

DOI: <https://doi.org/10.31392/NZ-udu-164-2.2025.04>

УДК 378.4.091:005.21]:378.014.5-044.922

Жижко Т. А., Макаренко Л. Л.**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА УНІВЕРСИТЕТУ
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті здійснено системний аналіз феномену організаційної культури закладу вищої освіти як ключового ресурсу стратегічного управління. Вказано, що в умовах глобалізації освітнього простору, зростання конкуренції та автономізації університетів традиційні адміністративно-командні методи управління втрачають свою ефективність, поступаючись місцем ціннісно-орієнтованому менеджменту.

Проаналізовано наукові погляди вітчизняних і зарубіжних учених на специфіку формування організаційної культури у закладах вищої освіти. Університетська культура має унікальну специфіку, пов'язану з академічними свободами, творчим характером праці та високим рівнем інтелектуального потенціалу всіх учасників освітнього процесу, тому вона відіграє важливу роль у підготовці майбутніх фахівців.

Розкрито сутність і структурні компоненти організаційної культури університету (артефакти, проголошені цінності, базові уявлення). Зазначено, що культура університету базується на дуалізмі, тобто консервативних академічних традиціях і необхідності підприємницької активності й інновацій. Ефективне управління полягає у гармонізації цих векторів.

Визначено основні функції організаційної культури, зокрема: інтегруючу, мотиваційну, іміджеву, адаптивну і регулятивну. Досліджено, як тип організаційної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) впливає на ефективність освітньої та наукової діяльності. Запропоновано механізми діагностики і трансформації організаційної культури з метою забезпечення інституційної стійкості й інноваційного розвитку університету.

Доведено, що організаційна культура університету є важливим стратегічним активом й інструментом ефективного управління, який базується на управлінському ефекті, людському капіталі та стратегії змін.

Ключові слова: корпоративна культура, заклад вищої освіти, стратегічне управління, організаційні цінності, академічна спільнота, університетська автономія, імідж університету, ефективність менеджменту.

Сучасна система вищої освіти України знаходиться на етапі глибоких трансформаційних зрушень, зумовлених інтеграцією до Європейського простору вищої освіти, зміною моделей фінансування, цифровізацією суспільства та викликами воєнного часу. З огляду на це, перед закладами вищої освіти (далі – ЗВО) постає завдання пошуку нових, більш ефективних, механізмів управління, які забезпечували б не лише виживання, а й сталий розвиток, конкурентоспроможність і високу якість освітніх послуг.

Традиційні бюрократичні моделі управління, що базуються виключно на формальних інструкціях та ієрархічному підпорядкуванні, виявляють свою неспроможність мобілізувати людський потенціал академічної спільноти для вирішення складних і нестандартних завдань. Важливістю набуває «м'яка

сила» управління (soft management), стрижнем якої є корпоративна культура. Саме вона вважається тим соціальним «клеєм», що утримує цілісність організації, формує її ідентичність і визначає поведінкові патерни співробітників і студентів. Відтак дослідження організаційної культури університету як засобу ефективного управління набуває особливої актуальності.

Останніми роками феноменологія організаційної культури є предметом міждисциплінарних досліджень, зокрема: менеджменту, соціології, психології та педагогіки. Теоретичні засади організаційної культури закладені у працях зарубіжних вчених з менеджменту: Е. Шейна (трирівнева модель культури); К. Камерона та Р. Куїнна (рамкова конструкція конкуруючих цінностей); Г. Хофстеде (культурні виміри); Т. Пітерса та Р. Уотермена (культура успіху).

Специфіку організаційної культури в освітній сфері досліджували такі сучасні вчені, як: В. Андрущенко, В. Кремень (філософія освіти); С. Калашнікова (лідерство в освіті); Н. Рябова (управління якістю); О. Остапчук, Л. Карамушка та ін.

