

DOI: 10.25140/2411-5215-2022-2(30)-7-19

УДК 330.101

JEL Classification: I25

### **Вікторія Маргасова**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, проректор з наукової роботи  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [viktoriya.margasova@gmail.com](mailto:viktoriya.margasova@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8582-2158>  
ResearcherID: [D-3198-2015](https://orcid.org/0000-0001-8582-2158)

### **Сандра Плата**

Університет ISMA,  
LV-1019, Латвія, м. Рига, вул. Ломоносова, 1, корпус 7  
E-mail: [sandra.plota.science@gmail.com](mailto:sandra.plota.science@gmail.com). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6124-9553>

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*У статті досліджено особливості трьох традиційних академічних моделей «ідеального типу» викладання та досліджень, пов'язаних із національною культурою та державною освітою в галузі освіти. Розглянуто сутність і роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності університетів на сучасному ринку освітніх послуг. У статті проаналізовано Модель Томаса Дж. Пітерса, що відрізняє чотири типи культур залежно від того, як вони впливають на інновації, дії, контроль або гармонію культури в організації. Проведене дослідження дало можливість виокремити та обґрунтувати напрями трансформацій в організаційній культурі для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів.*

**Ключові слова:** вища освіта; організаційна культура; інновації; модель Гумбольдта, Наполеонівська модель; англо-американська модель.

Табл.: 3. Бібл.: 14.

**Постановка проблеми.** Важливою умовою конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів є організаційна культура, орієнтована на досягнення цілей та результатів, визначених у стратегіях розвитку університетів, забезпечення ефективної дидактичної та наукової діяльності, а також інтернаціоналізації освітніх програм. У сучасному цифровому суспільстві навчальні заклади стикаються зі швидкими соціальними, технологічними та економічними змінами. Інновації у вищій освіті важливі для покращення якості навчання нових поколінь студентів у мінливому суспільстві.

Орієнтація на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток навчальних закладів є не лише частиною їхньої стратегії, але й важливим аспектом державної політики в галузі вищої освіти, яка визначається в різних регуляторних документах. Прикладом значної важливості інноваційного компонента в діяльності навчальних закладів є програма Міністерства освіти та науки Польщі «Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza (IDUB)» – «Захисна асоціація – дослідницький університет» [1].

Пріоритетом програми IDUB є вибір та підтримка університетів, які прагнуть досягти статусу дослідницького університету і зможуть ефективно конкурувати з найкращими академічними центрами в Європі та світі. 10 з 20 університетів, які мають право брати участь, отримали щорічне збільшення фінансування на суму 10 % субвенції 2019 року для впровадження планів розвитку, включених у конкурентні заявки у 2020–2026 рр. Решта 10 університетів, які брали участь, отримують субвенцію, збільшену на 2 %.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних та прикладних проблем розвитку організаційної культури присвячено роботи таких учених: Р. Акофф, М. Берк, С. Глазер, О. Гришнова, О. Грінкевич, Д. Деніссон, Т. Діл, К. Камерон, Р. Кук, ф. Манфред, М. Марк, Д. Мацумото, С. Медок, В. Оучі, Т. Парсонс, Р. Харріс, К. Хенді, Л. Цимбал, Е. Шейн та ін. Питання покращення якості та конкурентоспроможності вищої освіти розглядаються у працях: Н. Азмук, Д. Брайд, М. Дроздова, І. Каленюк, С. Хінтей тощо.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на ваговий науковий доробок учених у досліджуваній сфері, досі залишаються відкритими питання ідентифікації пріоритетних напрямів зміни організаційної структури закладів вищої освіти з урахуванням актуальних викликів сьогодення.

**Метою статті** є визначення перспективних напрямів трансформації організаційної структури закладів вищої освіти, орієнтованих на підвищення рівня якості освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Для вивчення організаційної культури закладів вищої освіти застосовуються різні підходи, вибір яких визначається, серед іншого, такими факторами, як національна культура та державна політика в галузі освіти. У звіті висвітлюються три традиційні академічні моделі «ідеального типу» викладання та досліджень, пов'язаних із національною культурою та державною освітою в галузі освіти [2]:

1) Модель Гумбольдта, заснована на академічній свободі та виробництві «чистих знань» в університетах, що поєднують навчання та дослідження. Держава встановлює лише основні правила. Ця модель входить у навчальну ідеологію освіти, яка підкреслює неогуманістський ідеал «незацікавленого» навчання та академічного запиту;

