

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-82>

УДК 316.46

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ ЛІДЕРСТВА УНІВЕРСИТЕТУ

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE LEADERSHIP SYSTEM OF THE UNIVERSITY

**Каленюк Ірина Сергіївна**

доктор економічних наук, професор,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1807-2849>

**Цимбал Людмила Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0873-9227>

**Kalenyuk Iryna, Tsymbal Liudmyla**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

В статті розглядається сутність та форми прояву організаційної культури університету. Доведено важливість забезпечення університетської автономії для формування організаційної культури. Проаналізовано взаємозв'язок між організаційною культурою та досягненням лідерства університетами.

**Ключові слова:** академічна доброчесність, організаційна автономія, інтелектуальне лідерство університету, організаційний розвиток.

In the conditions of the formation of a knowledge society, the role of universities is significantly increasing, and therefore setting goals for achieving leadership is a mandatory requirement for modern universities. Strengthening universities is an extremely complex and multilevel task, which includes a whole range of issues of internal organizational culture formation. The purpose of the article is to study the essence and role of organizational culture in achieving leadership positions of universities. The importance of organizational culture lies in the fact that it becomes an environment for the formation of key competitive advantages at both the micro- and macro-economic levels. The missions and work of universities in Europe and other countries are based on a number of fundamental values. The main principle is considered to be all support for the institutional autonomy of universities, as this protects university values. Protection of academic freedom is considered as the most important basis for meaningful academic research and education. The important principles of university activity should be: fostering a culture of openness, tolerance and dialogue, supporting diversity among students and employees, integrating refugees into their communities and, in general, forming a model of a healthy democratic community. Ensuring the autonomy of the university is an important prerequisite for the formation of a real academic environment in it. The leadership of universities is based on the synergistic interaction of all its employees, and first of all – researchers-teachers, their ability to create conditions for scientific, social, technological and institutional qualitative changes. The task of achieving leadership positions at any level (region, country) begins with the formation of certain abilities and skills, generation of collective enthusiasm, expansion of the knowledge capital of the institution/organization. Organizational culture includes the personal qualities of employees, the nature of relationships in the team, and the style of management of the organization. The most important feature of organizational culture in modern conditions is the creation of an atmosphere of creativity, constant learning, inadmissibility of academic dishonesty and plagiarism. The very creation of such an environment, which is constantly developing and learning, is considered in the practice of modern business to be a key factor in ensuring the competitiveness of any organization, and even more so of a modern university. The logical chain of achieving leadership – from the leadership of employees and teams within the organization – to leadership in the chosen scientific direction, types and forms of educational and innovative activity, and further to – increasing the competitiveness of the university, increases the institution's chances for leadership in the external environment. Achieving leadership by the university is realized through a system of social and emotional motivations of employees, supporting their desire for leadership and recognition; it is aimed at satisfying the needs for self-actualization, social recognition, social status, communication, and security. There is no doubt that the achievement of university leadership is the result of the action of a whole set of factors – from the adoption of a general development strategy,

leadership style to the individual efforts of individual scientists and teachers, as well as their synergistic interaction. Achieving certain leadership positions by the university is always the result of purposeful actions of a strong team. One of the key factors in achieving leadership is the presence of such an organizational culture of the university, which creates an appropriate atmosphere in the team, allows everyone to feel like a member of a large team, trust the decisions of the management and not get involved in unconstructive criticism. It is very important that academic integrity, the inadmissibility of plagiarism become an integral feature of the organizational culture of any university, and creativity, respect, inclusion, and continuous development are the dominant features.

**Keywords:** academic integrity, organizational autonomy, intellectual leadership of the university, organizational development.

**Постановка проблеми.** В умовах становлення суспільства знань істотно зростає роль університетів як інститутів продукування та передачі знань з метою досягнення соціально-економічного прогресу. В цих нових обставинах змінюються умови їх функціонування, зростає роль і розширюються функції закладів вищої освіти. Виникає необхідність трансформації державного регулювання в напрямі відходу від методів адміністративного контролю до більших гнучких методів впливу на університети. Змінюється і загальне середовище, в якому працюють університети.

Під впливом глобалізації посилюється інтернаціоналізація університетської діяльності, зростає чисельність міжнародних студентів та різних форм міжнародного обміну. Всі університети відчувають посилення конкуренції як на міжнародному рівні, так і на внутрішньому. Конкуруючи за найкращих студентів, університети повинні враховувати вимоги ринку, оперативно і адекватно реагувати на зміну кон'юнктури і нові тенденції.

