

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Використання організаційної культури
(назва теми)
як інструменту управління організацією

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи Ф2У579г

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»
Бабченко К.С.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Пудіна Т.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Павличенко Н.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф. Пилипа Т. В.
« 01 » « 06 » 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Байгекма Кирило Сергійовича
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Використання організаційної культури як інструменту управління організацією

керівник проекту (роботи) д-р екон. наук, проф. Пилипа Т. В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 21 » квітня 20 23 року № 133

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 14 травня 2023 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали дисертаційних досліджень, періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформація з офіційного сайту НУ «Запорізька політехніка», та інших інтернет-ресурсів, нормативні матеріали НУ «Запорізька політехніка», матеріали ювілейного видання НУ «Запорізька політехніка»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи використання організаційної культури як інструменту управління
Аналіз організаційної культури національного університету «Запорізька політехніка»

Натрапили використання організаційної культури як інструменту підвищення ефективності управління навчальним закладом

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

Рисунки 14, таблиць 15

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

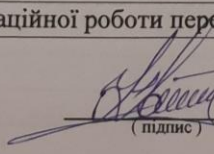
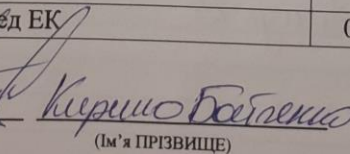
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Пуріна Т.В. проф. каф. менеджменту		
II	Кеїка Т.В. проф. каф. менеджменту		
III	Пуріна Т.В. проф. каф. менеджменту		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

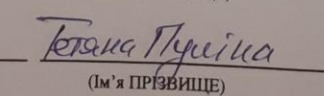
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

 (підпис)  (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

 (підпис)  (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: “Використання організаційної культури як інструменту управління організацією”: 97 с., рисунки 14, таблиці 15, додатки 3.

Об'єктом дослідження є організаційна культура вищого навчального закладу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до управління організаційною культурою.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень та методичних рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою НУ “Запорізька політехніка”.

Методи дослідження: аналіз, синтез, метод узагальнення, графічний метод, абстрактно-логічний метод, SWOT-аналіз, метод анкетування.

Результати і їх новизна. Результатом дослідження є визначення напрямів використання організаційної культури як інструменту підвищення ефективності управління навчальним закладом.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи використання організаційної культури як інструменту управління. Виконано діагностику стану організаційної культури Національного Університету “Запорізька політехніка” та здійснено оцінку впливу на неї зовнішнього середовища. Запропоновано шляхи вдосконалення управління та напрямки розвитку організаційної культури Національного Університету “Запорізька політехніка”.

Значущість роботи і висновки. Сформульовані рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною культурою та виділені пріоритетні напрями планування розвитку організаційної культури Національного Університету “Запорізька політехніка”.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ФІЛОСОФІЯ, ЦІННОСТІ, НОРМИ, ТРАДИЦІЇ, ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

ANNOTATION

Bachelor's work: "Using organizational culture as a tool of organization management": 97 pages, 14 figures, 15 tables, 3 appendices.

The object of research is the organizational culture of a higher educational institution.

The subject of research is theoretical and methodical approaches to the management of organizational culture.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical provisions and methodological recommendations for improving the management of the organizational culture of Zaporizhzhya Polytechnic University.

Research methods: analysis, synthesis, generalization method, graphic method, abstract logical method, SWOT analysis, questionnaire method.

Results and their novelty. The result of the study is the determination of directions for using organizational culture as a tool for improving the effectiveness of educational institution management.

Basic provisions of work. The theoretical foundations of the use of organizational culture as a management tool are considered. The diagnosis of the state of the organizational culture of Zaporizhzhya Polytechnic National University was carried out and the impact of the external environment on it was assessed. Ways to improve management and directions for the development of the organizational culture of the Zaporizhia Polytechnic National University are proposed.

Significance of work and conclusions. Formulated recommendations for improving the management of organizational culture and selected priority directions for planning the development of the organizational culture of the Zaporizhia Polytechnic National University.

Keywords: ORGANIZATIONAL CULTURE, CORPORATE CULTURE, PHILOSOPHY, VALUES, NORMS, TRADITIONS, HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
ANNOTATION	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи використання організаційної культури як інструменту управління	10
1.1 Сутність та значення організаційної культури в діяльності сучасної організації	10
1.2 Складові ефективної організаційної культури та їх характеристика	17
1.3 Умови, підходи та механізми формування організаційної культури	25
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2 Аналіз організаційної культури національного університету “Запорізька Політехніка”	35
2.1 Характеристика елементів організаційної культури університету	35
2.2 Вплив зовнішнього середовища на формування організаційної культури вишу	43
2.3 Діагностика стану організаційної культури	50
Висновки до розділу 2	59
Розділ 3 Напрями використання організаційної культури як інструменту підвищення ефективності управління навчальним закладом	61
3.1 Формування рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою	61
3.2 Планування напрямків розвитку організаційної культури	70
Висновки до розділу 3	78
Висновки	80
Список використаних джерел	85
Додатки	92

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна культура – це один з елементів внутрішнього середовища організації, що виникає та розвивається одночасно з організацією та робить її унікальною. Ефективна організаційна культура акумулює найбільш успішні зразки поведінки, настанов, взаємовідносин, які виникають в процесі розвитку організації або свідомо створюються її власниками та менеджментом. Таким чином, організаційна культура за своєю суттю є водночас дуже цінним мотиваційним ресурсом, управлінським інструментом та фактором розвитку організації. Ефективне управління організаційною культурою дозволяє об'єднувати та спрямовувати зусилля співробітників на досягнення цілей компанії, а також підвищує її привабливість для акціонерів, ділових партнерів та потенційних працівників.

Дослідженню питань формування організаційної культури присвятили праці багато вітчизняних та іноземних науковців.

Так, теоретичні основи створення та розвитку організаційної культури розглядали Акра V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. [1], Chalmers R, Brannan G.D. [2], Башук Т. О., Жолудєва А. М. [3], Гевко В. Л. [4], Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. [5], Данюк В. М., Чернушкіна О. О. [6], Дяків О. П. [7], Камерон К., Куїнн Р. [8], Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. [9], Левків Г.Я. [10], Олійник, Т. І., Кривицька, Н. В. [11], Полянська А.С., Дюк О.М. [12], Химич І. Г. [13], Шолохова К., Брусенцева О. А. [14], Юськевич А.І., Легкий О.А. [15],

Моделям та методам формування організаційної культури присвятили свої роботи Беяк Т. О. [16], Граціотова Г. О., Степанова А. В. [17], Фокіна-Мезенцева К.В. [18], Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. [19], Євтушенко Н. О. [20].

Практичні аспекти формування організаційної культури досліджували Андросова О.Ф. [21], Дюк О.М. [22], Отенко І.П., Чепелюк М.І. [23], Тесленок І.М., Сех Д.А. [24].

Мета і завдання бакалаврської роботи. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та методичних рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою НУ “Запорізька політехніка”.

Для досягнення мети було конкретизовано низку таких **завдань**:

- охарактеризувати сутність та значення організаційної культури в діяльності сучасної організації;
- розглянути складові ефективної організаційної культури та надати їх характеристику;
- узагальнити підходи, механізми та умови формування організаційної культури;
- надати характеристику елементів організаційної культури університету;
- охарактеризувати вплив зовнішнього середовища на формування організаційної культури вишу;
- провести діагностику стану організаційної культури;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною культурою НУ “Запорізька політехніка”
- визначити напрямки подальшого розвитку організаційної культури.

Об'єктом дослідження є організаційна культура вищого навчального закладу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до управління організаційною культурою.

В процесі виконання бакалаврської роботи були застосовані наступні **методи досліджень**: аналіз (для виділення окремих сторін, властивостей, зав'язків організаційної культури як явища), синтез (для поєднання окремих елементів у єдину систему), графічний метод (для представлення результатів дослідження у наочному вигляді), абстрактно-логічний метод та метод узагальнення (для формування ґрунтовних висновків та узагальнень), SWOT-аналіз (для аналізу та оцінки впливу чинників середовища на формування організаційної культури), метод анкетування (для отримання вихідної інформації

від респондентів).

Інформаційною базою дослідження стали роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали дисертаційних досліджень, періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформація з офіційного сайту НУ "Запорізька політехніка" та інших Інтернет-ресурсів, нормативні матеріали НУ "Запорізька політехніка, матеріали ювілейного видання "НУ "Запорізька політехніка - 120".

Наукова новизна одержаних результатів дослідження пов'язана з:

- узагальненням визначень категорії "організаційна культура" та внесенням пропозиції щодо її авторського трактування;
- узагальненням підходів до елементного складу, механізмів та умов формування організаційної культури;
- формуванням рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою НУ "Запорізька політехніка" та визначенням напрямків її подальшого розвитку.

Практична цінність результатів пов'язана з тим, що реалізація запропонованих заходів дозволить НУ «Запорізька політехніка» сформувати сильну організаційну культуру, що відповідає стратегії організації та враховує сучасні тенденції зовнішнього середовища.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. *«Відродження України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 97 сторінок, що включає 15 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел (56 найменувань) – 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та значення організаційної культури в діяльності сучасної організації

Термін “культура” походить від слова “cultura”, що з латинського перекладається як “догляд”, “освіта”, “виховання”, “розвиток” [25, с. 46].

Культура як поняття має довгу історію. У сучасному розумінні воно стало вживатися у XVII столітті, в працях німецького юриста та історіографа С. Пуфендорфа. Англійський етнограф Е. Тейлор надав перше наукове визначення культури: “Культура в широкому сенсі складається у своєму цілому із знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв і деяких інших здібностей і звичок, засвоєних людиною як членом суспільства” [26]. Також цей термін вживали антропологи для опису звичаїв та ритуалів суспільства, що розвивалися протягом його історії. В останні кілька десятиліть цей термін широко використовують організаційні дослідники та менеджери, коли посилаються на клімат і практики, які розвивають організації стосовно їхнього поводження з людьми або стосовно філософії, цінностей і кредо компанії, яких вона дотримується.

У такому контексті мова йде про розвиток “правильного виду” культури, наприклад, “культури якості” або “культури обслуговування клієнтів”, припускаючи, що культура пов’язана з певними цінностями менеджерів, які вони намагаються прищепити у своїх організаціях. Культивуація “правильного виду” культури також тягне за собою припущення, згідно якого існують кращі (або сильніші) чи гірші (або слабші) культури, що, в свою чергу має прямий вплив на ефективність діяльності - чим сильніша культура, тим більш ефективною є організація.

Одним з найцікавішим аспектів культури як концепції є те, що вона вказує на потужні за своїм впливом явища, які, між тим, знаходяться “під поверхнею” - тобто є невидимими та, значною мірою, невідчутними. Так, спостерігач може побачити поведінку, але не ті внутрішні сили, які її викликають [27, с. 7-9].

У 60-х-70-х рр. XX століття як наслідок та результат досліджень характеристик внутрішнього середовища (так званого “організаційного клімату”) організації вперше увійшли до використання концепція та відповідний термін “організаційна культура”. Вже на початку 80-х рр. XX століття, термін “організаційна культура” почав широко використовуватись науковцями, які займалися дослідженнями культури і розробкою теорії організації. В сучасному розумінні термін “організаційна культура підприємства”, застосував у 1990 році генеральний директор ІВМ Луї Герстнер [28,29].

Організаційна культура зароджується одночасно з організацією і продовжує існувати і розвиватися разом з нею, незалежно від наявності або відсутності окремого спеціаліста або підрозділу для управління нею.

Таким чином, організаційна культура являє собою унікальний соціально-психологічний та управлінський феномен, який створює імідж організації, суттєво впливає на її конкурентоспроможність та може виступати ефективним інструментом стратегічного розвитку [16], оскільки будь-які зміни, що узгоджені з культурою організації, реалізуються швидко та ефективно - без додаткових обговорень та узгоджень - та практично не викликають суттєвого опору та негативних наслідків серед тих, хто поділяє цю культуру.

Серед науковців наразі не існує єдиного підходу до визначення категорії “організаційна культура”, тому, для розуміння сутності терміну, розглянемо деякі з наявних визначень цього поняття (табл. 1.1).

Узагальнюючи розглянуті визначення, пропонуємо трактувати організаційну культуру компанії як складне соціальне явище, що виступає базовим елементом внутрішнього середовища, який формується внаслідок цілеспрямованого впливу керівництва та еволюційного розвитку організації, об’єднує її співробітників і визначає орієнтири їх поведінки.

Таблиця 1.1

Визначення категорії “організаційна культура” у працях різних науковців

Автор, рік	Визначення
Гевко В.Л. [4, с. 12]	“Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування”
Монастирський Г.Л. [30]	“Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій”
Юськевич А.І. Легкий О.А. [15, с. 151]	“Організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства”
Харчишина О.В. [31, с. 11]	“Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові”
Хаст Г.Л [32, с. 11]	“Організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. ін., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників”
Шейн Е. [27]	“Організаційна культура – це система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем”

*Примітка. Складено автором

На думку Акра V.O., Asikhia O.U. та Nneji N.E., дефініції організаційної культури мають низку узагальнюючих характеристик, а саме:

- організаційна культура розвивається лише всередині групи та спільно використовується її членами;

- організаційна культура є соціальною конструкцією, що пов'язана з конкретною організацією, її місцезнаходженням, історією, робочим

середовищем та конкретними подіями;

- організаційна культура є багатовимірною і багаторівневою, такою, що включає багато когнітивних і символічних пластів;

- організаційна культура є цілісним, історично зумовленим соціальним конструктом, дія якого проявляється м'яко, проте її важко змінити [1, с. 363].

В науковій спільноті існують чотири погляди на співвідношення понять “організаційна культура” та “корпоративна культура”:

- корпоративна та організаційна культура є цілком тотожними поняттями;
- організаційна культура виступає основою для розвитку корпоративної культури;

- корпоративна культура становить частину організаційної культури;
- корпоративна культура і організаційна культура – це різні поняття, які, проте, мають спільні ознаки [22, с. 37-38, с.200].

У цьому питанні ми підтримуємо думку Дюк О.М. [22, с. 38], яка вважає ці два поняття самостійними, але з певними спільними ознаками у вигляді джерел утворення (природні або організаційні) та типів ресурсів, що використовуються:

- за масштабом корпоративна культура стосується корпорацій – тобто охоплює трудові колективи та підрозділи окремого підприємства або ж об'єднання декількох підприємств; у той же час організаційна культура охоплює внутрішнє життя окремо взятого колективу або організації;

- загальною метою корпоративної культури є інтеграція працівників, колективів підрозділів та підприємства загалом в єдиний організм для вирішення проблем та виконання встановлених цілей, розвиток здатності персоналу до взаємодії на основі встановлених норм поведінки; впровадження та узгодження певних індивідуальних та колективних цінностей для задоволення особистих та корпоративних інтересів. Завдяки такому підходу до управління людськими ресурсами буде забезпечена висока дохідність корпорації. Мета організаційної культури – вдосконалення внутрішнього середовища організації завдяки певному набору настанов, цінностей, поглядів, досвіду та співпраці робітників, що сприяє досягненню цілей організації та її розвитку.

На нашу думку, перевагами сильної та грамотно вибудованої організаційної культури є:

- сприяння доведенню цілей та стратегії організації до персоналу
- швидка адаптація нових співробітників; сприяння навчанню та передачі досвіду персоналу; збереження людського капіталу [33];
- активне залучення співробітників до організаційних процесів, отримання синергетичного ефекту від роботи;
- можливість протидіяти стереотипам та негативним настановам; зниження опору змінам;
- підвищення рівня задоволеності роботою;
- глибоке почуття причетності та згуртованості серед працівників;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- можливість отримання “управлінського прибутку” [34], який підприємство одержує за рахунок більш повного використання інтелектуального капіталу та здібностей персоналу, кращого узгодження і розуміння цілей організації (рис. 1.1).

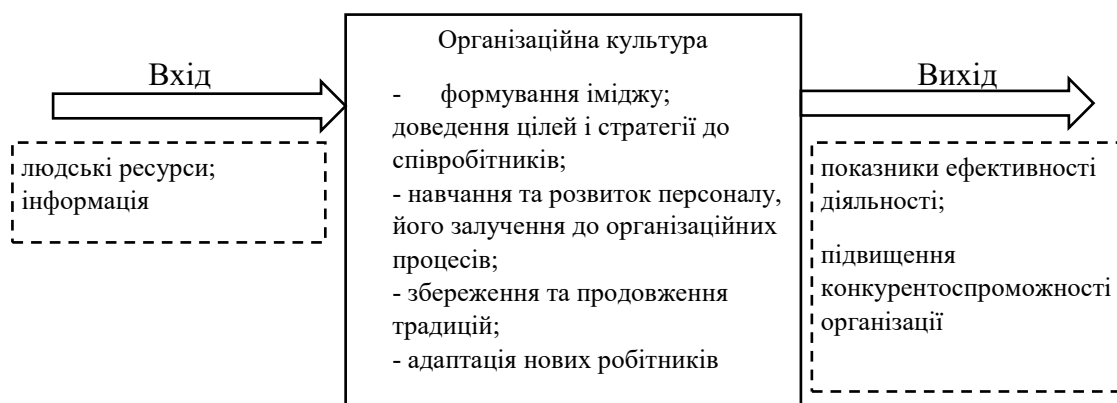


Рис. 1.1 Значення організаційної культури в діяльності організації
(побудовано автором)

І навпаки, формуванню слабкої організаційної культури та перешкоджанню її розвитку можуть сприяти відсутність конкуренції на ринку, погане інформаційне забезпечення та комунікаційні проблеми; відсутність

точних цілей та невизначеність завдань, недостатність ресурсів; занадто жорсткий стиль керівництва або навпаки – невпевненість керівника; відсутність поваги та байдужість (як з боку персоналу, так і з боку керівника); відсутність належної освіти та виховання [22, с. 51].

Проте слід зазначити, що й добре розвинута організаційна культура може також створювати певні проблеми для керівництва, а саме:

- ускладнення процесу адаптації для деяких нових працівників;
- необхідність контролю дотримання встановлених правил усіма членами колективу та внесення коригувань в залежності від ситуації;
- необхідність постійного підтримання балансу між існуючою культурою та потребою її зміни у відповідь на виклики середовища.

До того ж організаційна культура – це ще одна сфера управління, яка вимагає уваги керівництва та потребує узгодження його інтересів з інтересами персоналу. Також оцінювання впливу організаційної культури має високу ступінь суб'єктивізму, а її запропоновані зміни не завжди прямо відображаються на фінансових показниках роботи підприємства.

Таким чином організаційна культура виконує певні функції, які характеризують її роль в системі управління підприємством. Зміст деяких з них наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції організаційної культури та їх зміст

	Вид функції	Характеристика
1	2	3
Функції, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації	Охоронна функція	Виконує роль бар'єру, який нейтралізує або зменшує дію негативних зовнішніх чинників.
	Функція формування іміджу організації	Створює образ організації в очах її партнерів та споживачів
	Мотиваційна функція	Сприяє мотивуванню працівників та підвищенню продуктивності праці;
	Орієнтуюча функція	Спрямовує діяльність організації та її учасників у потрібний напрямок
	Функція управління якістю	Сприяє підвищенню якості продукції та послуг

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Освітня та розвиваюча функція	Сприяє розвитку та вихованню персоналу
	Адаптивна функція.	Полегшує взаємне пристосування працівника до організації, а організації – до працівника
	Інтегруюча функція	Створює відчуття ідентичності у членів організації
	Регулююча функція	Визначає неформальні правила роботи в організації
	Функція заміщення	Сприяє економії витрат на управління завдяки встановленню альтернативних - неформальних, неофіційних механізмів управління
Функції, пов'язані з необхідністю адаптації організації до змін зовнішнього середовища	Функція орієнтації на споживача	Відображає цілі, запити, інтереси споживачів в елементах культури
	Функція регулювання партнерських відносин	Впливає на правила взаємин з партнерами, сприяє формуванню моральної відповідальності перед ними
	Функція пристосування організації до потреб суспільства	Формує найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації, завдяки її пристосуванню до правил суспільної гри

*Примітка. Складено автором на основі [22, с. 46, 37]

Періг О. та Миронов Ю. [35], розглядаючи організаційну культуру як інструмент управління, говорять її двосторонній вплив - як на організацію, так і навпаки - з її боку на культуру (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Напрями впливу організаційної культури як інструменту управління [35]

Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну культуру
- організаційна структура - організаційна практика - організаційна поведінка і стиль керівництва - організаційні процеси - темпи розвитку організації - система критеріїв для заохочення працівників - реакція керівників на критичні ситуації в організації - критерії відбору призначення, просування і звільнення працівників	- кадрова політика - місії і цінності організації - історія виникнення і розвитку - досвід використання інструментів - формальні положення філософського існування організації

Серед джерел формування організаційної культури науковці виділяють наступні [34, с. 265-266, 36, с.78]:

- зовнішнє середовище організації (основні тенденції його розвитку, суспільні цінності тощо);
- уявлення керівництва про місію, ключові цілі та пріоритети організації;
- використовуваний стиль управління;
- систему цінностей особистості та своєрідних способів їх прояву;
- уявлення про оптимальну і допустиму модель та правила поведінки робітника, що ґрунтуються на внутрішньогрупових цінностях;
- сферу та характер діяльності організації, форму власності, поточний стан справ;
- особливості існуючої організаційної структури управління, способи та форми організації діяльності.