2) Наполеонівська модель, заснована на частковому розділенні викладання та досліджень за допомогою курсів монодисциплінарних університетів та мультидисциплінарної професійної підготовки у великих університетах, де навчається еліта. Держава контролює управління закладами вищої освіти, охоплюючи багато аспектів від навчальної програми до фінансування;

3) Англо-американська модель, заснована на інтегрованих, переважно автономних навчальних та дослідницьких установах, які забезпечують широкий спектр заходів та досвіду на досить відкритому ринку. Ця модель заснована на прагматичному підході та логіці вирішення проблем, що стимулює міждисциплінарні ініціативи для задоволення соціальних потреб або для діяльності в певних ринкових нішах. У Сполучених Штатах університети сприймаються насамперед як елітарні заклади для навчання та експертизи для державних та приватних осіб, які приймають рішення.

Також варто звернути увагу на деякі недоліки трьох академічних моделей «ідеального типу», які можуть певною мірою завадити закладам вищої освіти задовольняти вимоги економіки знань. Отже, університети, що належать до моделі Гумбольдта, на основі академічної свободи та інституційної автономії можуть бути недостатньо сприйнятливі до потреб та інтересів зацікавлених сторін; університети, що належать до наполеонівської моделі, сильно залежать від державного контролю; у той час як університети, що належать до англо-американської моделі, хоч вони й отримують користь від великої самостійності, занадто залежать від зацікавлених сторін.

Для кожного з типів навчальних закладів може бути запропонований власний підхід до підтримки конкурентоспроможності й активізації інноваційного розвитку на основі зміни організаційної структури.

У найширшому сенсі інновації розглядаються як впровадження чогось нового та корисного, наприклад, нових методів, технологій чи практик, нових або змінених продуктів та послуг [3]. В останнє десятиліття такі тенденції характерні для сектору вищої освіти: зміцнення та створення мереж міжнародного співробітництва, поліпшення академічної мобільності викладачів та студентів, впровадження нової структури управління, нових методів оцінки, акредитації та фінансування, диверсифікації курсів, програм та досліджень, а також значного розширення практики використання цифрових технологій у навчанні. Серед цих змін у дискусіях у вищій освіті нині переважає інтегроване використання інформаційних та комунікаційних технологій, впровадження навчання, орієнтованого на студентів, та використання підходів до спільного навчання. Наприклад, онлайн- та гібридні курси дуже поширені.

У сучасних умовах конкурентоспроможність та інноваційний розвиток навчальних закладів також пов'язані з їх інтернаціоналізацією, залученням національних та міжнародних грантів, збільшенням участі викладачів та адміністративного персоналу. Значною мірою це пов'язано з їх особистою конкурентоспроможністю та ефективністю дидактичної та наукової діяльності. Вплив цих факторів найбільше проявляється для навчальних закладів, що характеризується англо-американською моделлю.

Облік інтересів зацікавлених сторін у цьому випадку є основою для залучення фінансових ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Треба також зазначити, що досягнення високого рівня інноваційної діяльності можливе головним чином у типах організаційної культури, орієнтованої на формування висококонкурентного середовища, у якому вимоги до продовження контрактів із викладачами є досить високими: лише конкретні обсяги залученого фінансування, публікації в журналах, які індексуються в базах Scopus або Web of Science, а також визнаються Міністерством освіти та мають певну кількість балів. Навчальні заклади, які можуть бути віднесені до таких традиційних академічних моделей, як наполеонівська і гумбольдтівська модель, здебільшого менш інноваційні, ніж університети англо-американської моделі. Відмінності в цих моделях значною мірою визначають організаційну культуру цих навчальних закладів.

Одним із підходів до управління навчальними закладами та навчання висококваліфікованих фахівців є «Uniscrum» [4]; він допомагає підвищити ефективність дидактичної, методологічної та наукової діяльності завдяки використанню гнучких інструментів роботи в команді на основі принципів творчості та контролю якості цього процесу. Суть Uniscrum розкривається через його функції:

1) покращення якості освітніх послуг на основі самоорганізації та творчого підходу до вирішення ключових проблем у діяльності університетів та використання інтелектуального потенціалу;

2) формування творчих груп із наукових та педагогічних працівників, представників влади, бізнесу, студентів, організованих для вирішення певних проблем у галузі вищої освіти;

3) залучення приватних інвестицій для розвитку та навчання висококваліфікованих фахівців у галузі вищої освіти для потреб бізнесу;

4) проведення прикладних досліджень, спрямованих на підвищення ефективності соціально-економічного розвитку регіонів;

5) встановлення взаємодії між університетами та зацікавленими сторонами – представниками бізнесу, місцевою владою тощо.

