

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-1-113-124
УДК 330.341.2(045)
JEL I23

Оценка организационных ценностей социально ответственного университета

О.В. Петрова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность темы. В современном мире перед университетами стоят такие задачи, как достижение технологического лидерства и увеличение объемов и качества социально ответственных практик. Данное решение требует активизации участия учебных заведений в социально-экономическом развитии регионов посредством генерации инноваций, что может быть достигнуто при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя три измерения: организационные ценности, а также ценности трудовой и научно-исследовательской деятельности сотрудников. **Цель исследования:** обосновать авторскую методику диагностики организационной культуры университета по модели Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С», основанной на таких ключевых организационных ценностях, как *социальность* и *солидарность*, адекватно отражающих организационные ценности университета. **Методология работы** включает системный анализ и оценку экспертных данных об организационных ценностях университета. **Научная новизна** состоит в структурировании диагностики организационной культуры университета по указанной модели. **Ключевые слова:** университет; управление; социально ответственный университет; организационная культура; организационные ценности; социальность; солидарность

Для цитирования: Петрова О.В. Оценка организационных ценностей социально ответственного университета. *Мир новой экономики*. 2026;20(1):113-124. DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-1-113-124

ORIGINAL PAPER

Assessing the Organizational Values of a Socially Responsible University

O.V. Petrova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Relevance. In the contemporary world, universities face challenges such as gaining technological supremacy and enhancing the volume and quality of socially responsible practices. This requires intensified participation by educational institutions in the socioeconomic development of regions via generation of innovations. It can be succeeded by transitioning to the model of a socially responsible university in three dimensions, such as the following: organisational values, and both the values of research and the work of employees. **The objective of the study** is to substantiate the author's methodology for assessing the organisational culture of university using the "Double S Cube" model by Rob Goffee and Gareth Jones, based on key organisational values such as *sociality* and *solidarity* adequately constituting the university's organisational values. **The methodology** comprises a systemic analysis and evaluation of expert data on the organisational values of universities. **The scientific novelty** focuses on structuring the diagnostics of the university's organisational culture in accordance with the specified model.

Keywords: university; management; socially responsible university; organisational culture; organisational values; sociality; solidarity

For citation: Petrova O.V. Assessing the organizational values of a socially responsible university. *The World of the New Economy*. 2026;20(1):113-124. DOI: 10.26794/2220-6469-2026-20-1-113-124

ВВЕДЕНИЕ

В наше время одной из важнейших движущих сил экономики являются университеты, способные осуществлять профессиональную подготовку высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке; выступать генераторами инноваций и создателями новых технологий; обеспечивать кооперацию с индустриальными партнерами для ускорения трансфера инноваций [1, 2].

Сейчас перед вузами стоят новые задачи: достижение технологического лидерства, увеличение объемов и качества научно-исследовательской деятельности и ускорение коммерциализации ее результатов [3–5]. Для этого необходимо их участие в социально-экономическом развитии регионов посредством генерации инноваций, что может быть достигнуто при переходе образовательных организаций к модели социально ответственного университета [6].

Управление изменениями организационной культуры университета является **ключевым** фактором в условиях реализации государственной политики в сфере высшего образования [7, 8].

Отправной точкой при этом могут служить результаты исследований о влиянии организационной культуры на творчество и новаторство — с одной стороны, и на креативные ценности — с другой [9, 10].

Следует отметить, что концептуальная модель ценностей социально ответственного университета включает в себя три измерения: 1) организационные ценности; 2) ценности трудовой деятельности сотрудников; 3) ценности научно-исследовательской деятельности сотрудников [11].

Диагностика организационных ценностей может основываться на типологическом подходе, в рамках которого из них выделяются ключевые, а их комбинации представляют собой различные типы организационной культуры [12–14]. Однако, несмотря на большое число типологических моделей, для оценки организационной культуры социально ответственного университета требуется выбрать наиболее подходящую.

