



## Корпоративна політика та корпоративна робота сучасного університету: особливості взаємодії внутрішніх стейкхолдерів

*Катерина Астахова*

**Г**віт сучасного Університету переживає не найкращі часи. Це твердження вже є аксіомою. Але проблеми університетів на різних континентах і в різних країнах суттєво відрізняються.

«Університетських» проблем дуже багато: фінансові, організаційні, кадрові, управлінські, змістовні та ін. Відповідно і літератури з питань ризиків та викликів для світу Університету навіть і перелічити важко. Дослідження різних аспектів розвитку сучасної вищої освіти з'являються сьогодні із такою швидкістю, що відслідкувати їх в режимі реального часу вже практично нереально.

Безумовно, є наукові видання, автори, наукові школи, публікації яких пропустити неможливо, бо саме вони утворюють рівень дослідження того чи іншого аспекту життя сучасного університету, університетської спільноти. Серед них зарубіжні фахівці — Ф. Альтбах [1], Д. Бок [2], Х. де Вит [3], Е. Дельбанко [4], Б. Р. Кларк [5], У. Кларк [6], С. Колліні [7], М. Кроу [8], М. Ниссбаум [9], Г. Розовські [10]. Поміж вітчизняних дослідників помітну групу складають вчені Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», які представляють наукову школу із вивчення різних аспектів розвитку сучасної освіти та систематично публікують результати власних розвідок [11].

Події, які вразили та перевернули сучасність — йдеться про війну проти

України, суттєво вплинули на освітнє поле, особливо в країнах, які отримали численні потоки вимушених мігрантів, та, зі зрозумілих причин, в самій Україні, де світ Університету розколовся на окремі сегменти, відповідно до ситуацій, в яких опинилися ті чи інші навчальні заклади.

Всі університети зазнали змін, але частина через те, що вони розташовані на більш-менш спокійних територіях, трансформувалися помірно, поступово. Інша частина вимушено припинила свою діяльність, бо була зруйнована чи опинилася під тимчасовою окупацією.

**Т**ак чи інакше, але вища школа України вимушено складає сьогодні окрему групу навчальних закладів, функціонування яких практично за всіма параметрами відрізняється від всіх інших. Основні вектори її розвитку співпадають із світовими, але умови, в яких забезпечується освітній процес, кардинально інші. Що вже казати про внутрішній поділ університетів відповідно до місця знаходження.

Не буде відкриттям твердження, що світ Університету дуже різноманітний, кожна освітня система має власні відмінності та особливості. Більш того, практично кожен університет — це окрема корпоративна культура, окремі традиції, правила та поведінкові моделі, установки, переваги. І якщо такі університети піклуються про майбутнє, про виконання власної місії, то вони намагаються роз-

вивати і зміцнювати саме свої переваги, досягнення, позитивні відмінності, які складають «обличчя» закладу, основу його авторитету та іміджу.

**В** умовах, в яких опинилися університети країни, всі ці напрацювання та відмінності піддаються випробуванням. Вони можуть зберегтися, при цьому, безумовно, трансформуючись під впливом обставин, а можуть зникнути, не витримавши перенавантаження. І від цього багато в чому залежать перспективи розвитку вітчизняної системи вищої освіти в цілому: чи зможе вона подолати перешкоди та відновитися, розвиватися як рівноправна частина світової, європейської освітньої спільноти.

Інакше кажучи, перспективи університетської освіти України залежать від багатьох факторів. І серед них провідний, здається, — міцність позицій, антикрихіткість кожного конкретного університету, його здатність до адаптації, перетворення відповідно вимогам часу, стійкість.

Віддаючи належне можливостям і ролі освітньої системи в цілому, значенню політичної волі держави та інших факторів, слід зазначити, що кожен конкретний університет має притаманні лише йому практики, корпоративні напрацювання, управлінські моделі. Саме вони, у сукупності, можуть надати ідеї, приклади, успішні підходи до вирішення питань, які в умовах війни, руйнувань та втрат орієнтирів здаються нерозв'язними.

Такі «точки зростання» можуть, здається, представляти інтерес для сучасних наукових досліджень та пілотних розвідок. Вони — своєрідна основа проривних технологій і нетрадиційних рішень, що вкрай необхідні системі вищої освіти країни, яка перебуває в умовах вимушених змін та — вкотре — нееволюційних перетворень.

