

Щекин А. С., Павленко И. Г.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Щекин Александр Сергеевич

заведующий филиалом

Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной
помощи (г. Пермь, Россия)

alek-shhekin@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0006-9170-6376>

Aleksandr S. Shchekin

Head of the Branch

Center of Psychological, Pedagogical, Medical and Social
Assistance (Perm, Russia)

alek-shhekin@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0006-9170-6376>

Павленко Ирина Геннадьевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
международного бизнеса и туризма

Ставропольский государственный аграрный университет
(г. Ставрополь, Россия)

Iirin@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0001-6783-6273>

SPIN 2825-0726

Irina G. Pavlenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate
Professor of International Business and Tourism Department

Stavropol State Agrarian University (Stavropol, Russia)

Iirin@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0001-6783-6273>

SPIN 2825-0726

Введение. В современной научной и управленческой повестке организационная культура рассматривается как один из ключевых факторов, определяющих устойчивость и эффективность функционирования учреждений социальной сферы. В условиях реформирования социальной политики и необходимости адаптации к меняющимся общественным запросам усиливается значение внутренних культурных оснований организаций. **Цель исследования** заключается в раскрытии организационной культуры как системообразующего фактора управления в учреждениях социальной сферы на основе теоретико-методологического обзора ключевых концепций. **Методы.** Методологический инструментарий опирается на комбинацию системного анализа, институционального подхода и сравнительной интерпретации, что позволяет рассматривать организационную культуру как сложный, многомерный феномен, формирующий устойчивость и развитие социальных организаций. **Результаты.** Представлен теоретико-методологический обзор подходов к анализу организационной культуры, разработанных Т. Парсонсом, Н. Луманом, В. Г. Афанасьевым и А. И. Пригожиным. Модель AGIL Парсонса позволяет интерпретировать культуру как механизм поддержания интеграции и воспроизводства систем; теория социальных систем Лумана акцентирует внимание на коммуникациях как основе организационного порядка; российская школа управления (Афанасьев, Пригожин) демонстрирует значимость культурных факторов в

Introduction. Organizational culture in the modern scientific and managerial agenda is considered as one of the key factors determining sustainability and effectiveness of social institutions functioning. Under conditions of social policy reforming and the necessity to adapt to changing social demands, the importance of internal cultural foundations of organizations is increasing. **The purpose of the study** is to reveal organizational culture as a system-forming factor of management in social institutions based on theoretical and methodological review of the key concepts. **Methods.** Methodological tools are based on combination of system analysis, institutional approach and comparative interpretation, which allows considering organizational culture as a complex, multidimensional phenomenon that shapes the sustainability and development of social organizations. **Results.** Theoretical and methodological review of the approaches to the analysis of organizational culture developed by T. Parsons, N. Luhmann, V.G. Afanasyev and A.I. Prigozhin is presented. Parsons' AGIL model allows interpreting culture as a mechanism for maintaining integration and reproduction of the systems; Luhmann's theory of social systems focuses on communications as the basis of organizational order; the Russian School of Management (Afanasyev, Prigozhin) demonstrates the importance of cultural factors in the processes of institutional

процессах институциональной трансформации и организационного развития. На основе анализа выявлены особенности организационной культуры учреждений социальной сферы, включающие ценностные ориентиры, нормативные практики и коммуникативные механизмы, обеспечивающие системность управления. **Выводы.** Организационная культура выступает системообразующим фактором управления в учреждениях социальной сферы, определяя не только внутреннюю устойчивость организаций, но и их способность адаптироваться к внешним вызовам.

Ключевые слова: организационная культура, управление, социальная сфера, системный подход, институционализм, коммуникация

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Для цитирования: Щекин А. С., Павленко И. Г. Организационная культура как системообразующий фактор управления в учреждениях социальной сферы: теоретико-методологический обзор // Форпост науки. 2025. Том 19, № 4. С. 106-117. <https://doi.org/10.22394/sp254.09>. EDN DCRQJI.

transformation and organizational development. Based on the analysis, the features of organizational culture of social institutions were identified, including value orientations, regulatory practices and communication mechanisms that ensure systematic management. **Conclusions.** Organizational culture acts as a system-forming factor of management in social institutions, determining not only the internal stability of organizations, but also their ability to adapt to external challenges.

Keywords: organizational culture, management, social sphere, system approach, institutionalism, communication

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

For citation: Shchekin A. S., Pavlenko I. G. Organizational Culture as a System-Forming Factor of Management in Social Institutions: Theoretical and Methodological Review. Science Outpost, 2025, vol. 19, no. 4, pp. 106-117. Available from: <https://elibrary.ru/DCRQJI>. <https://doi.org/10.22394/sp254.09>.

