

# Особенности управления и тенденции развития организационной культуры учреждения высшего образования в условиях неопределенности

## Features of management and development trends of organizational culture of higher education institutions in conditions of uncertainty

УДК 338; 378:005

Получено: 29.03.2024

Одобрено: 16.04.2024

Опубликовано: 25.06.2024

**Кулешова Л.В.,**

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», г. Донецк, Донецкая Народная Республика

e-mail: lara-kuleshova@mail.ru

**Kuleshova L.V.,**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of management of foreign economic activity FSBEI HE «DONAMPA», Donetsk, Donetsk People's Republic

e-mail: lara-kuleshova@mail.ru

### **Аннотация**

Рассмотрены вопросы управления и развития организационной культуры образовательного учреждения высшего образования. С учетом проведенных исследований по формированию кросскультурного портрета обучающихся в условиях неопределенности на базе кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», определены факторы, влияющие на формирование организационной культуры в условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды образовательного учреждения. Предложено использование административного императива для управления и развития организационной культуры образовательного учреждения в условиях неопределенности с указанием его основного инструментария. Практическая значимость исследования состоит в конкретизации параметров культурного портрета обучающихся, что позволяет оптимизировать процесс управления организационной культурой образовательного учреждения высшего образования в Донецкой Народной Республике с учетом сегодняшних реалий предоставления образовательных услуг.

**Ключевые слова:** управление, развитие, организационная культура, кросскультурные параметры, кросскультурный портрет обучающегося, неопределенность, внешние, внутренние факторы, административный императив.

### **Abstract**

The issues of management and development of organizational culture of an educational institution of higher education are considered. Taking into account the research conducted on the formation of a cross-cultural portrait of students in conditions of uncertainty on the basis of the Department of Management of Foreign Economic Activity of FSBEI HE «DONAMPA», factors influencing the formation of organizational culture in the conditions of a dynamically changing external and internal environment of an educational institution were identified. The use of the administrative imperative for the management and development of the organizational culture of an educational institution in conditions of uncertainty is proposed, indicating its main tools. The practical

significance of the study lies in specifying the parameters of the cultural portrait of students, which allows optimizing the process of managing the organizational culture of an educational institution of higher education in the Donetsk People's Republic, taking into account today's realities of providing educational services

**Keywords:** management, development, organizational culture, cross-cultural parameters, cross-cultural portrait of a student, uncertainty, external, internal factors, administrative imperative.

### **Введение**

Мир сегодня динамичен и непредсказуем. В таких условиях эффективная образовательная деятельность образовательных учреждений высшего образования будет напрямую зависеть от готовности своевременно реагировать на изменения во внешней среде, которая подвержена влиянию неопределенности. Неопределенность следует рассматривать как состояние неоднозначности тенденций изменения образовательного учреждения в настоящем и будущем времени. Она также является источником риска, ее проявления могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние.

Исследование особенностей управления организационной культурой образовательных учреждений в условиях неопределенности поможет сформировать комплекс эффективных механизмов управления образовательной деятельностью в целом и будет способствовать формированию компетентностей обучающихся, способствующих их эффективной профессиональной деятельности в будущем.

### **Цель исследования**

Целью исследования является выявление влияния кросскультурных особенностей обучающихся на управление и развитие организационной культуры образовательного учреждения в условиях неопределенности.

### **Методическая база исследования**

Вопросам исследования аспектов управления организационной культурой посвятили свои исследования отечественные и зарубежные учёные и практики, среди которых: К. Камерон, Р. Куинн, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде, Д. Зоненфельд, Э. Шейн, А. Садохин, В. Бунина, С. Мясоедов и др. [1, 4, 7, 9, 13, 14, 15, 16,]. Вопросам обеспечения эффективности образовательных услуг в условиях неопределенности и риска посвящены работы следующих ученых: Д. Новикова, Н. Глотовой, Е. Стрельцовой [8, 10]. С. Танцева посвятила свои исследования вопросам взаимодействия школ и вузов в условиях неопределенности [11]. О. Гомцянь, Д. Ткач рассматривали стратегии управления университетом в условиях социокультурных трансформаций и ситуации неопределенности [2]. Изучению особенностей национальных культур и выделению их кросскультурных параметров посвятили свои труды Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде, С. Мясоедов, М. Минков, Б. Соколов, И. Ломакин и др. [7, 5, 13, 15,]. Несмотря на то, что теоретические аспекты управления организационной культурой достаточно изучены отечественными и зарубежными исследователями, а результаты трудов исследователей в области формирования модели национальных культур более сорока лет используются как теоретиками, так и практиками, до сих пор не была определена специфика формирования и развития организационной культуры образовательных учреждений в условиях неопределенности с учетом кросскультурных особенностей обучающихся.