Саме тому постановка цілей досягнення лідерства стає обов'язковою вимогою для сучасних університетів, оскільки тільки зміцнення внутрішнього потенціалу може стати основою для успішного позиціонування у зовнішньому середовищі. Посилення університетів є надзвичайно складним і різномірним завданням, що включає цілий комплекс питань: залучення викладачів і науковців, підвищення їх кваліфікаційного рівня, публікаційної активності, якості навчання, матеріального та технологічного забезпечення тощо. Одним із важливих аспектів підвищення конкурентоспроможності сучасного університету виступає формування внутрішньої організаційної культури.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Важлива роль організаційної культури в розвитку організацій, та зокрема, університетів, вже давно визнана в науковій літературі. Особливості організаційної культури в освітніх закладах досліджуються: М. Бурке [1], Е. Гришнвою [2], Д. Денисоном [3],

Т. Дилом [4], Ф. Манфредом [5], Д. Мацумото [6], У. Оучи [7], Ч. О'Рейли [8], Э. Шейном [9] та ін. Проте, досі не має єдиного підходу до розуміння лідерства, потребують поглибленого дослідження форми прояву лідерства на різних рівнях та фактори його досягнення. Потребує осмислення роль організаційної культури в досягненні лідерських позицій та загалом підвищенні конкурентоспроможності університету.

**Метою статті** є дослідження сутності та ролі організаційної культури в досягненні лідерських позицій університетів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення або гарантування якісної освіти в умовах глобальних викликів стає важливою метою університетської діяльності, та водночас, є досить непростим завданням навіть для провідних закладів світу. З одного боку, реалізація цього завдання залежить від системи управління, пронизуючи практично всі функції управління (планування, організація, координація, контроль, облік, аналіз і т.д.). В першу чергу реалізується у функції контролю, який повинен забезпечувати відповідність кінцевих результатів поставленим цілям, а також стандартам і нормативам. З іншого боку, якість освіти багато в чому визначається саме на інституціональному рівні, на рівні навчального закладу. Насамперед, якість освітніх послуг залежить від таких формальних аспектів, як наявність матеріальної, інформаційної, навчальної, технологічної бази та кадрового складу. Однак, не менш важливими є інші моменти, досить складні і не завжди відчутні, такі як: мотивація персоналу, орієнтація на досягнення високих результатів, творча атмосфера, прихильність цілям та інтересам свого університету тощо. Багато в чому ці питання визначаються менеджментом університету, його корпоративною культурою і, звичайно, наявністю автономії в проведенні політики.

Всі ці поняття відомі під загальною назвою «організаційна культура», яка часто розуміється як «своєрідний спосіб адаптації орга-

нізації до соціокультурного середовища» [9], «соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації» [10]. Значення організаційної культури полягає в тому, що вона стає середовищем для формування ключових конкурентних переваг як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях. Окрім поняття організаційної культури, в менеджменті також застосовуються і поняття «організаційні знання [11], «організаційна поведінка» [12].

Необхідною передумовою для успішної діяльності університетів в складних умовах мінливого глобального середовища виступає їх здатність і можливість самостійно приймати рішення. У цьому контексті питання автономії вищих навчальних закладів набуває виняткової важливості. Розширення автономії університетів, яке зумовлено зміною їх ролі в сучасному суспільстві, стало визначальною тенденцією другої половини ХХ століття. Разом із зростанням ролі і функцій навчальних закладів в умовах становлення економіки знань питання автономії отримують все більшу увагу в наукових дослідженнях та освітніх практиках. Як підкреслюється Європейською Асоціацією університетів (EUA), університети окрім традиційних функцій з освіти і проведення досліджень та інновацій, виконують різні ролі та стикаються з новими викликами. «Серед них – зміна контингенту студентів, мінливий ринок праці, що призводить до потреби в безперервному професійному розвитку, і виклики автономії університетів у тому, як реагувати на такі тенденції» [13].

EUA підтримує реформи управління університетами, як всередині національних систем (відносини між університетами та органами державної влади), так і всередині самих закладів (внутрішньої організації університету). Асоціація визнає, що існують різні моделі реформ та устрою систем вищої освіти. Свою діяльність вона спрямовує на те, щоб окреслити основні принципи та умови, які повинні мати університети, щоб якнайкраще виконувати свої місії та завдання.