В качестве таковой можно рассмотреть модель Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С» [15] — в ней организационные ценности университета адекватно описывают *социальность* и *солидарность*.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ Р. ГОФФИ И Г. ДЖОНСА «КУБ ДВОЙНОЕ С»

В связи с отсутствием описания данной модели на русском языке целесообразно адаптировать ее

для диагностики организационной культуры социально ответственного университета (см. рисунок).

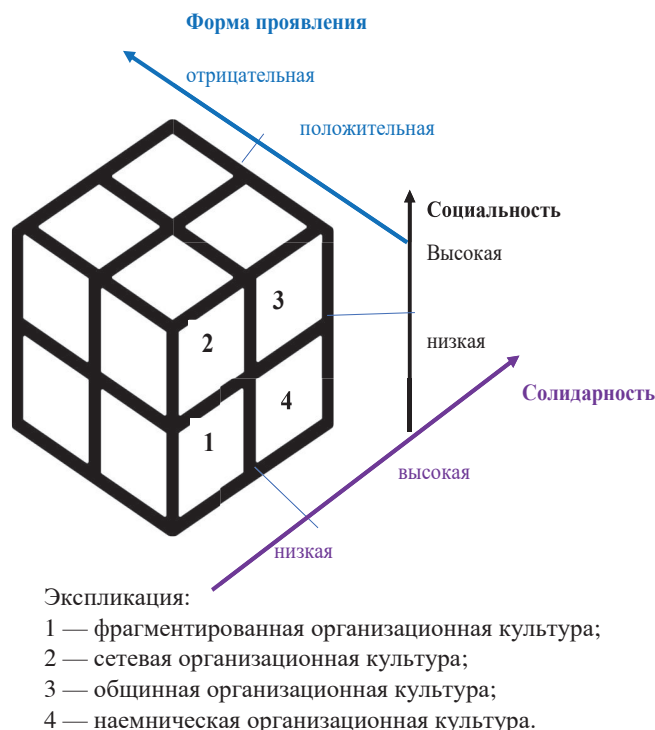


Рис. / Fig. Модель организационной культуры «Куб двойное С» / “Double C Cube”
Organizational Culture Model

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Как видно из рисунка, *социальность* и *солидарность* могут иметь высокий и низкий уровни, а их комбинации дают четыре типа организационной культуры: *сетевую, общинную, наемническую и фрагментированную*. Каждый из них может существовать как в положительной, так и отрицательной форме.

Целесообразно сформировать краткое авторское описание этих типов:

- «Сетевая организационная культура» характеризуется высоким уровнем социальности и низким уровнем солидарности. Атмосфера сетевых культур является чрезвычайно дружелюбной, сотрудники много общаются в непринужденной и неформальной манере. Но при этом они имеют различающиеся взгляды на организационные цели и задачи.

- Наемническая организационная культура противоположна сетевой и характеризуется низким уровнем социальности и высоким уровнем солидарности. Предпочтение отдается деловому стилю, праздные беседы считаются пустой тратой времени, все подчинено достижению поставленной цели.

Таблица 1 / Table 1

**Влияние социальности и солидарности на деятельность университета /
Impact of Sociality and Solidarity on University Activities**

Значение термина	Положительные аспекты для организации	Отрицательные аспекты для организации
Социальность — это уровень дружелюбия членов сообщества, возникающего естественным образом	Работа в дружелюбной среде эмоционально комфортна, она помогает поднятию рабочего настроения и корпоративного духа; социальность стимулирует креативность, так как способствует командной работе, свободному обмену информацией и открытости новым идеям; «здоровая» социальность создает среду, где сотрудники охотнее выходят за рамки формальных должностных обязанностей, так как не хотят подводить коллег	Доминирование дружеских отношений в рабочей группе может привести к тому, что низкие показатели отдельных его членов не будут оцениваться критически; в среде с высоким уровнем социальности друзья часто неохотно спорят или критикуют друг друга
Солидарность — это уровень схождения интересов и единодушие в принятии организационных целей и задач	Способствует слаженным действиям сотрудников организации и успешному достижению поставленных целей; помогает создать среду с четкими правилами	Чрезмерное стремление к единообразию в понимании организационных целей и задач может оказывать давление или причинять неудобства сотрудникам, которые с этим не согласны; организационные культуры с высокой солидарностью могут быть крайне жесткими и нетерпимыми к инакомыслию, иметь безнравственные цели и средства их достижения

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

• *Фрагментированная организационная культура* отличается низким уровнем социальности и солидарности. Сотрудники склонны отождествлять себя не столько с организацией, сколько с профессией.