У контексті зміни організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів достатньо цікавою є типологія культур Томаса Дж. Пітерса [5], що відрізняє чотири типи культур залежно від того, як вони впливають на інновації, дії, контроль або гармонію культури в організації (табл. 1).

Таблиця 1

## Модель Томаса Дж. Пітерса

	<b>Орієнтація на співробітників</b>	<b>Орієнтація на роботу</b>
<b>Зовнішнє орієнтування</b>	<p><i>Інноваційна культура:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фокус на інноваціях, творчості, змінах;</li> <li>- готовність ризикувати і працювати понаднормово;</li> <li>- переважання неформальних прямих контактів;</li> <li>- можливі неконтрольовані витрати, проблеми розвитку, хаос;</li> </ul>	<p><i>Культура дій:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- націленість на дії, досягнення, результат, вивільнення енергії;</li> <li>- високе значення ініціативних та безпомилкових дій;</li> <li>- заохочення досягнень;</li> <li>- можливі проблеми з делегуванням та обтяженням лідерства з дрібними проблемами;</li> <li>- здатність адаптуватися до ринкових вимог, адаптація до змін;</li> </ul>
<b>Внутрішнє орієнтування</b>	<p><i>Культура гармонії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- важливе для розсудливості, розуміння та безпеки;</li> <li>- люди та командна діяльність є найважливішими;</li> <li>- відкрита комунікація, численні зустрічі та регулярна система оцінювання;</li> <li>- пріоритет – культурні цінності, які впливають на стратегічні рішення (вони важливіші, ніж внутрішня політика та ринкові потреби);</li> <li>- лояльність та доступність цінуються та винагороджуються;</li> <li>- прийняття ідей ззовні лише тоді, коли вони не відрізняються від цінностей культури гармонії;</li> <li>- не підлягає змінам.</li> </ul>	<p><i>Культура контролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- акцент на контролі, консолідації та захисті;</li> <li>- консерватизм, бюрократична культура;</li> <li>- високоієрархічна структура;</li> <li>- формальні контакти на основі письмової форми передачі інформації;</li> <li>- детальна документація;</li> <li>- дотримання пунктуальності;</li> <li>- лояльність цінується і винагороджується;</li> <li>- закритість від зовнішнього світу, небажання ризикувати, низька творчість;</li> <li>- Труднощі з внесенням правок.</li> </ul>

Джерело: [5].

У моделі Томаса Дж. Пітерса інноваційна культура орієнтована на зовнішнє середовище та працівників. Для опису та вивчення інноваційної організаційної культури важливо визначити та діагностувати рівень орієнтації організації на працівників, ринок та результат. Особливості навчальних закладів, їхні послуги та соціальне значення також впливають на культуру їх інноваційного розвитку через систему факторів, що необхідно враховувати керівництву університетів для впровадження змін. Можемо виділити такі сфери розвитку інноваційної організаційної культури (табл. 2).

Представлені в табл. 2 сфери розвитку інноваційної організаційної культури сприяють формуванню організаційної культури та структур, що сприяють інноваціям, а також дозволяють визначати перспективні сфери діяльності менеджерів для підвищення ефективності впровадження інновацій у навчальних закладах.

