

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-54](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-54)

УДК 330.101

Наталія ХОЛЯВКО

Національний університет «Чернігівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

e-mail: [nateco@meta.ua](mailto:nateco@meta.ua)

Наталія ОСТРОВСЬКА

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

<https://orcid.org/0000-0002-7259-7403>

e-mail: [n.ostrovska@chnu.edu.ua](mailto:n.ostrovska@chnu.edu.ua)

## ДЕТЕРМІНУЮЧИЙ ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УНІВЕРСИТЕТУ НА ЯКІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*У статті розглянуто концептуальні засади формування організаційної культури закладу вищої освіти. Авторами систематизовано наукові підходи до трактування сутності організаційної культури університету, відмічено відсутність єдиної погодженої дефініції даного поняття. У межах статті автори дотримуються підходу, відповідно до якого організаційна культура університету розглядається як сукупність спільних норм, переконань, цінностей, що впливають на поведінку співробітників і здобувачів вищої освіти. Проаналізовано основні типи організаційної культури (культура клану, культура адхократії, ієрархічна культура, ринкова культура) та визначено можливість їх застосування відносно університетів. Авторами наголошують на тому, що організаційна культура закладу вищої освіти мотивує науково-педагогічних працівників та студентів до відповідальності за результати своєї діяльності, до постійного підвищення якості викладання і навчання. Зростання якості освітніх послуг має позитивний вплив на конкурентоспроможність випускників університетів на ринку праці, на рівень задоволення запитів роботодавців у кваліфікованих і компетентних кадрах, а також на інноваційну активність бізнесу і темпи інноваційного розвитку національної економіки.*

*Ключові слова: організаційна культура, цінності, норми, заклад вищої освіти, університет, якість освітніх послуг, здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники.*

Nataliia KHOLIIVKO

Chernihiv Polytechnic National University

Natalia OSTROVSKA

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## DETERMINING INFLUENCE OF UNIVERSITY'S ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE HIGHER EDUCATION QUALITY

*The article describes the conceptual principles of forming the organizational culture of a higher education institution. The conducted research showed the existence of a correlation between the organizational culture of the higher education institution and the quality of its educational services. The concept of organizational culture is interpreted as a set of common values, norms, principles, rules, traditions that unite university employees and its students into a single integrated system, affecting their behavior both in the educational institution and outside of it. There is no universal model of the organizational culture of a higher education institution; specificity of activity, management style, approach to communication with stakeholders etc. - all this causes differences in organizational cultures of different universities. The process of formation of organizational culture is long and dynamic; it is influenced by a complex of exogenous and endogenous factors. The organizational culture allows the participants of the educational process to gain a sense of identity and belonging to a system; it strengthens the trust and deepens the interaction between teachers and students; it develops the set of incentives for innovation, creativity, entrepreneurship and constant improvement of the quality of educational services. The author emphasizes that the organizational culture of a higher education institution motivates teachers and students to take responsibility for the results of their activities, to improve the quality of teaching and learning. The increase in the quality of educational services has a positive effect on the competitiveness of university graduates in the labor market, on the level of satisfaction of employers' requests for qualified and competent personnel, as well as on the innovative activity of business and the pace of innovative development of the national economy.*

*Key words: organizational culture, values, norms, higher education institution, university, quality of educational services, students, teachers.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями

Система вищої освіти чинить вагомий вплив на розвиток національної економіки. Багатоаспектність такого впливу проявляється через результати навчальної і науково-дослідної діяльності закладів вищої освіти. У ході навчальної роботи університети здійснюють підготовку висококваліфікованих фахівців для задоволення запитів працедавців, попиту на ринку праці. Економічне зростання значною мірою визначається якістю людського капіталу, спроможністю персоналу підприємств генерувати інноваційні ідеї, інноваційно мислити, навчатись протягом життя, працювати з новітніми цифровими технологіями. У ході науково-дослідної роботи університети розробляють інноваційну продукцію, техніку, технології, забезпечують їх подальшу комерціалізацію у реальному секторі економіки, сприяючи її інноваційному, сталому розвитку і конкурентоспроможності. Сучасний заклад вищої освіти є цілісною відкритою системою, ефективне функціонування якої на користь національній економіці потребує формування цінностей і норм, що будуть