Вже перші місяці війни показали — один із нових викликів для корпоративної культури українського Університету — швидка втрата звичних каналів комунікації, традиційних форм спілкування між спільнотами, перш за все між викладачами і студентами та всередині цих груп.

Практично водночас виявилися розірваними не тільки традиційні, а навіть і ті онлайн канали, що були напрацьовані у пандемічні часи.

Значна кількість учасників освітнього процесу вимушено евакуювалася із небезпечних зон, за межі університетських міст і, навіть, країни. За різними даними за кордон виїхало від п'яти до семи мільйонів громадян, ще більша частина отримала статус внутрішньо переміщених осіб. Зміна місця проживання, втрата житла, документів, засобів зв'язку, постійна відсутність безпеки — все це на початку війни не дозволило навчальним закладам вирішувати питання організації якісного освітнього процесу, як найменше, у східній та південній Україні.

**П**рактично всі університети зазнали втрат, в тому числі і руйнувань матеріально-технічної бази. Але у травні-квітні 2022 року університетське життя поступово стало відновлюватися. Безумовно, у різних регіонах алгоритми «повернення до життя» суттєво відрізнялися. Але практично для всіх виявилось, що одним із найважливіших напрямків корпоративної політики та корпоративної роботи ЗВО стає відновлення комунікації між основними стейкхолдерами та всередині спільнот.

Описаних та проаналізованих практик вирішення цих проблем, зі зрозумілих причин, поки немає. Досвід окремих, перш за все, харківських університетів, напрацювання ХГУ «НУА» свідчать, що відносно якісний освітній процес вдавалося відновити там, де були вирішені питання:

- налагодження зворотнього зв'язку зі студентами;
- забезпечення більш-менш гнучкої корпоративної політики відносно викладачів та співробітників, які знаходилися за межами міст, де були розташовані університети;
- відновлення внутрішньої комунікації та інформування всіх учасників освітнього процесу;
- започаткування «змішаного» формату навчання (дистанційного, консуль-

тативного, за індивідуальними планами та ін.). Все це дозволило поновити освітній процес. Але проблеми повноцінної комунікації університетських спільнот поки не вирішені.

**К**ожна група стейкхолдерів має власні канали комунікації. Як правило, вони дуже обмежені. «Університетське життя» виявилось розірваним на маленькі групи та навіть підгрупи. Якісне інформування, доведення рішень та завдань, організація дискусій, підтримка лояльності за таких умов неможливі. Онлайн практично «ростягує» кожну із груп подалі одна від одної. Брак інформації, перш за все, офіційної та виваженої, призводить до перекривлення корпоративних підходів та вимог, породжує напруженість та конфлікти. В умовах постійного стресу, відсутності звичних уявлень про перспективи, багатомісячного незакриття базової потреби людини у безпеці та інших негативних аспектів напруженість в середині спільнот помітно зростає.

Згуба можливостей для реального діалогу як між викладачами та студентами, так і всередині цих груп суттєво знижує ефективність навчання. Більш того, брак системної комунікації між всіма групами стейкхолдерів, перш за все між управлінською командою та науково-педагогічними кадрами, стимулює появу спрощених оцінок та позицій, примітивізацію університетського життя.

Пандемія і війна практично повністю ліквідували традиційні університетські професійні, громадські, студентські, творчі об'єднання та організації. Якими б слабкими вони не були в попередні часи, але частково питання комунікації, підтримки та спрямування соціальної активності вони все ж вирішували. На рівні гіпотези слід визнати, як наслідок, відбувається своєрідна деградація культури академічних стосунків, системи сприйняття та трансляції правил академічного етосу.

Спрощення, у більшості випадків, призводить до появи в університетських спільнотах ідеологем «вони/ми», зростання напруженості, знервованості,

невпевненості. Проблеми комунікації спільнот, розуміння людьми один одного, об'єднання зусиль навколо вирішень болючих питань збереження та розвитку університетів, таким чином, тільки загострюються.