Таблиця 2

*Напрями розвитку інноваційної організаційної культури*

<b>Види діяльності</b>	<b>Характеристика діяльності</b>
1	2
Підбір інноваційних співробітників	- вибір працівників, відкритих до змін, які інноваційно генерують та впроваджують ідеї; - прийняття, культивування різноманітності в організації;
Навчання творчості та інноваціям	- заохочення навчання, розвитку та оцінки інновацій; - організація навчальних курсів, які сприяють розвитку інновацій та генерації ідей; - інтеграція інноваційної підготовки до програм розвитку поза організацією;
Розвиток організаційної культури навчання	- виховання культури безперервного навчання; - створення різних можливостей для навчання; - під час навчання заохочується творчість, незалежне мислення та розвиток;
Розширення прав та можливостей працівників	- розширення прав та можливостей працівників (розвиток ініціативи та участі у прийнятті рішень та підзвітності); - залучення працівників до розвитку практики розширення повноважень
Включення ідей співробітників у плани	- розміщення найкращих практик в інноваційних планах; - ініціативи з підтримки реалізації інноваційних планів;
Менеджери, що підтримують інноваційні дії інших працівників	- допомога працівникам у навчанні інновацій (обмін знаннями, вміннями та досвідом); - менеджер як приклад бажаної інноваційної поведінки, відкритої для викликів та змін; - надання працівникам можливості для інновацій, а також необхідних ресурсів і свободи; - навчання інноваційних менеджерів;
Креативність як вимога і стандарт навчання	- забезпечення потреби в інноваціях; - інтеграція інновацій у розвиток кар'єри та оцінку досягнень;
Участь співробітників у прийнятті рішень	- забезпечення ініціативи працівників у прийнятті рішень; - залучення клієнтів до процесу прийняття рішень;
Відповідна система винагороди інноваційної діяльності	- система фінансових стимулів для заохочення інновацій; - утворення системи нематеріальних винагород;
Дозвіл на ризик	- сприяння навчанню на практиці; - використання методів оцінки ризику з одночасним дозволом на генерацію та впровадження ідей;
Інвестиції в дослідження і розробки	- залучення дослідницького департаменту в інноваційний процес; - сприяння дослідженням та взаємодії з іншими функціональними одиницями організації;
Бенчмаркінг	- підтримка практики бенчмаркінгу; - використання різних типів бенчмаркінгу для створення найбільш ефективних практик.

Джерело: [6]

Відповідно до результатів аналітичних характеристик організаційної культури у закладах вищої освіти, зміна організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів об'єднує такі сфери (табл. 3).

Таблиця 3

*Напрями змін в організаційній культурі для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів*

Напрямок	Характеристика
1	2
Зміни в галузі управління навчальними закладами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імплементація моделі бізнес-організації, що стимулює прагнення навчальних закладів до більш високих стандартів професійного управління бізнесом;</li> <li>- адаптація навчальних закладів до сучасних викликів та загроз, а також змін на ринку праці;</li> <li>- підвищення самостійності викладачів університету при провадженні дидактичної та наукової діяльності;</li> </ul>
Зміни в галузі наукової діяльності навчальних закладів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення організаційного середовища, що сприяє залученню грантів національних та міжнародних організацій, культури, орієнтованої на інновації та розвиток досліджень;</li> <li>- підвищення ефективності структурної одиниці, відповідальної за наукові дослідження та публікації, та для викладачів – побудови ефективної співпраці з цим підрозділом;</li> <li>- вдосконалення процесів координації, інтеграції та управління, що існують у навчальних закладах, а також культури та мотивації працівників;</li> <li>- формування культури наукової діяльності навчальних закладів, орієнтованої на інновації;</li> </ul>
Зміни в дидактичній діяльності навчальних закладів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подальший розвиток технологій спільної підготовки, орієнтованих на більш інтерактивні технології;</li> <li>- розробка технологій електронного навчання, курсів на онлайн-платформах;</li> <li>- розвиток навчання, орієнтованого на особистість.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором.

Зміни в галузі управління навчальними закладами насамперед висвітлюються такими аспектами, як реалізація моделі організації бізнесу, яка стимулює бажання навчальних закладів до вищих стандартів професійного управління бізнесом; адаптація навчальних закладів до сучасних викликів та загроз, а також змін на ринку праці; удосконалення самостійності викладачів університету при впровадженні дидактичної та наукової діяльності.

У сучасних умовах університет може розглядатися як компанія, яка надає освітні послуги своїм клієнтам, студентам та роботодавцям. Як і для інших компаній та інститутів, для навчальних закладів також повинно бути природним трансформувати свої поточні процеси та діяльність, а також запровадити нову інституційну модель, яка відображає надання освітніх послуг у новому соціальному середовищі [7].

Ідея університетів базується на необхідності бути компаніями знань, які розвивають викладання, дослідження, інформаційну та освітню діяльність, ніколи не втрачаючи ділового бачення, що містяться в їх адміністративній структурі [8]. Це пов'язано з тим, що заклади вищої освіти змушені довести суспільству, що вони ефективно та раціонально використовують свої ресурси та що їхня діяльність спрямована на навчання фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці. Важливою умовою для цього є сучасне управління відповідно до існуючого типу корпоративної культури та вимог інституційного середовища [9]. Тому потрібні трансформації в управлінні навчальними закладами. Зокрема, цінним може бути досвід провідних організацій, що надають послуги в галузі вищої освіти США, які використовують бізнес- або ринкові стратегії, адаптовані до сектору вищої освіти.