спільними й об'єднуюватимуть науково-педагогічних, адміністративних працівників та здобувачів вищої освіти. Відповідно, актуальними є питання формування організаційної культури університету з її націленням на згуртування колективу навколо спільних цілей підвищення якості вищої освіти, посилення впливу на сталий розвиток національної економіки та сприяння розвитку громад.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання формування і розвитку організаційної культури досліджуються низкою вітчизняних та іноземних учених. Так, Копитко М. [1], Красовська О. [2], Гевко В. [3], Білецька О. [4], Харчишина О. [5] розглядають різні аспекти формування організаційної культури підприємств, її особливості та трансформації. Підприємства, установи й організації різних сфер діяльності і форм власності мають різні організаційні культури, що обумовлює необхідність застосування специфічних підходів до їх дослідження та удосконалення.

Наразі спостерігається зростання інтересу вчених до вивчення організаційної культури закладів вищої освіти. До прикладу, Петрунко О. [6] розглядає організаційну культуру як чинник конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг; Горбенко Н. [7] аналізує сутнісні характеристики, функції та структурні елементи корпоративної культури сучасного університету як форми вияву його організаційної культури; Тимошко Г. [8] вивчає організаційну культуру з позицій її впливу на налагодження взаємодії «викладач-студент» у навчальному процесі; Смолінська О. [9] розкриває проблеми означення категорії організаційної культури у вищій педагогічній освіті; Сущенко Л. [10] досліджує стратегію розвитку організаційної культури вищого навчального закладу.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на достатньо велику кількість публікацій, присвячених проблематиці формування організаційної культури закладів вищої освіти, на нашу думку, досі недостатньо дослідженими залишаються питання взаємозв'язку та взаємовпливу організаційної культури університету і якості освітніх послуг.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження концептуальних засад формування організаційної культури закладів вищої освіти задля посилення її позитивного впливу на якість освітніх послуг.

### **Виклад основного матеріалу**

У науковій літературі поняття організаційної культури закладу вищої освіти розглядається як:

- 1) сукупність спільних норм, переконань, цінностей, що впливають на поведінку співробітників і здобувачів вищої освіти в університеті;
- 2) глибинні структурні зрушення в закладі вищої освіти, вкорінені і цінностях і переконаннях учасників освітнього процесу та інших представників навчального закладу;
- 3) соціально вибудований атрибут університету, що об'єднує його співробітників і студентів у єдину систему, націлену на ефективне досягнення його цілей [11].

Важливість формування організаційної культури обґрунтовується її позитивним впливом на ефективність діяльності закладу вищої освіти та якість освітніх послуг; на поведінку, самовизначення, позиціонування університету та його представників у соціумі. Організаційна культура є динамічною, мінливою та має бути адаптивною до змін ендегенного й екзогенного середовища. Масовізація освіти, недостатнє фінансування, диспропорції на ринку праці, геополітичні проблеми спричиняють погіршення якості освітніх послуг університетів. У відповідь на ці виклики закладу вищої освіти мають оновлювати власну організаційну культуру, докладати зусиль для максимального задоволення запитів стейкхолдерів. Важливо відмітити, що в організаційній культурі університету відображається у тому числі те, як його представники сприймають зміни та інновації, що у свою чергу безпосередньо позначається на інтенсивності його розвитку.

Універсальної організаційної культури закладу вищої освіти не існує, навіть якщо вони функціонують в одному регіоні та мають схожий профіль діяльності. Університети можуть різнитись візією, місією, цінностями, цілями діяльності, інституційними структурами, що і обумовлює виникнення унікальних організаційних культур, які власне і вирізняють один університет від усіх інших.