Місії та робота університетів у Європі та інших країнах ґрунтуються на низці фундаментальних цінностей. Основним принципом вважається всіляка підтримка інституційної автономії університетів, оскільки це захищає університетські цінності. Вся діяльність EUA

спрямована на структурований, заснований на фактах діалог про управління, автономію та ефективність у партнерстві з системою вищої освіти та державними органами. З цією метою Асоціація здійснює постійний моніторинг та просування інституційної автономії як основного принципу управління університетами.

В якості найважливішої основи для змістовних академічних досліджень та освіти розглядається захист академічної свободи. Важливими принципами університетської діяльності мають виступати: виховання культури відкритості, толерантності та діалогу, підтримка різноманітності серед студентів і співробітників, інтеграція біженців у їхні громади та загалом – формування моделі здорової демократичної спільноти.

EUA також заохочує своїх членів виконувати свою громадянську роль, беручи участь у соціальних і політичних дебатах, вирішуючи проблеми суспільства та сприяючи сталому розвитку. EUA також зосереджується на відповідальному та належному проведенні наукової роботи, оскільки дотримання наукової чесності та етики є ключовим фактором для зміцнення довіри до університетів та зміцнення їхньої ролі в суспільстві [13].

Фундаментальні дослідження університетської автономії здійсненні дослідницькою групою під керівництвом Т. Естермана. Вперше у 2009 році вийшло видання «Університетська автономія в Європі» [14], де репрезентовані дані про інституційну автономію європейських університетів. В цій роботі викладене системне бачення сутності, структури та показників автономії, що дозволяє університетським практикам і політикам ефективніше порівнювати системи в Європі. В 2017 році вийшло оновлене видання, в якому рейтингуються 29 європейських країн відповідно до рівня автономії, як загалом, так і кожного з її видів: організаційної, кадрової, фінансової та академічної [15].

Організаційна автономія означає здатність університету вільно вирішувати свою внутрішню організацію, наприклад виконавче керівництво, органи прийняття рішень, юридичні особи та внутрішні академічні структури. До основних показників її відносяться: процедура виборів керівника; критерії виборів керівника; звільнення керівника; термін повноважень керівника; зовнішні члени керівних органів університету; здатність приймати рішення щодо академічних структур; здатність створювати юридичні особи. Академічна

автономія означає здатність університету вирішувати різноманітні академічні питання, такі як прийом студентів, академічний зміст, забезпечення якості, запровадження програм здобуття ступеня та мова викладання.

Забезпечення автономії університету виступає важливою передумовою формування в ньому справжнього академічного середовища. Але втілення принципів академічної доброчесності, творчості, наукового пошуку та плюралізму потребує подальших кроків та стимулів. Саме тому важливим стає визначення стратегічних аспектів розвитку університету та орієнтація всієї його діяльності на досягнення перспективних цілей, якими, у першу чергу, є досягнення лідерських позицій на різних рівнях (місцевому, регіональному, національному, міжнародному і глобальному).

Досягнення лідерських позицій університетом передбачає, з одного боку, наявність певних ресурсів – сукупності розумових, емоційних та комунікаційних можливостей його людського потенціалу, а з іншого боку, певних суспільно-історичних відносин та інституційних умов, що дозволяють розширювати академічні норми задля просування нових знань та досягнень. Існує навіть думка, що лідерство може служити захистом наукових стандартів та закликати академічні спільноти чинити опір будь-якому втручанню зі сторони управлінських та ієрархічних норм [16].

Лідерство університетів ґрунтується на синергійній взаємодії всіх його працівників, і в першу чергу – дослідників-викладачів, їх спроможності створювати умови для наукових, соціальних, технологічних та інституційних якісних змін. Завдання досягнення лідерських позицій на будь-якому рівні (регіону, країни) починається з формування певних здібностей та навичок, генерування колективного ентузіазму, розширення знаннєвого капіталу закладу/організації. Застосування підходу лідерства в університетах має на меті забезпечити баланс між поточною діяльністю і перспективним плануванням. Зовнішня мета досягнення лідерства університету – здобуття закладом лідерських позицій на ринку, внутрішня – створення умов для досягнення зовнішнього лідерства через інтелектуальне лідерство окремих викладачів, оскільки лідерство створюється і культивується із середини. Кінцевою метою лідерства є формування унікального середовища, зі збалансованими економічними та етичними аспектами [17].