• *Общинная организационная культура* определяется высоким уровнем социальности и солидарности. Сотрудники в таких организациях очень дружелюбны по отношению друг к другу и хорошо ладят как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности» [16].

Отдельного объяснения требует выбор социальности и солидарности в качестве ключевых индикаторов. Результаты многочисленных исследований и научных дискуссий убедительно указывают на то, что они представляют собой две основные универсальные модели поведения (или два типичных способа установления контактов) [15] (табл. 1).

Из табл. 1 видно, что и социальность, и солидарность могут оказывать как положительное, так и негативное влияние на деятельность организации.

Концептуально данная модель опирается на четыре методологических принципа.

Во-первых, *любую организацию можно охарактеризовать с помощью одного типа организационной культуры*. Это не отрицает того, что во многих из них существуют несколько субкультур, присущих разным подразделениям, что может быть обусловлено спецификой выполняемой ими работы, осо-

бенностями менеджмента, клиентов и конкурентной среды.

Во-вторых, *существует определенный жизненный цикл смены типов организационной культуры: общинная — сетевая — наемническая — фрагментированная*.

В-третьих, *ни одна из четырех организационных культур не является хорошей или плохой сама по себе, а только в той мере, в какой соответствует требованиям конкурентоспособности*. На выбор влияют конкурентная среда и текущие задачи, а также история организации, личность руководителя, национальная культура и предпочтения сотрудников.

И, в-четвертых, *каждый из четырех типов может иметь как положительную, так и отрицательную форму выражения*. Включение в традиционную двухмерную модель организационной культуры третьего измерения является преимуществом данной модели, так как это усиливает ее прогностические возможности, позволяя дать более точную оценку соответствия типа культуры требованиям развития организации и выбрать адекватное управленческое воздействие.

Например, возможна ситуация, когда тип культуры соответствует требованиям организационного развития, однако при этом имеет отрицательную форму проявления. В этом случае управленческая задача состоит в изменении не типа, а формы.

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА ПО МОДЕЛИ Р. ГОФФИ И Г. ДЖОНСА «КУБ ДВОЙНОЕ С»

Для использования на практике модели Р. Гоффи и Г. Джонса представляется целесообразным разработать практическую методику.

При этом процедура диагностики организационной культуры университета может быть представлена как совокупность четырех этапов:

- 1) формирование листов наблюдений для выявления типа организационной культуры (в центре внимания должны быть следующие элементы: физическое пространство университета; коммуникационный процесс; время; индивидуальность научно-педагогических работников);
- 2) проведение опроса для выявления типа организационной культуры;
- 3) проведение опроса для выявления формы проявления организационной культуры;
- 4) определение формы проявления организационной культуры на основе анализа сценариев.

Этап 1 — формирование листов наблюдений для выявления типа организационной культуры

Листы наблюдений для выявления типа организационной культуры университета
Инструкция. Для каждой наблюдаемой области выберите один наиболее подходящий вариант ответа.

Физическое пространство университета
Следует охарактеризовать физическое пространство университета: поделено ли оно и, если да, то между кем; отражает ли пространство силу, статус и связи в организации; как сотрудники декорируют свое пространство; функциональность пространства.

Варианты ответов

Сетевая культура. Офисные двери открыты или не заперты, сотрудники свободно перемещаются между комнатами. Офисы могут быть декорированы семейными фотографиями, открытками, комиксами, юмористическими заметками, фотографиями коллег. Много места выделено под социальные нужды: бары, кофейные ложи, спортивные сооружения и т.д.