Умовно досвід закладів вищої освіти у розбудові організаційної культури можна систематизувати, виокремивши три типи моделей: 1) політична модель, що представляє собою об'єднання кількох груп з їх цілями й інтересами на основі спільності організаційних процесів, до яких вони залучаються; 2) бюрократична модель, що ґрунтується на дотриманні чинних нормативних і правових актів (законів, положень, наказів, розпоряджень, кодексів і т.п.) та задекларованих вимог до кваліфікаційних і компетентнісних характеристик кандидатів на посади; 3) колегіальна модель, що найчастіше використовується у децентралізованих структурах і передбачає надання учасникам ширших прав, підтримку їх ініціатив, мотивування до участі в плануванні та прийнятті рішень [11].

У типології організаційної культури виокремлюють чотири сфери. Розглянемо їх із точки зору можливості застосування щодо закладів вищої освіти:

I – культура клану – заклади роблять наголос на вибудовуванні комфортних міжособистісних відносин між співробітниками, студентами, керівниками (повага, дбайливе ставлення, справедливість, соціальна рівність, лояльність, спільні традиції). За такої організаційної культури керівники закладу вищої освіти є наставниками для підлеглих, дбають про їх добробут, відкриті до конструктивного діалогу, стимулюють командну роботу і залученість студентів і викладачів. Прихильники даного типу культури наголошують, що згуртованість колективу і здобувачів вищої освіти сприяє зростанню їх віри в успіх університету, готовності посилювати власний внесок у його прогрес. Критики даного типу культури відмічають його зосередженість на розвитку внутрішнього середовища організації, тоді як питання її ефективності та продуктивності виносяться на другий план, розглядаються не як першочерговий пріоритет, а як результат співпраці, участі та взаємодії команди університету;

II – культура адхократії – організації роблять наголос на інноваційному розвитку, креативності, ініціативності, готовності до ризику, а також на гнучкості й індивідуалізмі. За даного типу організаційної культури велика роль відводиться інвестуванню в досліджені та розробки, націлені на винайдення нових технологій, товарів і форм взаємодії зі стейкхолдерами. Особливо акцентується зовнішнє позиціонування установи при активній підтримці творчості, ініціативності співробітників. Заклади вищої освіти вкрай рідко використовують організаційну культуру такого типу в повній мірі у свою діяльність, імплементуючи окремі її компоненти;

III – ієрархічна культура – заклади роблять наголос на стабільності та контролі, чіткому визначенні завдань і моніторингу дотримання встановлених норм. За даного типу організаційної культури застосовується формальний підхід до управління з розробкою дієвих механізмів контролю, конкретизацією процедур і вказівок щодо виконання поставлених завдань. Вітчизняні заклади вищої освіти часто формують організаційну культуру саме ієрархічного типу;

IV – ринкова культура – заклади роблять наголос на досягненні поставлених цілей, концентруються на результатах. Задля цього визначаються розумні (smart), досяжні, кількісно вимірювані та конкретизовані в часі цілі, формується команда компетентних старанних, ініціативних, конкурентоспроможних співробітників. Важлива увага приділяється налагодженню ефективної співпраці зі стейкхолдерами з метою максимально повного задоволення їх запитів. Такий тип організаційної культури обирають заклади вищої освіти, орієнтовані на довгострокове лідерство і зростання в умовах потужної конкуренції на ринку освітніх послуг [11].

Організаційна культура закладу вищої освіти має вагомий вплив не лише на поведінку його представників, а і на ефективність її діяльності, рівень вмотивованості, відповідальність за виконання покладених на них обов'язків. Розуміння співробітником своєї ролі в успіху організації сприяє його кращій замученості в усі процеси й операції. Специфічність організаційних культур університетів пояснюється особливостями їх навчального й дослідницького процесів. Основний контент персоналу університету становлять науковці, важливими цінностями для яких є довіра, свобода, креативність, інноваційність, плюралізм думок, інтересів і поглядів, що обов'язково мають бути інтегрованими в організаційну культуру.