Науковці наголошують, що університетська культура має унікальну специфіку, пов'язану з академічними свободами, творчим характером праці та високим рівнем інтелектуального потенціалу персоналу. Проте питання використання організаційної культури саме як технологічного інструменту оперативного та стратегічного управління університетом в умовах кризи потребує подальшого системного вивчення.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі організаційної культури університету як фактора підвищення ефективності управління, розкритті її функціонального потенціалу та визначенні шляхів її цілеспрямованого формування.

Організаційна (корпоративна) культура університету – це складна, багаторівнева система спільних цінностей, переконань, норм, традицій і моделей поведінки, які сформувалися в процесі історичного розвитку закладу та поділяються більшістю членів академічної спільноти і визначають унікальний стиль діяльності, взаємодії як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем.

На відміну від бізнес-корпорацій, культура університету базується на дуалізмі: з одного боку – це консервативні академічні традиції (елітарність, фундаментальність), з іншого – необхідність підприємницької активності й інновацій (ринковість, клієнтоорієнтованість). Ефективне управління полягає у гармонізації цих векторів.

Спираючись на модель Е. Шейна, структуру культури ЗВО можна представити трьома рівнями – *поверхневий* (архітектура корпусів, дрес-код, логотип, гімн, сайт, ритуали посвяти в студенти, організація простору, мова спілкування); *підповерхневий* (стратегія, місія, візія, Кодекс академічної доброчесності, офіційно декларовані принципи та ін.); *глибинний* (неусвідомлені переконання, що сприймаються як належне, зокрема ставлення до часу, природи істини, характеру відносин між викладачем і студентом тощо).

Організаційна (корпоративна) культура виконує низку критично важливих функцій, що перетворюють її на дієвий інструмент менеджменту, а саме: інтегруюча, регулятивна, мотиваційна, адаптивна, іміджеві.

Розглянемо їх більш детально.

В умовах великого університету, який складається з багатьох факультетів і кафедр, культура створює відчуття «ми», що запобігає фрагментації та об'єднує зусилля колективу навколо спільних цілей – це *інтегруюча* функція.

Культура діє як неформальний механізм контролю, тобто там, де не виконуються посадові інструкції, працюють норми: «у нас так не прийнято» або «ми завжди допомагаємо колегам», знижуючи транзакційні витрати на контроль і нагляд – *регулятивна* функція.

Ґрунтова культура, що базується на цінностях самореалізації та поваги, стає потужним нематеріальним стимулом, коли викладачі та співробітники працюють ефективніше, відчуваючи гордість за свій бренд – *мотиваційна* функція.

В умовах турбулентності, зокрема дистанційного навчання через пандемію та війну, культура довіри та взаємодопомоги дає змогу освітній установі швидше адаптуватися до змін без втрати керованості – *адаптивна* функція.

Зовнішній прояв культури формує бренд роботодавця та освітнього провайдера, що є вирішальним фактором у боротьбі за абітурієнтів і грантові ресурси – іміджева функція організаційної культури.

У сучасній теорії менеджменту освіти методологічним підґрунтям для діагностики ціннісних орієнтирів університетського середовища слугує концепція Кіма Камерона та Роберта Куїнна, відома як «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Відповідно до цієї моделі, організаційний простір структурується на перетині двох векторів: «гнучкість – стабільність» та «внутрішній фокус – зовнішній фокус». Зазначені виміри детермінують виокремлення чотирьох базових архетипів організаційної культури, що проявляються в діяльності закладів вищої освіти (ЗВО).

Першим типом є кланова культура, яка базується на цінностях внутрішньої інтеграції та гнучкості. В університетському контексті цей тип характеризується створенням атмосфери співробітництва та взаємодовіри, де ЗВО функціонує як єдина соціальна спільнота. Ключовими механізмами управління є не формальні інструкції, а спільні цінності, традиції та корпоративна солідарність. Лідерство реалізується через наставництво та патерналістські практики, а критерієм ефективності вважається розвиток людського капіталу, високий рівень морального клімату та лояльність співробітників і здобувачів освіти.