Наемническая культура. Пространство организовано функционально, чтобы помочь сотрудникам делать свою работу. Возможна открытая планировка или гибкое использование столов — это эффективный и дешевый метод для достижения целей. Очень мало потерь пространства в рабочих зонах. Среди украшений доминируют награды, знаки признания достижений и т.д.

Фрагментированная культура. Пространство разработано так, чтобы сотрудники могли работать без перерывов. Двери закрыты, а офисы хорошо оснащены. Большую часть времени сотрудники трудятся из дома, ездят в командировки либо участвуют в конференциях и т.д. В виртуально-фрагментированной организации корпоративного пространства очень мало.

Общинная культура. Крупные части пространства разделены либо формально (открытая планировка), либо неформально (многочисленные офисы). Барьеров между департаментами и функциями — минимум. Формальные социальные места поддерживаются обширной неформальной социализацией, напитки и еда находятся на рабочих местах. Везде присутствуют корпоративные логотипы, декор — импровизационный, адаптированный под язык ценностей, миссии или кредо организации.

Коммуникационный процесс в университете
Следует проанализировать коммуникационный процесс: как сотрудники предпочитают обмениваться идеями и информацией: по электронной почте, телефону или факсу? Сколько времени они проводят, говоря друг с другом?

Варианты ответов

Сетевая культура. В организации много разговаривают. Хотя формальная иерархия существует, общение происходит в виде разговоров лицом к лицу, по телефону, по электронной почте, на «встречах перед заседаниями». Бумажные документы могут снабжаться комментариями от руки перед тем, как их передадут в следующие инстанции.

Наемническая культура. Общение происходит быстро и ориентировано на работу. Краткие памятные записки и отчеты, содержащие большое количество данных, не оставляют места для пустых разговоров. Конфликты редко разрешаются мирно, чаще происходят стычки. Общение через границы (иерархические, географические и т.д.) считается нормальным и допускается, если оно необходимо для решения конкретных задач.

Фрагментированная культура. Устное общение ограничивается краткими разговорами в коридоре или по телефону, а также посредством документов (но нет никакой гарантии, что их будут читать). Его значительная часть обращена за пределы организации — это клиенты и коллеги по профессии. Трудно организовывать и проводить собрания.

Общинная культура. Общение осуществляется по всем каналам, но преобладает устное. Тем не

менее важна и невербальная коммуникация: здесь способны помочь одежда, цвет и символика. Легко преодолеваются межуровневые, межведомственные, а также национально-культурные барьеры в общении.

Время

Третья важная область наблюдений относится к тому, как сотрудники обходятся со своим временем. Как долго они находятся на работе? Является ли нормой длительный рабочий день? Можно ли уйти раньше начальника? Насколько пристально организация следит за временем, проведенным сотрудником на работе?

Варианты ответов

Сетевая культура. Сотрудники используют рабочее время для общения, и их за это не наказывают. Неформальное общение часто является продолжением рабочего дня. Коллеги хорошо знают друг друга, и многие из них давно знакомы.

Наемническая культура. Длинный рабочий день является нормой, хотя вполне допускается, что человек уходит домой, как только работа сделана. Это четко определено, так как имеется явная мера времени и результатов труда. Личное время ценится и, где это возможно, охраняется. Сотрудники плохо знают друг друга. Разговоры, не связанные с деятельностью организации, рассматриваются как пустая трата времени.

Фрагментированная культура. Сотрудники находятся на рабочем месте только когда им это нужно, их отсутствие в офисе является нормой. Мерой труда являются результаты, а не время, большая часть которого посвящена совершенствованию личного профессионального и технического уровня. Все, что препятствует этому — коллеги, административные дела, даже клиенты — считается бесполезным. Люди, работающие вместе много лет, могут не знать друг друга. Важным навыком является умение тщательно планировать время — часто с помощью слежения за сложными графиками работы.

Общинная культура. Сотрудники буквально живут на работе — она становится образом жизни, а социальная активность, не связанная с профессиональными интересами, может рассматриваться как пустая трата времени (работа — это отдых, и наоборот).