Отже, організаційна культура є досить складним соціальним явищем та водночас ядром формування внутрішнього середовища організації; незважаючи на це, вона далеко не завжди оцінюється керівництвом як цінний ресурс та ефективний інструмент управління, оскільки певна її неосяжність впливає на суб'єктивність оцінювання, а зміни у неї не завжди прямо та швидко відображаються у показниках ефективності роботи організації. Проте у довгостроковій перспективі увага до організаційної культури суттєво сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації.

1.2 Складові ефективної організаційної культури та їх характеристика

В науковому середовищі досі не існує єдиної думки щодо складу елементів організаційної культури та їх групування. Так, на думку Юськевич А.І. та Легкого О.А. [15], структуру організаційної культури можна розглядати за окремими підсистемами, рівнями та складовими елементами (рис. 1.2), причому кожний з цих напрямів, в свою чергу, також включає низку підходів, пропонованих різними науковцями.

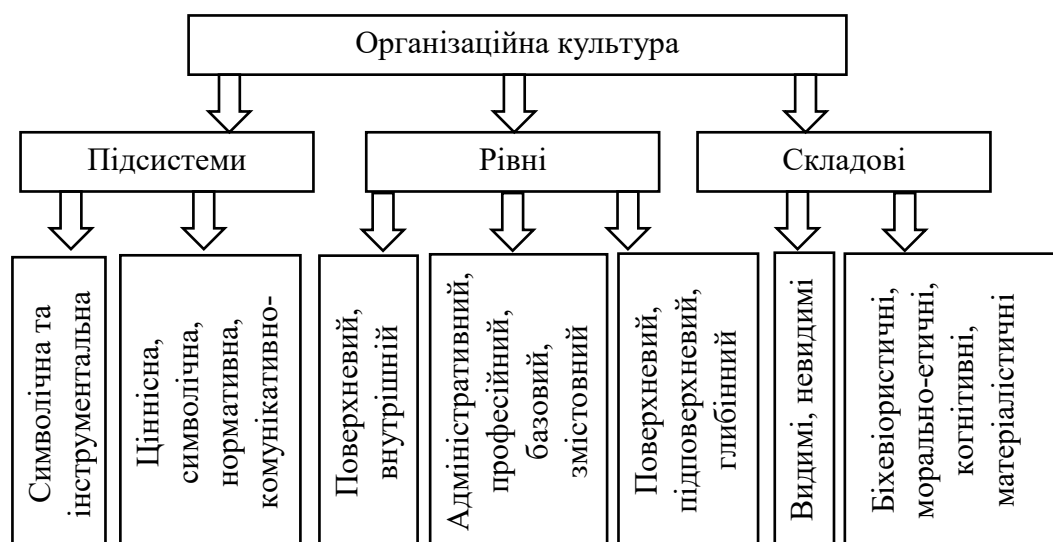


Рис. 1.2 Структура організаційної культури (побудовано автором на основі [15, с. 150])

Так, якщо говорити про підсистеми організаційної культури, то за підходом Харчишиної О.В., організаційна культура складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: ціннісної (яка є базовою та інтегруючою), що включає проголошені цінності, місію і філософію; символічної (її складові - герої, ритуали, символи, легенди); нормативної (яка містить норми, регламенти, положення, правила, процедури, структури і критерії); комунікативно-управлінської (що утворюється стилем управління, системою комунікацій та управління персоналом) і ідентифікаційної (містить зовнішні атрибути - фірмовий стиль, імідж, бренд організації як роботодавця та товарний бренд) [37, с. 63-64]

Дуже розповсюдженим (з точки зору саме практичного застосування) є підхід, за якого окремі елементи організаційної культури об'єднуються за рівнями її формування. В рамках цього підходу виокремлюються різні моделі; що розрізняються кількістю рівнів та їх наповненням; отже розглянемо деякі з них.

Досить широко використовуваною у практиці менеджменту є модель організаційної культури, запропонована у 80-х роках ХХ століття Е. Шейном [27, 30, 38] (рис. 1.3).

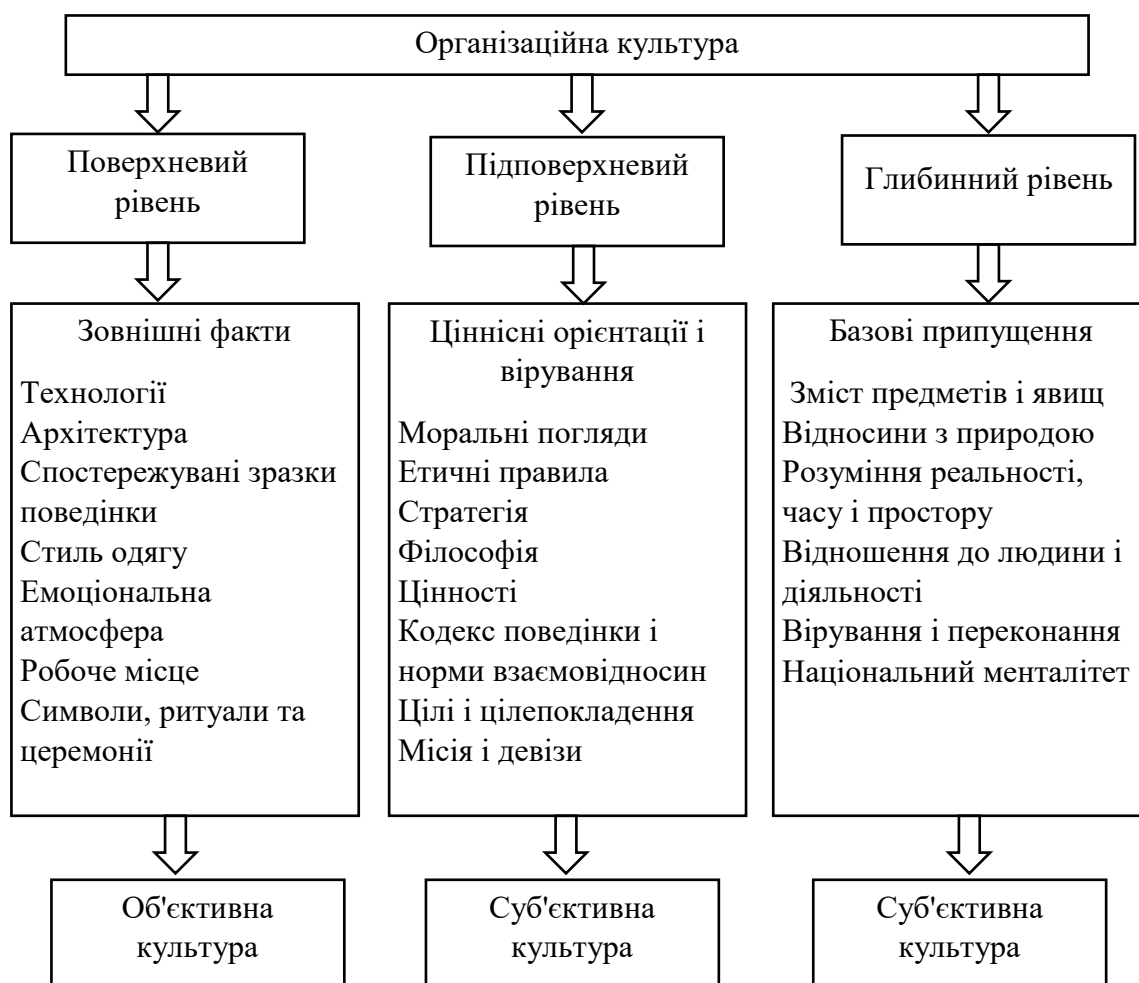


Рис. 1.3 Модель організаційної культури за Е. Шейном [27, 38, с. 30]

Згідно цієї моделі, на першому, поверховому, рівні (рівні артефактів) відображаються як видимі зовнішні фактори – архітектура зовнішнього середовища, методи впливу, структура, поведінка, гасла, мова, технології або товари, - так і неосяжні факти (наприклад, емоційні прояви), які, проте, можна відчувати та сприймати за допомогою органів відчуття. Вони порівняно легко ідентифікуються, однак може бути складно знайти їм пояснення в термінах організаційної культури.

Найчастіше виділяють такі категорії артефактів організації:

- матеріальні об'єкти – всі матеріальні носії, які демонструють культуру компанії: продукти та їх упаковка, використовувані технології, рекламні матеріали, відкрита звітність підприємства тощо;
- архітектура зовнішнього середовища – фізичні умови організації

офісного простору – місце розташування та внутрішнє планування офісного приміщення, розміщення робочих місць та відділів, дресс код, якість та ергономічність меблів, обстановка офісу тощо;

- технологія – включає види технологій (інформаційні, комунікаційні, енергозберігаючі тощо) та обладнання, що використовуються в процесі роботи;

- мова (використовуваний жаргон, жарти, історії та анекдоти тощо);

- поведінка – дії людей, які можна спостерігати (обряди, ритуали, норми поведінки тощо);

- символи – об'єкти, окремі слова або вирази, дії або вчинки, що мають особливе значення для співробітників організації чи відрізняють певну групу їх від інших;

- правила, принципи, процедури кадрової складової внутрішнього середовища, дію яких спрямовано на заохочення та просування співробітників

- герої – видатні особистості, якими пишається організація (топ-менеджери, засновники, окремі співробітники тощо) [38, с. 31].

Другий, під поверхневий рівень, включає цінності, настанови та вірування, які сприймаються свідомо, в залежності від бажання людини це зробити. На третьому, глибинному, рівні визначаються базові принципи та припущення, що формують поведінку людей: відношення до роботи та інших людей, відношення до довкілля та тварин, сприйняття реальності часу та простору тощо. Без глибокого осмислення та аналізу такі факти може бути важко усвідомити не тільки стороннім спостерігачам, а й співробітникам компанії.

Професори бізнес-школи Мічиганського університету Ulrich D. та Brockbank W. пропонують три рівні розуміння прояву організаційної культури:

- на першому рівні культура розглядається через символи, традиції, ритуали, історії та інші риси життя організації, оскільки вони є першими культурними артефактами, що відчуває людина, коли стає працівником організації або відвідує чи співпрацює з нею як партнер або клієнт;

- на другому рівні організаційна культура має прояви у цінностях, нормах, неписаних правилах, емоційних реакціях та відношенні до справи. Частіше

організаційна культура розглядається тільки на цих двох рівнях, проте є ще третій, більш глибокий рівень сприйняття, який найбільшим чином формує успіх бізнесу у довгостроковій перспективі;

- третій рівень визначає культуру як ідентичність компанії очима її найкращих клієнтів, що представляє погляд на культуру ззовні (так, наприклад, Amazon хоче зарекомендувати себе як дисциплінований виконавець замовлень, Apple вважає своєю відмітною рисою дизайн і простоту; Marriott - виняткове обслуговування; Google - інновації і т. ін.). З часом ця ідентичність проникає в усі сфери діяльності та процеси компанії і стає підґрунтям відношення до справи, мислення, поведінки її персоналу [39].

Полянська А.С. та Дюк О.М. [12, с. 13-14], розглядаючи корпоративну культуру компанії, виокремлюють чотири рівні її формування (рис. 1.4):

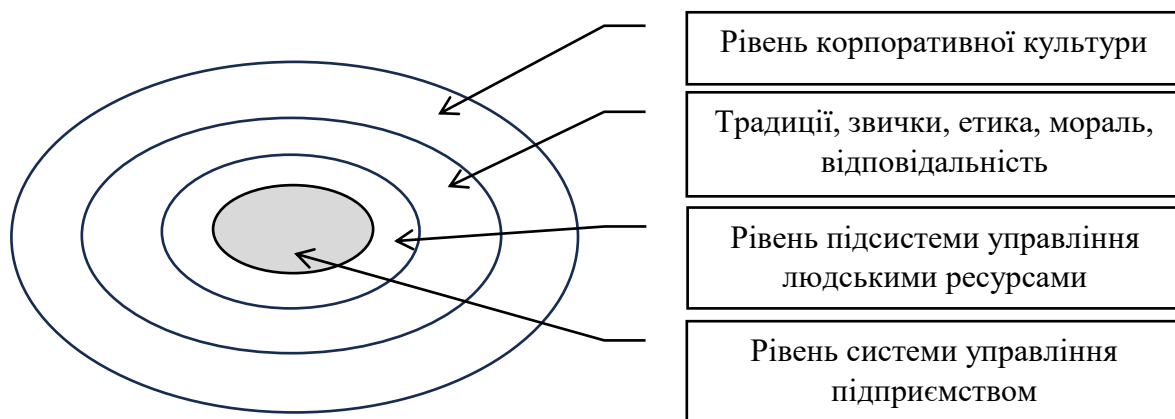


Рис. 1.4 Рівні формування корпоративної культури на підприємстві [12, с. 14]

На першому з цих рівнів – адміністративному, що відповідає системі управління підприємством, формується економічна та соціальна поведінка працівників.

Другий - професійний рівень – характеризує систему управління персоналом підприємства. Тут визначається структура кадрів, їх професійні характеристики, знання, навички стосовно як керівників, так і рядових

працівників підприємства.

Базовий, третій рівень організаційної культури, включає цінності, переконання, правила, норми, що знаходять відображення у поведінці працівників і свідомо ними підтримуються. Розвиток компонентів на цьому рівні прямо залежить від попередніх.

Четвертий рівень – змістовний, який формує, безпосередньо, культуру підприємства, на основі компонентів базового рівня, які наразі сприймаються вже підсвідомо і тому починають проявлятися у діяльності автоматично.

Інший підхід до групування елементів організаційної культури пов'язаний з виділенням її окремих складових та визначенням їх наповнення.

Так, наприклад, Юськевич А.І. та Легкий О.А. [15, с. 150] пропонують виділяти видимі (артефакти) та невидимі (уявлення, легенди, настанови, цінності, глибинні переконання тощо) складові.

На думку Кошельник В.М. [34], серед структуроутворюючих елементів організаційної культури можна виокремити біхевіористичні, морально-етичні, когнітивні та матеріалістичні складові (рис. 1.5).

Охарактеризуємо окремі елементи організаційної культури, які найчастіше зустрічаються в дослідженнях з цього питання.

Цінності можна розглядати як сукупність того, що є важливим, дорогим та значимим для людини, те, що визначає її вподобання. Стосовно цілей організації цінності окремої людини можуть бути як позитивними (такими, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації), так і негативними (такими, що зменшують ефективність організації). Цінностями можуть бути добробут, безпека; законність; влада; зміни; якість; кар'єрне зростання; дисципліна, клієнт / споживач продукції або послуг, колективні інтереси, ініціатива тощо. Також можна виділити індивідуальні і організаційні цінності, що можуть як співпадати (наприклад, “стабільність”, “добробут”), так і мати належність тільки до однієї групи (“родина” або “кар'єра”). Аналогічну можливість співпадіння мають цінності керованої та керуючої системи. Організаційні цінності представляють собою ієрархію, в якій виділяються основні і супутні їх види [40, с. 12-14].

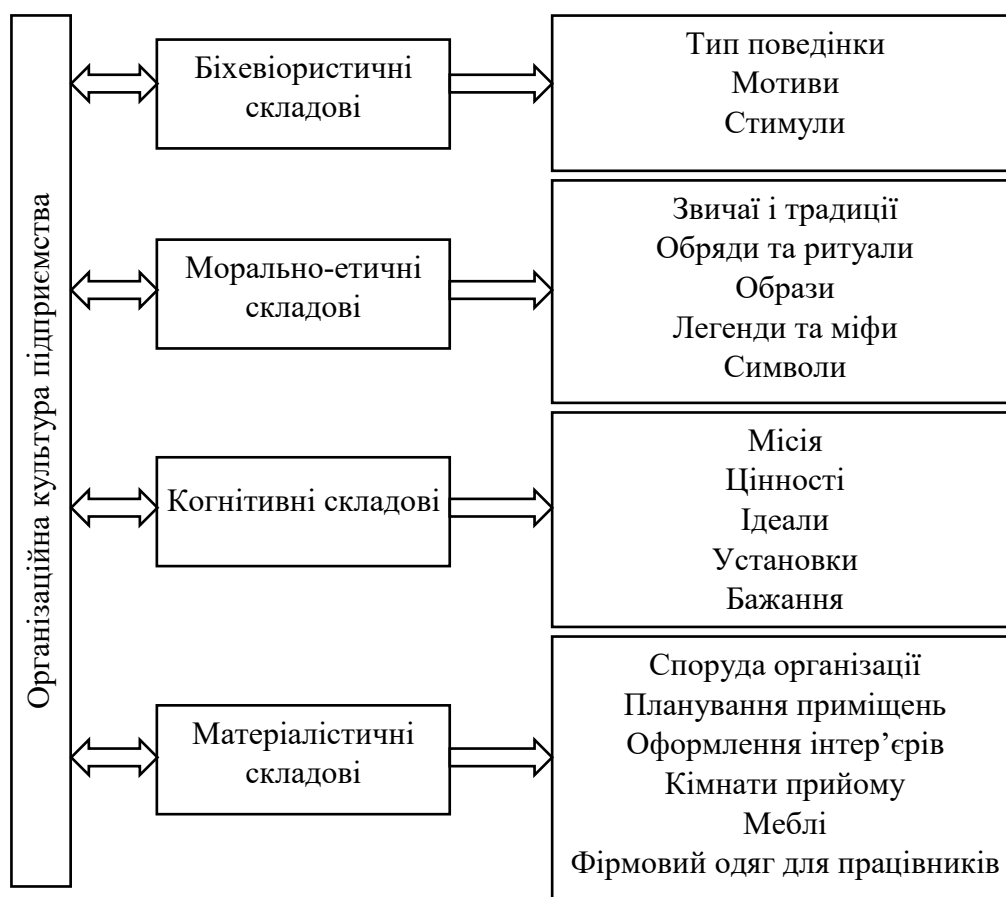


Рис. 1.5 Склад структуроутворюючих елементів організаційної культури підприємства [34, с. 266]

Місія – головна роль, призначення або сенс існування організації, що характеризує погляд компанії на свою мету існування, споживачів, конкурентні переваги, співробітників тощо. На думку Ф. Котлера, при формуванні місії необхідно враховувати такі п'ять факторів, як історія компанії, стиль поведінки керівництва, зовнішнє середовище та його стан, наявні ресурси, відмітні риси організації та її конкурентні переваги [3, с. 182].

Стратегія або стратегічне бачення – відносно довгостроковий план діяльності організації, реалізацію якого спрямовано на виконання її місії. При формуванні стратегії керівництву необхідно визначити, куди і як буде прямувати організація в майбутньому та спробувати спрогнозувати майбутні вимоги та характеристики споживачів, напрям розвитку технології тощо [3 с.182, 41].

Власна історія – історія формування та розвитку компанії, розповідь про її

підходи до вирішення проблем, вихід з кирзового стану та прийняття неординарних рішень, що надихають та мотивують співробітників [3, с. 182].

Норми та правила. Норми представляють собою вимоги до поведінки людини, що знаходиться у певній ролі та на певному місці в структурі організації та за допомогою яких вона може направляти, контролювати і оцінювати поведінку робітників. Норми сприймаються разом з цінностями в процесі адаптації робітника, проте є менш стійкими, ніж цінності. Тому більшість норм впроваджується через санкції (якщо це неможливо зробити через внутрішнє прийняття “статус кво”). Також разом з нормами часто використовуються правила – приписи, що діють в певній сфері та потребують виконання. Норми і правила є динамічними утвореннями, які змінюються у разі необхідності. Для більш повного засвоєння цінностей, норм та правил необхідною є демонстрація значущості їх дотримання з боку вищого керівництва організації, відображення їх в нормативних документах та політиці компанії [40, с. 15].