На противагу внутрішній орієнтації, адхократична культура (лат. ad hoc – до випадку) фокусується на зовнішніх позиціях та високому ступені адаптивності. Цей тип притаманний дослідницьким університетам, що прагнуть лідерства в інноваційному просторі. Домінантою діяльності є динамізм, креативність та готовність до інституційних ризиків заради

досягнення якісно нових результатів. Управлінська модель заохочує індивідуальну ініціативу, грантову активність і впровадження експериментальних освітніх методик. Стратегічною метою такого ЗВО є генерація унікальних знань та технологій.

В умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг актуалізується ринкова культура, яка поєднує зовнішній фокус із прагненням до стабільності та контролю. У межах цього підходу університет розглядається як суб'єкт економічних відносин, орієнтований на досягнення вимірюваних результатів (KPI). Діяльність науково-педагогічного персоналу регламентується чіткими вимогами щодо продуктивності (публікаційна активність, залучення фінансування), а взаємодія зі студентами набуває ознак клієнтоорієнтованості. Успішність інституції оцінюється через позиції в рейтингах, конкурентоспроможність і фінансову ефективність.

Четвертий тип – ієрархічна культура – представляє класичну бюрократичну модель управління, що базується на внутрішньому фокусі та жорсткому контролі. Функціонування ЗВО забезпечується через систему формалізованих правил, процедур і чітку організаційну структуру. У ній пріоритетними є стабільність процесів, передбачуваність результатів і дотримання субординації. Ефективність досягається шляхом оптимізації операційних витрат, уніфікації навчальних планів і безперебійного адміністративного адміністрування.

Слід зазначити, що в реальній практиці функціонування університетів «чисті» типи культур трапляються вкрай рідко. Зазвичай має місце певний культурний профіль із домінуванням одного або двох векторів, що визначає стратегічну поведінку й адаптаційні можливості закладу вищої освіти.

Ефективне управління сучасним університетом передбачає перехід від домінування жорсткої ієрархії до збалансованого поєднання адхократії та клановості (з елементами ринку).

Управління організаційною культурою університету слід розглядати не як дискретний набір заходів, а як системний, цілеспрямований управлінський імператив, що забезпечує інтеграцію стратегічних цілей закладу з ціннісними орієнтаціями його співробітників. Цей процес є рекурсивним і передбачає проходження низки взаємопов'язаних етапів, спрямованих на трансформацію ментальних моделей та поведінкових патернів академічної спільноти.

Перший етап трансформаційного процесу – комплексна діагностика актуального стану організаційного середовища. Передбачає виявлення та аналіз розбіжності (*gap analysis*) між наявною культурою («*as is*») та цільовою моделлю («*to be*»). Науковий інтерес на цьому етапі полягає не лише у фіксації дефіцитів, а й у дослідженні глибинних, часто неусвідомлюваних, базових припущень колективу, що можуть чинити опір змінам. Ефективна діагностика потребує застосування як кількісних, так і якісних соціологічних методів для валідизації реального стану соціально-психологічного клімату.

Другий етап – кристалізація аксіологічного фундаменту – формулювання візії та системи цінностей. У науковому дискурсі цей етап розглядається як

перехід від формальної декларації до інтеріоризації смислів. Місія та цінності не можуть бути виключно продуктом адміністративного рішення, оскільки вони набувають легітимності лише через механізми партисипативного управління та широкого обговорення. Акцептація цінностей академічною спільнотою є критичною умовою, адже нав'язані норми неминуче призводять до виникнення організаційного цинізму й імітації лояльності.

Ключовим механізмом імплементації культури є феномен лідерства, що базується на поведінковій конгруентності управлінської ланки. Керівництво університету виконує функцію рольових моделей, чия поведінка слугує еталоном для інтерпретації декларованих цінностей. Розбіжність між вербальними деклараціями (наприклад, прозорість ухвалення рішень) і реальними управлінськими практиками (кулуарність) створює когнітивний дисонанс у колективі, що девальвує довіру до інституції та руйнує ціннісне поле.

