УДК: 378.124+377.112.4+372.46

Т. І. Койчева

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИКЛАДАЧІВ ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

У статті розглядаються особливості корпоративної культури викладачів педагогічного університету з науковим ступенем доктора наук. Характеризується їх оцінка існуючого і бажаного стану корпоративної культури, особливості їх переваг у зв'язку з продуктивністю наукової діяльності. Результати дослідження показали, що корпоративна культура викладачів педагогічного університету, за оцінками докторів наук, являє собою дуже розмите і слабо виражене утворення, а основні характеристики корпоративної культури істотно змінюються залежно від рівня продуктивності наукової діяльності

***Ключові слова**: корпоративна культура, доктора наук, педагогічний університет, продуктивність наукової діяльності.*

Постановка проблеми. Однією зі складових переходу системи вищої педагогічної освіти на європейські стандарти якості є самооцінка поточного стану. Серед показників цього стану значна увага в стандартах відводиться характеристиці корпоративної культури вищого навчального закладу як організації (Системы менеджмента качества, 2001, с.9). Однак, в силу багатьох причин корпоративна культура вищих навчальних закладів і, зокрема, педагогічних університетів, до теперішнього часу не була предметом систематичних наукових досліджень.

Аналіз стану проблеми. Дослідження корпоративної культури організацій почалося порівняно недавно – з другої половини XX сторіччя в рамках пошуках шляхів і засобів підвищення економічної ефективності їх діяльності. В умовах обмеження матеріальних ресурсів і витрат на їх споживання, у рамках існуючих технологій підвищення ефективності праці було доведено, що внутрішня культура організації, що складається з багатьох цінностей, є найважливішим джерелом її конкурентної переваги, інноваційного стратегічного розвитку (Р. Акофф, М. Армстонг, Т. Діл, А. Кеннеді, У. Оучи, Р. Уотреман, С. Ханді, Г. Ховстеде, Є. Шейн та ін.).

© Койчева Т. І., 2013

Досліджено типи, умови, показники становлення й зміни культури організації (У. Бенніс, Р. Блейк, О. Блінов, Н. Веселова, С. Гирц, Н. Гончарова, Ф. Клакхон, К. Камерон, Р. Куінн, Р. Кіллман, К. Левін, М. Магура, В. Маслова, Дж. Пфеффер, В. Сате, Л. Смирцич, Т. Парсонс, К. Пирсон, Р. Рюттингер та ін.). Визначено чинники, що впливають на ефективність діяльності і соціальний розвиток організації (М. Аітов, В. Афанасьєв, В. Біленький, В. Дудченко, О. Зайцев, Т. Заславська, О. Здравомислов, С. Калашніков, В. Магун, Г. Монусова, М. Удальцова, В. Ядов та ін.).

За розумінням сучасних науковців, корпоративна культура уявляє собою сукупність моделей поведінки і способів діяльності, яких набувають члени певної організації в процесі створення єдиних цілей, цінностей, способів взаємодії та комунікації, які є внутрішнім ресурсом, людським потенціалом розвитку організації, удосконалення й модернізації її діяльності (Ансофф И., 1999, Беляев А., 2007, с.63). Доведено, що вона є стратегічним інструментом, що дозволяє спрямовувати зусилля й можливості всіх підрозділів організації та її членів на досягнення спільних цілей на засадах взаєморозуміння, співтворчості і взаємного доповнення (Васенина И., 2004, с.76, Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры, 1998). В інноваційному розвиткові організації вона виступає умовою її ефективного функціонування. Однак корпоративна культура викладачів педагогічного університету до теперішнього часу не була предметом наукового дослідження.

Мета статті – охарактеризувати особливості корпоративної культури певної категорії викладачів педагогічного університету – докторів наук.

Виклад основного матеріалу. З метою вивчення особливостей корпоративної культури викладачів педагогічного університету протягом 2005 – 2013 рр.. проводився її моніторинг за стандартними методиками. Зокрема, була використана методика рамкового дослідження корпоративної культури OCAI, запропонована К. Камероном і Р. Куінном (Камерон К., Куинн Р., 2001, с.198).

У таблиці 1 представлені дані опитування в 2009 і 2012 роках докторів наук Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського як категорії викладачів. У ній і далі по тексту використовуються умовні символи, що позначають: A – клановий (сімейний) тип корпоративної культури; B – адхократичний; C – ринковий; D – ієрархічний (бюрократичний).