Введение

Современные процессы, происходящие в социальной сфере, характеризуются высокой степенью динамичности и неопределённости. С одной стороны, государство стремится к формированию эффективных и устойчивых институтов социальной защиты, образования и здравоохранения. С другой – нарастают внешние и внутренние вызовы: ограниченность ресурсов, рост потребностей населения, изменение социально-экономической среды. В этих условиях особое значение приобретает организационная культура как фактор, определяющий системность и устойчивость управления учреждениями социальной сферы.

Организационная культура всё чаще рассматривается как не только набор норм и ценностей, но и как целостный механизм, задающий траекторию развития организаций, их способность адаптироваться к изменениям и поддерживать внутреннее равновесие. В научном дискурсе данная проблематика активно развивалась как в зарубежной, так и в отечественной традиции. Работы Т. Парсонса заложили основы системного подхода, позволив рассматривать культуру как интегративный элемент социальных систем [9]. Н. Луман предложил оригинальную концепцию общества как совокупности коммуникаций, что открыло новые перспективы анализа организационных структур [7]. В отечественной науке В. Г. Афанасьев и А. И. Пригожин внесли значительный вклад в разработку управленческих подходов, акцентируя внимание на роли культуры в трансформационных процессах [2; 11].

Материалы и методы

Методологической основой статьи выступает системный подход, позволяющий рассматривать организационную культуру как структурный элемент, обеспечивающий целостность и устойчивость функционирования социальных институтов. Применение данного подхода обосновано спецификой социальной сферы, где культура задаёт рамки взаимодействия между акторами, регулирует коммуникации и определяет устойчивость управленческих процессов [4; 10].

В качестве исследовательской стратегии используется теоретико-методологический обзор. Такой формат позволяет реконструировать ключевые концептуальные позиции,

сформированные в работах классиков социологии и управленческой мысли, – Т. Парсонса, Н. Лумана, В. Г. Афанасьева и А. И. Пригожина, а также сопоставить их с современными интерпретациями организационной культуры.

Для анализа были выделены следующие исследовательские направления: системно-функциональный подход (Т. Парсонс). Рассматривается модель AGIL как универсальная схема устойчивости социальных систем и её применимость к институциональной культуре организаций; коммуникативная теория социальных систем (Н. Луман). Анализируется концепция коммуникации как основания для построения организационных структур и культурных норм; отечественная управленческая традиция (В. Г. Афанасьев, А. И. Пригожин). Особое внимание уделяется проблематике институциональной трансформации и роли культуры в процессе изменений. Метод анализа основан на содержательном контент-анализе научных трудов и интерпретации их ключевых положений. Такой подход позволяет выявить общие принципы трактовки организационной культуры; уникальные аспекты в понимании её системообразующей роли; возможности применения идей к практике управления учреждениями социальной сферы.

В качестве эмпирической базы использованы труды классиков, а также современные отечественные и зарубежные исследования, освещающие роль организационной культуры в институтах социальной сферы. Такой выбор обусловлен необходимостью сопоставления фундаментальных теоретических построений с современными управленческими реалиями.

Результаты и обсуждение

Организационная культура представляет собой одну из центральных категорий современного управленческого знания. Она объединяет совокупность норм, ценностей, традиций и символических практик, определяющих поведение членов организации и формирующих основу управленческих взаимодействий [1]. Научный интерес к данному феномену обусловлен его двойственной природой: с одной стороны, организационная культура проявляется как неформальный регулятор повседневной деятельности, с другой – как стратегический ресурс, задающий направление институционального развития [8].

Первоначально исследования организаций ограничивались структурно-административными аспектами: рассматривались иерархия, функции управления, технологии принятия решений. Однако в середине XX века стало очевидно, что чисто формальные механизмы не способны объяснить устойчивость и эффективность организаций. Это привело к включению в анализ социально-психологических и культурных факторов [3].

В западной науке зарождение концепции организационной культуры связывается с системными и социологическими теориями (Т. Парсонс [9]). В отечественной традиции – с управленческими исследованиями, проводимыми в условиях институциональных трансформаций (А. И. Пригожин [11], В. Г. Афанасьев [2]).

Организационная культура стала рассматриваться не только как «внутренняя атмосфера» коллектива, но и как системообразующий фактор, обеспечивающий согласованность целей, интеграцию членов организации и устойчивость управленческих процессов.

Анализ научных источников позволяет выделить несколько ключевых подходов к пониманию организационной культуры [5]:

1. Системно-функциональный подход. Организация рассматривается как социальная система, требующая для устойчивого существования механизмов адаптации, интеграции и легитимации. Культура в этом контексте выступает как интегративный элемент, обеспечивающий согласованность действий.
2. Коммуникативный подход. Организационная культура определяется через систему коммуникаций, создающих смысловые ориентиры и правила взаимодействия. Именно коммуникация задаёт границы и идентичность организации.
3. Институциональный подход. Культура понимается как совокупность норм, закрепляющих устойчивые формы поведения и поддерживающих стабильность институтов.
4. Управленческо-практический подход. Организационная культура выступает как

инструмент целенаправленных изменений, обеспечивающий адаптацию к внешней среде и развитие инновационного потенциала.