В умовах кризи та загрози безпеці управління університетами повинно бути адаптоване до більш складного та динамічного середовища, що часто є потужною рушійною силою внутрішніх змін університету. Адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі, університети стають більш інноваційними. Однак якщо зовнішнє середовище контрастує з відомчою та бюрократичною структурою, характерною для традиційного університету (що особливо характерно для гумбольдтівської та наполеонівської моделі), це може перешкоджати розвитку інноваційних освітніх програм, адаптованих до потреб ринку праці та нових міждисциплінарних досліджень. Таким чином, сучасні університети повинні розвиватися так само, як і бізнес-організації, що стимулює їхнє прагнення до вищих стандартів для професійного управління бізнесом, приділяючи особливу увагу таким сферам, як маркетинг, стратегія і фінанси.

Важливо також пам'ятати, що навчальні заклади мають суспільну місію. Це означає, що вони виробляють послуги, які приносять користь суспільству загалом. Крім того, уряд встановлює певні норми щодо якості наданих послуг та доступу до них. Однак значною мірою держава залишає широкий простір для маневру для університетів для визначення змісту навчання та досліджень [10].

**Висновки та пропозиції.** Для кожного навчального закладу, залежно від типу корпоративної культури, після її аналізу можна розробити напрямки змін у галузі управління. Для англо-американської моделі університетів, яка стає дедалі більш поширеною, збільшення самостійності вчителів університету при впровадженні дидактичної та наукової діяльності є досить перспективним. Досить ефективним може бути інтерпретування кафедр університету як наукових груп, що не виконують адміністративних функцій, які можуть бути перенесені на факультетський чи загальноуніверситетський рівень. У цьому випадку можливість таких змін визначається насамперед масштабами навчальних закладів. Питання централізації або децентралізації певних функцій навчальних закладів часто є предметом



дискусій як на рівні міністерств освіти різних країн, так і на рівні управління окремими факультетами університетів. Досягнення балансу в централізації та децентралізації часто є важким завданням.

*Зміни у сфері наукової діяльності навчальних закладів об'єднуються такими аспектами:* створення організаційного середовища, що сприяє залученню грантів національних та міжнародних організацій, культури, орієнтованої на інновації та розвиток наукових досліджень; підвищення ефективності структурної одиниці, відповідальної за наукові дослідження та публікації, та для викладачів – побудови ефективної співпраці з цим підрозділом; вдосконалення процесів координації, інтеграції та управління, а також мотивації працівників; формування культури наукової діяльності навчальних закладів зосереджено на інноваціях.

Організаційна культура може як сприяти ефективному проведенню досліджень та освітніх інновацій, так і перешкоджати цьому. Процеси координації, інтеграції та управління, що існують у навчальних закладах, а також культура та мотивація працівників вважаються важливими аспектами інновацій. Існує також позитивний зв'язок між інноваціями та соціальними характеристиками університетів, такими як досягнення організаційних цілей, відбір та винагорода, система, зростання та прийняття ризику.

Формування культури наукової діяльності навчальних закладів, орієнтованих на інновації, є важливою умовою для їх розвитку в сучасних умовах поступового скорочення державного фінансування. Ефективна організаційна культура в цьому аспекті повинна сприяти створенню організаційного середовища, що сприяє залученню грантів національних та міжнародних організацій, розвитку культури, орієнтованої на інновації та наукові дослідження. Важливо для керівництва факультету є організація ефективної роботи структурної одиниці, відповідальної за наукові дослідження та публікації, та для викладачів – побудови ефективної співпраці з цим підрозділом. Для багатьох сучасних європейських університетів дослідження та залучення грантів є одним із пріоритетних завдань, тому формування культури, орієнтованої на інновації, є необхідністю.

*Зміни дидактичної діяльності навчальних закладів охоплюють насамперед такі сфери:* подальший розвиток технологій спільного навчання, орієнтованих на більш інтерактивні технології; розробка електронних технологій навчання, курси на онлайн-платформах; розвиток навчання, орієнтованого на особистість.