Таблиця 1

Характеристика корпоративної культури викладачів педагогічного університету (вибірка докторів наук у %)

Роки	Існуючий тип корпоративної культури				Бажаний тип корпоративної культури			
	A	B	C	D	A	B	C	D
2009	25,8	20,7	24,4	29,2	24,2	24,2	25,8	25,8
2012	28,1	23,7	22,1	26,0	28,7	25,7	22,9	23,0

З наведених у таблиці даних бачимо, що в 2009 році на констатувальному етапі експериментального дослідження корпоративної культури викладачів педагогічного університету, сприйняття її існуючого стану докторами наук досить різноманітно. Проте в отриманих результатах не можна виділити явно домінуючий тип, оскільки всі середні значення коливаються в межах25% ± 4,2%.

Найбільша кількість від загального числа опитаних (29,2%) охарактеризувало існуючу в університеті корпоративну культуру як ієрархічну (тип D); 25,8% – як кланову (тип A); 24,4% опитаних докторів наук вбачають в корпоративній культурі викладачів університету риси ринкової (тип C) і тільки 20,7% оцінили її як адхократичну (тип B).

В оцінці бажаних змін в корпоративній культурі викладачів університету доктора наук в рівній мірі (по 25,8%) віддали свої уподобання ринковому (C) та ієрархічному (D) типам. Дещо менше докторів наук (по 24,2%) віддали свої уподобання клановому (A) і адхократичному (B) типам корпоративної культури.

Результати повторного опитування докторів наук після завершення формуючого експерименту в 2012 році виявили певні зміни в їх оцінці існуючого і бажаного типу корпоративної культури. Так, 28,1% опитаних охарактеризували існуючу в університеті корпоративну культуру як кланову (A); 26,0% – як ієрархічну (D); 23,7% – як адхократичну (B) і 22,1% – як ринкову (C).

В оцінці бажаних змін доктора наук після завершення формуючого експерименту також віддали перевагу клановому типу корпоративної культури (28,7%). Далі в міру спадання слідували адхократичний (25,7%), ієрархічний (23,0%) і ринковий (22,9%) типи корпоративної культури.

Так, у характеристиці існуючої корпоративної культури доктора наук оцінили її як переважно кланову, у той час як до формуючого

експерименту вони характеризували її як ієрархічну. На 3,7% збільшилася кількість докторів наук, що оцінюють існуючу корпоративну культуру як адхократичну. Поряд з цим, на 3,2% зменшилася кількість докторів наук, що оцінюють існуючу в університеті корпоративну культуру як ієрархічну і на 2,3% – що оцінюють її як ринкову.

У визначенні бажаних змін в корпоративній культурі в 2012 році доктора наук зберегли свої уподобання і віддали їх клановому типу корпоративної культури, у той час як на етапі констатуючого експерименту для них був більш кращим ієрархічний тип корпоративної культури. На 1,5% збільшилася кількість докторів, які в майбутньому віддають перевагу адхократичному типу корпоративної культури. Однак на 3,1% зменшилася кількість, бажаючих бачити в майбутньому ринкову культуру і 2,8% – ієрархічну.

Порівняння даних по роках показує, що в оцінці докторами наук існуючого і бажаного стану корпоративної культури зміни відбулися переважно в плані посилення інтересу до кланового і адхократичного типів, при зниженні його до ринкового і бюрократичного. Однак, як і на етапі констатуючого експерименту, результати формуючого експерименту не виявили явно домінуючого в оцінках докторів наук типу корпоративної культури . Відповідно до інтерпретації даних за методикою OCAI, розкид результатів у межах 25% ± 3 дозволяє характеризувати корпоративну культуру викладачів педагогічного університету як слабку.

Більш докладно охарактеризувати сприйняття докторами наук найбільш важливих параметрів корпоративної культури до початку і після завершення формуючого експерименту дозволили дані, отримані за допомогою методики OCAI К. Камерона і Р. Куінна (Камерон К., Куинн Р., 2001, с.198). Нагадаємо, що згідно з цією методикою оцінка корпоративної культури включає шість параметрів. За параметром «Найважливіші характеристики» вона передбачає оцінку наступних показників:

A – організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна великій родині. Люди виглядають як ті, що мають багато спільного.

B – організація дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.

C – організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення мети.

D – організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.

Параметр «Загальний стиль лідерства в організації» передбачає оцінювання таких характеристик:

A – загальний стиль лідерства в організації являє собою прагнення допомогти і навчити.

B – стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.

C – служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.

D – являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ.