### **Основные результаты исследования**

В современном мире происходят постоянные изменения в экономическом, политическом, социокультурном, технологическом, конкурентном направлениях, что не может не оказывать влияние на подготовку специалистов в образовательных учреждениях высшего образования (далее по тексту ОУ ВО). Данные изменения несут в себе факторы неопределенности. Сущность неопределенности состоит в том, что организация не обладает достаточной информацией о том, что может произойти в будущем. В исследованиях рассматривают основных два вида этого понятия: наружная (экзогенная) и внутренняя (эндогенная). Кроме указанных, существует несколько синтетических типов, они сочетают признаки эндогенного и экзогенного типов.

Влияние неопределенности, которая относительно ОУ ВО проявляется в следующих внешних факторах влияния, имеет тенденцию роста. Рассмотрим их на макро-, мезо- и микроуровне:

глобализация и интеграция, влекущие за собой практику распространения транснационального образования – макроуровень;

экономические, связанные с тенденцией снижения уровня доходов населения, инфляционными процессами, общей экономической нестабильностью; также социально-демографические, характеризующие общий уровень жизни населения, структуру общества, наличие или отсутствие социальных объектов инфраструктуры; демографический кризис, связанный со снижением уровня рождаемости и увеличением смертности; старение общества; увеличение миграции населения из менее развитых стран в развитые, а также в связи с нестабильной экономической, политической ситуациями в разных странах; конъюнктура рынка образовательных услуг (влияние рыночных механизмов; конкуренция среди ОУ и работников вузов; количество обучающихся в ОУ ВО, средняя цена на предоставление образовательных услуг) – мезоуровень;

микроуровень включает в себя уровень заработной платы, квалификацию профессорско-преподавательского состава ОУ ВО; скорость реагирования на запросы бизнеса и общества относительно востребованных специальностей, широта образовательных услуг, престижность предоставляемых образовательных услуг, финансовая обеспеченность и внутрикорпоративная среда, включающая организационную культуру, корпоративную этику и т.п.

В таких условиях образовательные организации должны постоянно мониторить и выявлять влияние факторов неопределенности на организацию как социально-экономическую систему, так как образование является тем ключевым фактором, который определяет прогресс в развитии государства и формирует человека как личность, стремящуюся к поиску и освоению знаний, умений и навыков в течение всей жизни, которые способствуют принятию важных жизненных решений в рамках ее культурных ценностей и проблем, возникающих в мире.

К внутренним факторам, способствующим эффективной образовательной деятельности ОУ ВО в условиях неопределенности относятся: высокая квалификация профессорско-преподавательского состава; традиции ОУ ВО, достижения в науке, спорте, культурных мероприятиях, наличие патентов и авторских инновационных достижений; конкурентные направления подготовки специалистов; наличие структурных подразделений, способствующих получению образования после окончания ОУ ВО (докторантура, аспирантура, советы по защите кандидатских и докторских диссертаций); наличие филиалов в регионах и за их пределами (в идеале в дальнем зарубежье); курсы дополнительного профессионального образования; наличие баз практики и помощь в трудоустройстве, ассоциации выпускников; наличие учебников, пособий, научно-методических разработок, печатаемых по инициативе собственно преподавателей; тенденции роста количества первокурсников и тому подобное. Также важное значение имеет тенденция к предоставлению образовательных услуг под девизом «обучение в течение всей жизни», касаемо людей старшей возрастной категории в том числе.