Організаційна культура дозволяє розглядати заклад вищої освіти як самоорганізовану систему, спроможну до генерації та трансферу інноваційних знань, проведення фундаментальних досліджень, підготовки висококваліфікованих фахівців і вчених з науковими ступенями, формування специфічного інноваційного економічного простору навколо університету (рис. 1). Організаційна культура містить вагомий мотиваційний потенціал. Маємо на увазі, що наявність спільних норм правил поведінки, спільних цінностей й цілей спонукає науково-педагогічних співробітників самовіддано виконувати свої обов'язки, доброчесно реалізовувати наукові проекти та на перманентній основі підвищувати якість освіти. На наше переконання, як викладачі, так і студенти, об'єднані спільними цінностями, докладають максимум зусиль для підтримки іміджу університету як закладу, що надає високоякісні освітні послуги. Так, здобувачі вищої освіти належним чином опановують навчальну програму, в повній мірі виконують самостійну роботу, представляють університет на різноманітних олімпіадах, конкурсах наукових робіт, змаганнях тощо, власним прикладом демонструючи якість підготовки кадрів. Іншими словами, здобувач відчуватиме власну відповідальність за бренд університету та його сприйняття у суспільстві. У свою чергу, науково-педагогічні працівники як представники закладу вищої освіти удосконалюють освітній контент, методичне забезпечення навчальних дисциплін, апробують новітні педагогічні методи й інструменти. Відповідно, своєю діяльністю викладачі та науковці безпосередньо впливають на рейтинг і конкурентоспроможність університету, на якість його освітніх послуг та роль у розвитку національної економіки. Окреслене вище потребує формування університетом сприятливого середовища, яке б стимулювало викладачів, науковців, студентів до самовдосконалення, саморозвитку та перетворення на його амбасадорів.