Якщо говорити про навчальні інновації, то протягом останніх двох десятиліть кілька тенденцій мали суттєвий вплив на них, наприклад, використання навчальних стратегій опанування навичок, кооперативне навчання, орієнтоване на навчання студентів, онлайн-навчання та розвиток віртуальної освіти [11; 12; 13]. Вивчаючи взаємозв'язок між організаційною культурою та впровадженням освітніх інновацій у галузі вищої освіти, можемо

виокремити три типові інноваційні тенденції викладання та навчання [14]: спільне навчання, персонально орієнтоване навчання та використання освітніх технологій. Що стосується використання технологій, можна розрізнити два типи технологій: електронне навчання та комп'ютерне навчання. Електронне навчання стосується використання електронної підготовки або курсу на онлайн-платформах, тоді як спільна підготовка зосереджена на використанні інтерактивних та спільних технологій.

Якщо ми оцінюємо інновації в галузі дидактичної діяльності, то досить поширеною в університетах є практика оцінювання студентами викладачів та їх курсів наприкінці семестру. Таке оцінювання не завжди може бути об'єктивним, оскільки відгуки зазвичай залишаються при сильному невдоволенні рівнем освітніх послуг і практично не пишуть, коли заняття проводяться належним чином. Водночас його проведення необхідне для забезпечення високого рівня освітніх послуг.

Слід зазначити, що формування інноваційної організаційної культури можна вважати основною умовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного впровадження інновацій у навчальних закладах як у галузі організаційних, так і в галузі технологічних змін. Організаційна культура стимулює інноваційну діяльність у динамічно орієнтованих навчальних закладах. Інноваційна організаційна культура – це культура, основними цінностями якої є прийняття необхідності роботи в умовах невизначеності, співпраці, творчості, незалежності та необхідності досягнень і самостійних засобів. Ідентифікація, діагностика та аналіз цих характеристик інноваційної організаційної культури є основною умовою їх правильного формування. Важливу роль у цьому процесі відіграє діяльність керівної команди, яка складається з розробки політики та стратегії, а також процедур управління. Культура організації стає інструментом в руках менеджерів, які, використовуючи політику управління персоналом, можуть мати можливість впливати на працівників таким чином, щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності та інноваційності навчальних закладів. Більше того, дії та заяви менеджерів формують картину світу у свідомості підлеглих, і це, у свою чергу, впливає на рівень інноваційності їхньої поведінки та дій в організації загалом.

Враховуючи інноваційні аспекти з організаційного погляду, треба зазначити, що для підвищення конкурентоспроможності та інноваційної діяльності викладачів, навчальні заклади можуть використовувати досить непопулярні методи, такі як, наприклад, тимчасові договори про працю, які потребують відновлення кожного семестру або закріплення в договорах умови певної кількості публікацій на рік або поданих / фінансованих заявок на гранти. Значний відсоток працівників з тимчасовими угодами в університеті свідчить про впровадження такої стратегії. У контексті значного впливу соціально-економічної кризи на всі сфери суспільного життя цей підхід може бути виправданим для навчального закладу, і допомагає збільшити свої

показники наукової діяльності. Таким чином, запропоновані напрями зміни організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів охоплюють основні аспекти їхньої діяльності в сучасних умовах цифровізації, глобалізації ринку освітніх послуг та посилення впливу соціально-економічної кризи.

Отже, наукові та прикладні основи зміни організаційної культури були розроблені для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку навчальних закладів, що висвітлюють такі аспекти, як управління навчальними установами, науковою та дидактичною діяльністю, які, на відміну від інших підходів, забезпечують визначення пріоритетних областей змін у навчальних закладах для покращення якості освітніх послуг у контексті сучасних викликів та загроз.

### Список використаних джерел

1. Program „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” [Electronic resource] / Ministerstwo Edukacji i Nauki. – 2022. – Accessed mode: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/program-inicjatywa-doskonalosci--uczelnia-badawcza>.

2. Le Feuvre. Disciplinary Barriers between the Social Sciences and Humanities / Le Feuvre, Nicky, Metso, Milka // Comparative Report: The Impact of the Relationship between the State and the Higher Education and Research Sectors on Interdisciplinarity in Eight European Countries, European Commission and University of Hull, Sagesse, Toulouse, 2005.