Организационная культура выполняет широкий спектр функций, которые можно сгруппировать в несколько блоков:

- интегративная функция – объединяет сотрудников на основе общих ценностей и целей;
- регулятивная функция – задаёт нормы и правила поведения;
- коммуникативная функция – обеспечивает единое смысловое поле для взаимодействия;
- адаптивная функция – помогает организации приспосабливаться к изменениям внешней среды;
- идентификационная функция – формирует чувство принадлежности к организации.

Обобщим основные подходы к пониманию организационной культуры (табл. 1).

Организационная культура выступает многомерным феноменом, соединяющим формальные и неформальные элементы управления. В западной традиции акцент делается на универсальные системные и коммуникативные механизмы, тогда как отечественная школа подчёркивает роль культуры в условиях трансформации институтов и реформирования организаций.

Для учреждений социальной сферы организационная культура приобретает особое значение: именно она обеспечивает согласование интересов различных участников (государства, работников, получателей социальных услуг), формирует доверие и задаёт устойчивость управленческих процессов.

Таблица 1 – Основные подходы к пониманию организационной культуры

Подход	Ключевые представители	Основные положения	Значение для управления
Системно-функциональный	Т. Парсонс, Э. Шейн	Культура как элемент интеграции и воспроизводства системы	Поддержание устойчивости и согласованности
Коммуникативный	Н. Луман, К. Вейк	Культура как система коммуникаций и смыслов	Формирование правил взаимодействия и идентичности
Институциональный	В. Г. Афанасьев, Дж. Скотт	Культура как совокупность норм и ценностей, закреплённых в институтах	Поддержание стабильности и легитимности
Управленческо-практический	А. И. Пригожин, Г. Хофстеде	Культура как инструмент изменений и адаптации	Управление трансформацией и инновациями

Источник: составлено и обобщено авторами по данным проведённого исследования

В социологической теории XX века особое место занимает системно-функциональный подход, разработанный Т. Парсонсом. Его идеи оказали значительное влияние на развитие организационной теории и управленческих исследований. Центральным элементом концепции выступает представление о социальном действии как системе, включающей взаимосвязь норм, ценностей и ожиданий [6].

Т. Парсонс утверждал, что социальные системы способны сохранять устойчивость только при условии выполнения определённых базовых функций. В противном случае возникает угроза дезинтеграции. Этот тезис был оформлен в виде знаменитой модели AGIL, которая и сегодня используется как универсальная схема анализа организаций. Модель AGIL описывает четыре функции, без которых ни одна социальная система не может существовать [9]:

1. Adaptation (A) – адаптация. Система должна приспосабливаться к изменяющейся

внешней среде и распределять ресурсы, необходимые для выживания. В организациях данная функция реализуется через управление ресурсами, стратегическое планирование, поиск финансовых и кадровых решений.

2. Goal Attainment (G) – достижение целей. Любая система обязана формулировать цели и находить средства их реализации. В организациях эта функция отражается в формировании миссии, разработке стратегий и постановке задач, согласованных с интересами участников.

3. Integration (I) – интеграция. Для поддержания целостности необходимо согласование действий элементов системы, формирование норм и правил взаимодействия. Культура в данном случае выступает как ключевой фактор, регулирующий поведение и обеспечивающий согласованность.

4. Latency (L) – латентность (поддержание образца). Речь идёт о воспроизводстве ценностей и мотивов, необходимых для устойчивого функционирования. В организациях эта функция проявляется через поддержание корпоративных традиций, норм профессиональной этики и систему мотивации.

На основании этого можно сделать вывод, что модель AGIL задаёт универсальную матрицу анализа: организационная культура выполняет функции интеграции и латентности, но также опосредованно влияет на адаптацию и достижение целей.

Для Парсонса культура – это особый уровень социальной системы, отличающийся от структуры и личности. Она представляет собой систему ценностей и норм, обеспечивающих мотивацию и согласование действий. В этом смысле организационная культура может рассматриваться как часть общей культурной системы, адаптированной к задачам конкретной организации.

С точки зрения управления учреждениями социальной сферы, идеи Парсонса позволяют объяснить устойчивость организаций в условиях ограниченности ресурсов и высоких социальных ожиданий. Адаптация здесь связана с перераспределением средств и кадров; достижение целей – с формированием программ социальной поддержки; интеграция – с согласованием интересов персонала, государства и общества; латентность – с воспроизводством профессиональных ценностей и норм социальной ответственности.