Інституціоналізація бажаної культури неможлива без релевантної системи стимулювання (інцентивів). Система мотивації має стати інструментом позитивного закріплення тих патернів поведінки, що корелюються зі стратегічними пріоритетами закладу. В контексті дослідницького університету це розглядається як перехід до меритократичних принципів, де критерієм винагороди та кар'єрного зростання є об'єктивні наукометричні показники (публікаційна активність у базах Scopus/WoS), а не кон'юнктура лояльності. Такий підхід нівелює суб'єктивізм і формує культуру високих досягнень.

Завершальним, але перманентним елементом системи є комунікаційна стратегія, спрямована на конструювання єдиного інформаційно-сислового простору. Вона передбачає не лише інструментальний внутрішній PR, а й використання наративних технологій (сторітелінгу) для трансляції історій успіху, що валідують обраний вектор розвитку. Через дискурсивні практики відбувається постійне відтворення культурного коду університету, що забезпечує стійкість організаційної ідентичності в умовах зовнішньої турбулентності.

Особливого значення культура набуває в умовах дистанційної форми навчання, коли фізичний контакт втрачається, а вона трансформується у цифрову організаційну культуру.

Ефективність управління в процесі дистанційного навчання базується насамперед на: цифровому етикеті (правилах комунікації в чатах, пошті, відеоконференціях тощо); довірі (перехід від контролю присутності до контролю результату); психологічній підтримці (створення віртуального простору для неформального спілкування (онлайн-кава, віртуальні тимбілдінги тощо).

Отже, організаційна культура університету є не просто декоративним елементом іміджу, а потужним стратегічним активом та інструментом ефективного управління, що базується: по-перше, на управлінському ефекті, коли розвинена корпоративна культура знижує потребу в бюрократичному контролі, пришвидшує процеси ухвалення рішень і підвищує адаптивність

закладу до зовнішніх викликів; по-друге, людському капіталі, який є ключовим фактором залучення й утримання талановитих викладачів і здобувачів освіти, формуючи їхню лояльність і залученість; по-третє, на стратегії змін, яка пов'язана із трансформацією університету (перехід до дослідницької моделі, що неможливий без зміни культурної парадигми й ігнорування культурного контексту).

Перспективами подальших розвідок вбачаємо розробку інноваційних підходів до менеджменту інфраструктури й освітнього процесу в *Smart-університеті* та вплив організаційної культури на рейтингові показники діяльності вітчизняних університетів.

Використана література:

1. Андрущенко В. П. Світанок Європи: проблема формування нового учителя для об'єднаної Європи XXI століття. 3-тє вид. Київ : Знання України, 2015. 1099 с.
2. Жишко Т. А. Місце демократії в університетській освіті. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Філософія / М-во освіти і науки України, Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.* Харків, 2014. Вип. 42. С. 207-216.
3. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство. Київ : Companion Group, 2018. 364 с.
4. Макаренко Л. Л. Проектування і формування організаційної культури (психолого-педагогічний аспект). *Наукові записки. Серія : Педагогіка: збірник наукових статей / Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова.* Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. Вип. CXLVI (146). С. 68-78.
5. Калашнікова С. А. Лідерство в сучасній вищій освіті: глобальні тенденції та українські реалії. *Вища освіта України.* 2019. № 2. С. 14-22.
6. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору. Київ : Педагогічна думка, 2008. 420 с.
7. Рябова Н. В. Корпоративна культура як чинник забезпечення якості вищої освіти. *Теорія і практика управління соціальними системами.* 2017. № 3. С. 56-64.
8. Cameron K. S., & Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2011.
9. Tierney W. G. Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education.* 2008. № 59(1). P. 2-21.
10. Valimaa J. Cultural Studies in Higher Education Research. In *Theory and Method in Higher Education Research.* Emerald Publishing Limited. 2018.
11. Clark B. R. Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. Maidenhead. Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2004.