Индивидуальность

научно-педагогических работников

Стоит выяснить, как научно-педагогические работники выражают свою индивидуальность: отождествляют ли они себя со своей группой, подразде-

лением, отделением, организацией в целом, профессией, профсоюзом или, возможно, клиентами?

Варианты ответов

Сетевая культура. Научно-педагогические работники отождествляют себя друг с другом; тесные связи при наличии коммуникабельности способствуют возникновению общих интересов. Различия уменьшаются, но даже если они и заметны, то только в небольших вариациях в одежде или речевых моделях. Коллеги воздерживаются от чрезмерного проявления индивидуальности, причем это находит отражение в социальных ритуалах и сохраняется даже после их ухода из организации.

Наемническая культура. Научно-педагогических работников связывают совместный опыт, цели и интересы, а не общие настроения и чувства. Хотя здесь, как и всюду, есть нормы поведения, различия между сотрудниками являются приемлемыми и одобряются, если они помогают в достижении результата.

Фрагментированная культура. Научно-педагогические работники ценят индивидуализм и свободу, личное профессиональное совершенство. Между сотрудниками существуют значительные разногласия, но маловероятно, что они будут препятствовать достижению целей (уровень взаимозависимости достаточно низок), подтверждая ценности свободы. Верность организации, скорее всего, профессиональная.

Общинная культура. Научно-педагогические работники отождествляют себя с ценностями и миссией организации. Работа становится образом жизни. Приверженность организации очень высока.

Обработка результатов. По результатам выборов всех четырех наблюдаемых областей предварительно определяется преобладающий тип организационной культуры.

Этап 2 — проведение опроса для выявления типа организационной культуры

Инструкция. Ниже приведены 23 утверждения, описывающие характер социального взаимодействия в структурных подразделениях университета. Оцените степень согласия-несогласия с утверждениями (применительно к вашему структурному подразделению: кафедре, лаборатории и др.) по 5-балльной шкале:

- 1 балл — полностью не согласен;
- 2 балла — не согласен;
- 3 балла — затрудняюсь ответить;
- 4 балла — согласен;
- 5 баллов — полностью согласен.

Обведите в опроснике ваш вариант ответа.

1. Наше подразделение четко знает свои цели и задачи (1 2 3 4 5).
2. Сотрудники нашего подразделения действительно хорошо относятся друг к другу (1 2 3 4 5).
3. Наше подразделение в работе руководствуется установленными принципами и инструкциями (1 2 3 4 5).
4. Сотрудники нашего подразделения хорошо понимают друг друга и редко спорят (1 2 3 4 5).
5. Если кто-то работает плохо, реакция других носит принципиальный характер (1 2 3 4 5).
6. Сотрудники нашего подразделения часто общаются друг с другом вне работы (1 2 3 4 5).
7. Наше подразделение нацелено на достижение успеха (1 2 3 4 5).
8. Сотрудники нашего подразделения помогают друг другу, потому что они симпатизируют друг другу (1 2 3 4 5).
9. В ситуации конкуренции сотрудники активно используют свои преимущества (1 2 3 4 5).
10. Коллеги дружат друг с другом искренне и бескорыстно (1 2 3 4 5).
11. Стратегические цели подразделения являются общими для всех сотрудников (1 2 3 4 5).
12. Сотрудники доверительно беседуют друг с другом по личным вопросам (1 2 3 4 5).
13. Сотрудники строят друг с другом долгосрочные и близкие отношения, надеясь, что они могут пригодиться (1 2 3 4 5).
14. Все сотрудники четко понимают правила поощрения и наказания (1 2 3 4 5).
15. Сотрудники хорошо осведомлены о личной жизни друг друга (1 2 3 4 5).
16. Подразделение решительно настроено победить конкурентов (1 2 3 4 5).
17. Сотрудников настраивают на то, чтобы они справлялись с возникающими трудностями, проявляя гибкость (1 2 3 4 5).
18. Достижение плановых показателей является единственным, самым важным принципом (1 2 3 4 5).
19. Чтобы добиться результата, можно нарушить существующие правила (1 2 3 4 5).
20. В нашем подразделении принято завершать все начатые проекты (1 2 3 4 5).
21. Когда люди уходят из организации, их бывшие коллеги поддерживают с ними связь, чтобы знать, как у них идут дела (1 2 3 4 5).
22. Все понимают, как разграничивается ответственность: там, где заканчивается работа одного сотрудника, начинается работа другого (1 2 3 4 5).