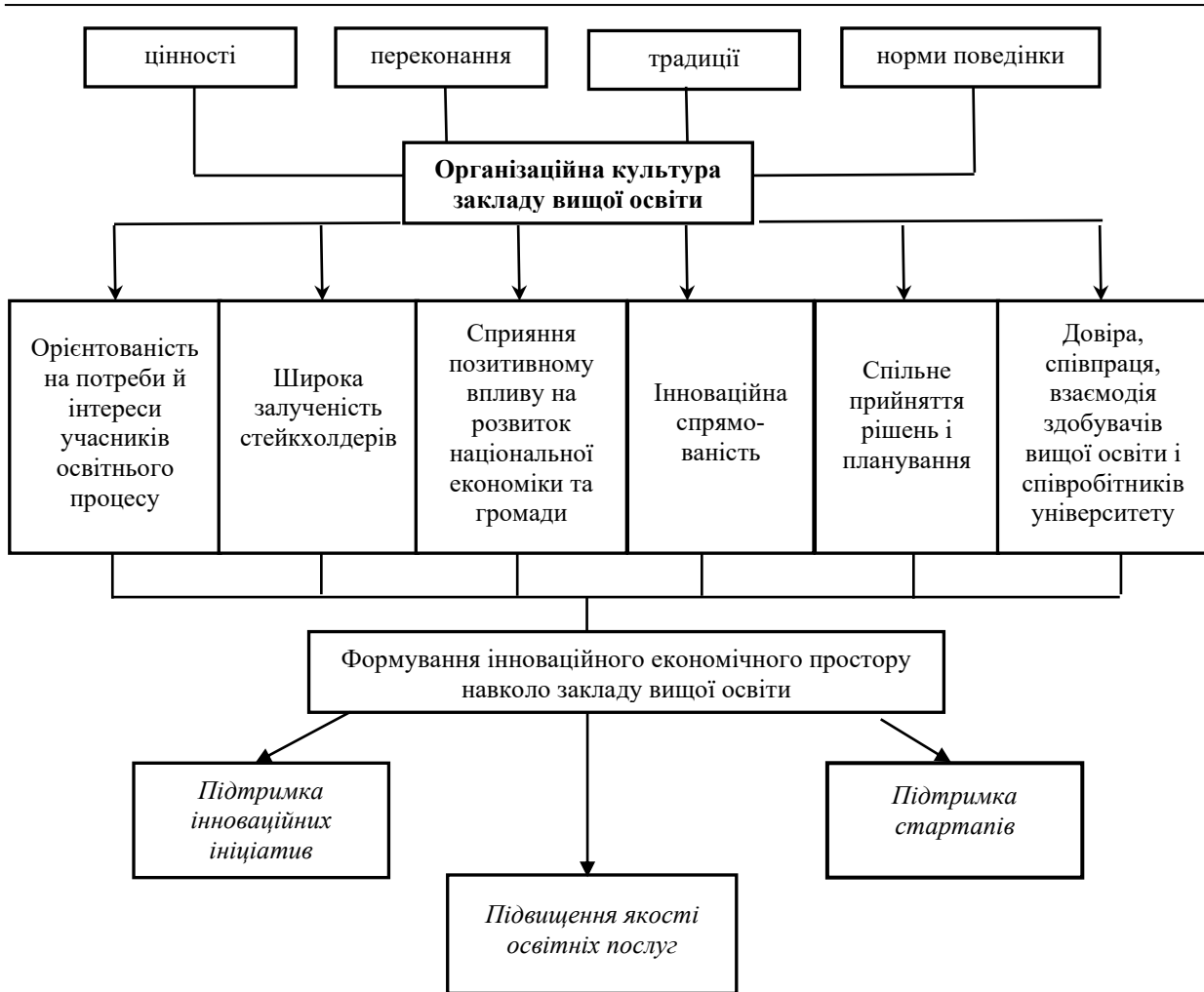


Рис. 1. Основні вектори розвитку та складові організаційної культури закладу вищої освіти

Джерело: побудовано авторами

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Проведене дослідження показало наявність тісного взаємозв'язку між організаційною культурою закладу вищої освіти та якістю його освітніх послуг. Поняття організаційної культури трактується як набір спільних цінностей, норм, принципів, правил, традицій, що об'єднують співробітників університету та його студентів в єдину цілісну систему, позначається на їх поведінці як в навчальному закладі, так і поза його межами. Універсальної моделі організаційної культури закладу вищої освіти не існує; специфічність діяльності, стилю управління, трудового колективу, студентського колективу, типового підходу до комунікації зі стейкхолдерами – усе це обумовлює відмінності в організаційних культурах різних університетів. Процес формування організаційної культури є тривалим і динамічним, на нього впливає комплекс екзогенних та ендогенних факторів. Завдяки організаційній культурі учасники освітнього процесу здобувають відчуття ідентичності та приналежності до єдиної системи, спостерігається зміцнення довіри та поглиблення взаємодії між співробітниками і студентами, а також створюється сукупність стимулів до інновацій, креативності, підприємництва та постійного підвищення якості освітніх послуг.

Організаційні культура закладу вищої освіти мотивує співробітників до самовдосконалення задля пошуку новітніх підходів до викладання, інтеграції результатів актуальних наукових досліджень у навчальний процес, модернізації методичного забезпечення навчальних дисциплін, оновлення освітнього контенту, що у своїй сукупності позитивно впливає на рівень якості освітніх послуг. У свою чергу, висока якість освітніх послуг впливає на зростання конкурентоспроможності випускників університетів на ринку, на задоволення запиту роботодавців щодо компетентнісних і кваліфікаційних вимог до кадрів. Вихід на ринок молодих фахівців, спроможних генерувати та впроваджувати інновації, оперативно освоювати цифрові технології та пропонувати нові технологічні рішення, стимулює інноваційну активність вітчизняного бізнесу та активізує інноваційний розвиток національної економіки в цілому. Цінності, закладені в організаційній культурі університету, сприяють особистій відповідальності кожного учасника освітнього процесу за якість його результатів.