Параметр «Управління найманими працівниками (співробітниками)» включає оцінку:

A – стиль менеджменту характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності та участі у прийнятті рішень.

B – характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності.

C – характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.

D – стиль менеджменту характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах.

Параметр «Єднальна сутність організації» передбачає оцінювання таких характеристик:

A – організацію пов'язує воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.

B – організацію пов'язує прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.

C – акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.

D – формальні правила і офіційна політика. Важливо підтримання плавного ходу в діяльності організації.

Параметр «Стратегічні цілі» включає:

A – організація фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть.

B – організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування можливостей.

C – акцент на конкурентних діях і досягнення. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.

D – акцент на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль і плавність всіх операцій.

Параметр «Критерії успіху»:

A – організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.

B – визначення успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.

C – успіх – це перемога на ринку і випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство.

D – успіх – це перемога на ринку і випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство.

У таблиці 2 представлені середні значення результатів констатуючого зрізу за вибіркою докторів наук, отримані по шести параметрах методики OCAI.

Таблиця 2

Параметри корпоративної культури докторів наук (за методикою OCAI К. Камерона і Р. Куінна)

№	Параметри оцінювання (в %)	Типи корпоративної культури			
		A	B	C	D
1	Найважливіші характеристи	29,8	16,2	32,6	21,4
2	Стиль лідерства і керівниц	19,3	21,9	21,0	37,9
3	Управління співробітникам	25,0	21,9	21,0	32,1
4	Єднальна сутність організа	26,7	21,4	23,1	28,8
5	Стратегічна спрямованість	24,0	22,4	22,9	30,7
6	Критерії успіху	29,8	21,0	25,7	24,0

Як бачимо, за параметром «Найважливіші характеристики» найбільшу кількість оцінок отримали показники ринкового типу корпоративної культури (32,6%). Відповідно до думки докторів наук,

для університету домінуючою є його характеристика як організації , орієнтованої на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання, люди орієнтовані на суперництво і досягнення мети. 29,8% оцінили найважливіші характеристики корпоративної культури університету за показниками кланового типу (організація унікальна за своїми особливостями, вона подібна великій родині, і її співробітники виглядають як ті, що мають багато спільного). 21,4% отримали характеристики, що визначають приналежність корпоративної культури викладачів університету за даним параметром до ієрархічного типу (організація жорстко структурована і строго контролюється, дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами) і 16,2% – адхократичному, де організація проявляється як дуже динамічна і пройнята підприємництвом, при цьому її співробітники готові жертвувати собою і йти на ризик.

За параметром «Стиль лідерства та керівництва» найбільшу кількість оцінок (37,9 %) було віддано показникам ієрархічного типу корпоративної культури, згідно з якими керівництво в університеті являє собою приклад координації, чіткої організації і плавного ведення справ. У 21,9% були оцінені показники адхократичного типу корпоративної культури (стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику). Оцінку в 21,0% отримали показники стилю лідерства і керівництва ринкового типу корпоративної культури (служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати), і 19,3 % – показники кланового типу, згідно з якими загальний стиль лідерства в організації проявляється у прагненні допомогти і навчити.

За параметром «Управління співробітниками» 32,1% було віддано показникам ієрархічного типу корпоративної культури, де стиль менеджменту характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах; 25,0% – показникам кланового типу (стиль менеджменту характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності та участі у прийнятті рішень); 21,9% – адхократичному (характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності), і 21,0% – ринковому (характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень).

За параметром «Єднальна сутність організації» спостерігалася подібна тенденція: за результатами одержаних оцінок 28,8% було віддано показникам ієрархічного типу корпоративної культури (формальні правила і офіційна політика, важлива підтримка плавного

ходу в діяльності організації). У середньому 26,7% отримали показники кланового типу (підприємство пов'язує воєдино відданість справі і взаємна довіра, обов'язковість цінується дуже високо); 23,1% – показники ринкового типу (акцент на досягненні мети і виконанні завдання, загальноприйняті теми – агресивність і перемога) і 21,4% – показники адхократичного типу (підприємство пов'язує прихильність новаторства і вдосконалення, акцентується необхідність бути на передових рубежах).

Показники параметра «Стратегічна спрямованість» отримали наступні оцінки: ієрархічного типу корпоративної культури (акцент на незмінності та стабільності, найважливіше контроль і плавність всіх дій) – 30,7%; 24,0% – організація фокусує увагу на гуманному розвитку, наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть – клановий тип; 22,9% – акцент на конкурентних діях і досягненнях, домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку – ринковий тип; 22,4% – адхократичний тип, згідно з яким організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем, при цьому цінуються апробація нового і вишукування можливостей для поліпшення.