Церемоніал представляє собою низку дій, звичайв символічного характеру, що пов’язані з якоюсь подією. Урочисті церемонії дозволяють продемонструвати цінності компанії, назвати та вшанувати її героїв.

Настанови можна розглядати як сформовані на основі досвіду неусвідомлені думки та почуття людини щодо деяких об’єктів чи ситуацій.

Легенди та міфи представляють собою історії, які передаються серед робітників “від покоління до покоління”; вони можуть мати позитивний або негативний характер, та, відповідно, працювати на авторитет організації або руйнувати його.

Девізи (лозунги, заклики, слогани) – словесні вирази, які в короткій формі відображають основні задачі організації.

Традиції (корпоративні заходи) – свята, урочисті події або інші заходи, які властиві конкретної організації, орієнтовані (переважно) на її внутрішню аудиторію (співробітників та їх родини, керівників, інвесторів та партнерів) та регулярно проводяться з певною явною (формальною) або неявною (неформальною) метою (наприклад, зміцнення корпоративного духу та єдності

персоналу, розвиток почуття гордості за компанію, вирішення конфліктних ситуацій, пошук та виявлення талантів, покращення певних показників роботи учасників заходу тощо). Частковим проявом традицій можуть бути обряди та ритуали. Всі вони сприяють зміцненню організаційної культури [3 с.182].

Етичний кодекс (кодекс корпоративної етики) – це комплекс правил та норм поведінки, які є обов’язковими для членів певної групи людей (співробітників конкретної організації). Він не тільки регламентує поведінку – його наявність може також підвищувати статус організації в очах її стейкхолдерів [3 с.182].

Також в якості структуроутворюючих елементів організаційної культури деякі дослідники [42] виділяють домінуючу культуру (таку, що розділяється більшістю робітників організації, і є вираженням її базових цінностей), та контркультуру, яка створює протидію домінуючій. У складі цих елементів, в свою чергу, іноді можна виділити окремі субкультури – культури певних соціальних або демографічних груп, які існують в рамках домінуючої культури, проте мають свої відмітні риси.

Отже, організаційна культура є багатогранним поняттям, комплексне сприйняття якого потребує дослідження та систематизації багатьох наукових підходів щодо її структури та елементного складу.

1.3 Умови, підходи та механізми формування організаційної культури

Формування та подальший розвиток організаційної культури компанії відбувається в певних умовах, які, в свою чергу, визначаються низкою факторів.

Так, Харчишина О.В. говорить про вплив на організаційну культуру зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів дослідниця відносить тип економічної системи; державний устрій; національну культуру, менталітет та релігію; стан, мобільність та динаміку змін зовнішнього оточення організації, особливості галузі, в якій вона діє; стан, рівень та особливості економічної культури суспільства. Внутрішні фактори включають цінності і переконання

стейкхолдерів компанії, її історію, особливості організації та ефективність діяльності; технології, що використовуються; рівень розвитку та увагу керівництва до організаційної культури [37, с. 111]

На думку Кошельник В.М. [34, с. 267-268], за особливостями проведення аналізу фактори можна поділити на три рівні: рівень суспільства (макрорівень), рівень організації (мезорівень) та рівень особистості (мікрорівень) (рис. 1.6).

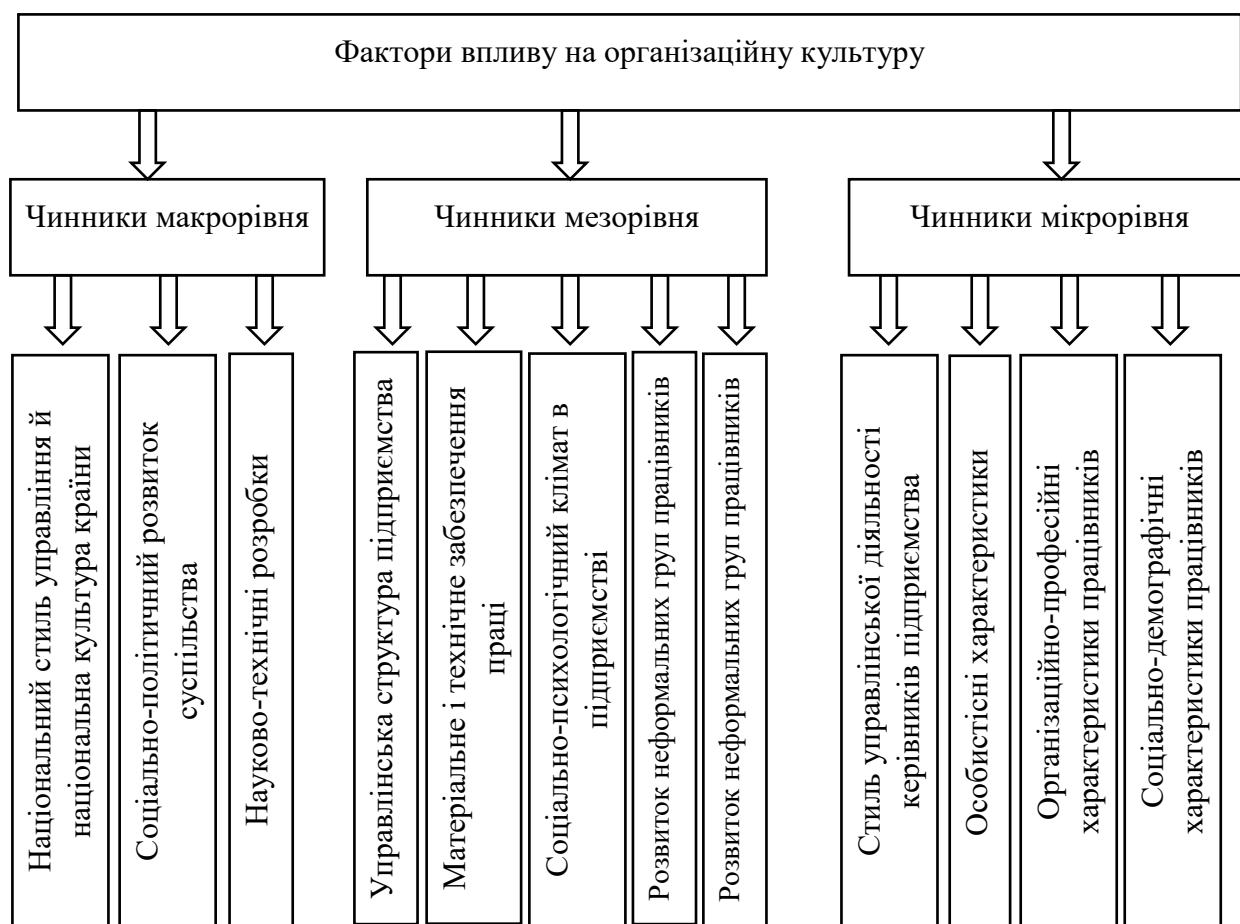


Рис. 1.6 Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства [34, с. 267]

Таким чином вважаємо, що організаційна культура створюється і розвивається під впливом умов зовнішнього та внутрішнього середовища, дія яких проявляється крізь певні фактори.

Якщо розцінювати організаційну культуру як інструмент стратегічного розвитку організації, доцільно розглядати два аспекти його використання:

- формування організаційної культури – виконання дій, спрямованих на розробку та впровадження певних норм поведінки, правил, цінностей;

- управління організаційною культурою, що включає:

- а) підтримку існуючої організаційної культури, якщо вона відповідає місії, цілям та стратегії, а також вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

- б) проведення регулярного критичного аналізу організаційної культури щодо її відповідності цілям організації;

- в) розвиток організаційної культури - впровадження необхідних змін у разі потреби.

Як вже зазначалось раніше, формування організаційної культури починається з моменту створення організації, і тому саме на цьому етапі керівництву потрібно приділяти увагу даному питанню. В цілому, механізм формування організаційної культури можна трактувати як наслідок взаємної дії її джерел, оскільки перетин інтересів малих груп та окремих осіб всередині організації обмежує можливі способи реалізації їх цінностей і в решті решт визначає ієрархію останніх.

Гевко В.Л. виокремлює два підходи до формування організаційної культури - управлінський та соціально-психологічний. Їх можна використовувати як окремо, так і у поєднанні.

Згідно управлінського підходу, основною метою формування організаційної культури є підвищення прибутковості (комерційного успіху) компанії з урахуванням її адаптації до мінливого середовища, а сама культура розглядається як система або сукупність ознак організації, які відображаються у формальних (здебільшого, за деякими виключеннями) правилах, регламентах та нормах. Більшою мірою вона орієнтована на керівників та включає такі прояви, як культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації.

Реалізація управлінського підходу до формування організаційної культури передбачає використання первинних та вторинних механізмів.

Первинні механізми включають:

- встановлення та використання стандартів, а також критеріїв оцінки та контролю;
- розвиток певних моделей поведінки керівників та лідерів під час кризи або у критичних умовах;
- формування підходів, способів та критеріїв розподілу обмежених ресурсів організації;
- розробка стратегії організаційного навчання і розвиток наставництва;
- визначення чітких критеріїв отримання винагороди або покарання;
- відбір найбільш дієвих методик і критеріїв попереднього відбору, найму на посаду, просування кар'єрними сходами та звільнення робітників.

Вторинні механізми включають:

- вибір найбільш оптимальної організаційної структури та внутрішньої архітектури організації, їх вдосконалення та розвиток у разі потреби;
- створення дієвих організаційних систем та процедур;
- підтримання організаційних традицій, звичаїв та ритуалів;
- сприяння збереженню історії організації, відомостей про її героїв та значні події;
- розробка та побудова зручного дизайну приміщень;
- розробка концепції загальної організаційної філософії.

Метою соціально-психологічного підходу до формування організаційної культури є побудова ефективної системи співробітництва та взаємопорозуміння в малих групах, підґрунтям якої виступають цінності (особистісні, загальнолюдські, національні, екологічні, тощо). Показником розвинутої культури у даному випадку буде наявність позитивного психологічного мікроклімату та атмосфери в колективі, а важливішим індикатором розвитку - вплив кожного співробітника на підтримку чи зміну організаційної культури [4, с. 10-11].

Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну вже саме їй сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись у

способах діяльності, формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування організаційної культури відбувається в декілька основних етапів:

а) формування місії організації, визначення її стратегії, встановлення цілей і виокремлення цінностей (настанов, пріоритетів, принципів ставлення та підходів до роботи, норм, правил, бажаних зразків поведінки тощо);

б) дослідження поточного стану організаційної культури, що склалася внаслідок керівного впливу та природного процесу розвитку організації. Оцінювання ступеню відповідності організаційної культури наявної стратегії та пріоритетам розвитку організації, визначення позитивних і негативних цінностей;

в) розробка конкретних організаційних заходів з метою формування, посилення та закріплення бажаних зразків поведінки і цінностей, що потрібні керівництву;

г) надання цілеспрямованого впливу на організаційну культуру для позбавлення або послаблення дії негативних цінностей і типів поведінки, що перешкоджають реалізації стратегії;

д) оцінювання успішності / ефективності впливу на організаційну культуру і здійснення зворотного зв'язку шляхом внесення необхідних корегувань [40, с. 22].

Управління організаційною культурою, що включає її підтримку, моніторинг, аналіз та розвиток, повинно відбуватися на всіх стадіях життєвого циклу організації.

На думку Євтушенко Н. О., “управління організаційною культурою можна розуміти як свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства відповідно до цінностей та функцій внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації, але у постійній взаємодії із внутрішнім та зовнішнім оточенням, що постійно, безперервно змінюються” [20, с. 88]. Дослідник пропонує розглядати процес управління організаційною культурою за такими етапами (рис.1.7).

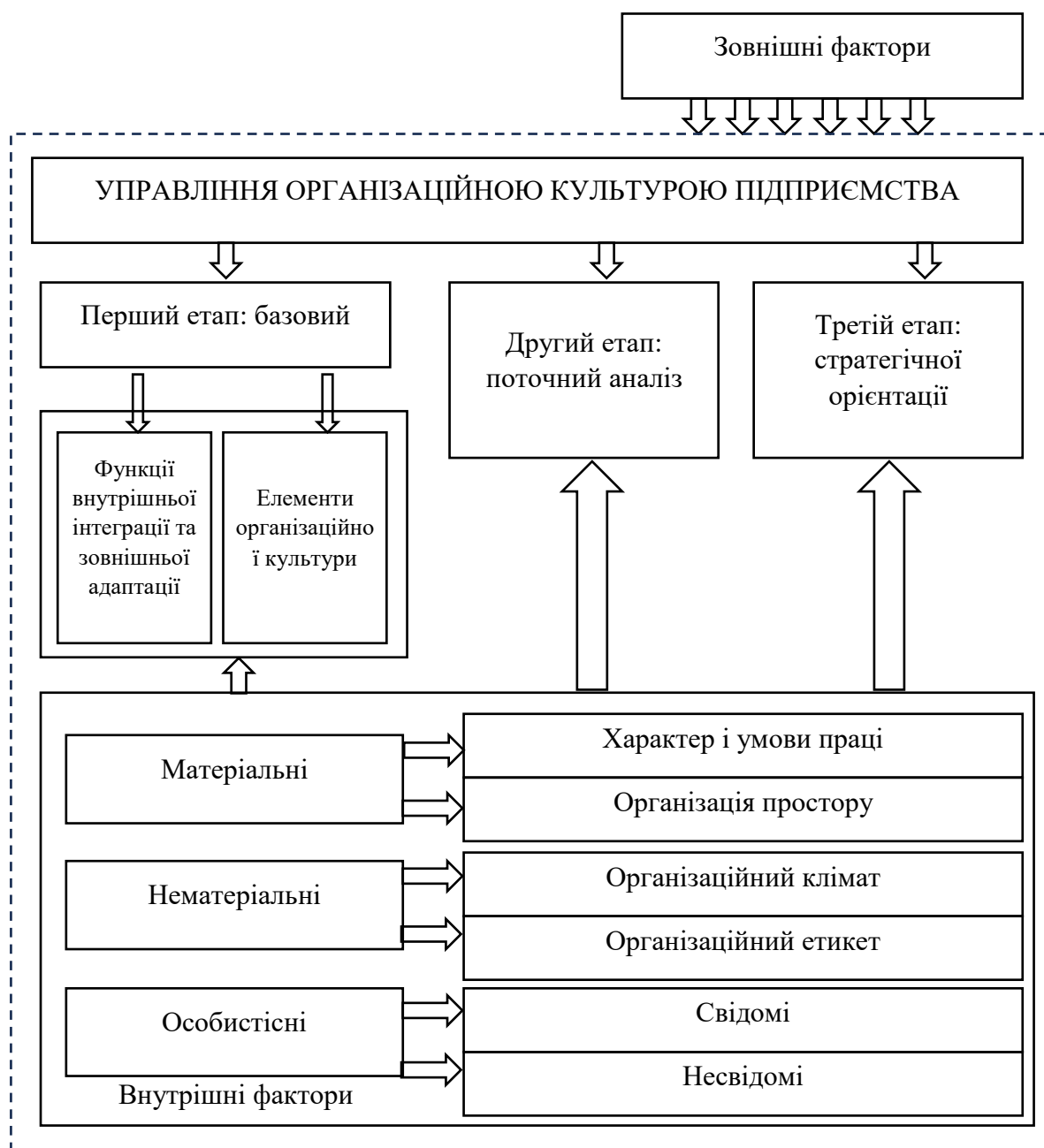


Рис. 1.7 Управління організаційною культурою [20, с. 88]

На першому, базовому, етапі ідентифікується поточний стан організаційної культури з врахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі чого керівництво визначає основні елементи культури.

На другому етапі здійснюється поточний аналіз, за результатами якого керівництво приймає рішення про збереження чи зміну стану функцій та елементів організаційної культури.

Третій етап передбачає стратегічну орієнтацію – визначення впливу стратегії управління організаційною культурою на розвиток підприємства.

Наприкінці кожного етапу повинно проводитися оцінювання ефективності управління організаційною культурою з врахуванням впливу внутрішніх чинників [20, с. 88-89].

Розвиток організаційної культури можна сприймати як процес послідовної цілеспрямованої зміни її станів - від поточного до якісно нового, що відповідає цілям організації; протікання цього процесу забезпечується завдяки моніторингу, аналізу та усуненню протиріч в діяльності організації.

Серед розповсюджених інструментів впливу на організаційну культуру виділимо наступні:

- демонстрація прикладів необхідної поведінки керівником. Керівник власним прикладом демонструє ті якості та моделі поведінки, які намагається закріпити у підлеглих;

- гасла, офіційні заяви, заклики, декларації керівництва. Їх вплив відбувається не тільки на розум, а й на емоції, почуття робітників, формуючи почуття належності, гордості та впевненості у компанії;

- об'єкти і предмети уваги, оцінки та контролю з боку менеджерів. Їх виділення є одним з найбільш дієвих інструментів. Об'єкти уваги можуть бути закріплені як в нормативних та регламентуючих документах, так і бути відображені у місії, легендах, міфах, традиціях та підкреслені на прикладах героїв компанії;

- тип реакції керівництва на виникнення критичних ситуацій і криз. Обрані типи поведінки з часом перетворюються в організаційний фольклор та надалі впливають на очікування та ставлення персоналу;

- навчання, розвиток, тренування та моделювання ролей персоналу. Завдяки навчанню роз'яснюється, пропагандується і закріплюється бажаний тип відношення до справи, до організації; В ідеалі необхідно впроваджувати систему безперервного навчання;

- критерії отримання винагороди і визначення статусу; створення та

вдосконалення системи стимулювання і мотивації. Стимулювання працівників заохочує бажані для керівництва моделі поведінки, отримання винагороди сприяє зростанню задоволеності роботою;

- критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Основні принципи організації кадрового процесу в організації швидко стають відомими її членам. Для керівництва є дуже важливим з'ясувати, яким працівникам надавати перевагу при прийомі на роботу – професіоналам зі значним досвідом роботи чи потенційно перспективним молодим фахівцям, здатним швидко адаптуватися та засвоювати нові навички;

- підтримка проявів організаційної культури в процесі реалізації керівництвом основних управлінських функцій – наприклад, таких як самостійність та ініціативність;

- дотримання організаційних традицій і порядків – на відношення працівників може вплинути навіть одноразове порушення декларованого або встановленого порядку;

- організаційні символи, церемоніали, обрядовість. Символіка організації (реклама, дизайн упаковки, герб, фірмовий одяг, оформлення приміщень та транспортних засобів тощо) та її церемонії (нагородження кращих працівників, шанування ветеранів праці тощо), які широко використовується в повсякденному житті, найкращим чином відображаються на ставленні співробітників до компанії, сприяють формуванню відчуття прихильності та гордості за неї [40, с. 23-25].

Також слід зазначити, що організаційну культуру неможливо втілити насильно; також неможливе її перенесення цілком з однієї організації в іншу - як правило, успішно запозичувати можна лише окремі елементи та механізми реалізації, які впроваджуються завдяки проектам організаційного розвитку.

З точки зору практичної реалізації, процес формування та управління корпоративною культурою є досить складним та водночас важливим для сучасної організації, оскільки його результатом є покращення показників роботи та створення позитивного іміджу компанії.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура є унікальним соціально-психологічним та управлінським феноменом, який виникає водночас з організацією і розвивається разом з нею, незалежно від того, чи буде здійснюватися керівний вплив на це явище. Якщо керувати її розвитком, то організаційна культура може надати додаткові конкурентні переваги у вигляді розуміння всіма співробітниками стратегії та цілей, швидкої адаптації та лояльності персоналу, підвищення рівня якості обслуговування та, відповідно, привабливості компанії для клієнтів, проте підтримання певного стану культури потребує постійних зусиль керівництва у вигляді встановлення “правил гри” та контролю їх дотримання.

Таким чином організаційна культура є базовим елементом внутрішнього середовища, який формується внаслідок цілеспрямованого впливу керівництва та еволюційного розвитку організації, об’єднує її співробітників і визначає орієнтири їх поведінки.

Організаційна культура має певну структуру, в якій різні дослідники виділяють рівні, складові елементи та підсистеми, причому в кожному з цих загальних напрямків виокремлюються певні моделі або підходи до групування елементів.