Втрата значної кількості провідних науковців та викладачів, «вихід» з університетів частини авторитетної професури та здібної молоді — проблема не нова і не виключно вітчизняна. Але війна в Україні перетворила її на одну з найбільш болісних та загрозливих.

Загибель членів університетських спільнот на фронті, затягування війни та ін. тільки ще більше загострюють ситуацію непорозумінь, спрощень та знервованості.

В такій ситуації корпоративна політика та робота університетів повинні бути спрямовані на подолання проблем, про які йдеться на пошук інструментів, що дозволили б хоча б частково компенсувати протиріччя та конфлікти, знайти шляхи збереження викладацьких та студентських спільнот, відновлення їх та — дуже важливо — повернення до країни та власних Alma mater.

**К**орпоративна політика ЗВО, якщо її традиційно розглядати як систему взаємин між спільнотами (йдеться про внутрішніх стейкхолдерів), потребує кардинальних змін. Управлінські команди, як правило, це усвідомлюють дуже добре. Але як забезпечити ці зміни в умовах тотальної розірваності спільнот — питання поки без відповідей. Скоріше за все, на жаль, кожен університет, відповідно до власних традицій, ресурсів та можливостей, ситуацій, в яких опинився, буде шукати шляхи на власний розсуд. Інституції, що набули якості антикрихкості у попередні періоди, зберегли академічні команди та дієздатні управлінські структури, скоріше за все, зможуть «утримати на поверхні» власні університети, побудувати перспективи. При цьому слід враховувати: система вищої освіти країни в цілому — поки що — знаходиться у досить небезпечному стані. І суспільству це треба доводити.

## Література

1. *Altbach Ph G.* Global Perspectives on Higher Education. Baltimore : JHU Press, 2016. 332 p.
2. *Bok D.* Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education. Princeton University Press, 2003. 256 p.
3. *Wit H. de, Altbach Ph. G.* International Higher Education for the Future: Major Crises and Post-Pandemic Challenges // *The Magazine of Higher Learning*, 2023. 55 (1). [online] Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00091383.2023.2151799?scroll=top&needAccess=true> [Accessed 21 Sept. 2023]; *Wit H. de, Jones E.* A New View of Internationalization: From a Western, Competitive Paradigm to a Global Cooperative Strategy // *J. of Higher Education Policy And Leadership Studies*, [online] 2022. 3 (1). pp. 142–152. DOI:10.52547/johepal.3.1.142 [Accessed 21 Sept. 2023].
4. *Delbanco A.* College: What it was, is, and should be. Princeton University Press, 2012. 240 p.
5. *Clark B. R.* The higher education system: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley, 1983. 315 p.
6. *Clark W.* Academic Charisma and the Origins of the Research University. Chicago ; London : The University of Chicago Press, 2006. 662 p.
7. *Collini S.* What Are Universities For? London : Penguin Books, 2012. 210 p.
8. *Crow M. M., Dabars W. B.* Designing the New American University. Baltimore : JHU Press, 2015. 360 p.
9. *Nussbaum M. C.* Not for profit why democracy needs the humanities. Princeton University Press, 2015. 192 p.
10. *Rosovsky H.* The University: An Owner's Manua. NY : W. W. Norton & Company, 1991. 309 p.
11. ХГУ «НУА». Академическая среда второй половины XX века: харьковский контекст [online]. Харьков : Изд-во НУА, 2022. 304 с. Available at: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/1888> [Accessed 23 Oct. 2023]; Высшая школа Харьковщины: 80-е годы XX — начало XXI века (воспоминания, интервью, документы) [online]. Харьков : Изд-во НУА, 2020. 542 с. Available at: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2071> [Accessed 23 Oct. 2023]; Генеалогічний конкурс «Історія моєї сім'ї»: аналіз соціально-культурних можливостей [online]. Харків : Вид-во НУА, 2022. 130 с. Available at: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2332> [Accessed 23 Oct. 2023]; Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», [online] 2023. Т. 29. Available at: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2504> [Accessed 23 Oct. 2023].

09.02.2024

## Відомості про автора:

*Астахова Катерина Вікторівна* — доктор історичних наук, професор, ректор; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»; Харків; Україна; email: [rector@nua.kharkov.ua](mailto:rector@nua.kharkov.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6973-2152>