Важную роль в этом процессе играет организационная культура ОУ ВО, так как она выступает в качестве основы формирования ценностных ориентиров как преподавателей, так и обучающихся. Организационная культура ОУ ВО – это мотиватор, индикатор образовательной деятельности и взаимодействия между сотрудниками, профессорско-преподавательским составом и обучающимися. Это идеология управления образовательным учреждением как социально-экономической системой, направленная на повышение результатов образовательной деятельности и выражающая главные цели и ценности организации.

Обобщая подходы к определению понятия «организационная культура» необходимо отметить следующее:

1. Организационная культура представляет собой социальное явление, возникающее в любой организации, в том числе и образовательной, и включает в себя систему ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации, формируют отношения и связи между сотрудниками и подразделениями организации.

2. Организационной культуре присущи специфические характеристики, отличающие какую-либо организацию от других; обычно она проходит этапы становления вместе с развитием организации; содержит в себе сформировавшиеся традиции, язык общения (сленг), девизы, лозунги, обычаи – все то, что передается поколениям сотрудников как культурные ценности, убеждения, нормы, роли, приемы адаптации и объединения (интеграции) сотрудников организации.

3. Благодаря постоянному взаимодействию сотрудников организации и синергии их индивидуальных ценностей, убеждений, поиску приемлемых норм поведения, распределения ролей организационная культура способствует выработке приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации).

4. Организационную культуру можно рассматривать с двух позиций: как продукт человеческих отношений сотрудников, объединенных общей целью, с другой – она становится направляющим и корректирующим ориентиром поведения людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Опираясь на все вышесказанное, можно сделать вывод, что одним из важнейших путей формирования организационной культуры учебного заведения является формирование четких представлений у всех участников учебно-воспитательного процесса о желаемом образе учебного заведения, его миссии, целях, принципах и перспективах жизнедеятельности.

В исследованиях различных ученых организационные культуры интерпретируются в зависимости от ориентаций, например: Р. Харрисон – власть, человек, задача, роль; С. Ханди – ролевая, власти, задачи, личности; Э. Шейн – культура власти, ролевая культура, культура достижений, поддерживающая культура. Касательно ОУ ВО можно выделить следующие организационные культуры: иерархическая, так как в ОУ ВО много положений, правил, норм, которые обязаны выполнять профессорско-преподавательский состав, административный аппарат и обучающиеся, четкая организационная структура, ректор принимает окончательное решение (К. Камерон, Р. Куинн); культура с высокой дистанцией власти (Г. Хофстеде); «клубная культура» – продвижение связано со стажем работы, приверженность вузу (Д. Зонненфельд); или «консультативный тип», так как преподаватели принимают активное участие в принятии решений, выработке норм и правил, различных положений (Р. Акоффа).

Три укрупненных уровня управления организационной культурой выдвинул Э. Шейн [12]:

1) поверхностный (символический) уровень – это управление всем тем, что можно увидеть и ощутить в рамках организации:

- организационная символика,
- инфраструктура зданий, сооружений;
- технологии производства и продукты деятельности;
- манера общения, эмоциональная атмосфера;
- внешние ритуалы и церемонии;
- мифы, легенды, истории.

2) подповерхностный уровень – затрагивает ценности, нормы поведения, которые прописаны в документах ОУ ВО – их роль очень важна в повседневной жизни и деятельности сотрудников и студентов ОУ ВО;

3) базовый (глубинный) уровень – направлен на атмосферу, которая царит в ОУ ВО (предположения, установки, которые трудно осознают или сознательно не замечают члены организации).

Необходимость выявления особенностей управления и развития организационной культуры образовательного учреждения обусловлена тем, что каждый год происходит набор и выпуск обучающихся, внешняя среда подвержена изменениям и внутренняя среда ОУ ВО должна реагировать на эти процессы. Изменение контингента обучающихся предполагает постоянный мониторинг доминирующих культурных ценностей. С целью выявления культурных параметров контингента обучающихся на базе кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» был проведен опрос (анкетирование). Анкета состояла из вопросов, разработанных на основании исследований Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде, С.П. Мясоедова.