Якщо розцінювати організаційну культуру як інструмент стратегічного розвитку організації, то вплив на неї можна розглядати з двох позицій:

- формування організаційної культури, що відбувається на етапі створення організації та дозволяє впровадити бажані керівництву цінності, правила та норми поведінки; формування культури може також відбуватися без стороннього впливу, проте у такому випадку буде складніше надати їй певний вектор розвитку у майбутньому;

- управління організаційною культурою, що відбувається на всіх етапах життєвого циклу і включає підтримку існуючої культури, її регулярний аналіз на відповідність цілям організації та розвиток, що полягає у здійсненні потрібних змін.

Найбільш розповсюдженими на практиці інструментами впливу на організаційну культуру є демонстрація прикладів необхідної поведінки керівником (а не тільки декларація такої поведінки або її відображення у внутрішніх документах); гасла, офіційні заяви, заклики, декларації керівництва, його реакція у критичних ситуаціях; об'єкти і предмети уваги, оцінки та контролю з боку менеджерів; навчання та розвиток, персоналу; створення та вдосконалення системи стимулювання праці і мотивації, критерії прийняття на роботу, просування кар'єрними сходами та звільнення; дотримання організаційних традицій і порядків; організаційні символи, церемоніали та обрядовість; підтримка позитивних проявів організаційної культури тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ “ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

2.1 Характеристика елементів організаційної культури університету

З метою ґрунтовної характеристики організаційної культури Національного університету “Запорізька політехніка” дамо опис та проведемо аналіз окремих елементів її прояву.

Історія університету, досвід наукової та освітньої роботи. НУ “Запорізька політехніка” має багаторічну історію. Низка перетворень закладу включає:

- організацію “середнього семикласного механіко-технічного училища з нижчою ремісничою школою при ньому, яку було створено 1 липня 1900 р. в повітовому місті Олександрівську (з 1921 р. — Запоріжжя)” [43]; училище функціонувало до 1920 року;
- реорганізацію механіко-технічного училища у трирічний індустріальний технікум з правами закладу вищої освіти та дворічну механіко-технічну профшколу (1920-1930 роки);
- перейменування Запорізького індустріального технікуму у машинобудівний інститут (ЗМІ) ім. В.Я. Чубаря (згідно постанови РНК УСРР від 23 березня 1930 р.) та його подальшу реорганізацію у Запорізький інститут сільськогосподарського машинобудування (Наказ Наркомосвіти УСРР та ВРНГ УСРР №514 від 11.07.1930 року);
- державну атестацію ЗМІ та створення Запорізького державного технічного університету (20.04.1994 року);
- надання Запорізькому державному технічному університету статусу національного (Указ Президента України від 07.08.2001 року);
- перейменування Запорізького державного технічного університету в Національний університет “Запорізька політехніка” (Наказ Міністерства освіти і

науки України №420 від 01.04.2019 року) та затвердження нової редакції Статуту університету (25.06.2019 року) [43, 44].

На сьогодні університет є “одним із провідних закладів вищої освіти України з високим рейтингом, що здійснює підготовку сучасних фахівців у 5 інститутах, на 13 факультетах, за 68 освітніми програмами” [44, с.11]. В університеті працює 60 кафедр (у тому числі військова, з підготовки офіцерів запасу) та навчається 13 000 студентів [43].

Наразі професорсько-викладацький склад вишу “нараховує 800 осіб, з яких більше ніж 550 мають наукові ступені та вчені звання, у тому числі 81 доктор наук, професор; 24 викладачі обрані дійсними членами і членами-кореспондентами галузевих академій України, 25 удостоєні почесних звань “Заслужений діяч науки і техніки України”, “Заслужений працівник освіти України”, є лауреатами Державної премії України в галуз науки і техніки, нагороджені орденами України” [43]. “Понад 60 викладачів мають нагрудні знаки “Відмінник освіти України”, “За наукові та освітні досягнення”” [44, с. 11].

Матеріально-технічна база університету включає комплекс споруд із 9 навчально-лабораторних корпусів, Головний центр “Політехніка - Autodesk”, Запорізький центр політехнічної освіти (“який об'єднує понад 40 шкіл, коледжів, технікумів міста Запоріжжя та області, випускники яких мають відповідні пільги при вступі до університету” [43]), центр “CIDECS”, спортивний комплекс, 10 науково-дослідних лабораторій, 5 фахових коледжів, студмістечко із 6 студентських гуртожитків (з яких один є сімейним) на 2300 місць [44, с. 196-197], бібліотеку (з книжковим фондом понад 1 мільйон примірників) [43,44].

Наукові традиції. Станом на 2023 рік в університеті діють такі наукові школи:

- “Багаторівневе управління економікою: держава, регіон, підприємство” (рік заснування – 2021, засновник та керівник - доктор економічних наук, професор Гудзь П.В.);

- “Ливарне виробництво” (засновник – доктор технічних наук, професор Шульте Ю.А. (1946 рік); керівник - доктор технічних наук, професор

Наумик В. В.);

- “Матеріалознавство та термічна обробка” (засновник - доктор технічних наук, професор Натапов Б.С. (1945 рік). Керівник - доктор технічних наук, професор Ольшанецький В.Ю.);

- “Механіка деформівного твердого тіла з геометричними та фізичними особливостями” (засновник - доктор технічних наук, професор Асатурян А.Ш. (1972 рік). Керівник - доктор фізико-математичних наук, професор Пожуєв В. І.);

- “Сучасна стратегія розвитку суб'єкта господарювання як основа формування його економічної захищеності” (засновник та керівник - доктор економічних наук, професор Ткаченко А.М.);

- “Титан і цирконій: металургія та машинобудування” (рік заснування – 2021, керівник - доктор технічних наук, професор Нетребко В.В.);

- “Транспортні системи та технології” (засновник - доктор технічних наук, професор Бабушкін Г. Ф., керівник - доктор технічних наук, професор Турпак С.М.) [43,44].

Місія, візія, стратегія та цілі розвитку університету. “Місія Університету - внесок у розвиток Української держави й суспільства, Південно-Східного регіону України, формуючи необхідний для цього високоосвічений й національно свідомий людський потенціал; створюючи нові знання і технології; забезпечуючи можливості та умови для розвитку особистості; проводячи прикладні дослідження, експертизи й консультації для інтелектуальної підтримки органів влади та самоврядування, підприємств, установ і організацій” [45].

“Візія Університету - університет є провідним конкурентоспроможним багатогалузевим закладом вищої освіти, комфортним для всіх здобувачів освіти та співробітників і натхненним інклюзивним інтелектуальним середовищем, здатним провадити освітню, наукову, інноваційну, експертно-консультаційну діяльність відповідно до потреб українського суспільства та світових стандартів якості” [45].

НУ “Запорізька політехніка” має стратегію розвитку, яка переглядається,

аналізується та корегується у відповідності до умов, що склалися [45, 46].

У 2020 році Наказом №438 (від 20.12.22) було затверджено Стратегію розвитку НУ “Запорізька політехніка” на період 2023-2027 років, яка включає шість основних стратегічних цілей:

- стратегічна ціль 1. Створення ефективної системи управління НУ “Запорізька політехніка” та забезпечення соціальної відповідальності Університету;
- стратегічна ціль 2. Забезпечення довіри громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності НУ “Запорізька політехніка”;
- стратегічна ціль 3. Забезпечення в НУ “Запорізька політехніка” якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верств населення, досліджень та інновацій;
- стратегічна ціль 4. Інтернаціоналізація НУ “Запорізька політехніка”.
- стратегічна ціль 5. Привабливість НУ “Запорізька політехніка” для навчання та академічної кар'єри;
- стратегічна ціль 6. Цифровізація НУ “Запорізька політехніка”.

Для кожної з цих стратегічних цілей визначені відповідні операційні цілі, очікувані результати та показники досягнення [45].

На вищому рівні управління контроль за реалізацією стратегії здійснює ректор університету. На середньому та нижчому рівнях управління окремі повноваження щодо контролю за реалізацією окремих складових розподіляються та делегуються проректорам, деканам факультетів, керівникам інших структурних підрозділів, шляхом визначення низки цільових показників їх діяльності.

Моніторинг реалізації стратегії розвитку здійснюється на постійній основі, його результати оприлюднюються на засіданнях ректорату. Також звіти про результати моніторингу обговорюються на засіданні Вченої ради університету та щороку публікуються на офіційному вебсайті університету не пізніше 1 березня наступного року. У річних звітах йдеться про хід здійснення заходів, передбачених операційним планом реалізації стратегії на відповідний період та

(у разі потреби) надаються пропозиції щодо його коригування.

У 2027 році планом реалізації стратегії передбачено підготовку розгорнутого звіту, у якому буде підбито підсумки реалізації цієї Стратегії за усіма встановленими індикаторами, цілями, завданнями [45].

За результатами щорічних академічних рейтингів українських закладів вищої освіти НУ “Запорізька політехніка” протягом 2019-2022 років мав такі позиції:

Таблиця 2.1

Місце НУ “Запорізька політехніка” у консолідованому рейтингу закладів вищої освіти України у 2019-2022 роках

Найменування рейтингу	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Місце у загальному рейтингу	64	67-68	69	68
Бал ЗНО на контракт	154	167	172	143
ТОП 200 Україна	48	34	35	47
Scopus	47	57	61	71
Підсумковий бал	249	258	268	261

*Примітка. Складено автором на основі [43,47]

Як можна побачити з таблиці, у загальному рейтингу вишів після втрати кількох позицій у 2020 році, університет зберігав приблизно однакову позицію до 2022 року включно. У рейтингах “Топ 200 Україна” (результати якого всебічно охоплюють діяльність університетів за десятьма показниками) та Scopus (результати якого базуються на показниках цитованості наукових праць, опублікованих закладами освіти або окремими їхніми фахівцями) протягом 2020-2022 років університет поступово втрачав свої позиції. Так, місце у “Топ 200 Україна” знизилось на 1 позицію у 2021 році та ще на 12 – у 2022 році. У рейтингу цитованості наукових робіт “Scopus” ВНЗ втратив 4 позиції у 2021 році та ще 10 – у 2022 році.

НУ “Запорізька політехніка” має свій флаг, гімн [44] та герб (Додаток А).

Девіз НУ “Запорізька політехніка”: “Vivere est cogitare” - “Жити – значить мислити”.

Також, згідно [46], університет проголошує такі цінності:

- інтелект;
- відповідальність перед суспільством
- компетентність;
- етичність;
- толерантність;
- прогрес.

Сьогодні в університеті працює Музей історії технічного прогресу, який було засновано у 2016 році. Його експонати з різних галузей демонструють хронологічні етапи розвитку технічного прогресу на Запоріжжі з XVIII до початку XXI століття. Експозиція музею (понад 40 стендів та понад 200 експонатів) представлена такими тематичними блоками:

- “промисловість м. Олександрівська початку XX ст.;
- освіта повітового м. Олександрівська;
- механіко-технічне училище: організація навчального процесу;
- періоди функціонування: механіко-технічне училище, технікум, інститут, державний університет, Національний університет “Запорізька політехніка”;
- наукові школи;
- зв'язок науки з підприємствами м. Запоріжжя”.

Також у музеї є стенд, де розміщено нагороди та відзнаки університету за останні роки. На сьогодні його відвідало понад 10000 осіб; екскурсії проводяться українською, російською, польською та англійською мовами [44, с.188-189]. Музей можна розглядати як один з артефактів поверхового рівня організаційної культури НУ “Запорізька політехніка”.

Герої університету. Герої – це видатні особистості, які надають тривалий вплив на діяльність організації та відображені у її історії. Героїв НУ “Запорізька політехніка” можна умовно віднести до трьох основних груп:

- ректори університету, які очолювали його протягом певних часових періодів;
- видатні діячі науки, заслужені працівники освіти, що колись працювали або продовжують працювати в університеті;
- видатні випускники вишу, що зробили успішну кар'єру та обіймають значні посади на підприємствах та в організаціях.

Інформація про героїв зберігається та оприлюднюється на офіційному сайті університету [43], на стендах у головному корпусі та в історично-презентаційних друкованих виданнях, присвячених ювілейним датам університету [44, с. 46-58, 212-261].

Суттєвого впливу на формування організаційної культури університету (а саме – на формування позитивного відношення до організації з боку працівників та студентів) надають профспілкова організація університету, профспілкова організація студентів, аспірантів та докторантів, а також центр культури та дозвілля студентів.

Первинна профспілкова організація університету об'єднує сімдесят дві профгрупи, тринадцять профспілкових організацій факультетів та дві профспілкові організації структурних підрозділів. Серед основних напрямів діяльності можна відмітити надання допомоги членам профспілки щодо реалізації їх прав на працю та належну заробітну плату; підготовку, обговорення, укладення та контроль виконання колективного договору, громадський контроль за безпекою життєдіяльності та охороною праці членів профспілки, медичне забезпечення, організацію відпочинку та оздоровлення учасників профспілки та їх дітей, організацію спортивної та культурно-масової роботи тощо [44, с. 192-193].

Первинна профспілкова організація студентів, аспірантів та докторантів Національного університету “Запорізька політехніка” здійснює громадський контроль за реалізацією прав студентів-членів профспілки у сфері охорони здоров'я, організує їх відпочинок та дозвілля, сприяє працевлаштуванню (постійному і під час канікул) і набуттю першого досвіду роботи, розвитку

міжнародної студентської мобільності тощо [44, с. 194-195].

Центр культури та дозвілля студентів [44, с. 198] організує діяльність численних студентських творчих колективів (вокальних ансамблів, КВК-команд тощо) та окремих осіб.

Основні рівні прояву та елементи організаційної культури НУ "Запорізька політехніка" узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні рівні прояву та елементи організаційної культури
НУ "Запорізька політехніка"**

Рівень прояву	Елемент організаційної культури	Вид та ступінь прояву
1	2	3
Поверховий (рівень артефактів)	Архітектура	Головний корпус – історична споруда початку ХХ століття; у 1949 році її було кардинально перебудовано
	Герої	Видатні діячі освіти і науки, ректори університету, видатні випускники, що зробили дуже успішну кар'єру
	Правила, принципи, процедури кадрової складової	Численні правила та процедури, затверджені в офіційних документах (Статут Університету, посадові інструкції та ін.)
	Історія	Багаторічна історія, яка зберігається та передається. При університеті діє музей історії технічного прогресу, який також можна розглядати як символ
	Символи	Університет має флаг, герб, девіз та гімн. Діє музей історії технічного прогресу, який водночас є частиною історії університету, працює офіційний веб-сайт
	Церемонії	Урочистості церемонії з вшанування випускників, нагородження переможців конкурсів, олімпіад та змагань, письмові привітання (зі святами, із захищенням дисертацій, отриманням наукових ступенів тощо) на веб-сторінці університету та кафедр, проведення змагань, фестивалів, Дня відкритих дверей, Дня студента, тощо
	Ритуали	Виявляються, наприклад, у способах заохочення кращих студентів – публічне вручення грамот та нагород, винесення публічної подяки тощо
	Традиції	Сильні наукові (7 наукових шкіл, деякі з них мають багаторічну історію) та святкові традиції (пов'язані з проведенням відповідних церемоній)
Підпороговий	Стратегія та цілі	Затверджені Наказом ректора, проводиться постійний моніторинг; цілі добре структуровані та мають чіткі критерії досягнення
	Візія та місія	Чітко сформульовані та офіційно затверджені

Продовження табл. 2.2

1	2	3
	Цінності	Є проголошені цінності [46]: інтелект, відповідальність перед суспільством; компетентність; етичність; толерантність; прогрес. Також окремо можна спостерігати прояв національних цінностей (мова спілкування та навчання, окремі елементи одягу тощо)

*Примітка. Побудовано автором

Таким чином можна сказати, що НУ “Запорізька політехніка” має багато елементів, через які проявляється організаційна культура. Також можна відмітити, що на ці елементи надається керівний вплив для формування певного вектору їх розвитку. Отже, організаційної культурі університету приділяється увага як одному з інструментів створення іміджу.

2.2 Вплив зовнішнього середовища на формування організаційної культури вишу

Будь-яка організація представляє собою відкриту систему, тому стабільність її складових значною мірою залежить від умов зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації представляє собою сукупність політико-правових, економічних, суспільних та природних умов, інституційних структур різних рівнів, активних господарюючих суб'єктів, а також інших умов та факторів, що знаходяться поза межами організації і впливають на всі внутрішні сфери її діяльності.

Зазвичай вплив зовнішнього середовища визначається за факторами макросередовища та мікросередовища. Фактори макросередовища впливають на всі організації, проте сила цього впливу та його напрямок для них не однакові – вони залежать як від сфери діяльності та розміру окремого суб'єкту господарювання, так і від його потенціалу і наявності певних резервів. Макросередовище складається з окремих компонент – економічної, правової,

політичної, науково-технічної (технологічної), природної, міжнародної, демографічної та соціокультурної. Мікросередовище можна охарактеризувати як систему фінансових, інформаційних та матеріальних зав'язків організації, що включає споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактні аудиторії [48, с. 63-70].

Вважаємо, що найбільшою мірою на розвиток організаційної культури вишів наразі мають фактори макросередовища, тож проаналізуємо вплив найсуттєвіших з них.

З метою отримання кількісних оцінок впливу окремих груп факторів зовнішнього середовища на організаційну культуру буде використано метод побудови профілю середовища, за допомогою якого можна оцінити відносний вплив окремих чинників середовища.

Оцінювання за шкалою “важливість для галузі” відбуватиметься наступним чином: слабка – 1 бал, середня – 2 бали, велика – 3 бали.

За шкалою “ступінь впливу на підприємство” - слабкий вплив – 1 бал, середній вплив – 2 бали, відчутний вплив – 3 бали.

За шкалою “спрямованість впливу” останній може бути позитивним (+) або негативним (-).

Інтегральна оцінка впливу кожного фактору є добутком експертних оцінок значень 1, 2 та 3 стовпців з урахуванням знаку [48, с. 95-96].

Для знаходження сукупної (інтегральної) оцінки впливу всіх розглянутих факторів зовнішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка” було використано методику, яку наведено у роботі [49].

Коефіцієнт впливу факторів зовнішнього середовища визначається за формулою (2.1):

$$C_{\text{зовн.оточ.}(мак,мік)} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де $C_{\text{зовн.оточ.}(мак,мік)}$ - коефіцієнт впливу факторів зовнішнього оточення (макрооточення або мікрооточення) на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі (підприємства);

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Фактори зовнішнього середовища, згруповані за окремими компонентами макрооточення, а також їх оцінювання наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування
організаційної культури НУ “Запорізька політехніка”**

Фактор середовища	Важли- вість для успіху у галузі	Ступінь впливу на культуру організації	Напря- м впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
Міжнародна компонента				
Широкі можливості міжнародної співпраці та зростання зацікавленості іноземних партнерів	3	3	+	+9
Зростання кількості іноземних студентів	2	1	+	+2
Підвищення академічної мобільності викладачів та студентів	3	2	+	+6
Привабливість європейських вишів	3	3	-	-9
Разом				8
Соціокультурна та демографічна компоненти				
Залучення стейкхолдерів до розробки освітніх програм та обміну досвідом	2	2	+	+4
Зростання ролі іноземних мов (англійська)	2	1	+	+2
Зростання інтересу до національної культури	3	3	+	+9
Українська мова навчання	3	2	+	+6
Суміщення навчання та роботи студентами	2	3	-	-6
Непередбачувана зміна кількості бюджетних місць	2	2	-	-4
Зміна підходів до формування навчальних програм (значний перелік дисциплін за вибором студента)	2	2	+	+4
Зростання ролі “софтскіл”	1	1	+	+1
Загальнодержавна та регіональна демографічна криза воєнного та післявоєнного періоду	3	3	-	-9
Потенційна втрата професорсько-викладацького складу внаслідок зниження престижу професії та війни	3	3	-	-9
Наслідки впливу COVID-19	1	1	-	-1

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Низький рівень довіри до результатів наукової та інноваційної діяльності ЗВО	3	3	-	-9
Разом				-12
Технологічна компонента				
Розвиток соціальних мереж	3	3	+	+9
Розвиток технологій дистанційної освіти	3	2	+	+6
Доступність швидкого Інтернету	1	2	+	+2
Впровадження цифрових технологій в управлінську та наукову діяльність	2	2	+	+4
Поява великої кількості навчальних курсів з можливістю отримання сертифікатів	1	1	-	-1
Можливість створення структур взаємодії освіти та бізнесу (бізнес-інкубатори, технопарки)	2	2	+	+4
Разом				24
Політико-правова компонента				
Війна в країні	3	3	-	-9
Динамічність середовища, швидкі зміни вимог	3	3	-	-9
Разом				-18
Економічна компонента				
Зниження платоспроможності населення регіону	3	3	-	-9
Зменшення державних видатків на вищу освіту протягом воєнного та післявоєнного періоду	2	2	-	-4
Зниження попиту на фахівців через знищення промислового потенціалу	3	1	-	-3
Низька заробітна плата викладачів	3	3	-	-9
Посилення конкуренції між вишами	3	3	-	-9
Можливість участі вишу у програмах національного, регіонального, галузевого розвитку	3	2	+	+6
Разом				-28
Всього за факторами зовнішнього середовища				-26

*Примітка. Побудовано автором

Значення коефіцієнту впливу зовнішнього оточення дорівнює:

$$C_{\text{зовн.оточ.}(мак.)} = \frac{-26}{9 \cdot 30}, = -0,096$$

Для інтерпретації значення коефіцієнту скористаємось даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Значення коефіцієнту впливу факторів зовнішнього оточення на організацію

Діапазон отриманих значень коефіцієнта	Підсумкове значення	
	Додатне	Від'ємне
0-0,35	нейтральний вплив	негативний вплив
0,35-0,5	сприятливий вплив	загрозуючий вплив
0,5-1	позитивний вплив	знищуючий вплив

*Примітка. Складено автором на основі [49]

В цілому значення коефіцієнту відповідає слабко вираженої негативної дії з боку зовнішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка”, проте вважаємо необхідним відмітити певні особливості щодо характеру впливу окремих елементів.