Применение AGIL-модели в контексте социальной сферы имеет несколько ключевых преимуществ:

- она позволяет систематизировать факторы устойчивости управления;
- выявляет роль организационной культуры как интегратора и хранителя ценностей;
- демонстрирует, что культура – это не второстепенный элемент, а фундаментальная основа системного равновесия.

Учреждения социальной сферы функционируют в условиях постоянного давления со стороны государства, общества и экономической среды. Модель Парсонса помогает показать, что именно организационная культура обеспечивает баланс между этими внешними требованиями и внутренними возможностями.

Анализ подхода Т. Парсонса показывает, что организационная культура играет системообразующую роль в управлении, выполняя функции интеграции и поддержания ценностных оснований. В учреждениях социальной сферы эти функции особенно значимы, поскольку именно культура позволяет компенсировать ограниченность ресурсов, согласовывать интересы различных акторов и обеспечивать устойчивость в условиях реформ.

В итоге можно сделать вывод, что модель AGIL является одной из наиболее продуктивных теоретических рамок для анализа организационной культуры в управлении. Она демонстрирует, что культура – это стратегический ресурс, обеспечивающий адаптацию, достижение целей, интеграцию и воспроизводство ценностей.

Никлас Луман занимает особое место в развитии системного анализа общества и организаций. В отличие от Парсонса, который рассматривал социальные системы через призму функций, Луман предложил радикально иную концепцию: общество определяется не как объединение людей, а как совокупность коммуникаций [7]. Такой поворот позволил по-новому взглянуть на природу социальных и организационных связей.

Согласно Луману, система существует постольку, поскольку она воспроизводит коммуникации, поддерживает их замкнутость и автономию. В этом контексте организации – это особые системы, ограничивающие круг допустимых коммуникаций и формирующие тем самым собственную идентичность.

Организация в лумановском понимании строится не вокруг людей, а вокруг правил, определяющих допустимость или недопустимость определённых сообщений. Члены организации выступают не столько в роли носителей системы, сколько в роли участников коммуникационных процессов.

Организационная культура в таком подходе приобретает особое значение. Она задаёт рамки, в которых осуществляется коммуникация, определяет, какие смыслы считаются легитимными, а какие – отвергаются. Культура становится механизмом упорядочивания коммуникаций, благодаря чему организация сохраняет внутреннюю целостность и способность к саморазвитию.

Для учреждений социальной сферы это означает, что именно культура задаёт «правила игры», обеспечивающие согласованность взаимодействия между персоналом, руководством, государственными органами и получателями социальных услуг.

Если для Парсонса культура выполняла преимущественно интегративную и легитимирующую роль, то у Лумана она представляется как код, регулирующий коммуникацию. Основные её функции можно описать следующим образом:

- когнитивная функция – культура структурирует представления участников о допустимых формах поведения;
- регулятивная функция – задаёт правила коммуникации и границы смыслового пространства;
- стабилизирующая функция – поддерживает устойчивость организации в условиях неопределённости;
- инновационная функция – позволяет генерировать новые формы коммуникации, адаптирующие систему к изменениям внешней среды.

Особое значение имеет идея автопоэзиса, предложенная Луманом. Организация воспроизводит саму себя через собственные коммуникации, а культура в этом процессе играет роль «матрицы», обеспечивающей преемственность и легитимность.

В социальной сфере коммуникации нередко выступают более значимым ресурсом, чем материальные средства. Здравоохранение, образование, социальная защита функционируют через постоянное взаимодействие между различными группами акторов. Поэтому культурные коды определяют не только внутреннюю организацию, но и качество предоставляемых услуг.

Примером может служить культура доверия и открытости в образовательных учреждениях: если она поддерживается, то коммуникации между педагогами, студентами и администрацией становятся продуктивными, что повышает эффективность всего института. В здравоохранении решающую роль играет культура профессиональной этики и взаимодействия врач – пациент. В социальной защите – культура ответственности и эмпатии.

Следовательно, теория Лумана позволяет объяснить, каким образом организационная культура формирует основу системности управления в социальной сфере: она задаёт правила коммуникаций, обеспечивающие устойчивость и адаптивность учреждений.

Подход Н. Лумана раскрывает организационную культуру не только как совокупность ценностей, но прежде всего как механизм управления коммуникациями. Для учреждений социальной сферы это особенно важно, поскольку именно коммуникация определяет качество управленческих решений и эффективность социальных услуг.

В отличие от Парсонса, делавшего акцент на функциях системы, Луман сместил внимание к процессу воспроизводства – к тому, как организация создаёт и поддерживает собственное существование через коммуникацию. В этой логике культура оказывается не внешним атрибутом, а внутренним условием самовоспроизводства системы.

В результате можно сделать вывод, что организационная культура в интерпретации

Лумана является системообразующим фактором управления: она упорядочивает коммуникации, определяет идентичность организаций и обеспечивает устойчивость в условиях неопределённости.