3. Mckeown M. The Truth About Innovation / M. Mckeown. – 1st edition. – Pearson Education Canada, 2008. – 264 c.

4. Grishnova O. A. Evaluation of university management as a tool to increase their competitiveness [Electronic resource] / O. A., Grishnova N. A. Azmuk, O. V. Kuklin // Bulletin of national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan. – 2019. – Vol. 6, № 382. – Pp. 169-177. – Accessed mode: [https://www.researchgate.net/publication/338137095\\_FLEXIBLE\\_TECHNOLOGIES\\_OF\\_UNIVERSITY\\_MANAGEMENT\\_AS\\_A\\_TOOL\\_TO\\_INCREASE\\_THEIR\\_COMPETITIVENESS](https://www.researchgate.net/publication/338137095_FLEXIBLE_TECHNOLOGIES_OF_UNIVERSITY_MANAGEMENT_AS_A_TOOL_TO_INCREASE_THEIR_COMPETITIVENESS).

5. Peters T. J. Management Decision / T. J. Peters // Business Policy in Action. – 1993. – Vol. 31, no 6.

6. Stanczyk S. Innowacyjna kultura organizacyjna [Electronic resource] / S. Stanczyk. – 2004. – Accessed mode: [https://www.researchgate.net/publication/305770910\\_Innowacyjna\\_kultura\\_organizacyjna](https://www.researchgate.net/publication/305770910_Innowacyjna_kultura_organizacyjna).

7. Drozdová M. New Business Model of Educational Institutions / M. Drozdová // E+M Ekonomie a Management. – 2008. – Vol. 1, no. 1. – Pp. 60-68.

8. Bryde D. Improving HEI Productivity and Performance through Project Management / D. Bryde, D. Leighton // Educational Management, Administration & Leadership. – 2009. – Vol. 37, no. 5. – Pp. 705-721.

9. Hinteá C. The Reform of the Higher Education Public Administration Programs in the Context of Public Administration Reform in Romania / C. Hinteá, D. Ringsmuth, C. Mora // Transylvanian Review of Administrative Sciences. – 2006. – Vol. 16E. – Pp. 40-46.

10. Considine M. The End of the Line? Accountable Governance in the Age of Networks / M. Considine // Partnerships and Joined-up Services. Governance. – 2002. – Vol. 15, no. 1. – Pp. 15-32.

11. Pulford B. D. The influence of advice in a virtual learning environment / B. D. Pulford // British Journal of Educational Technology. – 2011. – Vol. 42(1). – Pp. 31–39.

12. Walczyk J. Obstacles to instructional innovation according to college science and mathematics faculty / J. Walczyk, L. Ramsey, P. Zha // *Journal of Research in Science Teaching*. – 2007. – Vol. 44(1). – Pp. 85–106.

13. Yalcinalp S. Ontology and taxonomy design and development for personalised webbased learning systems / S. Yalcinalp, Y. Gulbahar // *British Journal of Educational Technology*. – 2010. – Vol. 41(6). – Pp. 883–896.

14. Chang Zhu. Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students [Electronic resource] / Chang Zhu. – 2014. – Accessed mode: [https://www.researchgate.net/publication/264974461\\_Organizational\\_culture\\_and\\_instructional\\_innovations\\_in\\_higher\\_education\\_Perceptions\\_and\\_reactions\\_of\\_teachers\\_and\\_students](https://www.researchgate.net/publication/264974461_Organizational_culture_and_instructional_innovations_in_higher_education_Perceptions_and_reactions_of_teachers_and_students).

### References

1. Ministerstwo Edukacji i Nauki (2022). *Program „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”*. <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/program-inicjatywa-doskonalosci--uczelnia-badawcza>.

2. Le Feuvre, Nicky, Metso, Milka. (2005). *Disciplinary Barriers between the Social Sciences and Humanities*. Comparative Report: The Impact of the Relationship between the State and the Higher Education and Research Sectors on Interdisciplinarity in Eight European Countries, European Commission and University of Hull, Sagesse, Toulouse.

3. Mckeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. Pearson Education Canada.

4. Grishnova, O.A., Azmuk, N.A., & Kuklin, O.V. (2019). Evaluation of university management as a tool to increase their competitiveness. *Bulletin of national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 6(382), 169-177. [https://www.researchgate.net/publication/338137095\\_FLEXIBLE\\_TECHNOLOGIES\\_OF\\_UNIVERSITY\\_MANAGEMENT\\_AS\\_A\\_TOOL\\_TO\\_INCREASE\\_THEIR\\_COMPETITIVENESS](https://www.researchgate.net/publication/338137095_FLEXIBLE_TECHNOLOGIES_OF_UNIVERSITY_MANAGEMENT_AS_A_TOOL_TO_INCREASE_THEIR_COMPETITIVENESS).