По-перше, оскільки організаційна культура є соціальним феноменом, найбільшою мірою на її формування впливають саме соціокультурні фактори. Їх вплив має як позитивні, так і негативні риси:

- кризові процеси, які зараз відбуваються в різних сферах життя країни, значно погіршують економічні показники роботи підприємств, проте якщо розглядати організаційну культуру, то ці ж процеси частково мають позитивний вплив на неї: так, військові дії значною мірою вплинули на згуртованість людей, зросло їхнє прагнення допомагати один одному. Значно підвищився інтерес до національної історії, традицій, культури та мови, що також поєднує людей;

- тривала епідемія COVID-19 та воєнні дії в країні викликали необхідність переходу на дистанційну освіту. На початку це привело к зменшенню кількості та погіршенню якості комунікацій. Внаслідок нестачі спілкування деякі люди відчують занепокоєння, апатію, втрату настрою, що може відбиватися на результатах роботи. Також дистанційне навчання негативно позначилося на можливості дотримуватися традицій вишу (наприклад, спільно відзначати дні народження членів підрозділів), на кількості та форматі проведення колективних заходів (конференцій, олімпіад, святкувань та спортивних змагань), що може призводити до зниження групової згуртованості, втрати почуття підтримки з

боку колег. Так, за даними дослідження [50] було виявлено ситуативні фактори, що найбільшою мірою вплинули на організаційну культуру компаній під час епідемії Covid-19 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ситуаційні фактори, що впливають на корпоративну культуру компанії в умовах COVID-19 [50, с. 152]

Ситуативний фактор	Особливість фактору	Наслідки впливу на культуру в умовах COVID-19
Комунікація та взаємодія	Переважно офіційні та дистанційні	Співробітникам компанії доводиться постійно узгоджувати власні свої очікування та поведінку з особистими та корпоративними цілями; повідомлення керівництва можуть бути непослідовними; мережа обмежена, комунікації здійснюються за певною вимогою/підставою, що гальмує встановлення та розвиток партнерських відносин; необхідність та особливе значення підтримки співробітників під час і після самоізоляції; під час дистанційної роботи мало можливостей для спонтанних зустрічей або подій
Співпраця	Носить формальний характер	Офіційні канали спілкування обмежують виникнення спонтанної взаємодії в офісі, де зусилля інших співробітників більш помітні; втома від співпраці настає через багато віртуальних зустрічей, які беруть участь у спільній розробці та реалізації ідей; визнання зусиль співробітників буде менш помітним для інших членів команди та керівництва
Безпека	Виникає необхідність посилення заходів безпеки всередині компанії та під час комунікації	Через віддалені канали зв'язку важче виявити сигнали, які вказують на емоційні реакції, і обмежені фізичні сигнали можуть бути неправильно прочитані; важко передати співчуття та співпереживання; проблема встановлення довіри з боку керівництва до роботи співробітників компанії

Також в кризових умовах змінюється підхід до цінностей та принципів, які проголошуються організаціями. Так, в умовах війни або епідемії цінність “клієнтоорієнтованість” поступає місце цінності “безпека”, проте організації повинні адаптуватися до нової ситуації, щоб не втратити декларований рівень

якості сервісу та, відповідно, і клієнтів [50].

Другою силою, що наразі негативно впливає на організаційну культуру НУ "Запорізька політехніка", є економічна компонента. Здебільше це трапилось у зв'язку з економічною кризою, що спричинена військовими діями у країні та призвела до суттєвого зниження платоспроможності населення регіону (а отже зниження можливостей сплачувати навчання) та заробітної плати викладачів, зменшення державних видатків на вищу освіту протягом воєнного та післявоєнного періоду, зниження попиту на фахівців через знищення промислового потенціалу країни тощо. Все це посилює конкуренцію між вишами, що, в свою чергу, впливає на вимоги до викладачів, їх навантаження, а отже – і на їх ставлення до роботи, клімат у колективі та, в решті решт, і на організаційну культуру. Проте для вишів наразі з'явилась можливість участі у розробці програм національного, регіонального та галузевого розвитку, що дає змогу як заробляти кошти на деяких спільних проектах, так і підвищувати імідж закладу, а отже - позитивно впливати на організаційну культуру.

По-третє, за результатами оцінювання найбільший позитивний вплив на організаційну культуру наразі надає технологічна компонента. Завдяки розвитку соціальних мереж, активності їх користувачів і просуванню високоякісного Інтернету інформація розповсюджується дуже легко, а люди мають доступ до неї. Ці технології також надають можливість отримувати швидкий зворотній зв'язок - наприклад, через "лайкі" або "дизлайкі" у соцмережах, відгуки на сайтах, обмін повідомленнями у месенджерах тощо. Організації використовують ці можливості для донесення, у тому числі, і елементів своєї культури до всіх контактних аудиторій, а їх співробітники – для обміну та уточнення інформації. Проте не слід забувати, що негативна або недостовірна інформація також може розповсюджуватись цими каналами.

Завдяки розвитку технологій дистанційної освіти та управління робочими процесами з'явилося багато платформ для проведення онлайн-зустрічей та самостійного навчання: Zoom, Google Hangouts, Slack, Trello, Moodle, Google Classroom та інші. Вони дозволили не тільки забезпечити гнучкий та зручний

графік роботи, налагодити комунікацію між людьми, що знаходяться в різних містах та країнах, а її підтримувати позитивний настрій за допомогою відеоконференцій, віртуальних нагадувань про каву та спілкування членів колективу у форматі відео зустріч [50].

Дещо суперечливим наслідком розвитку технологій дистанційної освіти стало стрімке зростання кількості різноманітних навчальних курсів, онлайн-тренінгів, семінарів тощо (у тому числі, безкоштовних, з можливістю отримання електронних сертифікатів). Не всі з них мають однакову якість, проте іноді споживач робить вибір на користь більш низької вартості або привабливої реклами.

Другою позитивною силою впливу на організаційну культуру вишу (за отриманим кількісним значенням) стало посилення міжнародного співробітництва – з кожним роком збільшується кількість міжнародних програм та проектів, в яких науково-педагогічні працівники та студенти НУ “Запорізька політехніка” приймають активну участь. Це сприяє оволодінню іноземними мовами, що, в свою чергу, призводить до розширення світогляду, формуванню нових партнерських зв’язків, посиленню академічної мобільності тощо.

2.3 Діагностика стану організаційної культури

Діагностика організаційної (або корпоративної) культури може бути представлена як “цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання” [51, с. 61].

Діагностика може бути спрямована як на окремі аспекти організаційної культури (таки як особливості управління, мотивації, комунікацій тощо), так і на визначення її загального стану. В цілому діагностику організаційної культури вищого навчального закладу призначено для стимулювання протікання процесу

досягнення позитивних результатів під час здійснення його основних видів діяльності.

В рамках проведення діагностики організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” було визначено її тип та рівень розвитку.

Для визначення типу організаційної культури обрано одну з відомих її типологій, запропоновану американським соціологом Ч. Хенді. Опис окремих видів культури, що у неї виділяють, та їх особливості наведено у табл. 2.6.

Для визначення типу та рівня організаційної культури було використано методику, наведену в роботі Баркової К.О. [38, с. 105, 210].

При визначенні типу організаційної культури дослідження проводилось на основі анкетування співробітників та студентів. При визначенні рівня організаційної культури дослідження проводилось на основі опитування співробітників. Форми відповідних анкет та таблиці для підрахунку результатів наведено у Додатку Б та Додатку В.

Таблиця 2.6

Типи організаційних культур за Ч. Хенді

Тип культури	Характеристика типу	Особливості використання
1	2	3
Культура влади (“Культура Зевса”)	Організації, в яких сформувалася така культура, зазвичай мають жорстку ієрархічну структуру з єдиним центром прийняття рішень. Правил та процедур не дуже багато, проте жорстко контролюється їх дотримання. Ініціатива працівників пригнічується. Успіх залежить від своєчасного виявлення проблем та прийняття відповідних рішень. Значна роль відводиться лідеру, його здібностям та особистим якостям.	Передбачає жорстку організаційну структуру та наявність достатньо високої кваліфікації керівника. Часто зустрічається у молодих комерційних організаціях
Бюрократична (рольова) культура (“Культура Аполлона”)	Культура формується в організаціях, що функціонують на основі численних правил, процедур та стандартів. Всі функції чітко спеціалізовані та прописані у відповідних інструкціях. Недоліки – недостатня гнучкість та низька ефективність в умовах змін.	Джерелом влади є не особисті якості керівника, а його посада. Успіх забезпечується суворим дотриманням правил. Виникає у державних установах та великих корпораціях

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Культура завдання (“Культура Афіни”)	Виникає у випадках, коли середовище організації швидко змінюється або вона стикається з викликами та екстремальними подіями. Успіх залежить від швидкості реакції керівництва на зміни. Культуру побудовано на співпраці, спільних цінностях, колективному генеруванні ідей.	Успіх залежить від швидкості прийняття рішень керівництвом. Може виникати як культура перехідного періоду, або культура венчурних / проектних організацій
Людино-орієнтовна (особистісна) культура (“Культура Діоніса”)	Головною метою об’єднання людей є не стільки досягнення спільних організаційних цілей, скільки сприяння розвитку особистості, реалізації творчих цінностей та персональних цілей, емоційна підтримка	Влада та контроль ґрунтуються на близькості до ресурсів, професіоналізмі керівника, його здатності домовлятися, та мають, переважно, координуючий характер. Тип культури є властивим для професійних об’єднань (адвокатські та консалтингові контори, асоціації різних видів мистецтв тощо)

*Примітка. Складено автором на основі [38, с. 41-42, 52,53]

При оцінюванні рівня розвитку організаційної культури НУ «Запорізька політехніка» відповіді групувались за такими секціями, як робота; комунікації, управління та мотивація і контроль. Кожна секція мала чотири категорії оцінювання рівню параметра: чудовий, мажорний, помірна зневіра та занепадницький.

Оцінювання загального рівню розвитку організаційної культури відбувалось за наступними рівнями: дуже високий, високий, середній та схильний до деградації.

Для визначення типу організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” було опрацьовано вісімнадцять анкет, заповнених співробітниками університету, та п’ятдесят анкет, заповнених студентами другого, третього та п’ятого курсів – разом шістдесят вісім анкет. Результати анкетування були опрацьовані з використанням таблиць Excel.

Структуру відповідей та переважаючий тип культури за оцінками співробітників наведено на рис. 2.1.

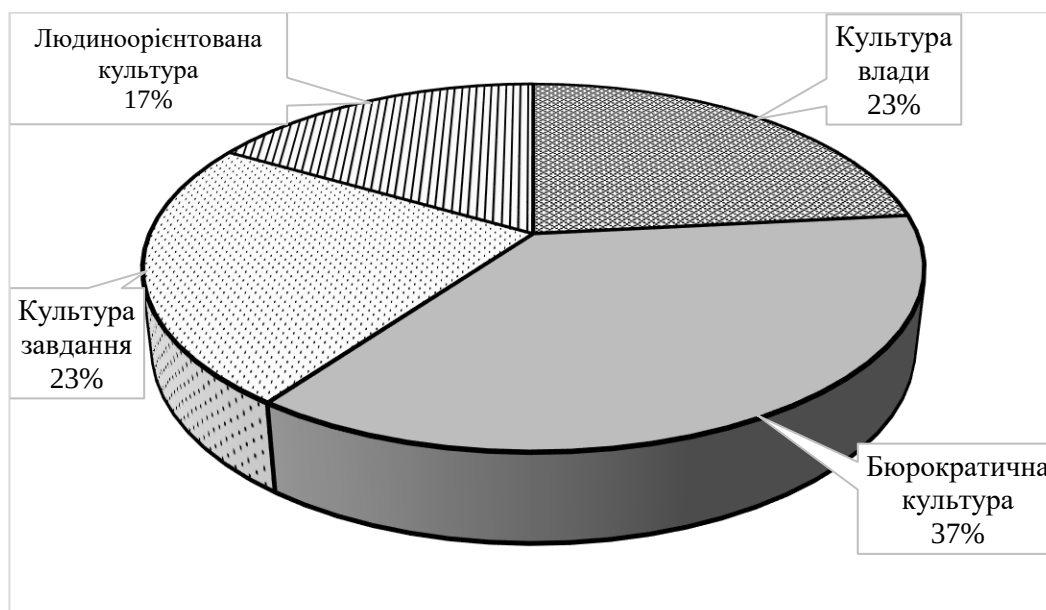


Рис. 2.1 Тип організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” за оцінками співробітників (побудовано автором)

Структуру відповідей та переважаючий тип культури за оцінками студентів наведено на рис. 2.2

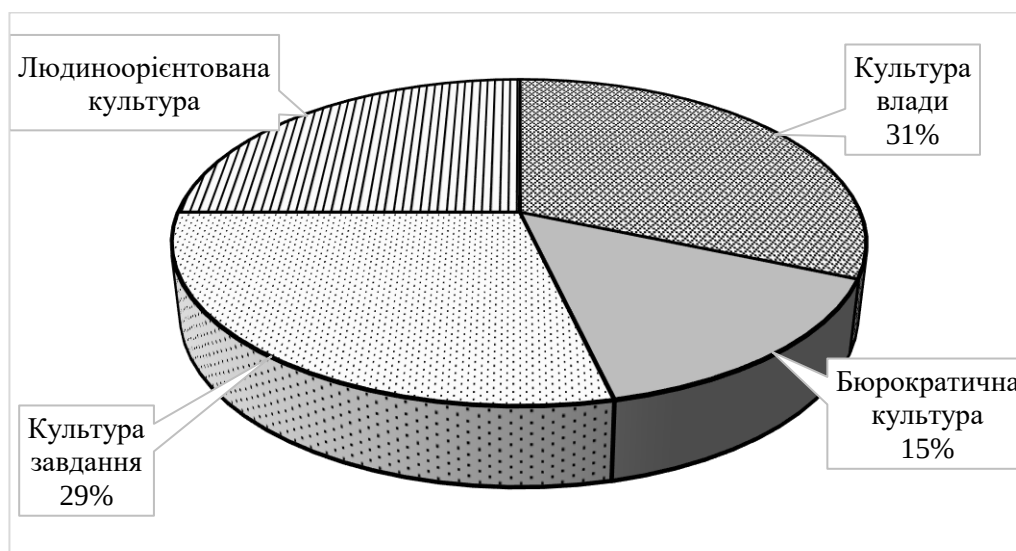


Рис. 2.2 Тип організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” за оцінками студентів (побудовано автором)

Структуру відповідей та переважаючий тип культури за узагальненими оцінками наведено на рис. 2.3.

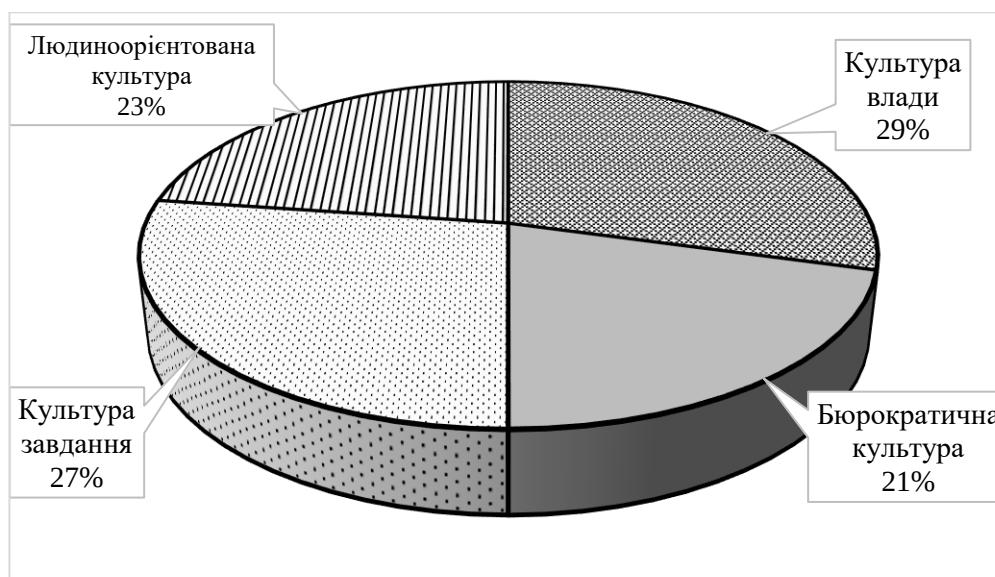


Рис. 2.3 Тип організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” за узагальненими оцінками (побудовано автором)

Як бачимо з отриманих результатів, представники різних субкультур НУ “Запорізька політехніка” оцінюють її тип по-різному: так, на думку співробітників, в університеті значно переважає бюрократична культура (37%), а друге місце займають одночасно культура завдання та культура влади (по 23%). Проте на думку студентів, у виші переважає культура влади (31%), а друге місце посідає культура завдання (29%), а прояви бюрократичної культури оцінюються тільки у 15% від загальної структури відповідей. За узагальненими оцінками двох опитаних аудиторій в університеті найбільший прояв має культура влади (29 %), на другому місці – культура завдання (27%).

Для визначення рівня організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” було опрацьовано 18 анкет, заповнених співробітниками університету. Середні значення відповідей за кожним твердженням наведено у табл. 2.7.

Опрацювання результатів опитування проводилось згідно табл. В2 у Додатку В.

Загальна середня оцінка рівня організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” дорівнює 131,7 що відповідає високому рівню розвитку культури.

Таблиця 2.7

**Визначення рівня організаційної культури НУ “Запорізька політехніка”
(середня оцінка)**

Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1-10)
1. У нашій організації новонайманим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	5
2. В нашій організації є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників	7
3. Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	6
4. Усі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності	5
5. У нашій організації налагоджена система комунікацій	7
6. У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення	6
7. Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочуються	6
8. У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	5
9. У нас культивуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти; збори; інформаційні роздруківки тощо)	7
10. Наші працівники беруть участь у прийнятті рішень	6
11. Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним	5
12. У нас немає перебоїв у отриманні внутрішньоорганізаційної інформації	7
13. У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників	6
14. У нас заохочується двостороння комунікація між працівниками та керівниками (або між керівниками різних рівнів)	7
15. Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виняток	6
16. У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників	6
17. Робота для мене цікава	5
18. Трудове навантаження у нас оптимальне	5
19. У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	6
20. У наших відділах панує кооперація та взаємоповага між співробітниками	6
21. Наша організація намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності	6
22. Наші співробітники відчують гордість за свою організацію	6
Підсумкова оцінка рівня культури	Високий рівень

*Примітка. Складено автором на основі [38, с. 105]

Оцінювання рівня організаційної культури проводилось за чотирма секціями: робота, комунікації, управління та мотивація і контроль. За кожною секцією отримані такі середні результати:

- робота – 5,2 балів (помірна зневіра);

- комунікації – 6,7 балів (мажорний рівень сприйняття);
- управління – 6,3 балів (мажорний рівень сприйняття);
- мотивація і контроль – 5,8 балів (мажорний рівень сприйняття).