23. Сотрудники защищают и поддерживают друг друга в трудных ситуациях (1 2 3 4 5).

Обработка результатов

Шкала **солидарности**: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 23.

Шкала **социальности**: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23.

Баллы по каждой шкале суммируются, усредняются и наносятся на соответствующие оси, которые имеют значения от 12 до 60 и пересекаются в точке 36. Четверть, в которой находится проекция значений шкал, будет свидетельствовать о типе организационной культуры университета.

Этап 3 — проведение опроса для выявления формы проявления организационной культуры

Инструкция. Ответьте на следующие вопросы для своего квадранта типа организационной культуры, полученного с помощью опросника на втором этапе. Оцените степень вашего согласия-несогласия с утверждениями по 5-балльной шкале:

- 1 балл — полностью не согласен;
- 2 балла — не согласен;
- 3 балла — затрудняюсь ответить;
- 4 балла — согласен;
- 5 баллов — полностью согласен.

Сетевая культура

1. В организации слишком много сплетен (1 2 3 4 5).
2. Тесные отношения помогают людям быстро общаться (1 2 3 4 5).
3. В презентациях больше элементов шоу, чем содержания (1 2 3 4 5).
4. Люди не позволяют, чтобы правила их сдерживали, они прорываются сквозь бюрократические преграды (1 2 3 4 5).
5. Дружба часто не позволяет людям принимать жесткие решения (1 2 3 4 5).
6. Дружба означает, что люди остаются вместе даже в трудные времена (1 2 3 4 5).

Наемническая культура

1. Система, ориентированная на достижение результатов, заставляет людей действовать друг против друга (1 2 3 4 5).
2. Люди в первую очередь думают о своих личных целях и задачах, а об общих результатах организации — во вторую очередь (1 2 3 4 5).
3. Люди тратят слишком много времени на то, чтобы узнать, сколько будет платить им конкуренты (1 2 3 4 5).

4. Критерии успеха и неудачи ясны, согласованы и публично объявлены (1 2 3 4 5).
5. Различные части организации настолько сосредоточены на своих собственных целях, что упускают возможности для бизнеса, которые требуют сотрудничества (1 2 3 4 5).
6. Приоритеты определяются быстро и им следуют со всей решительностью (1 2 3 4 5).

Фрагментированная культура

1. Людям никто не мешает, чтобы они как можно лучше делали свою работу (1 2 3 4 5).
2. Люди с трудом видят коллег друг в друге (1 2 3 4 5).
3. Успех организации — во многом сумма личных успехов (1 2 3 4 5).
4. Люди избегают заданий и мероприятий, которые принесут пользу организации в целом (1 2 3 4 5).
5. Мало правил или совещаний, которые мешают работе (1 2 3 4 5).
6. Люди стараются избегать друг друга (1 2 3 4 5).

Общинная культура

1. Коллектив имеет все необходимые ресурсы и информацию для достижения успеха (1 2 3 4 5).

2. Люди критически оценивают то, что мы делаем и как мы это делаем, и обсуждают это друг с другом (1 2 3 4 5).
3. Лидера организации будет практически невозможно заменить (1 2 3 4 5).
4. Люди в большой степени отождествляют себя с ценностями организации и на практике их придерживаются (1 2 3 4 5).
5. Люди чувствуют себя уверенно и уверены в будущем (1 2 3 4 5).
6. Люди во всей организации говорят и обмениваются идеями (1 2 3 4 5).

Обработка результатов. Высокие баллы для утверждений 1, 3 и 5 свидетельствуют об отрицательной форме проявления культуры, а высокие баллы для утверждений 2, 4 и 6 — о положительной.