5. Peters, T.J. (1993). Management Decision. *Business Policy in Action*, 31(6).

6. Stanczyk, S. (2004). *Innowacyjna kultura organizacyjna*. [https://www.researchgate.net/publication/305770910\\_Innowacyjna\\_kultura\\_organizacyjna](https://www.researchgate.net/publication/305770910_Innowacyjna_kultura_organizacyjna).

7. Drozdová, M. (2008). New Business Model of Educational Institutions. *E+M Ekonomie a Management*, 1(1), 60-68.

8. Bryde, D., & Leighton, D. (2009). Improving HEI Productivity and Performance through Project Management. *Educational Management, Administration & Leadership*, 37(5), 705-721.

9. Hinteá, C., Ringsmuth, D., & Mora, C. (2006). The Reform of the Higher Education Public Administration Programs in the Context of Public Administration Reform in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16E, 40-46.

10. Considine, M. (2002). The End of the Line? Accountable Governance in the Age of Networks. *Partnerships and Joined-up Services*. *Governance*, 15(1), 15-32.

11. Pulford, B.D. (2011). The influence of advice in a virtual learning environment. *British Journal of Educational Technology*, 42(1), 31–39.

12. Walczyk, J., Ramsey, L., & Zha, P. (2007). Obstacles to instructional innovation according to college science and mathematics faculty. *Journal of Research in Science Teaching*, 44(1), 85–106.

13. Yalcinalp, S., Gulbahar, Y. (2010). Ontology and taxonomy design and development for personalised webbased learning systems. *British Journal of Educational Technology*, 41(6), 883–896.

14. Chang, Zhu. (2014). *Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students*. [https://www.researchgate.net/publication/264974461\\_Organizational\\_culture\\_and\\_instructional\\_innovations\\_in\\_higher\\_education\\_Perceptions\\_and\\_reactions\\_of\\_teachers\\_and\\_students](https://www.researchgate.net/publication/264974461_Organizational_culture_and_instructional_innovations_in_higher_education_Perceptions_and_reactions_of_teachers_and_students).

Отримано 15.05.2022

UDC 330.101

### ***Viktorii Margasova***

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department  
of Theoretical and Applied Economics Vice-Rector for Scientific Work  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [viktoriya.margasova@gmail.com](mailto:viktoriya.margasova@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8582-2158>  
**ResearcherID:** [D-3198-2015](https://orcid.org/0000-0001-8582-2158)

### ***Sandra Plota***

ISMA University

1 Lomonosova Str., building 7, Riga, LV-1019, Latvia

**E-mail:** [sandra.plota.science@gmail.com](mailto:sandra.plota.science@gmail.com). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6124-9553>

## **PROMISING DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The article describes the peculiarities of three traditional academic models of the "ideal type" of teaching and research related to national culture in the field of education. The authors considered the essence and role of innovations in ensuring the competitiveness of universities in the modern educational services market. The article analyzes the Model of Thomas J. Peters, which distinguishes four types of cultures depending on how they affect innovation, action, control or harmony of culture in the organization. The conducted research made it possible to identify and substantiate the directions of transformations in organizational culture to ensure competitiveness and innovative development of educational institutions. The following areas of change in the field of management of educational institutions have been determined: implementation of a business-organization model that stimulates the aspiration of educational institutions to achieve higher standards of professional business management; adaptation of educational institutions to modern challenges and threats, as well as changes in the labor market; improving the autonomy of university teachers in the implementation of didactic and scientific activities. The following aspects of changes in the field of scientific activity of educational institutions were identified: creation of an organizational environment that promotes the attraction of grants from national and international organizations; creation of a culture focused on innovation and the development of scientific research; increasing the effectiveness of the structural unit responsible for scientific research (R&D department), and for teachers - building effective cooperation with this unit; improvement of coordination, integration and management processes, as well as employee motivation; formation of the culture of scientific activity of educational institutions focused on innovations. Areas of transformation of didactic activities of educational institutions include further development of joint learning technologies, focused on more interactive technologies; development of electronic learning technologies, courses on online-platforms; development of person-oriented learning.*

**Keywords:** higher education; organizational culture; innovations; Humboldt model; Napoleonic model; Anglo-American model.

*Table: 3. References: 14.*