References:

1. Andrushchenko V. P. (2015). Svitanok Yevropy: problema formuvannia novoho uchytelia dlia obiednanoi Yevropy KhKhI stolittia [The dawn of Europe: the problem of forming a new teacher for a United Europe of the 21st century]. 3-tie vyd. Kyiv : Znannia Ukrainy. 1099 s. [in Ukrainian].
2. Zhyzhko T. A. (2014). Mistse demokratii v universytetskii osviti [The place of democracy in university education]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody. Filozofia / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kharkivskiy nats. ped. un-t im. H. S. Skovorody.* Kharkiv. Vyp. 42. S. 207-216 [in Ukrainian].
3. Shein E. (2018). Orhanizatsiina kultura ta liderstvo [Organizational culture and leadership]. Kyiv : Companion Group. 364 s. [in Ukrainian].
4. Makarenko L. L. (2019). Proektuvannia i formuvannia orhanizatsiinoi kultury (psykholoho-pedahohichniy aspekt) [Designing and forming organizational culture (psychological and pedagogical aspect)]. *Naukovi zapysky. Serii : Pedahohika : zbirnyk naukovykh statei / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Natsionalnyi pedahohichniy universytet imeni M. P. Drahomanova.* Kyiv : Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova. Vyp. SXLVI (146). S. 68-78 [in Ukrainian].

5. Kalashnikova S. A. (2019). Liderstvo v suchasni vyshchii osviti: hlobalni tendentsii ta ukrainski realii [Leadership in Modern Higher Education: Global Trends and Ukrainian Realities]. *Vyshcha osvita Ukrainy*. № 2. S. 14-22 [in Ukrainian].
6. Kremen V. H. (2008). Filosofiia liudynotsentryzmu v stratehii osvitnoho prostoru [Philosophy of humanism in the strategy of educational space]. Kyiv : Pedahohichna dumka. 420 s. [in Ukrainian].
7. Riabova N. V. (2017). Korporatyvna kultura yak chynnyk zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [Corporate culture as a factor in ensuring the quality of higher education]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy*. № 3. S. 56-64 [in Ukrainian].
8. Cameron K. S., & Quinn R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass [in English].
9. Tierney W. G. (2008). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*. № 59 (1). P. 2-21 [in English].
10. Valimaa J. (2018). Cultural Studies in Higher Education Research. In Theory and Method in Higher Education Research. Emerald Publishing Limited [in English].
11. Clark B. R. (2004). Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts. Maidenhead. Society for Research into Higher Education & Open University Press [in English].

T. ZHYZHKO, L. MAKARENKO. Organizational culture of the university as a strategic tool of effective management in the conditions of transformation of higher education.

The article presents a systematic analysis of the phenomenon of organizational culture of a higher education institution as a key resource of strategic management. It is substantiated that in the conditions of globalization of the educational space, increasing competition and autonomy of universities, traditional administrative and command management methods lose their effectiveness, giving way to value-oriented management.

The scientific views of domestic and foreign scientists on the specifics of the formation of organizational culture in higher education institutions are analyzed. University culture has a unique specificity associated with academic freedoms, the creative nature of work and a high level of intellectual potential of all participants in the educational process, therefore it plays an important role in the training of future specialists.

The essence and structural components of the organizational culture of the university (artifacts, declared values, basic concepts) are revealed. It is noted that the culture of the university is based on dualism, that is, conservative academic traditions and the need for entrepreneurial activity and innovation. Effective management consists in harmonizing these vectors.

The main functions of organizational culture are determined, in particular: integrative, motivational, image, adaptive and regulatory. It is studied how the type of organizational culture (clan, adhocracy, market, hierarchical) affects the effectiveness of educational and scientific activities. Mechanisms for diagnosing and transforming organizational culture are proposed in order to ensure institutional stability and innovative development of the university.

It is proved that the organizational culture of the university is an important strategic asset and tool for effective management, which is based on the management effect, human capital and change strategy.

Keywords: corporate culture, higher education institution, strategic management, organizational values, academic community, university autonomy, university image, management effectiveness.