В отличие от западных теоретиков, сосредоточенных на универсальных моделях функционирования социальных систем, отечественная управленческая школа формировалась в условиях институциональных трансформаций советского и постсоветского общества. Это предопределило акцент на проблемах организационной динамики, культурных факторов устойчивости и управляемости социальных институтов.

Для российских исследователей особое значение имели вопросы адаптации организаций к политическим и социально-экономическим изменениям, поиска баланса между традиционными культурными основаниями и требованиями модернизации. Именно в этом контексте работы В. Г. Афанасьева и А. И. Пригожина стали ключевыми для развития представлений об организационной культуре как системообразующем факторе управления.

В. Г. Афанасьев развивал идеи системного анализа общества, уделяя внимание роли социальных институтов в обеспечении целостности и воспроизводства [2]. В его концепции культура рассматривалась как фундаментальная основа институциональной устойчивости.

По мнению Афанасьева, организация не может быть сведена исключительно к структурам власти или механизмам управления: её целостность поддерживается культурными нормами, разделяемыми всеми участниками. Это означает, что культура формирует «невидимый каркас» организации, обеспечивая предсказуемость и стабильность поведения.

В учреждениях социальной сферы, где деятельность ориентирована на удовлетворение базовых потребностей общества, роль культуры ещё более значительна. Афанасьев подчёркивал, что без устойчивых ценностных оснований управление социальными институтами становится уязвимым, подверженным ситуативным колебаниям и внешнему давлению.

Пригожин внёс весомый вклад в разработку проблем организационных изменений и культуры. Его работы посвящены анализу процессов трансформации организаций в условиях перехода к рыночной экономике, когда привычные формы управления перестали обеспечивать эффективность. Он рассматривал организационную культуру как ключевой элемент, определяющий способность организации к развитию и инновациям, подчёркивал, что именно культура задаёт рамки, в которых происходят изменения, и определяет, будут ли они успешными или приведут к дезорганизации [11].

Одним из центральных положений Пригожина является идея о необходимости целенаправленного формирования культуры, отвечающей задачам развития. Для этого требуется создание таких ценностей и норм, которые стимулируют открытость, готовность к изменениям, ориентацию на профессионализм и социальную ответственность.

Сравнительный анализ подходов В. Г. Афанасьева и А. И. Пригожина позволяет выявить как общие положения, так и различия:

1. Общее заключается в признании ключевой роли культуры в обеспечении устойчивости управления и развитии организаций. Оба исследователя исходили из того, что без прочного ценностного фундамента управление утрачивает системность и становится уязвимым перед внешними вызовами.

2. Различие состоит в акцентах:

– Афанасьев концентрировался на культуре как основе институциональной устойчивости, то есть на её роли в сохранении целостности и предсказуемости поведения;

– Пригожин рассматривал культуру как ресурс развития, как условие успешной адаптации организаций к изменениям и инновациям.

Идеи Афанасьева и Пригожина можно рассматривать как взаимодополняющие: первая линия подчёркивает значение культуры для сохранения устойчивости, вторая – для стимулирования трансформаций.

Для учреждений социальной сферы, таких как школы, университеты, больницы, центры социально-психологической, медицинской и социальной помощи, подходы Афанасьева и Пригожина имеют непосредственную практическую значимость. С одной стороны, им необходимо поддерживать стабильность и предсказуемость управления, основанную на ценностях профессионализма, гуманизма, ответственности. С другой – эти учреждения должны адаптироваться к новым социальным запросам, внедрять инновации, реагировать на изменения в социальной политике.

Именно организационная культура позволяет сочетать эти, на первый взгляд, противоречивые задачи: обеспечивать устойчивость и в то же время стимулировать изменения. В этом заключается её системообразующая роль в управлении.

Российская управленческая школа в лице Афанасьева и Пригожина предложила ценные идеи, позволяющие рассматривать организационную культуру в двух измерениях: как основу институциональной стабильности и как ресурс для развития. Эти подходы особенно важны для учреждений социальной сферы, где требуется одновременно сохранять устойчивость и быть открытыми к трансформациям.

Отечественные исследования в значительной степени дополнили и развили западные концепции, предложив более практико-ориентированный взгляд на культуру как фактор управления. Учреждения социальной сферы – это особый тип организаций, основной целью которых является удовлетворение базовых потребностей общества: поддержка здоровья, развитие образования, обеспечение социальной защиты, в том числе решение социально-психологических проблем. В отличие от коммерческих структур, ориентированных на прибыль, данные учреждения функционируют в логике общественного блага. Это накладывает отпечаток на их организационную культуру, делая её более ценностно-ориентированной, чем инструментально-рациональной.

Для социальной сферы характерна высокая степень институциональной зависимости: государственные направления развития, изменения в системе финансирования, колебания в социальной политике напрямую отражаются на повседневной деятельности организаций. В этих условиях именно культура играет роль внутреннего «стабилизатора», позволяющего сохранять системность управления.