За параметром «Критерії успіху» відповіді розподілилися наступним чином: 29,8% було віддано показникам кланового типу (організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей); 25,7% – показникам корпоративної культури ринкового типу (успіх – це перемога на ринку і випередження конкурентів, ключ успіху – конкурентне лідерство); 24,0% – показникам ієрархічного типу (успіх – це перемога на ринку і випередження конкурентів, ключ успіху – конкурентне лідерство) і 21,0% – адхократичному типу (визначення успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією, це виробничий лідер і новатор).

Таким чином, більш детальний аналіз відповідей, отриманих у результаті опитування докторів наук за методикою OCAI К. Камерона-Р. Куінна, дозволив виявити, які саме характеристики корпоративної культури вони співвідносять з особливостями прояву її цінностей в середовищі викладачів педагогічного університету.

Наступний крок в експериментальній роботі був спрямований на виявлення особливостей розподілу оцінок докторів наук за параметрами корпоративної культури і продуктивністю їх наукової діяльності. За основу характеристики їх наукової продуктивності були прийняті дані щорічних звітів, куди входила оцінка кількості

Таблиця 3

Співвідношення типів корпоративної культури і продуктивності наукової діяльності докторів наук

Параметри за OCAI	Тип культури	У %	0 – 2000	2001–4000	4001 – 6000	6001–8000	Понад 8001
Найважливіші характеристики	A	29,8	38,8	31,7	25,0	25,0	30,0
	B	16,2	13,8	15,0	15,8	21,7	16,0
	C	32,6	18,8	28,3	41,7	35,0	34,0
	D	21,4	28,8	25,0	17,5	18,3	20,0
Стиль лідерства та керівництва	A	19,3	15,0	30,0	10,8	15,0	29,0
	B	21,9	25,0	8,3	20,8	28,3	25,0
	C	21,0	31,3	15,0	18,3	25,0	17,0
	D	37,9	28,8	46,7	50,0	31,7	29,0
Управління співробітниками	A	25,0	15,0	20,0	30,0	25,0	30,0
	B	21,9	22,5	18,3	21,7	25,0	22,0
	C	21,0	23,8	31,7	13,3	25,0	19,0
	D	32,1	38,8	30,0	35,0	25,0	29,0
Сутність організації	A	26,7	20,0	26,7	34,2	18,3	28,0
	B	21,4	21,3	15,0	20,8	28,3	22,0
	C	23,1	27,5	31,7	16,7	25,0	21,0
	D	28,8	31,3	26,7	28,3	28,3	29,0
Стратегічна спрямованість	A	24,0	17,5	30,0	22,5	21,7	29,0
	B	22,4	21,3	23,3	22,5	21,7	23,0
	C	22,9	23,8	20,0	20,8	25,0	25,0
	D	30,7	37,5	26,7	34,2	31,7	23,0
Критерії успіху	A	29,8	27,5	23,3	26,7	28,3	40,0
	B	21,0	21,3	16,7	21,7	18,3	24,0
	C	25,7	23,8	36,7	25,0	25,0	22,0
	D	24,0	30,0	23,3	26,7	28,3	14,0

публікацій у наукових спеціалізованих і звичайних виданнях міжнародного, національного та регіонального рівнів, участь у наукових конференціях різного рівня, підготовка, захист і

керівництво науковими дисертаціями, рецензування монографій, дисертацій та авторефератів і т.д. Усі види наукової продукції викладачів університету оцінювалися за єдиною шкалою, введеної в дію і затвердженою рішенням вченої ради університету з 2003 року.

З таблиці бачимо, що за параметром «Найважливіші характеристики» клановий тип корпоративної культури домінував у докторів наук, чия наукова продуктивність не перевищувала 2000 балів; адхократичний і ринковий – потрапляли в інтервал 6001-8000 балів; ієрархічний – від 0 до 2000 балів. За параметром «Стиль керівництва та лідерства» клановий тип корпоративної культури переважав у докторів наук, наукова продуктивність яких була в інтервалі 2001-4000 балів; адхократичний і ринковий – від 6001 до 8000 балів; ієрархічний – від 4001 до 6000 балів. За параметром «Управління співробітниками» перевагу характеристикам кланового типу корпоративної культури віддали доктори наук, чия наукова продуктивність потрапляє в інтервал 4001-6000 і понад 8001 балів. Перевагу адхократичному типу віддали доктори наук, чия наукова продуктивність залишає 6001-8000 балів; ринковому – від 2001 до 4000 балів і ієрархічному – від 0 до 2000 балів.