Графічну інтерпретацію результатів наведено на рис. 2.4

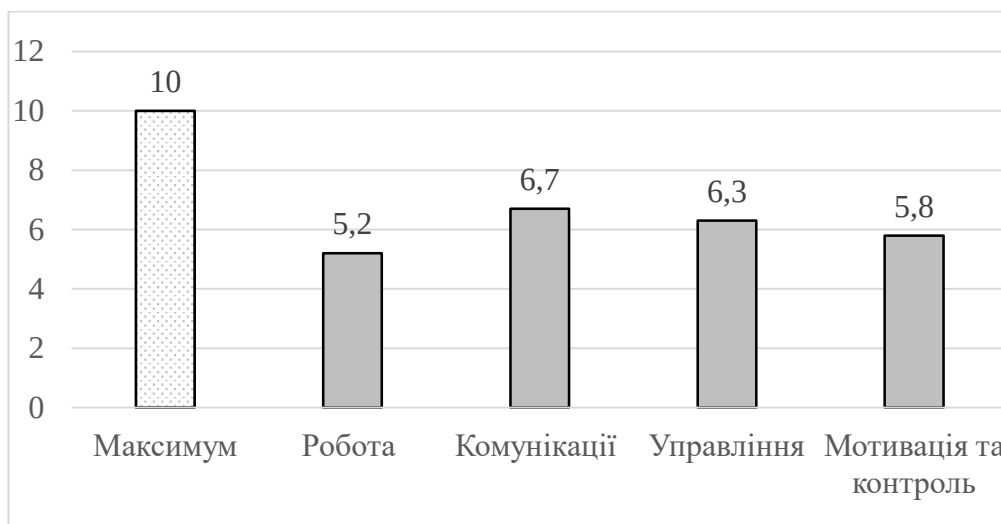


Рис. 2.4 Графічна інтерпретація результатів оцінювання рівня організаційної культури за окремими секціями (побудовано автором)

На стан організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” також впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Вплив факторів зовнішнього середовища було досліджено у пп. 2.2 цього розділу. Отже, розглянемо також вплив факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру, для чого використаємо метод побудови профілю середовища.

Підсумкову оцінку впливу факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка” виконаємо за методикою [49], за якою коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища розраховується згідно формули (2.1):

$$C_{внутр.} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де $C_{внутр.}$ - коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища;

A – експертна оцінка важливості фактору для формування організаційної

культури в організаціях певної галузі (підприємства);

В – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів, що розглядаються.

Виконаємо оцінку впливу факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка” (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка”

Фактор середовища	Важливість для формування організаційної культури	Ступінь впливу на культуру вишу	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
Загальне управління				
Наявність визначеної місії, візії та проголошених цінностей	3	3	+	+9
Наявність стратегії розвитку, цілей розвитку та критеріїв їх досягнення	3	3	+	+9
Разом				+18
Наукова та освітня діяльність				
Застарілість та зношеність матеріально-технічної бази	3	2	-	-6
Недостатній рівень цифровізації університету	2	3	-	-6
Прояви академічної недоброчесності	3	3	-	-6
Недосконалість системи внутрішнього забезпечення якості освіти	3	2	-	-6
Наявність інструментів оцінювання якості діяльності викладачів (рейтинги викладачів, опитування студентів)	3	3	+	+9
Недостатнє використання потенціалу інтернаціоналізації	3	2	-	-6
Недостатній рівень володіння іноземними мовами з боку викладачів та студентів	3	2	-	-6
Недостатнє використання потенціалу міжнародної академічної мобільності	3	2	-	-6
Недостатньо розвинута практика співпраці із закладами загальної середньої, неформальної та професійної освіти	1	2	-	-2
Досвід роботи у галузі, сформований імідж вишу як провідного ЗВО	3	3	+	+9
Достатня за обсягами матеріально-технічна база	3	3	+	+9

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Широкий спектр освітніх програм та спеціальностей, орієнтований на масову вищу освіту	2	3	+	+6
Наявність затребуваних суспільством спеціальностей, які є необхідними для відбудови країни в післявоєнний період	3	3	+	+9
Впровадження технологій дистанційного навчання	3	3	+	+9
Переважання он-лайн навчання протягом двох останніх років	3	3	-	-9
Слабке відвідування занять студентами	3	3	-	-9
Зменшення кількості та зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів тощо у зв'язку з воєнним станом у країні	3	3	-	-9
Разом				-20
Персонал				
Наявність науково-педагогічних працівників високої кваліфікації	3	3	+	+9
Збільшення середнього віку науково-педагогічних працівників	3	2	-	-6
Недостатньо розвинута система мотивації особистих досягнень науково-педагогічних працівників	3	2	-	-6
Відтік частки персоналу за кордон та до інших регіонів країни	3	1	-	-3
Наявність окремих субкультур всередині університету	2	3	+	+6
Відсутність опитувань стосовно задоволеності організаційною культурою	3	3	-	-9
Разом за групою:				-9
Маркетинг				
Наявність відомих зовнішніх символів (герб, прапор, гімн)	3	3	+	+9
Наявність офіційного веб-сайту	3	3	+	+9
Участь студентів та викладачів у різноманітних заходах поза межами університету (конференціях, конкурсах, спортивних та творчих змаганнях тощо)	3	2	+	+6
Відсутність системного аналізу і прогнозування регіонального і загальноукраїнського ринку праці	2	2	-	-4
Разом за групою:				20
Всього за факторами внутрішнього середовища				9

*Примітка. Складено автором за матеріалами [43,44,45,46]

Вплив факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру будемо розглядати за наступною шкалою значень коефіцієнта:

- від 0 до 0,50 – слабкий вплив;
- від 0,50 – до 0,75 - середній вплив;
- від 0,75 до 1,00 – сильний вплив [49].

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка” дорівнює:

$$C_{\text{внутр.}} = 9 / (9 \cdot 29) = 0,0345$$

Отримане значення відповідає слабкому впливу.

Узагальнюючи отримані результати, відмітимо, що наразі в університеті переважає сформована культура влади, а загальний рівень розвитку культури оцінюється як високий, незважаючи на те, що сукупна дія факторів внутрішнього середовища має незначний вплив на її зміну.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження форм прояву організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” показало, що у внутрішньому середовищі організації існує багато елементів, через які характеризується культура. На своєму поверховому рівні вона проявляється через архітектуру, героїв, правила, принципи, процедури управління персоналом, історію, символи, церемонії, ритуали та традиції. На підповерховому рівні вона характеризується проголошеними цінностями та сформованими візією та місією, стратегією і цілями.

На формування організаційної культури вишу надають впливу фактори зовнішнього середовища організації, зокрема, компоненти макросередовища. В результаті проведеного аналізу із використанням профілю середовища було виявлено, що найбільш негативним чином на організаційну культуру наразі

впливають економічна та політико-правова компоненти, а найбільшу частину сприятливих можливостей надають технологічна та міжнародна компоненти. Стосовно впливу соціокультурних та демографічних чинників можна відмітити, що незважаючи на їх сукупну негативну оцінку, спостерігається багато окремих факторів, які можна застосувати на користь розвитку організаційної культури. Значення інтегрального коефіцієнту впливу макрооточення говорить про слабо виражену негативну дію з боку факторів зовнішнього середовища на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка”.

Важливим етапом дослідження організаційної культури є її діагностика, що представляє собою систему процедур, головна мета яких полягає у отриманні достовірних даних про стан культури. Ця інформація стане у нагоді для більш ефективної організації роботи персоналу університету. Результатом діагностики організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” стало визначення її переважаючого типу (“культура влади”) та рівня її розвитку (високий). Також було виявлено можливу проблемну область культури, якою стала робота та відношення до неї з боку працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1 Формування рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою

Відправною точкою формування рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою є визначення фази життєвого циклу організації та врахування загальних особливостей культури, що їй відповідають (рис. 3.1).

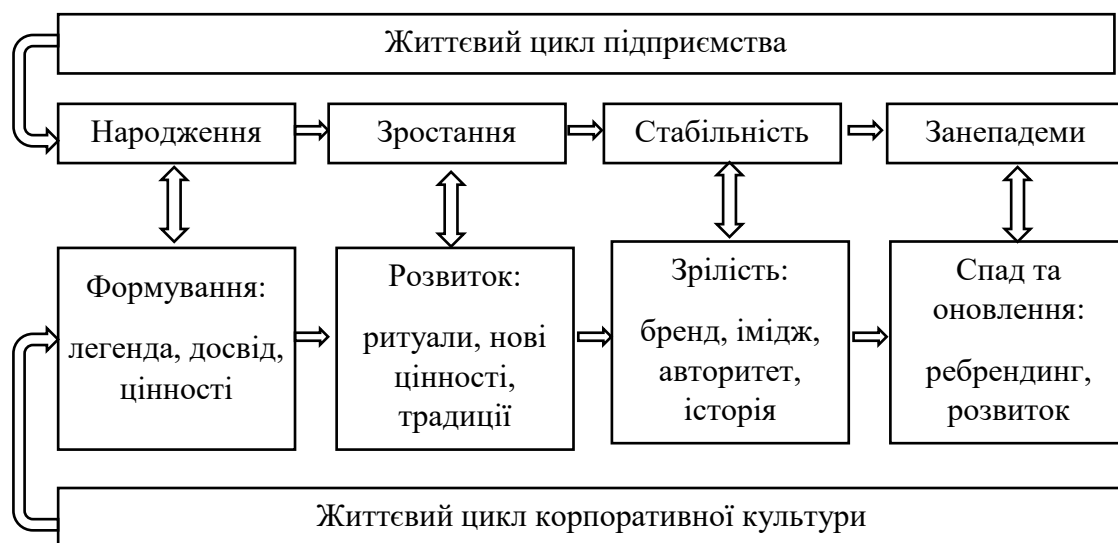


Рис. 3.1 Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства та корпоративної (організаційної) культури [22, с. 136]

На нашу думку, наразі НУ “Запорізька політехніка” знаходиться на стадії зрілості, на якій вже сформовані численні елементи організаційної культури, що відображаються як на рівні артефактів – у символах, архітектурі, технологіях, зразках поведінки так і на підповерховому рівні – у філософії, цінностях та

стратегії та надають великого впливу на роботу працівників.

Результатом управління організаційною культурою з метою впровадження у неї необхідних змін можуть бути три варіанти сценарію наслідків [54, с. 31]:

- зміни у культурі без змін у поведінці: змінюються окремі ціннісні пріоритети працівників стосовно організації, проте залишається сталою їх загальна система поведінки;

- зміни у поведінці без змін у культурі. Такі наслідки можуть бути у випадку, коли невелика група людей (наприклад, представників окремої субкультури) прагне вплинути на деякі елементи організаційної культури з метою їх модифікації – в результаті ця група частково змінює свою систему поведінки, а також намагається розповсюдити ці зміни і на колег;

- одночасні зміни у поведінці і в культурі – відбуваються за умов цілеспрямованих спільних зусиль керівництва і працівників щодо розвитку та удосконалення культури.

З метою оцінювання комплексного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну культуру скористаємся методом SWOT-аналізу; інформаційною базою для цього послугують результати аналізу факторів середовища, який було проведено у другому розділі цієї роботи. Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка” наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка”

Сильні сторони	Можливості
1	2
- наявність визначеної місії, візії та проголошених цінностей; - наявність стратегії розвитку, цілей розвитку та критеріїв їх досягнення; - наявність інструментів оцінювання якості діяльності викладачів (рейтинги викладачів, опитування студентів);	- широкі можливості міжнародної співпраці та зростання зацікавленості іноземних партнерів у неї; - зростання кількості іноземних студентів; - підвищення академічної мобільності викладачів та студентів; - зростання ролі іноземних мов (англійська);

Продовження табл. 3.1

1	2
- досвід роботи у галузі, сформований імідж вишу як провідного ЗВО; - достатня за обсягами матеріально-технічна база; - широкий спектр освітніх програм та спеціальностей, орієнтований на масову вищу освіту; - наявність затребуваних суспільством спеціальностей, які є необхідними для відбудови країни в післявоєнний період; - впровадження технологій дистанційного навчання; - наявність науково-педагогічних працівників високої кваліфікації; - наявність окремих субкультур всередині університету; - наявність відомих зовнішніх символів (герб, прапор, гімн); - наявність офіційного веб-сайту; - участь студентів та викладачів у різноманітних заходах поза межами університету (конференціях, конкурсах, спортивних та творчих змаганнях тощо);	- зростання інтересу до національної культури, звичаїв, традицій; - українська мова навчання; - зміна підходів до формування навчальних програм (значний перелік дисциплін за вибором студента); - зростання ролі “софтскіл”; - розвиток соціальних мереж; - розвиток технологій дистанційної освіти; - доступність швидкого Інтернету; - впровадження цифрових технологій в управлінську та наукову діяльність; - можливість створення структур взаємодії освіти та бізнесу (бізнес-інкубатори, технопарки); - можливість участі вишів у програмах національного, регіонального, галузевого розвитку;
Слабкі сторони	Загрози
- застарілість та зношеність матеріально-технічної бази - недостатній рівень цифровізації університету; - прояви академічної недобросовісності; - недосконалість системи внутрішнього забезпечення якості освіти; - недостатнє використання потенціалу інтернаціоналізації; - недостатній рівень володіння іноземними мовами з боку викладачів та студентів; - недостатнє використання потенціалу міжнародної академічної мобільності; - недостатньо розвинута практика співпраці із закладами загальної середньої, неформальної та професійної освіти; - переважання он-лайн навчання протягом двох останніх років; - слабе відвідування занять студентами; - зменшення кількості та зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів тощо у зв’язку з воєнним станом у країні;	- привабливість європейських вишів; - суміщення навчання та роботи студентами; - непередбачувана зміна кількості бюджетних місць; - загальнодержавна та регіональна демографічна криза воєнного та післявоєнного періоду; - потенційна втрата професорсько-викладацького складу внаслідок зниження престижу професії та війни; - наслідки впливу COVID-19; - низький рівень довіри до результатів наукової та інноваційної діяльності ЗВО; - поява великої кількості навчальних курсів з можливістю отримання сертифікатів; - війна в країні; - динамічність середовища, швидкі зміни вимог; - зниження платоспроможності населення регіону; - зменшення державних видатків на вищу освіту протягом воєнного та післявоєнного періоду;

Продовження табл. 3.1

1	2
- збільшення середнього віку науково-педагогічних працівників; - недостатньо розвинута система мотивації особистих досягнень науково-педагогічних працівників - відтік частки персоналу за кордон та до інших регіонів країни; - відсутність опитувань стосовно задоволеності організаційною культурою; - відсутність системного аналізу і прогнозування регіонального і загальноукраїнського ринку праці;	- зниження попиту на фахівців через знищення промислового потенціалу; - низька заробітна плата викладачів; - посилення конкуренції між вишами;

*Примітка. Побудовано автором

Далі, використовуючи дані таблиці 2.3 та таблиці 2.8, шляхом виділення найбільш вагомих чинників за результатами попереднього оцінювання даних профілів зовнішнього та внутрішнього середовища НУ “Запорізька політехніка”, побудуємо зведену матрицю SWOT-аналізу та охарактеризуємо стратегії кожного з її полів:

- комбінація факторів у полі “СiМ” характеризує особливості реалізації стратегії розвитку, визначає загальний вектор позитивних змін та вказує на зовнішні можливості, що можуть бути використані при наявному рівні потенціалу;

- поєднання чинників поля “СлiМ” визначає вектор основних змін внутрішнього середовища, тобто вказує на зовнішні можливості, за допомогою яких можна подолати наявні слабкі сторони;

- взаємний вплив сильних сторін та загроз у полі “СiЗ” надає уявлення про захисну стратегію, тобто визначає, як організація може використати сильні сторони щоб протидіяти загрозам;

- комбінація чинників поля “СлiЗ” говорить про наявні обмеження зростання організації. У цьому полі визначаються найгірші ймовірні сценарії розвитку подій для організації та формуються відповідні засоби протидії

Матрицю SWOT-аналізу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена матриця SWOT-аналізу

Фактори середовища	Оцінка впливу	Можливості							Загрози								
		Широкі можливості міжнародної співпраці та зростання зацікавленості іноземних партнерів у неї	Підвищення академічної мобільності викладачів та студентів	Зростання інтересу до національної культури, звичаїв, традицій	Українська мова навчання	Розвиток соціальних мереж	Розвиток технологій дистанційної освіти	Можливість участі вишу у програмах національного, регіонального, галузевого розвитку	Привабливість європейських вишів	Загальнодержавна та регіональна демографічна криза воєнного та післявоєнного періоду	Потенційна втрата професорсько-викладацького складу внаслідок зниження престижу професії та війни	Низький рівень довіри до результатів наукової та інноваційної діяльності ЗВО	Війна в країні	Динамічність середовища, швидкі зміни вимог	Зниження платоспроможності населення регіону	Низька заробітна плата викладачів	Посилення конкуренції між вишами
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Оцінка впливу		9	6	9	6	9	6	6	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
Сильні сторони																	
Наявність визначеної місії, візії та проголошених цінностей	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність стратегії розвитку, цілей розвитку та критеріїв їх досягнення	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Наявність інструментів оцінювання якості діяльності викладачів (рейтинги викладачів, опитування студентів)	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Досвід роботи у галузі, сформований імідж вишу як провідного ЗВО	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Достатня за обсягами матеріально-технічна база	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність затребуваних суспільством спеціальностей, які є необхідними для відбудови країни в післявоєнний період	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Впровадження технологій дистанційного навчання	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність науково-педагогічних працівників високої кваліфікації	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність відомих зовнішніх символів (герб, прапор, гімн)	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Наявність офіційного веб-сайту	9	18	15	18	15	18	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Слабки сторони																	
Переважання он-лайн навчання протягом двох останніх років	-9	0	-3	0	-3	0	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Слабке відвідування занять студентами	-9	0	-3	0	-3	0	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Зменшення кількості та зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів тощо у зв'язку з воєнним станом у країні	-9	0	-3	0	-3	0	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Відсутність опитувань стосовно задоволеності організаційною культурою	-9	0	-3	0	-3	0	-3	-3	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Разом		180	138	180	138	180	138	138	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72

*Примітка. Побудовано автором

Використовуючи формулу 2.1, визначимо інтегральні показники кожного з чотирьох полів матриці SWOT. Результати розрахунків зведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інтегральні показники полів матриці SWOT

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,736	0,205
Слабкі сторони (W)	-0,16	-0,714

*Примітка. Побудовано автором

Далі наведемо характеристику стратегій кожного з чотирьох полів матриці.

- сукупний вплив факторів поля “СiМ” дорівнює +0,736, що свідчить про наявність значних можливостей для формування стратегії розвитку організаційної культури. Найбільш впливові з них можна об’єднати в три основні групи:

- посилення процесів міжнародної взаємодії вишів та можливість повноцінної участі у них НУ “Запорізька політехніка” (за рахунок досвіду роботи у галузі та сформованого іміджу, а також розвинутої за обсягами матеріально-технічної бази), що тягне за собою необхідність посилення відповідних елементів культури – створення можливостей для вивчення іноземних мов, підвищення зацікавленості студентів та викладачів до обміну досвідом із закордонними вишами тощо;

- зростання інтересу до національної культури, звичаїв, традицій та мови, що дає можливість посилити їх використання у зовнішніх атрибутах організаційної культури – гербах факультетів, оформленні приміщень та сайту університету, пам’ятних сувенірах тощо;

- розвиток соціальних мереж та технологій дистанційної освіти у поєднанні із впровадженням та освоєнням технологій дистанційного навчання, наявністю науково-педагогічних працівників високої кваліфікації та затребуваних суспільством спеціальностей (які є необхідними для відбудови країни в післявоєнний період) створює можливості для пошуку та залучення до навчання

студентів із різних регіонів та країн; оскільки організаційна культура не лише сприяє згуртованості його працівників, але і слугує інструментом виховання студентів, які починають відчувати гордість та повагу за свій університет і долучаються до його традицій – це можливість перенесення деяких засвоєних елементів культури до інших організацій;

Сукупний вплив чинників поля “СіЗ” говорить про нейтральний вплив комбінацій факторів. Захисна стратегія цього поля повинна проявлятися як баланс між перспективами міжнародної співпраці та дотриманням власних інтересів НУ “Запорізька політехніка” - тобто створення умов для збереження викладацького складу та контингенту студентів; з точки зору управління організаційною культурою – це обов’язкове ознайомлення з нею здобувачів вищої освіти та співробітників, шляхом забезпечення їх участі в церемоніях, заходах та ритуалах, передачі досвіду тощо. Ще одним напрямом роботи є підтримка та розвиток позитивних субкультур, які не є конфліктуючими з основною. Спостереження показали, що у НУ “Запорізька політехніка” поряд з основною, домінуючою, організаційною культурою існують певні “локальні” субкультури окремих підрозділів, факультетів та кафедр. Також до окремої субкультури можна віднести студентську культуру. Кожна з них має свої прояви. Так, наприклад, субкультурі економічного факультету (як і субкультурам окремих його кафедр) властиві наступні власні зовнішні атрибути:

- флаг та герб факультету;
- герби окремих кафедр;
- одяг для проведення профорієнтації;
- сторінки кафедр: офіційні – на сайті університету та неофіційні - у соціальних мережах;
- бізнес-інкубатор (кафедра менеджменту), в якому проводяться різноманітні заходи для майбутніх підприємців, здійснюється їх інформаційна підтримка і таким формуються зв’язки між наукою та реальним бізнесом;
- “герої” - видатні викладачі та випускники, інформацію про яких представлено у електронних (сайт) та друкованих (ювілейне видання історії

університету) джерелах університету;

- традиції окремих кафедр (наприклад, святкування Дня менеджера та Дня маркетолога);

Деякі пункти з цього переліку офіційно не затверджені на рівні університету, проте використовуються у різноманітних заходах з метою привертання уваги та ідентифікації підрозділу.