Исследования данных ученых связаны с выявлением кросскультурных параметров национальных культур, что кардинально изменило видение многих исследователей относительно культурных паттернов разных стран. До исследований Г. Хофстеде культуру рассматривали как единое целое без возможности выделения отдельных характеристик или частей. Он предложил разбить этот объект на отдельные составные части – измерения культуры (dimensions of culture). Г. Хофстеде стал автором научного труда, позволившего определить национальные модели культур. Результаты его исследований более сорока лет используют ученые, практики и бизнесмены, ведущие свою хозяйственную деятельность в различных странах [15].

Ф. Тромпенаарс после изучения моделей ценностей культур предложил свое видение, дополнив такими параметрами как контроль и временная перспектива, сформировав собственную модель изучения ценностей национальных культур [13].

С.П. Мясоедов посвятил свои исследования формированию российской организационной культуры, определив, что такие параметры, как «избегание неопределенности» и «дистанция власти» в российской организационной культуре имеют очень высокие показатели. Определил, что многие кризисные ситуации в организациях возникают из-за кросскультурных различий [7].

Сегодня результаты исследований кросскультурных параметров дополнены и углублены такими исследователями как М. Минков, Б. Соколов и И. Ломакин. В современном варианте модели национальных культур предложено анализировать, сгруппировав все параметры вокруг «индивидуализма - коллективизма и монументализма (постоянство) – гибкость (изменчивость) (Monumentalism – Flexibility)». Исследователи утверждают, что, благодаря такой группировке параметров, можно объяснить практически все особенности и отличия страновых культур, а также проследить отличительные особенности культур той или иной страны на региональном уровне и выявить их культурное разнообразие. Более подробно изменения модели культурных измерений Г. Хофстеде описаны в статье М. Минкова, Б. Соколова и И. Ломакина [5].

Анкетирование проводилось среди обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент профилю бакалавриата «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» и «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса», а также магистратуры: профили – «Международный менеджмент (с частичной реализацией на английском языке)» и «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса». Анкетирование проводилось в дистанционном формате [4]. Анкеты были разосланы на почты групп и студенты в анонимном порядке, но с указанием курса обучения отвечали на вопросы.

Среди вопросов анкеты важное место заняли ситуации, которые могли бы произойти с анкетиремым – они представляли отдельную проективную группу вопросов и преследовали цель – выявить вариант поведения анкетиремого с целью определения его мотивации, намерения, мнения. Также были вопросы с предложенными готовыми ответами для выбора респондентом.

Результаты анкетирования (выборка по основным параметрам) представлена в табл. 1.

**Культурные параметры контингента обучающихся  
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» (выборка)**

<b>Параметр</b>	<b>Количество</b>		<b>Доля</b>
Индивидуализм-коллективизм	Индивидуализм	53	44%
	Коллективизм	67	56%
Мужественность-женственность	Мужественность	47	39%
	Женственность	73	61%
Эмоциональная вовлеченность	Вовлеченность	85	71%
	Нейтральность	35	29%
Толерантность к неопределенности	Высокая	<b>39</b>	<b>24%</b>
	Низкая	<b>71</b>	<b>76%</b>
Отношение ко времени. Деловое общение.	Моноактивность	19	16%
	Полиактивность	61	50%
	Реактивность	40	34%
Дистанция власти	Высокая	46	38%
	Низкая	74	62%
Снисходительность-ограничения	Ограничения	<b>85</b>	<b>71%</b>
	Снисходительность	<b>35</b>	<b>29%</b>
Взаимопомощь - Склонность полагаться на себя	Взаимопомощь	<b>74</b>	<b>62%</b>
	Склонность полагаться на себя	<b>46</b>	<b>38%</b>

Рассмотрим более конкретно параметр толерантности к неопределенности (индекс неопределенности). Он был выявлен Г. Хофстеде на основании исследований, проводимых на протяжении нескольких лет в разных странах. Он характеризует уровень стрессоустойчивости, напряженности в той или иной культуре, показывает, как ведут себя люди в непредвиденных ситуациях. Он показывает, в каких культурах максимально используют правила поведения, различные кодексы, инструкции, чтобы максимально обезопасить себя и окружающих от проблемных ситуаций.

