своїй сфері діяльності.		

C	Університет визначає свою успішність на базі жорсткого конкурентного лідерства на освітньому ринку, оперативного оновлення спецкурсів, швидкою професійною адаптацією випускників.		
D	Успішність університету визначається зв'язком з галуззю, узгодженням навчальних планів, організацією навчально-виробничої практики, працевлаштуванням випускників при як найменших витратах.		
Інше:			
Всього:		100	100

Дякуємо за відповіді!

Теоретична модель організаційної культури