Перспективою подальших досліджень вважаємо вивчення наукових підходів щодо особливостей формування і розвитку організаційної культури закладів вищої освіти державної та приватної форм власності.

## Література

1. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
2. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.
3. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf)
4. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
5. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. № 2 (20). С. 202-208.
6. Петрунько, О. (2022). Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(65), С. 164-175.
7. Горбенко Н.В. Корпоративна культура сучасного університету: підходи до визначення сутності. *Грані : науково-теоретичний і громадськополітичний альманах / гол. ред. С.А.Квітка. – Дн.: ПП «Тремпольцев», 2014. – Вип. 8 (112). – стр. 47-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33689339.pdf>*
8. Тимошко Г. Організаційна культура як чинник ефективної взаємодії викладача і студента в організації навчального процесу у ВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2015. № 1-2. С. 45-56.
9. Смолінська О. Є. Категорія організаційної культури у вищій педагогічній освіті: проблеми означення. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2011. № 5(2). С. 223-228.
10. Сущенко Л. О. Стратегія розвитку організаційної культури вищого навчального закладу. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2014. № 1. С. 50-56.
11. Dereje Demissie, Felekech G. Egziabher, An Investigation of Organizational Culture of Higher Education: The Case of Hawassa University, *Education Research International*, vol. 2022, Article ID 1222779, 14 pages, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1222779>

## References

1. Kopytko M.I. Korporatyvna kultura pidpryiemstv: istoriia vynyknnennia ta sutnist. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2016. Vyp. 9(1). S. 86-91.
2. Krasovska O.Iu. Henezys poniattia «korporatyvna kultura pidpryiemstva». *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2017. Vyp. 6(1). S. 89-93.
3. Hevko V.L. Orhanizatsiina kultura pidpryiemstva ta osoblyvosti i umovy yii zminy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2018. Vyp. 16. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf)
4. Biletska O. Metody zminy orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva. *Herald of Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 6, T. 3. S. 249-252.
5. Kharchyshyna O.V. Kontseptsiiia orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstv: retrospektyvnyi analiz ta perspektyvy praktychnoho zastosuvannia. *Visnyk DAU*. 2007. № 2 (20). S. 202-208.
6. Petrunko, O. (2022). Orhanizatsiina kultura universytetu yak chynnyk yoho konkurentozdatnosti na rynku osvitnikh posluh. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, №1(65), S. 164-175.
7. Horbenko N.V. *Korporatyvna kultura suchasnoho universytetu: pidkhody do vyznachennia sutnosti. Hrani : naukovo-teoretychnyi i hromadskopolitychnyi almanakh.* – Dn.: PP «Trempol'tsev», 2014. – Vyp. 8 (112). – str. 47-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33689339.pdf>
8. Tymoshko H. Orhanizatsiina kultura yak chynnyk efektyvnoi vzaiemodii vykladacha i studenta v orhanizatsii navchalnoho protsesu u VNZ. *Pedahohika i psykholohiia profesiinoi osvity*. 2015. № 1-2. S. 45-56.
9. Smolinska O. Ye. Katehoriia orhanizatsiinoi kultury u vyshchii pedahohichnii osviti: problemy oznachennia. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti*. 2011. № 5(2). S. 223-228.
10. Sushchenko L. O. Stratehiia rozvytku orhanizatsiinoi kultury vyshchoho navchalnoho zakladu. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*. 2014. № 1. S. 50-56.
11. Dereje Demissie, Felekech G. Egziabher, An Investigation of Organizational Culture of Higher Education: The Case of Hawassa University, *Education Research International*, vol. 2022, Article ID 1222779, 14 pages, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1222779>