Согласно данным табл. 1, всего лишь 24% опрошенных обучающихся легче и менее эмоционально воспринимают неопределенность, проявляющуюся в жизни и процессе обучения, они спокойно относятся к рискованным ситуациям и неожиданности в незнакомых, непредвиденных условиях и 76%, наоборот, характеризуются относительно высоким уровнем тревожности и стресса, связанных с учебными ситуациями и окружающей средой.

Так как основное количество студентов имеет высокий индекс толерантности к неопределенности, то и видение процесса обучения и роли в нем преподавателя имеет свои особенности, а именно: очень важны структурированные рабочие программы обучения; цели и задачи на занятиях должны быть четкими и последовательными; домашние задания детализированы и расписаны по времени, расписание не должно меняться, преподаватели должны «знать все». В таких условиях студенты чувствуют себя более комфортно и процесс обучения наиболее эффективен. При этом студенты допускают для себя: не всегда выполненное задание в срок (полиактивность); в определенных ситуациях избегание индивидуальной ответственности и перераспределение ее между другими участниками образовательного процесса (коллективизм), очень эмоционально ведут себя в случае возникновения недопонимания и конфликтных ситуациях, жестикулируют, стараются доказать свою правоту с максимальным использованием невербальных средств общения (эмоциональная вовлеченность), но конфликтов стараются максимально избежать и выстроить спокойные комфортные отношения в коллективе и с преподавателями (женственность); хотят видеть преподавателя больше как друга, товарища и «брата» (низкая дистанция власти).

Также в условиях неопределенности приобретает важное значение еще два параметра «взаимопомощь - склонность полагаться на себя» и «снисходительность - ограничения». Как видно из табл. 1, 62% опрошенных в условиях неопределенности считают вполне нормально помогать другим людям, которые попали в сложные непредвиденные ситуации и в случае проявления различных ситуаций относительно себя принимать помощь от других. 71% опрошенных относятся негативно к проявлениям беспечности и безудержного веселья и считают необходимостью придерживаться этических норм и правил поведения, способствующих нормальной жизнедеятельности. И только 29% считают, что в любой ситуации человек может свободно удовлетворять свои желания, связанные с весельем, различными наслаждениями и обязан «получить от жизни все».

Для обучающихся кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» неопределенность, в первую очередь, связана с внешней средой, которая негативно влияет на процесс обучения (ведение активных боевых действий, обстрелы, проблемы с доступом к образовательным Интернет-ресурсам, сложности с очным эффективным взаимодействием с профессорско-преподавательским составом и т.д.).

Исследование культурных параметров позволило описать кросскультурный портрет обучающегося ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» (рис. 1).



**Рис. 1.** Кросскультурный портрет обучающегося ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

Основными характеристиками портрета являются: коллективизм, женственность, полиактивность, высокий уровень неопределенности, низкая дистанция власти, взаимопомощь, ограничения, эмоциональная вовлеченность.

Данные табл. 1 показывают, что, с точки зрения доминирующих ценностей, контингент обучающихся неоднороден, что требует учета данных параметров в развитии организационной культуры высшего учебного заведения.

В таких условиях организационная культура образовательного учреждения не должна быть статичной, поскольку контингент обучающихся из года в год достаточно быстро обновляется, внешняя среда и ее влияние на процесс обучения динамична и непредсказуема, она может проявиться как с положительной стороны, так и отрицательной. Организационная культура должна быть тем конструктом, который необходимо планировать, создавать и менять в пределах конкретной внутренней и внешней среды и времени, а ее составляющие могут быть полностью или частично применены на любом уровне обучения с учетом всего опыта, который получают студенты в процесс получения знаний в образовательном учреждении.