Организационная культура в учреждениях социальной сферы формируется вокруг нескольких базовых элементов (табл. 2).

Таблица 2 – Особенности организационной культуры в учреждениях социальной сферы

Элемент культуры	Содержание	Значение для управления
Ценности	Гуманизм, ответственность, социальная справедливость	Определяют миссию и стратегические приоритеты
Нормы	Профессиональная этика, стандарты поведения	Регулируют повседневную деятельность сотрудников
Лидерство	Трансляция ценностей, формирование доверия	Усиливает сплочённость и устойчивость коллектива
Коммуникации	Открытость, эмпатия, диалог	Повышают качество взаимодействия и социальных услуг
Социальная ответственность	Ориентация на общественное благо и долгосрочный эффект	Обеспечивает легитимность и доверие общества

Источник: составлено авторами

1. Ценностные ориентиры. В их основе лежат гуманизм, социальная справедливость, ответственность, ориентация на общественное благо.

2. Нормативные практики. Включают соблюдение профессиональной этики, формализацию правил поведения и стандартизацию процедур.

3. Лидерство. Руководитель в таких организациях должен выступать не только как администратор, но и как носитель ценностей, способный транслировать культурные ориентиры коллективу.

4. Коммуникации. В социальной сфере они определяют качество взаимодействия между сотрудниками и клиентами. Эффективные коммуникации основаны на доверии, открытости и эмпатии.

5. Социальная ответственность. Культура этих организаций ориентирована на долгосрочный эффект для общества, что отличает их от коммерческих структур.

В западных исследованиях организационная культура учреждений социальной сферы чаще всего трактуется как управленческий инструмент, позволяющий повысить эффективность и адаптивность организаций. Акцент делается на инновациях, внедрении технологий управления качеством, клиентоориентированности.

В российской традиции большее внимание уделяется ценностным основаниям. Подчеркивается значимость социальной миссии, необходимость согласования интересов государства, работников и получателей услуг. В этом проявляется влияние отечественных управленческих концепций (Афанасьев, Пригожин), акцентирующих внимание на балансе устойчивости и трансформаций.

Организационная культура в учреждениях социальной сферы в России имеет более выраженный нормативно-ценностный характер, тогда как западные подходы сосредоточены на инструментальной функции культуры.

Современные учреждения социальной сферы сталкиваются с рядом вызовов, напрямую затрагивающих их культуру:

1. Недостаток ресурсов. Ограниченность финансирования приводит к риску эрозии ценностных ориентиров и формализации культуры.

2. Реформы и бюрократизация. Частые изменения нормативной базы снижают устойчивость культурных традиций.

3. Кадровые проблемы. Высокая нагрузка и невысокая оплата труда ведут к демотивации персонала, что негативно отражается на культуре.

4. Рост общественных ожиданий. Общество предъявляет всё более высокие требования к качеству социальных услуг, что усиливает давление на организации.

5. Преодоление этих вызовов требует осознанной работы с культурой: укрепления ценностей, поддержки профессиональной этики, формирования новых коммуникационных практик.

Организационная культура в учреждениях социальной сферы выполняет системообразующую функцию: она объединяет сотрудников на основе общих ценностей, обеспечивает устойчивость в условиях внешних изменений и задаёт направления развития.

В отличие от коммерческих структур, здесь культура имеет выраженный социальный характер, ориентированный на общественное благо и ответственность перед ним. Именно благодаря культуре учреждения социальной сферы способны сохранять устойчивость, адаптироваться к изменениям и обеспечивать доверие со стороны населения.

Анализ ключевых концепций организационной культуры Парсонса, Лумана, Афанасьева и Пригожина позволяет выделить несколько важных положений, имеющих значение для управления учреждениями социальной сферы:

1. В системно-функциональном подходе (Парсонс) культура выступает как элемент интеграции и воспроизводства системы, обеспечивающий её устойчивость.

2. В коммуникационной теории (Луман) акцент делается на культуре как на механизме упорядочивания коммуникаций, задающем идентичность организации.

3. В отечественной управленческой традиции (Афанасьев, Пригожин) культура рассматривается одновременно как основа стабильности и как ресурс трансформации.

Эти подходы не исключают друг друга, а, скорее, формируют разные уровни анализа: от функций системы до практик изменений.

Выявленные положения позволяют утверждать, что организационная культура действительно выступает системообразующим фактором управления. Она обеспечивает согласование интересов различных акторов, формирует ценностную основу для принятия решений, задаёт правила коммуникаций и создаёт условия для адаптации к изменениям.