Этап 4 — выявление формы проявления организационной культуры на основе анализа сценариев

Оценка (также, как и опросник этапа 3) нацелена на выявление положительной или отрицательной формы полученного с помощью опросника этапа 2 типа организационной культуры.

Таблица 2 / Table 2

Анализ сценариев для выявления формы проявления организационной культуры университета / Analysis of Scenarios to Identify the Form of Manifestation of the Organizational Culture of the University

№ п/п	Сетевая культура	Наемническая культура	Фрагментированная культура	Общинная культура
Сценарий 1. Кто-то из сотрудников просит помочь по работе	А. Да, помогут, в ожидании того, что однажды будет оказана ответная услуга. Б. Да, помогут, в зависимости от того, кто просит	А. Типичная реакция — подумать, как это поможет бизнесу? Б. Типичная реакция — подумать, что это даст мне лично?	А. Сотрудники выражают удивление, а затем вежливо отказываются. В оказании помощи любой из них не видит смысла для себя. Б. Сотрудники выражают удивление, а затем резко отказываются. Они считают, что неприлично просить о дополнительной работе	А. Да, помогут, если это положительно отразится на их собственной работе. Б. Да, окажут помощь, ведь человек в ней нуждается
Сценарий 2. Самый лучший работник получает большую награду	А. В ближайшие несколько недель сотрудники стараются попасть в круг его знакомых. Б. Распускается слух, что награда не вполне заслуженная	А. Каждый работает усерднее, чтобы улучшить свои собственные результаты. Б. Сотрудники ставят перед собой цель «переплюнуть» лучшего работника любым способом — честным или нечестным	А. Сотрудники рассматривают это и как свидетельство того, что они работают с настоящими «звездами», и как подтверждение их элитного статуса. Б. Работники рассматривают это как доказательство того, что организация их недооценивает	А. Коллеги устраивают большой праздник, они искренне рады. Б. Сотрудники рассматривают это как доказательство эффективности организации

Продолжение таблицы 2 / Table 2 (continued)

№ п/п	Сетевая культура	Наемническая культура	Фрагментированная культура	Общинная культура
Сценарий 3. Новый генеральный директор назначается со стороны	А. Сразу же выстраивается очередь, чтобы с ним познакомиться. Б. Сотрудники занимают выжидательную позицию: поживем-увидим	А. Сотрудники спрашивают, была ли успешной его деятельность на предыдущем месте работы? Б. Сотрудники спрашивают, кто же этот человек? Представляет ли он угрозу для меня?	А. Работники спрашивают себя, что может этот человек сделать для меня? Б. Сотрудники интересуются, как сделать, чтобы он не нагружал меня работой?	А. Работники помогают ему понять и применять ключевые ценности организации. Б. Работники с сожалением сравнивают его со старым директором
Сценарий 4. Создана целевая группа для разработки кредо компании	А. Сотрудники стремятся войти в группу разработчиков для того, чтобы переосмыслить и расширить цели и ценности организации. Если они сами не могут попасть в эту группу, то стараются, чтобы в нее вошли достойные коллеги. Б. Сотрудники занимаются политиканством, чтобы в группу вошли «нужные» люди — те, кто будет подтверждать существующий порядок вещей	А. Работники ее поддерживают, потому что целевая группа прояснит цели и задачи. Б. Большинство работников воспринимают целевую группу как отвлекающий фактор, который может встать на пути к получению премии	А. Работники считают, что в этом нет необходимости. Все должны просто сосредоточиться на том, что они делают лучше всего. Б. Сотрудники игнорируют группу или мешают ее работе	А. Сотрудники рады — хорошо, когда основные ценности постоянно развиваются и совершенствуются. Б. Есть ощущение, что это пустая трата времени. Существующее кредо — отличное и зарекомендовало себя за годы истории организации
Сценарий 5. Организация должна сократить работников	А. Старшие руководители говорят со своими подчиненными, чтобы убедиться, что организация проведет это сокращение правильным образом. Б. Сотрудники по всей организации распускают слухи о том, кто должен ее покинуть и покинет	А. Сотрудники воспринимают это как меру для того, чтобы сделать организацию более сильной и способной добиться победы. Б. Сотрудники начинают искать работу у конкурентов, чтобы увидеть, можно ли там получить повышение	А. Ведется лоббирование, чтобы остались лучшие работники. Б. Начинается война всех против всех	А. Администрация старается сделать так, чтобы справедливо распределить негативные последствия между работниками. Б. Работники думают, что в сокращении не было бы необходимости, если бы организация придерживалась основных ценностей (принципов)
Сценарий 6. Допущена крупная ошибка	А. Руководители говорят со своими коллегами о том, как быстро и эффективно отреагировать на эту ситуацию и извлечь максимальные уроки для организации. Б. Коллеги вступают в сговор, чтобы свалить вину на кого-то другого	А. Сотрудники пытаются выяснить, кто это сделал, исправить ошибку и быстро двигаться дальше. Б. Сотрудники хотят, чтобы все выглядело так, будто ошибку допустил соперник	А. Сотрудники считают, что ответственные за нее больше не заслуживают привилегий и не должны рассматриваться как лучшие. Б. Сотрудникам все равно — «меня это не касается»	А. Сотрудники помогают тем, кто несет ответственность за ошибку, чтобы извлечь необходимые уроки. Б. Делается все, чтобы показать, что ошибки не было