Згідно дослідження, проведеного В. Жиджунайте, наукова спільнота виділяє низку основних компонентів інтелектуального лідерства вищих навчальних закладів (таблиця 1). Варто зазначити, що не дивлячись на різницю у переконаннях, такі компоненти як інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал,

Таблиця 1

Основні компоненти інтелектуального лідерства [18]

Автор Назва компоненту	Dealt ry (2001)	Bennis (1999)	Praha-lad (1993)	Barling Slater & Kello-way (2000)	Bollenet al. (2005)	Roos et al. (2001)	Smith et al. (2010)	Marks & Printy (2003)	Mac-farlane (2011)
Інтелектуальний потенціал	x	x	x	x	x	x			x
Організаційний розвиток	x	x	x		x			x	x
Основні області компетенції		x	x				x		
Інтелектуальний капітал	x	x		x	x		x		x
Організаційне управління	x	x	x		x		x		
Освіта	x							x	x
Емоційний інтелект				x					

організаційний розвиток та організаційний менеджмент згадуються найчастіше.

Важливо відзначити, що вищезгадана вчена в якості ключових складників інтелектуального лідерства в сфері вищих навчальних закладів виділяє такі, як ідеї, цінності, переконання, бачення, знання, підходи, рішення, цілі та дії, що є колективно визнаними академічною спільнотою та спрямованими на розвиток освітнього закладу з акцентом на академічні обов'язки та свободи. Лідерство у вищій освіті націлене на формування соціального та інтелектуального капіталу за допомогою лідера викладача-дослідника [18].

Всі вищенаведені елементи уособлюються в понятті організаційної культури як сукупності внутрішніх надбань колективу (організації, підприємства, навчального закладу та ін.). Організаційна культура включає в себе особисті якості працівників, характер відносин в колективі, стиль керівництва організації. Будь-який колектив завжди є не просто механічною сумою окремих індивідуальних людських особистостей, це є новоутворення, важливою характеристикою якого стає система взаємовідносин. Цей нематеріальний, не уречевлений елемент завжди з'являється там, де люди об'єднуються в групу для вирішення будь-яких проблем (сімейних, виробничих, політичних, культурних тощо) – дух спільності. На рівні сім'ї його важливим елементом виступає атмосфера відносин, взаємодії і взаємодопомоги, яка є неповторним новоутворенням, похідним від якостей і особистих рис батьків.

На рівні організації теж завжди виникає такий надлюдський, духовний елемент, який знов-таки не зводиться до простої суми окремих людських капіталів. У кожному випадку він має своє неповторне значення, сформоване комбінацією унікальних людських істот, їх якостей, характеристик, мотивацій і відносин. Певними проявами такого колективного духу можна вважати націленість окремих людей на досягнення спільних цілей, можливості для кожного у розкритті своєї особистості та творчості, але саме головне – це атмосфера в колективі, характер взаємовідносин тощо.

Провідний економічний університет України – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана таким чином визначив ключові цінності, на яких базуються організаційна культура та стандарти етичної поведінки в університеті: академічна свобода та автономія; академічна доброчесність; якість науково-освітньої діяльності; поряд-

ність і справедливість; довіра та підтримка; гуманізм і толерантність; повага до соціально-культурного розмаїття.

Самою головною ознакою організаційною культури в сучасних умовах стає створення атмосфери творчості, постійного навчання, недопустимості академічної недоброчесності і плагіату. Саме створення такого середовища, що постійно розвивається і навчається, вважається в практиці сучасного бізнесу ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації, і тим більше сучасного університету.

Логічний ланцюг досягнення лідерства – від лідерства працівників і колективів всередині організації – до інтелектуального лідерства закладу в формі лідерства в обраному науковому напрямку, видах і формах освітньої та інноваційної діяльності, і далі до – підвищення конкурентоспроможності університету, з одного боку, і для загострення ринкової конкуренції – з іншого, оскільки інтелектуальне лідерство збільшує шанси закладу на загальне лідерство у зовнішньому середовищі, однак завоювання лідерства змушує конкурентів робити відповідні кроки, загострюючи суперництво [19].