Вважаємо за доцільне рекомендувати приділяти увагу розвитку субкультур окремих факультетів та кафедр, а також студентської субкультури. Це можливо робити як завдяки створенню та закріпленню на офіційному рівні окремих їх символів (наприклад, гербів, прапорів, створення книги випускників факультету тощо) так і шляхом проведення анкетувань з метою виявлення проблем та напрямків вдосконалення організаційної культури (наприклад, за темами “Покращення комунікацій”, “Відношення до окремих традицій” тощо). На нашу думку, гармонізація існування окремих субкультур НУ “Запорізька політехніка” сприятиме формуванню спільних, загальноуніверситетських традицій, академічних ритуалів, правил і норм поведінки, неформального спілкування тощо;

- інтегральна дія факторів у полі “СліМ” свідчить про їх слабкий негативний вплив тобто такі слабкі сторони як переважання он-лайн навчання протягом двох останніх років, слабе відвідування занять студентами та зменшення кількості і зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів у зв’язку з воєнним станом у країні можна нівелювати посиленням уваги до дистанційної освіти та відповідних технологій. З точки зору управління організаційною культурою – це формування та впровадження нових традицій та форматів заходів (таких як он-лайн тренінги, конференції та конкурси, відео-запис лекцій або звернень керівництва тощо).

- комбінація чинників у полі “СліЗ” вказує на їх знищуючий вплив, і є зворотною стороною посилення міжнародних процесів: військові дії в країні, загальнодержавна та регіональна демографічна криза воєнного та післявоєнного періоду, динамічність середовища та швидкі зміни вимог, потенційна втрата

професорсько-викладацького складу внаслідок зниження престижу професії та війни, незадовільний рівень оплати праці викладачів, низький рівень довіри до результатів наукової та інноваційної діяльності вітчизняних закладів вищої освіти, а також посилення конкуренції між вишами (особливо це стосується привабливості європейських навчальних закладів) у поєднанні із переважанням он-лайн навчання протягом двох останніх років, слабким відвідуванням занять студентами, зменшенням кількості і зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів у зв'язку з воєнним станом та відсутністю опитувань стосовно задоволеності організаційною культурою призводять до вибору студентами і викладачами іноземних закладів вищої освіти як місця навчання або роботи. Вважаємо, що для зменшення цього негативного впливу необхідно проводити постійний моніторинг задоволеності студентів та співробітників умовами навчання та іншими аспектами діяльності НУ "Запорізька політехніка", у тому числі – і його організаційною культурою. Це можливо зробити шляхом розробки пакету дослідницьких методик для більш детального вивчення різних аспектів організаційної культури (наприклад, опитування з метою визначення поточного рівня привабливості офіційних традицій та форматів їх проведення (таких як День першокурсника, День відкритих дверей тощо) і проведення он-лайн анкетувань з обов'язковим аналізом та оприлюдненням отриманих результатів на сайті університету.

3.2 Планування напрямків розвитку організаційної культури

Планування напрямків подальшого розвитку організаційної культури НУ "Запорізька політехніка" повинно відбуватися з обов'язковим врахуванням сучасних тенденцій еволюції освітньої діяльності та інших глобальних змін зовнішнього середовища.

Серед основних тенденцій, що формують та модифікують образ сучасної освіти, можна назвати такі:

- перетворення освіти у особистісний капітал людини, тобто зростання

значущості набутих знань та навичок;

- скорочення соціальних дистанцій та часу взаємодії внаслідок появи принципово нових комунікативних засобів та можливостей;

- інформатизація та комп'ютеризація освіти – впровадження в освітній процес в якості інструменту сучасних інформаційних, комунікаційних та комп'ютерних технологій

- перегляд змісту і форм всіх рівнів освіти, що пов'язано з тенденцією інформатизації суспільства;

- зміна гасла “Освіта на все життя” новим – “Освіта усе життя”;

- всебічний розвиток дистанційної освіти;

- розвиток так званої “відкритої освіти” – тобто освіти та самоосвіти на основі поширення вільного доступу до освітніх ресурсів;

- глобалізація освітніх процесів – формування єдиного глобального світового простору (системи) освіти [55, с. 129-130].

Таким чином, якісна освіта стає, з одного боку, більш цінною, а з іншого – більш доступною, що посилює конкуренцію на ринку освітніх послуг і вимагає від освітніх установ більшій гнучкості у пристосуванні до змін. Ця тенденція впливає і на розвиток організаційної культури – робить необхідним забезпечення її гнучкості та адаптивності:

- так, реалізація імперативу “Освіта усе життя” потребує формування постійного прагнення у робітників підвищувати свій кваліфікаційний рівень, опановувати нові комунікаційні та інформаційні технології; для цього необхідно розробляти як систему вимог до працівників так і систему відповідної мотивації;

- довгий період дистанційного навчання призвів до формування нового балансу між роботою та особистим життям - з'явилося більше бажаючих працювати та навчатися за гнучким графіком; це не обов'язково свідчить про погіршення ставлення до роботи чи навчання – просто люди частіше стали задаватися питанням, як кар'єра та/або навчання відповідає їхньому способу життя. Таким чином, розвиток організаційної культури повинен враховувати зростання “дистанційності” - від впровадження нових форм комунікації до

розробки нових методів та інструментів контролю діяльності;

- динамічність та складність змін середовища призводить до підвищення проявів стресу персоналу. Так, пандемія Covid 19 та військові дії в країні спричинили великий негативний вплив на моральний-психічний та емоційний стан людей. У поєднанні зі збільшенням робочого та навчального навантаження це призводить до втрати інтересу та формування негативних настанов щодо роботи, зниження трудових показників тощо – як серед працівників, так і серед студентів. Тому одним з напрямків уваги керівництва повинно стати формування програм реабілітації співробітників та студентів.

Отже, з врахуванням сучасних змін у соціальному житті, освіті, інформаційних і комунікаційних технологіях, гнучкість та адаптивність мають стати головними принципами розвитку організаційної культури університету.

Одним з факторів, що впливає на формування елементів глибинного рівня організаційної культури є національний менталітет. Останнім часом прояви цього чинника стали дуже помітними майже у всіх сферах життя суспільства; у тому числі вони суттєво вплинули на особливості побудови роботи підприємств та організацій.

В роботі Андросові О.Ф. [25, с. 108-111] було досліджено деякі особливості українського господарського менталітету та здійснено його порівняння із західним господарським менталітетом. На думку дослідниці, “господарський національний менталітет являє собою соціально-історичний досвід, який в до рефлексивному вигляді існує в формі ментальних символів, стереотипів та ментальних настанов, що стосуються світосприйняття та поведінки в площині господарської діяльності” [25, с. 108]. Відмітними рисами вітчизняного господарського менталітету є низький рівень поваги до законів та владних інститутів, розвинута духовна складова, прагнення стабільності і злагоди, а також хазяйновитість.

Порівняння відмінностей деяких аспектів західного та сучасного українського господарського менталітетів наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Порівняння відмінностей головних настанов західного та сучасного українського господарського менталітетів [25, с. 109-110]

Західний господарський менталітет	Сучасний український менталітет
Особистість може впливати на майбутнє (там, де є воля, є і шлях)	Життя контролюється не людиною, а чинниками, що є за межами її впливу (Богом, владою, мафією)
Особистість може змінювати і покращувати середовище та своє життя	Особистості потрібно лише пристосуватись до середовища
Людина повинна тяжко працювати, щоб досягти своїх цілей. Конкуренція стимулює кращі показники праці	Важка праця без зв'язків, грошей та покровителів - це доля невдахи. Конкуренція призводить до дисгармонії.
Власні зобов'язання потрібно будь-яким чином виконувати.	Зобов'язання означають не стільки волю до їхнього виконання, скільки наміри
Час є дефіцитним ресурсом, який треба раціонально використовувати, а не втрачати	Час є важливим чинником, але він належить керівництву, що стоїть вище
Головний очікуваний критерій є його лояльність до установи	Головним критерієм є добрі стосунки робітника з керівництвом та колегами по роботі
Вакантну посаду повинна займати найбільш кваліфікована до цієї посади людина	Наймання на роботу залежить від зв'язків, дружніх та корпоративних відношень, "блату"
Прийняття рішень ґрунтується не на інтуїції, а на володінні інформацією. Поради з боку персоналу є доцільними	Рішення уособлюють мудрість та життєвий досвід того, хто їх приймає. "Точна інформація та оцінка експериментів не є вирішально важливим"
Інформація про фірму мусить бути доступною для тих робітників, які її потребують	Нормою є маніпулювання інформацією заради утримання влади та досягнення власних цілей
Кожна людина може вільно висловити свою думку	Заохочується пошана до думки тих, хто при владі. Високо цінується слухняність
Зміни вважаються позитивним елементом ділового життя	Традиції є надзвичайно важливими. Влада базується на жорстких структурах та номенклатурності.

Незважаючи на те, що менталітет за своєю природою є консервативним, він все ж таки піддається певному впливу. Отже, оскільки напрямом розвитку України обрано європейську інтеграцію, вважаємо за доцільне рекомендувати до впровадження в організаційну культуру НУ "Запорізька політехніка" деяких настанов західного менталітету, що на нашу думку будуть сприяти підвищенню ефективності роботи вишу, а саме, таких як:

- вільна можливість висловити свою думку. Це можливо зробити за допомогою електронних форм подання пропозицій щодо вирішення проблем та

/ або покращення роботи вишу у окремих напрямках, а також за допомогою періодичного анкетування (наприклад, з питань задоволеності рівнем організаційної культури за окремими її складовими) або постійно діючого анкетування (наприклад, з питань задоволеності студентів певної спеціальності рівнем надання освітніх послуг);

- формування відношення до часу як до дефіцитного ресурсу, яким володіє саме працівник і який треба раціонально використовувати, а не втрачати. Впровадження цієї настанови потребує дій як з боку керівництва – а саме, встановлення обґрунтованої системи показників діяльності викладачів з визначеною нормою витрат часу на кожний елемент, оптимального розподілу навчального навантаження та запобігання перенавантаження працівників, формування відповідної системи мотивації тощо; так і з боку працівників – у вигляді визначення пріоритетів діяльності, планування часу та постійного моніторингу особистих досягнень за визначеними показниками.

Ще одним з напрямів розвитку організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” в умовах приєднання України до європейської економічної системи повинен стати розвиток ділової етики (етики бізнесу). На думку Кицак Т.Г. та Коваленко І.Ф. [56], цей розвиток повинен відбуватися на двох ієрархічних рівнях:

- в основі суспільного рівня етики лежать загальнолюдські цінності, які стисло зводяться до формування соціальної відповідальності бізнесу (створення суспільних благ та робочих місць, участь організацій та підприємств у різноманітних екологічних та соціальних проєктах, турбота про розвиток співробітників, відмова від протизаконних дій та повага правових норм, виконання моральних зобов’язань перед працівниками (стосовно гідної оплати праці та її належних умов, дотримання рівних прав та можливостей при побудові кар’єри тощо), клієнтами (стосовно якості продукції та послуг, чесної реклами та поваги), конкурентами (стосовно проявів взаємної поваги, чесної конкуренції, дотримання прав власності тощо) та іншими групами стейкхолдерів.

- на мікрорівні, тобто у масштабах організації та її клієнтів, розвиток етики

бізнесу передбачає впровадження принципу довіри і відсутність дискримінації у відносинах між робітниками і адміністрацією, студентами та викладачами, співробітниками вишу та його зовнішніми стейкхолдерами тощо з метою зменшення конфліктних ситуацій та можливих у таких випадках фінансових втрат. При цьому необхідно розвивати етику як на нормативному рівні (шляхом розробки та впровадження етичних норм і кодексів), так і на неформальному рівні (шляхом навчання та особистого прикладу з боку керівників та працівників-ветеранів).

Отже розвиток етики бізнесу сприятиме як формуванню позитивного соціально-психологічного клімату у внутрішньому середовищі університету, так і покращенню його іміджу на ринку освітніх послуг.

Напрями розвитку організаційної культури НУ “Запорізька політехніка”, визначені з урахуванням найбільш важливих (на наш погляд) тенденцій змін зовнішнього середовища та очікувані ефекти від їх впровадження узагальнено на рис. 3.2.

Оновлення організаційної культури має відбуватися в такій послідовності:

- визначення стану існуючої організаційної культури (за рівнями, підсистемами або групами елементів), діагностика її типу та рівня розвитку, виявлення важливих особливостей та проблем;
- формування заходів, орієнтованих на збереження життєздатних елементів базової організаційної культури;
- виявлення і відмова від застарілих та нежиттєздатних елементів організаційної культури;
- оновлення або заміна тих елементів організаційної культури, які вибули або не відповідають намірам організації; формування заходів, орієнтованих на їх закріплення та збереження;
- впровадження нових елементів організаційної культури, які відповідають сучасним реаліям; розробка заходів, орієнтованих на їх закріплення та збереження [56, с. 175-176].

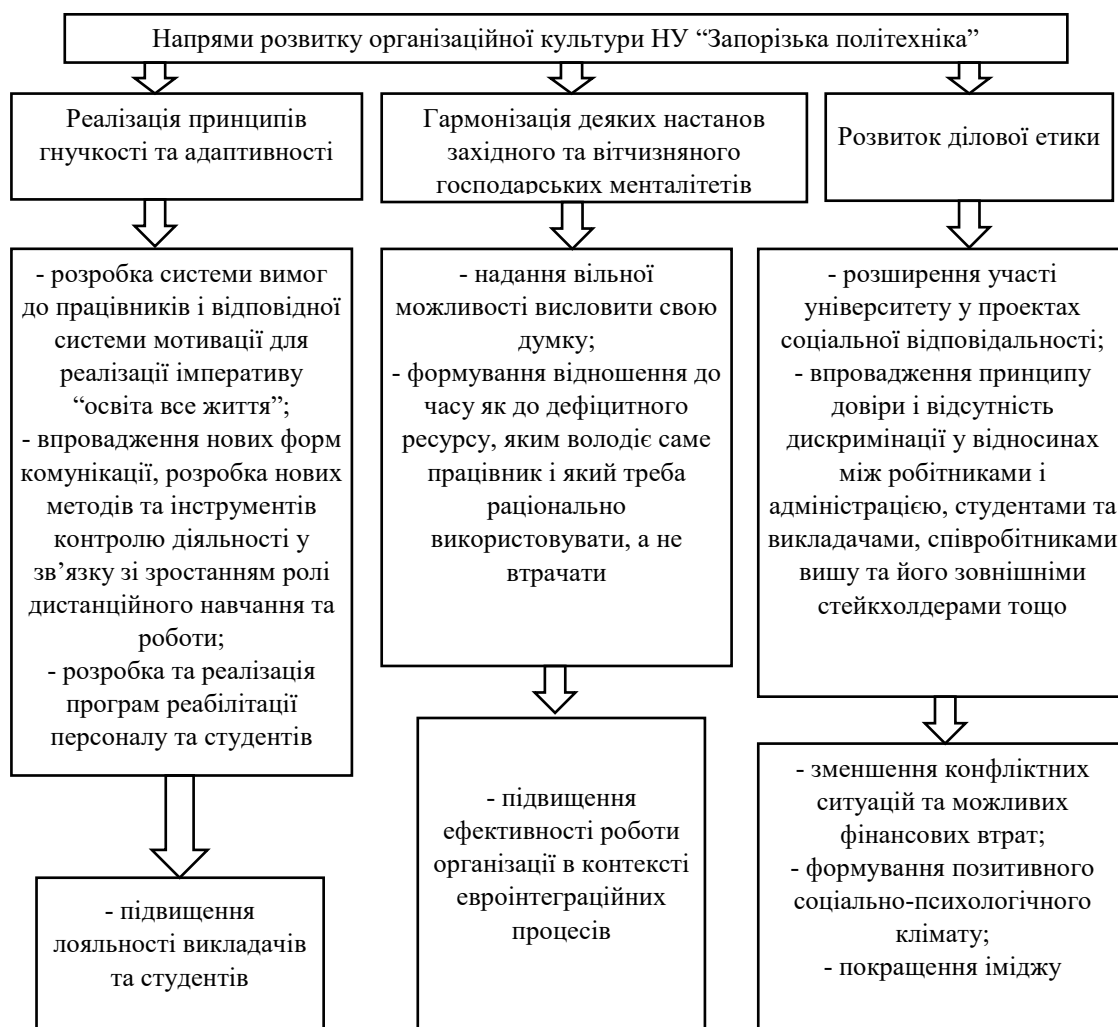


Рис. 3.2 Основні напрями розвитку організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” та очікувані ефекти від їх впровадження (побудовано автором)

Механізм розвитку (оновлення) організаційної культури НУ “Запорізька політехніка”, на нашу думку, повинен мати наступний вигляд (рис.3.3).

Важливими передумовами функціонування цього механізму є наявність фінансових ресурсів та сформований імідж вишу. Структура механізму передбачає три блоки: формування базових елементів організаційної культури університету і проведення її діагностики; організаційні заходи та інструменти розвитку організаційної культури, а також визначення основних напрямів, цілей та стратегії її розвитку.

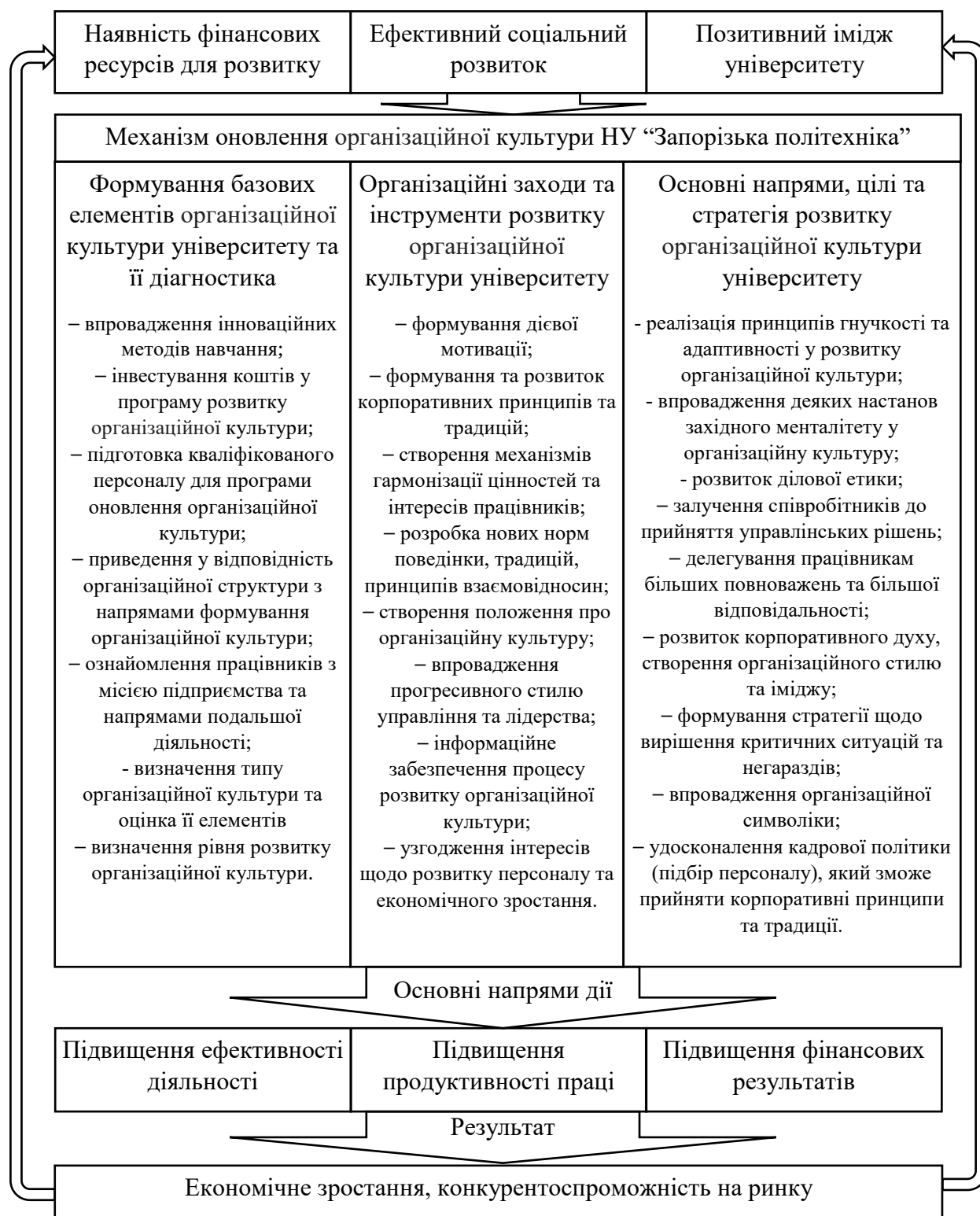


Рис. 3.3 Механізм розвитку (оновлення) організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” (побудовано автором на основі [56, с. 177])

Функціонування даного механізму можливо за умови приділення уваги з боку керівництва питанням вдосконалення організаційної культури як окремого

напрямку діяльності, призначення відповідальних за нього; встановлення критеріїв оцінювання, проведення постійного моніторингу змін, а також обов'язкового інвестування коштів у програми розвитку організаційної культури. Крім цього необхідно узгодження організаційної культури з діючою стратегією розвитку та організаційною структурою університету.