Для студентов ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» с учетом сегодняшних реалий получения образования в ДНР организационная культура становится психологическим феноменом, а также коммуникационной системой и языком общения между собой и преподавателями, наполненной организационными ценностями ОУ ВО и нормами поведения, способствующими формированию целостного мировоззрения, позитивного психологического климата в коллективе и элементом, приветствующим мобилизацию инициативы преподавателей, студентов и стабильность социокультурной системы образовательной организации. Она способствует тому, что у студентов и преподавателей формируется четкое видение желаемого образа ОУ ВО, его миссии, целей, принципов и перспектив образовательной деятельности и возможной конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, так как организационная культура, благодаря сформированным ценностям, традициям начинает транслироваться во внешнюю образовательную среду через выпускников.

Следует отметить, что в условиях неопределенности образовательное учреждение может использовать административный императив для управления организационной культурой. Данный императив больше рассмотрен с точки зрения деятельности международных компаний на зарубежных рынках (его используют при нестабильной политико-правовой, экономической, социокультурной и технологической ситуациях в принимающих странах) [6]. Но, как указано выше, на ОУ ВО оказывают влияние глобальные интеграционные процессы, то использование практики международных компаний по управлению своей деятельностью в непредсказуемых ситуациях для образовательных учреждений будет уместно. Для ОУ ВО административный императив может включать в себя анализ и учет особенностей каждой возникающей ситуации, обоснование необходимости принятия решений в условиях неопределенности, использовании гибких систем координации образовательной деятельности. В таком случае процесс управления и развития организационной культуры высшего учебного заведения будет опираться на следующее:

- постоянный мониторинг внешней и внутренней образовательной среды организации с выявлением факторов влияния на образовательную деятельность;

- взаимодействие поколений, как студентов, так и преподавателей при осуществлении учебной, научной и воспитательной деятельности;

- учет сменяемости контингента обучающихся и изменения профессорско-преподавательского состава;

- анализ культурных ценностей обучающихся первого курса и приобщение их к организационной культуре ОУ ВО, направленной на формирование у них определенных ценностей и норм, которые помогут адаптироваться в новых для них образовательных условиях;

- использование опыта зарубежных ОУ ВО по управлению организационной культурой.

Сегодня для ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» основными инструментами административного императива являются:

- законы и подзаконные акты Российской Федерации и Донецкой Народной Республики в сфере образования с учетом сложившейся сложной экономической и военной ситуациями в регионе, призванные регулировать и формировать учебный процесс в нестабильной обстановке;

- внутренние распорядительные документы (приказы, распоряжения, положения и т.д. относительно учебного и воспитательного процессов);

- использование Интернет-ресурсов и различных платформ (Moodle, МТС-link, Google meet) для связи и проведения занятий в дистанционном режиме;

- прохождение преподавателями Академии различных курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки с учетом требований образовательного пространства Российской Федерации и регионального образовательного рынка;



обеспечение мобильности преподавателей и студентов в образовательной среде.

Это позволит организационной культуре развиваться и напрямую влиять на формируемые компетентности обучающихся, которые должны зависеть от среды (они развиваются, применяются в разных комбинациях в зависимости от ситуаций), от времени (развиваются и меняются с течением времени) и от ситуации (должны переноситься с одной ситуации на другую). Внутренние ресурсы обучающихся тесно связаны с проблемами и задачами реалий повседневной жизни (они тоже подвержены изменениям), что также необходимо учитывать при управлении и развитии организационной культуры.

### **Общие выводы**

Сегодня для ОУ ВО на первый план выходят вопросы управления и развития организационной культуры с учетом внешних, внутренних факторов и кросскультурных особенностей обучающихся. Проводимый мониторинг культурных ценностей обучающихся на «входе» и «выходе» позволит сделать выводы о том, в каком направлении должна развиваться организационная культура ОУ ВО и какие методы управления ею будут наиболее эффективными.

В условиях неопределенности организационная культура ОУ ВО способна мобилизовать свои инструменты управления и развивать культурное пространство как внутри, так и вне, благодаря модели поведения, сформированной у сотрудников, преподавателей и студентов на базе личностных и корпоративных ценностей, особенностей взаимодействия с внешней и внутренней средой.

Именно организационная культура определяет систему взглядов, идей, связанных с управлением ОУ ВО, стратегией ее развития, способами и методами достижения целей, с деловой этикой организации (моральными принципами, нормами, правилами организации).