Досягнення лідерства університетом реалізується через систему соціальних та емоційних мотивів працівників, підтримки їх прагнення до лідерства і визнання; воно спрямоване на задоволення потреб у самореалізації, суспільному визнанні, соціальному статусі, спілкуванні та безпеці. Задля досягнення цього навчальний заклад має розробити стратегію, спрямовану на: покращення самоосвіти працівників; створення умов для підвищення культури всередині та поза університетом; накопичення досвіду і його передача серед усіх підрозділів; обмін досвідом та вивчення досвіду конкурентів, інших вузів або організацій; підвищення професійної майстерності; стимулювання ініціативи працівників, їх бажання проявити себе, висловити власну думку і запропонувати рішення проблеми; підтримку активності персоналу, бажання працівників не тільки пропонувати рішення, але і проводити перетворення, доводячи справу до кінцевого результату; розвиток творчості як безперервного процесу пошуку нових рішень; лідерство як процес доказу першості і переваги через налагоджений ланцюжок виконаних дій та досягнень; розвиток творчого процесу вирішення технічних, економічних, соціальних та інших проблем організації та суспільства; створення або участь у створенні

нових технологій і продуктів; накопичення та обмін знаннями та досвідом в організації та за її межами; розвиток та заохочення суперництва між працівниками, при цьому не конфліктного суперництва, а на суперництво в поєднанні зі співпрацею, злагодженою командною роботою та взаємодопомогою; активізація участі працівників у творчій роботі, раціоналізації, винахідництві, проектуванні, випробовуванні, аналізі, обговоренні.

На нашу думку, лідерство закладів вищої освіти має два основних рівні реалізації: ресурсний та результативний. Ресурсний рівень визначає здатність закладу займатися інтелектуальною діяльністю і досягати лідерства за рахунок накопичення і збільшення інтелектуального потенціалу. Ключові ресурси розвитку (фінансові, людські, інфраструктурні та власне інтелектуальні) характеризують накопичений інтелектуальний потенціал закладу, його спроможність до інтелектуальної діяльності та досягнення лідерських позицій в освітньо-науковому середовищі [20]. Результативний рівень характеризується вже тими результатами, які отримані не тільки завдяки наявним ресурсам, але й завдяки всій системі засобів по сприянню та стимулюванню персоналу до високих показників: у навчанні студентів, підготовці ґрунтовних публікацій (у тому числі і у наукометричних виданнях), проведенні наукових заходів та ін.

Варто відмітити, що роль освіти в розвитку економіки, формуванні суспільної думки не

можливо недооцінити, а нові умови функціонування вищих навчальних закладів потребують формування нового внутрішнього середовища, для якого лідерство є необхідним елементом ринкової інституції, організаційна культура в даному випадку відображає ті внутрішні переродження університетів, які змінюють свою форму та функції в сучасному суспільстві [21].

**Висновки.** Безсумнівним залишається той факт, що досягнення лідерства університету є результатом дії цілого комплексу факторів – від прийняття загальної стратегії розвитку, стилю керівництва до індивідуальних зусиль окремих вчених та викладачів, а також їх синергійної взаємодії. Досягнення певних лідерських позицій університетом завжди є наслідком цілеспрямованих дій сильної команди. Підтвердженням лідерства стає досягнення певних лідерських позицій університетом. Одним із ключових факторів досягнення лідерства виступає наявність такої організаційної культури університету, яка формує відповідну атмосферу в колективі, дозволяє кожному відчувати себе членом великої команди, довіряти рішенням керівництва та не залучатися до неконструктивної критики. Дуже важливо, щоб невід'ємною рисою організаційної культури будь-якого університету ставали академічна доброчесність, недопустимість плагиату, а панівними рисами були – творчість, повага, інклюзія, постійний розвиток.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Burke, R. J. (2006). Organizational culture: A key to the success of work-life integration. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 235–260). Psychology Press.
2. Грішнова О., Бех С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 5 (158). С. 11–18.
3. Denison, D. R., Fey, C. F. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia. *Organization science*. 2004. № 6. P. 204–223.
4. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
5. Manfred F. R., Kets de Vries, Miller D. Personality, culture and organization. Available at: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1985/85-17.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1985/85-17.pdf).
6. Matsumoto D. Culture, Context, and Behavior. Available at: <https://davidmatsumoto.com/content/2007%20Matsumoto%20JOP.pdf>.
7. Ouchi, W. G., Wilkins, A. L. Organizational culture. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/234838292\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/234838292_Organizational_Culture).
8. Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman & David F. Caldwell. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* 34 (3) (1991): 487–516.
9. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
10. Гайдученко С. О. *Організаційна культура*. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