Особенно значимой эта роль становится в учреждениях социальной сферы, где

управление не может быть сведено лишь к административным механизмам. Здесь ключевое значение приобретают ценности гуманизма, социальной справедливости, профессиональной этики. Именно культура определяет способность организаций сохранять устойчивость при ограниченности ресурсов и высоких общественных ожиданиях.

Сравнительный анализ показал, что современные учреждения социальной сферы сталкиваются с целым рядом вызовов, подрывающих устойчивость организационной культуры: бюрократизация, кадровый дефицит, рост требований к качеству услуг. Однако культура одновременно открывает возможности для их преодоления:

- в условиях ограниченности ресурсов культура доверия и профессиональной солидарности позволяет компенсировать недостатки материальной базы;
- при бюрократизации культура ценностного лидерства и эмпатии помогает поддерживать живые коммуникации внутри коллектива;
- в ситуации кадровых проблем культура наставничества и корпоративной поддержки снижает текучесть персонала.

Организационная культура выполняет роль «скрытого ресурса», который нельзя измерить напрямую, но который критически важен для устойчивости управления.

Обобщим все вышеприведённые положения в табл. 3.

Таблица 3 – Организационная культура как системообразующий фактор управления в социальной сфере

Подход	Роль культуры	Значение для управления	Применимость к социальной сфере
Парсонс (AGIL)	Интеграция, воспроизводство ценностей	Поддержание системной устойчивости	Согласование целей и сохранение норм профессиональной этики
Луман (соц. системы)	Упорядочивание коммуникаций	Формирование идентичности организации	Создание доверительных отношений «сотрудник – клиент»
Афанасьев	Основа институциональной стабильности	Сохранение целостности управления	Устойчивость при изменении внешних условий
Пригожин	Ресурс трансформации и развития	Управление изменениями, стимулирование инноваций	Адаптация к направлениям развития и новым запросам общества

Источник: составлено авторами

Результаты анализа позволяют сформулировать несколько ключевых выводов:

1. Организационная культура является фундаментальным фактором устойчивости управления, что подтверждается в системных теориях и отечественной управленческой традиции.

2. Её системообразующая роль проявляется в интеграции, поддержании ценностных оснований, упорядочивании коммуникаций и обеспечении адаптивности.

3. Для учреждений социальной сферы культура выступает одновременно гарантом стабильности и инструментом развития. Она помогает согласовать интересы государства, работников и общества, а также формирует доверие как основу эффективности социальных услуг.

4. Сравнительный анализ показывает, что западные и российские подходы взаимодополняют друг друга: первые обеспечивают универсальные рамки анализа, вторые – акцентируют внимание на практических механизмах культурных изменений.

Можно утверждать, что организационная культура в учреждениях социальной сферы не только отражает специфику их деятельности, но и задаёт стратегическую основу управления, определяя устойчивость и перспективы развития.

Заключение

Организационная культура выступает системообразующим фактором управления, обеспечивающим устойчивость и развитие учреждений социальной сферы. Анализ концепций Т. Парсонса, Н. Лумана, В. Г. Афанасьева и А. И. Пригожина позволил выявить разные ракурсы понимания культуры и её функций, которые при этом дополняют друг друга и создают целостное представление о феномене.

Системно-функциональный подход Т. Парсонса продемонстрировал, что организационная культура выполняет интегративную и легитимирующую функции, обеспечивая воспроизводство ценностей и согласование целей. В рамках модели AGIL культура рассматривается как необходимое условие для адаптации, достижения целей, интеграции и сохранения устойчивости систем.

Теория социальных систем Н. Лумана внесла новый взгляд на культуру как механизм упорядочивания коммуникаций. Согласно его подходу, организация воспроизводит саму себя через коммуникации и именно культура задаёт рамки их легитимности и содержания. Для учреждений социальной сферы это особенно актуально, так как именно качество коммуникаций определяет эффективность предоставляемых социальных услуг.

Отечественная управленческая традиция в лице В. Г. Афанасьева и А. И. Пригожина подчеркнула двойственную роль культуры: как основы институциональной стабильности и как ресурса организационных изменений. Афанасьев делал акцент на культурных нормах как на фундаменте целостности и устойчивости институтов. Пригожин, напротив, рассматривал культуру как стратегический ресурс трансформации и инноваций, обеспечивающий способность организаций адаптироваться к новым условиям.

Сравнительный анализ показал, что организационная культура в учреждениях социальной сферы выполняет несколько взаимосвязанных функций:

- поддерживает устойчивость управления в условиях ограниченности ресурсов;
- задаёт нормативные и ценностные ориентиры для деятельности сотрудников;
- обеспечивает доверие между персоналом и клиентами, а также легитимность перед обществом;
- служит инструментом адаптации к реформам и социальным изменениям.

Для практики управления в социальной сфере это означает, что организационная культура должна рассматриваться не как второстепенный фактор, а как стратегический ресурс. Формирование и поддержание ценностных оснований, развитие культуры доверия и эмпатии, укрепление профессиональной этики способны компенсировать структурные и ресурсные ограничения, с которыми сталкиваются социальные учреждения.