Для образовательного учреждения ДНР административный императив сегодня является важным инструментом, способствующим его эффективной деятельности. Да, в определенных ситуациях его использование может показаться несколько жестким и не демократичным, но именно он обеспечивает жизнедеятельность образовательного учреждения, дисциплинирует педагогический состав и студенческий коллектив, так как использование его инструментария требует четкого выполнения и подчинения. Изменится внешняя среда, внутренняя – отреагирует – изменятся императивы, что станет дальнейшим направлением исследований.

### **Литература**

1. *Бунина, В. Г.* Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация : учебное пособие / В. Г. Бунина. – Москва : Гос. ун-т упр., 2008. – 127 с.
2. *Гомцян, О. А., Ткач Д.С.* Классический университет: его миссия и вызовы времени в контексте доминирующей неопределённости в пространстве в современной реальности. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://kpfu.ru/portal/docs/F470564199/OT\\_3\\_2015.pdf](https://kpfu.ru/portal/docs/F470564199/OT_3_2015.pdf) (дата обращения 10.03.2024)
3. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с
4. *Кулешова, Л.В.* Совершенствование механизма государственного регулирования ВПО: культурологический поход / Л.В. Кулешова, Г.П. Огорокова, О.Б. Курт // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов». – Курск : ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса». – 2021. – С. 84-89.
5. *М. Минков, Б. Соколов, И. Ломакин* «Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой». [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/374380109\\_Evolution\\_of\\_the\\_Hofstede\\_Model\\_of\\_Cultural\\_Dimensions\\_Parallels\\_Between\\_Objective\\_and\\_Subjective\\_Culture\\_Evolucia\\_modeli\\_kulturnyh\\_izmerenij\\_Hofstede\\_paralleli\\_mezdu\\_obektivnoj\\_i\\_subektivnoj\\_kulturoj](https://www.researchgate.net/publication/374380109_Evolution_of_the_Hofstede_Model_of_Cultural_Dimensions_Parallels_Between_Objective_and_Subjective_Culture_Evolucia_modeli_kulturnyh_izmerenij_Hofstede_paralleli_mezdu_obektivnoj_i_subektivnoj_kulturoj) (дата обращения 12.03.2024).

6. Международный менеджмент: учебник / В. В. Дорофиев, В. П. Бычков, В. Н. Гончаров, М. А. Шибанов, И. Ю. Беганская, Л. В. Кулешова. – Воронеж - Донецк - Луганск, 2019. – 311 с.
7. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. – 3-е изд. – Москва : Издательство Ю-Райт, 2019. – 314 с.
8. Новиков, Д.А. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами / Д.А. Новиков, Н.П. Глотова ; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр., Рос. акад. образования, Ин-т упр. образованием. – Москва, 2004. – 142 с.
9. Садохин, А. П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие/А. П. Садохин. – М. : Альфа-М : ИНФ РА-М, 2013. – 288 с.
10. Стрельцова Е.Д., Петросян Л.Э. Модельный инструментарий системы поддержки принятия решений по управлению формированием контингента студентов в вузах/ Е.Д. Стрельцова, Л.Э. Петросян// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС [Электронный ресурс]. - 2015. № 4, Режим доступа: <http://upravlenie.uri.ru/ranepa.ru/wp-content/uploads/2015/12/10-161.pdf> (дата обращения 10.03.2024)
11. Танцева С.Г. Управление образованием в ситуациях неопределенности: использование потенциала взаимодействия школ и вузов. [Электронный ресурс]ю-Режим доступа: <http://journals.tsu.ru/uploads/import/871/files/358-211.pdf> (дата обращения 10.03.2024)
12. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г Яблонская. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.
13. Тромпенаарс Ф., Куберг П.Х. 100 ключевых моделей и концепций управления.- Манн, Иванов и Фербер, 2019 – 640 с.
14. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002 – 326 с.
15. Hofstede G, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/>
16. Sonnenfeld J., Kusun M., Walton E. What CEOs Really Think of Their Boards. Harvard Business Review, 91 (4), 98-106.