За параметром «Єднальна сутність організації» клановому типу корпоративної культури віддали доктори наук з науковою продуктивністю понад 8001 бали; адхократичному – від 6001 до 8000 балів; ринковому – від 2001 до 4000 балів і ієрархічному – від 0 до 2000 балів. За параметром «Стратегічна спрямованість» кланову і адхократичну корпоративну культуру в якості домінуючих відзначили доктори наук з науковою продуктивністю від 2001 до 4000 балів; ринкову – з науковою продуктивністю від 6001 до 8000 і понад 8001 бали; ієрархічну – від 6001 до 8000 балів. За параметром «Критерії успіху» найбільше число позитивних оцінок у клановому і адхократичному типах корпоративної культури дали доктори наук, наукова продуктивність яких перевищує 8001 бал; ринковому – в інтервалі 2001-4000 балів і ієрархічному – знаходиться в інтервалі від 0 до 2000 балів.

З позиції якісного аналізу отримані дані показують, що цінності, пов’язані з показниками ринкового типу корпоративної культури за методикою OCAI за параметром «Найважливіші характеристики» отримали найбільш високу оцінку у докторів наук, продуктивність наукової діяльності яких знаходиться в інтервалі від 4001 до 6000 балів.

Цінності ієрархічного типу корпоративної культури за параметром «Стиль лідерства та керівництва» домінували у докторів наук, наукова продуктивність яких становить 4001-6000 балів. Їх же, як домінуючі за параметрами «Управління співробітниками», «Єднальна сутність організації» і «Стратегічна спрямованість», відзначили доктори наук, наукова продуктивність яких знаходиться в інтервалі 0-2000 балів. Цінності кланового типу корпоративної культури домінували у докторів наук, продуктивність наукової діяльності яких була понад 8001 бали.

Висновки. Отримані результати показують, що корпоративна культура викладачів педагогічного університету в оцінках докторів наук являє собою дуже розмите і слабо виражене утворення. При цьому їхні уявлення про домінуючі основні характеристики корпоративної культури істотно змінюються залежно від рівня продуктивності наукової діяльності.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

2. Беляев А. Корпоративная культура университета: от теории к практике / А. Беляев // Высшее образование в России. – 2007. – № 11. – С. 62–65.

3. Васенина И. Показатели корпоративной культуры вуза / И. Васенина, В. Черняева // Высшее образование в России. – 2004. – № 1. – С. 76–80.

4. Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры // Всемирный статистический обзор по высшему образованию 1980-1995 гг. ЮНЕСКО. Париж, 5-9 октября 1998. – 158 с.

5. Системы менеджмента качества. Требования : ГОСТ Р ИСО 9001:2001. М.: 2001. – 39 с.

6. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Корпоративная культура – инструмент развития университета / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 1. – С. 12–23.

7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

Т. И. Койчева

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

В статье рассматриваются особенности корпоративной культуры преподавателей педагогического университета с научной степенью доктора наук. Характеризуется их оценка существующего и желаемого состояния корпоративной культуры, особенности их предпочтений в связи с продуктивностью научной деятельности. Результаты исследования показали, что корпоративная культура преподавателей педагогического университета, по оценкам докторов наук, представляет собой весьма размытое и слабо выраженное образование, а основные характеристики корпоративной культуры существенно меняются в зависимости от уровня продуктивности научной деятельности

Ключевые слова: *корпоративная культура, доктора наук, педагогический университет, продуктивность научной деятельности.*

T. Koycheva

THE PECULIARITIES OF THE CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT OF THE TEACHERS OF PEDAGOGICAL UNIVERSITY

The article discusses the features of the corporate culture of teachers of pedagogical university with scientific degree of Doctor of Science. Their assessment of the current and desired state of corporate culture, peculiarities of their preferences in relation to the productivity of science are characterized. The results showed that the corporate culture of teachers of pedagogical university, in the assessment of doctors, is a very vague and poorly marked formation and the basic characteristics of the dominant corporate culture changes significantly depending on the level of productivity of scientific activity.

Key words*: corporate culture, Doctors of Science, pedagogical university, science productivity.*

Рецензенти:
Карпова Е. Е. – д. пед. н., проф.,
Курлянд З. Н. – д. пед. н., проф.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2013