Висновки до розділу 3

З точки зору теорії життєвого циклу, наразі НУ “Запорізька політехніка” знаходиться на стадії зрілості, на якій він має вже сформовані численні елементи організаційної культури, що наочно відображаються на поверховому та підповерховому рівнях та неосяжно проявляються на глибинному.

Результатом управління організаційною культурою можуть стати такі варіанти наслідків, як зміни у культурі без змін у поведінці, зміни у поведінці без змін у культурі та одночасні зміни у поведінці і в культурі.

Для оцінки комплексного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну культуру було використано метод SWOT-аналізу, на основі якого зроблені такі висновки щодо можливих стратегій удосконалення управління нею:

- для поля “СіМ” – це створення можливостей для вивчення іноземних мов, підвищення зацікавленості студентів та викладачів до обміну досвідом із закордонними вишами тощо; посилення використання національної символіки та елементів національної культури у зовнішніх атрибутах організаційної культури – гербах факультетів, оформленні приміщень та сайту університету, пам'ятних сувенірах тощо; залучення до навчання студентів із різних регіонів та країн;

- для чинників поля “СіЗ” - обов'язкове ознайомлення з організаційною культурою НУ “Запорізька політехніка” здобувачів вищої освіти та співробітників, шляхом забезпечення їх участі в церемоніях, заходах та ритуалах, передачі досвіду тощо; підтримка та розвиток позитивних субкультур;

- у полі “СліМ” - формування та впровадження нових традицій та форматів заходів (таких як он-лайн тренінги, конференції та конкурси, відео-запис лекцій або звернень керівництва тощо).

- у полі “СліЗ” – проведення постійного моніторингу рівня задоволеності студентів та співробітників умовами навчання та іншими аспектами діяльності НУ “Запорізька політехніка”, у тому числі – і його організаційною культурою.

Основними напрями розвитку організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” визначено реалізацію принципів гнучкості та адаптивності (що, в кінцевому підсумку, повинно призвести до підвищення лояльності викладачів та студентів), гармонізацію деяких настанов західного та вітчизняного господарських менталітетів (наслідком чого має стати підвищення ефективності роботи організації в контексті євроінтеграційних процесів) та розвиток ділової етики (що має низку позитивних наслідків у вигляді зменшення конфліктних ситуацій та можливих фінансових втрат, формування позитивного соціально-психологічного клімату та покращення іміджу НУ «Запорізька політехніка»).

ВИСНОВКИ

Визначено, що організаційна культура представляє собою унікальний соціально-психологічний та управлінський феномен, який створює імідж організації, суттєво впливає на її конкурентоспроможність і може виступати ефективним інструментом стратегічного розвитку. На основі узагальнення поглядів науковців на зміст категорії “організаційна культура”, запропоновано трактувати її як складне соціальне явище, що виступає базовим елементом внутрішнього середовища, який формується внаслідок цілеспрямованого впливу керівництва та еволюційного розвитку організації, об’єднує її співробітників і визначає орієнтири їх поведінки.

З’ясовано, що в науковому середовищі досі не існує єдиної думки щодо складу елементів організаційної культури та їх групування. Узагальнюючи різні погляди, вважаємо найбільш доцільним групування підходів до структуризації організаційної культури за окремими підсистемами, рівнями та складовими елементами.

Визначено, що організаційна культура створюється і розвивається під впливом умов зовнішнього та внутрішнього середовища, дія яких проявляється крізь певні фактори. Як інструмент стратегічного розвитку, організаційна культура має два аспекти його використання: формування організаційної культури та управління організаційною культурою (підтримка існуючої організаційної культури, проведення її регулярного критичного аналізу та розвиток організаційної культури). Також можна виокремити два підходи до формування організаційної культури - управлінський (коли основною метою є підвищення прибутковості компанії з урахуванням її пристосування до мінливого середовища) та соціально-психологічний (основна мета - побудова ефективної системи співробітництва та взаємопорозуміння в малих групах, підґрунтям якої виступають цінності). Ці підходи можна використовувати як окремо, так і у поєднанні.

Дослідження форм прояву організаційної культури НУ “Запорізька політехніка” дозволило виявити багато її елементів як на поверховому рівні (у вигляді історії становлення та розвитку, архітектурних рішень, героїв університету, правил поведінки, принципів і процедур управління персоналом, численних символів, церемоній, ритуалів та традицій тощо), так і на підповерховому рівні (у вигляді цінностей, візії, місії, стратегії і цілей тощо).

На основі побудови профілю зовнішнього середовища визначено вплив факторів макрооточення на організаційну культуру НУ “Запорізька політехніка”, який загалом характеризується як слабо негативний. Виявлено, що найбільший негативний вплив наразі надає економічна компонента, проте появи її факторів є, у першу чергу, наслідком впливу політико-правових чинників. Соціокультурна та демографічна компоненти також проявляють у підсумку негативний вплив, хоча окремі їх фактори можуть бути використані університетом як можливості для розвитку організаційної культури. З іншого боку, сприятливі можливості та перспективи розвитку значною мірою надають технологічна та міжнародна компоненти.

На основі анкетування співробітників та студентів НУ “Запорізька політехніка” виконано діагностику організаційної культури, а саме її типу та рівня розвитку. Стосовно типу культури визначено, що представники різних субкультур університету оцінюють його по-різному: так, на думку співробітників, в університеті значно переважає бюрократична культура (37%), а друге місце посідають культура завдання та культура влади (по 23%). Проте на думку студентів, у виші переважає культура влади (31%), друге місце посідає культура завдання (29%), а прояви бюрократичної культури оцінюються тільки у 15% від загальної структури відповідей. За узагальненими оцінками двох опитаних аудиторій в університеті найбільший прояв має культура влади (29 %), на другому місці – культура завдання (27%). Загальна середня оцінка рівня організаційної культури характеризує його як високий; найбільш проблемною областю виявилась робота та відношення до неї з боку співробітників.

Відправною крапкою формування рекомендацій щодо вдосконалення

управління організаційною культурою є визначення відповідності рівня її розвитку етапу життєвого циклу організації. Наразі етапом життєвого циклу НУ "Запорізька політехніка" є зрілість, основними особливостями якої повинні бути сформовані бренд, імідж, авторитет та історія. Можемо зробити висновок, що рівень розвитку культури університету відповідає цьому етапу, про що свідчать численні прояви вказаних вище елементів як на рівні артефактів – у символах, архітектурі, технологіях, зразках поведінки так і на підповерховому рівні – у філософії, цінностях та стратегії.

Для комплексного оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну культуру було використано метод SWOT-аналізу. Висновки з нього дозволяють сформулювати такі рекомендації щодо вдосконалення управління культурою:

- сукупний вплив чинників поля "СiМ" матриці SWOT говорить про значні сприятливі можливості для розвитку організаційної культури, які можна узагальнити в такі напрями:

- можливість збільшення участі НУ "Запорізька політехніка" у процесах міжнародної взаємодії вишів (за рахунок досвіду роботи у галузі та сформованого іміджу, а також розвинутої за обсягами матеріально-технічної бази) призводить до необхідності посилення відповідних елементів культури, а саме створення можливостей для вивчення іноземних мов, підвищення зацікавленості студентів та викладачів до обміну досвідом із закордонними вишами тощо;

- зростання інтересу суспільства до національної культури, звичаїв, традицій та мови, дає можливість посилити їх використання у зовнішніх атрибутах організаційної культури НУ "Запорізька політехніка" – гербах факультетів, оформленні приміщень та сайту університету, пам'ятних сувенірах тощо;

- розвиток соціальних мереж та технологій дистанційної освіти у поєднанні із поглибленим освоєнням технологій дистанційного навчання, наявністю науково-педагогічних працівників високої кваліфікації та затребуваних

суспільством спеціальностей створює можливості для пошуку та залучення до навчання студентів із різних регіонів та країн. З точки зору завдання управління культурою – це забезпечення її масштабування, тобто перенесення деяких засвоєних елементів культури до інших організацій;

Поле “СіЗ” характеризується нейтральним впливом чинників, отже захисна стратегія полягає у забезпеченні балансу між перспективами міжнародної співпраці та дотриманням власних інтересів університету. Завданнями управління культурою є ознайомлення з нею студентів та співробітників, шляхом забезпечення їх участі в церемоніях і заходах, передачі досвіду тощо, а також підтримка та розвиток позитивних субкультур університету (в першу чергу, субкультур факультетів та студентської субкультури);

- у полі “СліМ” чинники створюють слабо негативний вплив. Стратегія полягає у зменшенні негативного впливу таких слабких сторін як переважання он-лайн навчання протягом двох останніх років, слабе відвідування занять студентами та зменшення кількості і зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів у зв’язку з воєнним станом у країні за рахунок посилення уваги до дистанційної освіти та відповідних технологій. З точки зору управління організаційною культурою – це формування та впровадження нових традицій та форматів заходів (таких як он-лайн тренінги, конференції та конкурси, відео-запис лекцій або звернень керівництва тощо);

- знищуючий вплив певних факторів у полі “СліЗ” є зворотною стороною посилення міжнародних процесів: військові дії в країні, загальнодержавна та регіональна демографічна криза воєнного та післявоєнного періоду, динамічність середовища та швидкі зміни вимог, потенційна втрата професорсько-викладацького складу внаслідок зниження престижу професії та війни, незадовільний рівень оплати праці викладачів, низький рівень довіри до результатів наукової та інноваційної діяльності вітчизняних закладів вищої освіти, а також посилення конкуренції між вишами (особливо це стосується привабливості європейських навчальних закладів) у поєднанні із переважанням он-лайн навчання протягом двох останніх років, слабким відвідуванням занять

студентами, зменшенням кількості і зміна формату проведення наукових, спортивних, розважальних заходів у зв'язку з воєнним станом та відсутністю опитувань стосовно задоволеності організаційною культурою призводять до вибору студентами і викладачами іноземних закладів вищої освіти як місця навчання або роботи. З точки зору управління організаційною культурою завдання полягає у постійному моніторингу задоволеності студентів та співробітників умовами навчання та іншими аспектами діяльності НУ "Запорізька політехніка", у тому числі – і його організаційною культурою шляхом проведення он-лайн анкетувань з обов'язковим аналізом та оприлюдненням отриманих результатів на сайті університету.

Визначено основні тенденції еволюції освітньої діяльності та інших глобальних змін зовнішнього середовища, на основі яких повинно відбуватися планування подальшого розвитку організаційної культури НУ "Запорізька політехніка". Основними напрямками розвитку організаційної культури НУ "Запорізька політехніка" визначено, по-перше, реалізацію принципів гнучкості та адаптивності (що здійснюється шляхом розробки системи вимог до працівників і відповідної системи мотивації для втілення імперативу "освіта все життя"; впровадженням нових форм комунікації, розробкою нових методів та інструментів контролю діяльності у зв'язку зі зростанням ролі дистанційного навчання та роботи; розробкою та реалізацією програм реабілітації персоналу та студентів); по-друге, гармонізацію деяких настанов західного та вітчизняного господарських менталітетів (надання вільної можливості висловити свою думку; формування відношення до часу як до дефіцитного ресурсу, яким володіє саме працівник); по-третє, розвиток ділової етики (передбачає розширення участі університету у проектах соціальної відповідальності та впровадження принципу довіри і відсутність дискримінації у відносинах між робітниками і адміністрацією, студентами та викладачами, співробітниками вишу та його зовнішніми стейкхолдерами тощо). Як узагальнення отриманих результатів дослідження, запропоновано концепцію механізму розвитку (оновлення) організаційної культури НУ "Запорізька політехніка".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akpa, Victoria O., Asikhia, Olalekan U., Nneji, Ngozi Evangeline Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM) Volume 3, Issue 1 Jan-Feb 2021, pp: 361-372. URL: https://www.researchgate.net/publication/356105838_Organizational_Culture_and_Organizational_Performance_A_Review_of_Literature (дата звернення 01.05.2023)
2. Chalmers R, Brannan G. D. Organizational Culture. [Updated 2022 May 24]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing; 2023 Jan-. Available URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/> (дата звернення 01.05.2023)
3. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24 (дата звернення 01.05.2023)
4. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16 С. 9-12
5. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані (1 файл: 272 Кбайт)*. 2014. Вип. 8. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144> (дата звернення 01.05.2023)
6. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; /відп. ред. О. О. Беляєв. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика : у 3 т. Т. 1. С. 250-259.*
7. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в

організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. К.: ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”, 2010. С. 94-100.

8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

9. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. Вип. 2 (62) (Червень), С. 92-99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> (дата звернення 01.05.2023)

10. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ* 2016. №2. С. 187-200

11. Олійник, Т. І., Кривицька, Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід* 2018. № 22 С. 66-69

12. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)_4) (дата звернення 01.05.2023)

13. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.

14. Шолохова К., Брусенцева О. А. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник умо. Серія. Економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf (дата звернення

01.05.2023)

15. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організації культури та її місце в системі менеджменту підприємства. 2020. Випуск 2(19) С. 148-151

16. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кіровоград 2016. 269 с.

17. Граціотова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 25-33 URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2021/No2/25.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958 (дата звернення 01.05.2023)

18. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури промислових підприємств: теорія, методологія, практика: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права». Херсон, 2019. 494 с.

19. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. «Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій». Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота», 2022. вип. 1(50) (Травень). С. 103-107. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107>. (дата звернення 01.05.2023)

20. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. №164 С. 86-90

21. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112

22. Дюк О. М. Вплив корпоративної культури на вибір технологій

управління на промислових підприємствах: дис. на здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. 240 с.

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

24. Тесленок І. М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури українських ІТ-підприємств. *Економічний простір*. 2019. №149. С. 81–86.

25. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя; Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019. 465 с.

26. Багатозначність поняття культури. *Освітній портал «Osvita.ua»*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/> (дата звернення 10.04.23)

27. Schein Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, 3d Edition, San Francisco; Jossey-Bass. 2004. 458 p.

28. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова*. 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38

29. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.

30. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi (дата звернення 15.04.23)

31. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття

наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04. Київ 2012. 43 с.

32. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л. Корпоративна культура: навч. посіб./ за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. 403 с.

33. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 30.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

34. Кошельник, В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 263-269

35. Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html> (дата звернення 15.04.23)

36. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. Держава та регіони. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. №3. С. 76-80.

37. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.

38. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. Харків, 2020. 256 с.

39. Ulrich D., Brockbank W. Your Company Culture Can't Be Disconnected from Your Customers Harvard business review. URL: <https://hbr.org/2016/03/your-company-culture-cant-be-disconnected-from-your-customers> (дата звернення 15.04.23)

40. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне

управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

41. Пуліна Т. В., Цускарь Е. В «Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства». *Економічний простір: Зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ПДАБА, №. 73 2013 С. 235-244.

42. 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.

43. Офіційний сайт НУ «Запорізька політехніка». URL: <https://zp.edu.ua/> (дата звернення 10.04.23)

44. «Національний університет «Запорізька політехніка» - 120»: історично-презентаційне видання. Київ: Логос. 2021 рік. 263 с.

45. Стратегія розвитку НУ «Запорізька політехніка» на період 2023-2027 років. URL: <https://zp.edu.ua/strategiya-rozvytku> (дата звернення 15.04.23)

46. Стратегія розвитку НУ «Запорізька політехніка». Запоріжжя 2019. 15 с. URL: <https://zp.edu.ua/strategiya-rozvytku> (дата звернення 15.04.23)

47. Освітній портал «Osvita.ua». URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (дата звернення 10.04.23)

48. В.Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури» 2013. 272 с.

49. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 152-159.

50. Іванченко Г. В. Вплив пандемії covid-19 на формування та розвиток корпоративної культури компанії. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 5, Том 1. С. 150-154

51. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *«Молодий вчений»* 2015. № 11 (26) листопад. С. 61-64

52. Лепейко Т. І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. №1. Том 5. С. 93–100.

53. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *eLibrary National Mining University*. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (дата звернення 19.04.23)

54. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №2 (224). С. 27-34

55. Абакумова О. О. Феномен дистанційної освіти : монографія / Під заг. ред. А. А. Мельниченка. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2021. 212 с.

56. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 171-177

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1 Герб Національного університету «Запорізька політехніка»

Додаток Б

Таблиця Б1

Анкета для визначення типу організаційної культури НУ «Запорізька політехніка» [17]

№	Твердження	Варіанти відповіді
1	Основна справа керівництва - це	А) Організація виробництва та пошук ринків збуту. Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні.
3	Контроль заснований перш за все на	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, вироблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках збуту продукції. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах.
4	Мотивація частіше заснована на	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу.
5	Організаційна структура в основному	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему.
6	Основні цінності - це	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу
7	В основному люди працюють 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.
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві. В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону.
9	Влада, головним чином, заснована на	А) Компетентності, досвіді та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям
10	Людей заохочують, в основному, за	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомогу іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації.

Закінчення додатка Б

Таблиця Б2

Підрахунок результатів анкетування [17]

№ питання	Культура влади	Бюрократична культура	Культура завдання	Людиноорієнтована культура
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Всього				

Додаток В

Таблиця В1

Анкета для визначення рівня організаційної культури [38, с. 105]

Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1-10)
1. У нашій організації новонайманим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	
2. В нашій організації є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників	
3. Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників	
4. Усі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності	
5. У нашій організації налагоджена система комунікацій	
6. У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення	
7. Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочуються	
8. У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	
9. У нас культивуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти; збори; інформаційні роздруківки тощо)	
10. Наші працівники беруть участь у прийнятті рішень	
11. Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним	
12. У нас немає перебоїв у отриманні внутрішньоорганізаційної інформації	
13. У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників	
14. У нас заохочується двостороння комунікація між працівниками та керівниками (або між керівниками різних рівнів)	
15. Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виняток	
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 відділах панує кооперація та взаємоповага між співробітниками	
21. Наша організація намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності	
22. Наші співробітники відчують гордість за свою організацію	

Закінчення додатка В

Таблиця В2

Підрахунок результатів [38, с. 210]

Для заповнення стовпця «Оцінка рівня задоволеності» потрібно обрати цифру від 1 до 10 в залежності від власних відчуттів: 1 – повністю не згоден, 10- повністю згоден				
Секція	Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і контроль
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 рівень; 86-130 – середній рівень; Нижче 86 – схильний до деградації			
Шкала оцінки кожної секції	9-10 чудовий; 6-8 – мажорний; 4-5 – помірна зневіра; 1-3 – занепадницький			