11. Ekore J. O. Impact of key organizational factors on knowledge transfer success in multinational enterprises. *Management*. 2014. Vol. 19. No. 2. P. 3–18.
12. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
13. Autonomy & Governance. European University Association. Available at: <https://eua.eu/issues/4:autonomy-and-governance.html>.
14. Estermann Th., Nokkala T., Steinel M. University Autonomy in Europe II. The Scorecard. Brussels, EUA, CRASP, HRK, Univ. Denmark & Jyvaskyla, 2011. 81 p.
15. University Autonomy in Europe III The Scorecard 2017. Available at: <http://www.eua.be/Libraries/publications/University-Autonomy-in-Europe-2017>.
16. Oleksiyyenko A. Intellectual leadership and academic communities: Issues for discussion and research / A. Oleksiyyenko, N. Ruan. Wiley. 2018. C. 407.
17. Soltani I. (2009) Six intelligence of intelligent leadership tool. *Compass*, vol. 210, pp. 21–27.
18. Žydžiūnaitė V. Considerations on Intellectual and Academic Leadership of a Scholar in Higher Education: The Descriptive Literature Review / Vilma Žydžiūnaitė. 2018. P. 36.
19. Temmerman Nita. What counts for effective leadership in higher education? 2021. Available at: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20211109103538395>.
20. Kalenyuk I., Tymbal L., Djakona A., Panchenko E. Assessment of intellectual leadership under global competition. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. N 4. Volume 16. 2018, Issue 4, pp. 212–223. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018).
21. Varada Murthy K.S. Importance of Leadership in Higher Education. 2022. Available at: <https://www.highereducationdigest.com/importance-of-leadership-in-higher-education>.

## REFERENCES:

1. Burke, R. J. (2006). Organizational culture: A key to the success of work-life integration. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 235–260). Psychology Press.
2. Grishnova O., Bekh S. Social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Series: Economy*. 2014. No. 5 (158). P. 11–18.
3. Denison, D. R., Fey, C. F. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia. *Organization science*. 2004. № 6. P. 204–223.
4. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
5. Manfred F.R., Kets de Vries, Miller D. Personality, culture and organization. Available at: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1985/85-17.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1985/85-17.pdf).
6. Matsumoto D. Culture, Context, and Behavior. Available at: <https://davidmatsumoto.com/content/2007%20Matsumoto%20JOP.pdf>.
7. Ouchi, W.G., Wilkins, A.L. Organizational culture. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/234838292\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/234838292_Organizational_Culture).
8. Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman & David F. Caldwell. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* 34 (3) (1991): 487–516.
9. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
10. Hayduchenko S. O. Organizational culture. Kharkiv, 2020. 75 p.
11. Ekore J. O. Impact of key organizational factors on knowledge transfer success in multinational enterprises. *Management*. 2014. Vol. 19. No. 2. P. 3–18.
12. Lepeiko T. I., Lukashev S. V., Myronova O. M. Organizational behavior: study guide. Kharkiv: Ed. Khneu, 2013. 156 p.
13. Autonomy & Governance. European University Association. Available at: <https://eua.eu/issues/4:autonomy-and-governance.html>.
14. Estermann Th., Nokkala T., Steinel M. (2011) University Autonomy in Europe II. The Scorecard. Brussels, EUA, CRASP, HRK, Univ. Denmark & Jyvaskyla, 81 p.
15. University Autonomy in Europe III The Scorecard 2017. Available at: <http://www.eua.be/Libraries/publications/University-Autonomy-in-Europe-2017>.
16. Oleksiyyenko A., Ruan N. (2018) Intellectual leadership and academic communities: Issues for discussion and research. Wiley. 2018. 407.

17. Soltani I. (2009) Six intelligence of intelligent leadership tool. *Compass*, vol. 210, pp. 21–27.
18. Žydžiūnaitė V. Considerations on Intellectual and Academic Leadership of a Scholar in Higher Education: The Descriptive Literature Review / Vilma Žydžiūnaitė. 2018. P. 36.
19. Temmerman Nita. What counts for effective leadership in higher education? 2021. Available at: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20211109103538395>.
20. Kalenyuk I., Tsymbal L., Djakona A., Panchenko E. Assessment of intellectual leadership under global competition. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. N4. Volume 16. 2018, Issue 4, pp. 212–223. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018).
21. Varada Murthy K.S. Importance of Leadership in Higher Education. 2022. Available at: <https://www.highereducationdigest.com/importance-of-leadership-in-higher-education>.