Организационная культура в социальной сфере имеет системообразующее значение: она связывает воедино ценности, нормы и коммуникации, формирует основу управленческих процессов и определяет перспективы развития организаций. Теоретические модели Парсонса, Лумана, Афанасьева и Пригожина дают широкий инструментарий для понимания этого феномена, а их интеграция позволяет сформировать целостный взгляд на культуру как на ключевой фактор устойчивости и трансформации социальных институтов.

Список источников

1. Аверин, А. В. Ментальные и ценностные основания корпоративной культуры / А. В. Аверин // Транспортное дело России. – 2012. – № 6-1. – С. 80-82. – EDN QYZMKH.
2. Афанасьев, В.Г. Общество. Системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – Москва: Ленанд, 2019. – 432 с.
3. Дружинина, А. А. Управленческая культура социального работника как ценностный ресурс личности профессионала / А. А. Дружинина // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 12(34). – С. 333-338. – EDN РСНАЕВ.
4. Зайцева, Н. В. Анализ организационной культуры как фактор повышения эффективности стратегии управления медицинской организацией / Н. В. Зайцева // Социология медицины. – 2013. – № 1(22). – С. 30-38. – EDN QIMQCP.

5. Крейк, А. И. Актуальные теоретико-праксеологические аспекты из опыта организационной диагностики А.И. Пригожина / А. И. Крейк, А. С. Мельникова, Т. А. Рязанова // Вестник экономики, права и социологии. – 2020. – № 2. – С. 210-215. – EDN ОАОНКМ.
6. Лапина, Т. А. Понятие организационной культуры / Т. А. Лапина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 4. – С. 98-101. – EDN OGCNVD.
7. Луман, Н. Общество как социальная система / Н. Луман. Том 1. – Москва : ООО "Издательская группа "Логос", 2004. – 232 с. – EDN PWOOCR.
8. Остапенко, И. Г. Развитие корпоративной культуры в контексте глобализации / И. Г. Остапенко // Вестник Московского университета МВД России. – 2013. – № 8. – С. 65-69. – EDN RJUYWR.
9. Парсонс, Т. О социальных системах / Под ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – Москва: Академический Проект, 2002. – 832 с.
10. Петрова, Г. М. Управление развитием организационной культуры школы / Г. М. Петрова // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2015. – № 2. – С. 9-13. – EDN UCLTQB.
11. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – Москва: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

References

1. Averin A. V. Mental and valuable bases of the corporate culture. *Transport Business in Russia*, 2012, no. 6-1, pp. 80-82. Available from: <https://elibrary.ru/QYZMKH>.
2. Afanasyev, V. G. *Society. Consistency, cognition and management*. Moscow: Lenand, 2019, 432 p.
3. Druzhinina A. A. Administrative culture of the social worker as valuable resource of the professional identity. *Social-Economic Phenomena and Processes*, 2011, no. 12(34), pp. 333-338. Available from: <https://elibrary.ru/PCHAEB>.
4. Zaiytseva N. V. The analysis of organizational culture as a factor of enhancing of effectiveness of strategy of management of medical organization. *Sociology of Medicine*, 2013, no. 1(22), pp. 30-38. Available from: <https://elibrary.ru/QIMQCP>.
5. Kreyk A. I., et al. Actual theoretical and praxiological aspects from the experience of organizational diagnostics of A.I. Prigogine. *The Review of Economy, the Law and Sociology*, 2020, no. 2, pp. 210-215. Available from: <https://elibrary.ru/OAONKM>.
6. Lapina T. A. Corporate culture. *Herald of Omsk University*. Series Economics, 2010, no. 4, pp. 98-101. Available from: <https://elibrary.ru/OGCNVD>.
7. Luhmann N. *Society as a social system*. Vol. 1. Moscow: Logos, 2004, 232 p. Available from: <https://elibrary.ru/PWOOCR>.
8. Ostapenko I. G. The development of corporate culture in the context of globalization. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*, 2013, no. 8, pp. 65-69. Available from: <https://elibrary.ru/RJUYWR>.
9. Parsons T. *On social systems*. Moscow: Academic Project, 2002, 832 p.
10. Petrova G. M. School organizational culture development management. *Municipal education: innovation and experiment*, 2015, no. 2, pp. 9-13. Available from: <https://elibrary.ru/UCLTQB>.
11. Prigozhin A.I. *Methods of organization development*. Moscow: MCFER, 2003, 863 p.

Статья поступила в редакцию / Received: 10.09.2025

Доработана после рецензирования / Revised: 06.11.2025

Принята к публикации / Accepted: 11.11.2025

Дата выхода в свет / Date of publication: 30.12.2025