Окончание таблицы 2 / Table 2 (continued)

№ п/п	Сетевая культура	Наемническая культура	Фрагментированная культура	Общинная культура
Сценарий 7. У одного из коллег появилась замечательная новая идея	А. Сотрудники распространяют идею по всей организации, собираются в неформальной обстановке после работы, чтобы обсудить ее. Б. Сотрудники мешают распространению идеи из-за того, что «это изобретено не здесь»	А. Сотрудники сразу используют ее в своей работе. Б. Сотрудники крадут идею и утверждают, что это их собственное изобретение	А. Работники греются в лучах чужой славы и используют эту идею для переговоров о дополнительных ресурсах. Б. Идея подвергается нападкам со стороны сотрудников	А. Он получает общественное признание и быстро реализует идею, если она способна принести практическую пользу. Б. Сотрудники считают, что это грандиозная идея и еще одно доказательство неуязвимости организации
Сценарий 8. Вне работы происходит случайная встреча с коллегой	А. Сотрудники пользуются возможностью пообщаться и лучше узнать друг друга. Б. Сотрудники пользуются возможностью, чтобы получить как можно больше информации от собеседника и как можно меньше дать ему	А. Сотрудники говорят о совместной работе, а когда обсуждение закончено, они останавливаются — им больше не о чем говорить. Б. Разговор идет так, будто собеседники пытаются доказать, кто из них лучше на работе	А. Все ограничивается небрежным приветствием. Б. Они неохотно узнают друг друга и приветствуют взмахом руки	А. Они все время говорят о совместной работе. Б. Они исключают всех из своей беседы (например, членов семьи), и страстно говорят о работе
Сценарий 9. Работника, проработавшего в коллективе много лет, должны уволить за весьма посредственные показатели	А. Высшее руководство увольняет работника с наименьшими потерями для него, ему обеспечиваются услуги отличной фирмы, занимающейся трудоустройством. Б. Работнику находят более легкую работу внутри организации	А. Это делается быстро и эффективно, и освободившееся место используется для поощрения талантливого работника. Б. Человека увольняют публично, нередко унижительным способом	А. Сотрудники думают, что это не их проблема и по-прежнему заняты только своими личными показателями. Б. Сотрудники очень жалуются, но ничего не делают, чтобы как-то повлиять на ситуацию	А. Увольнение производится быстро и гуманно, при этом проходят мероприятия в честь прошлых достижений человека. Работники поддерживают с ним контакт после увольнения. Б. Организация упускает момент, когда все можно было сделать «не потеряв лицо», а затем увольняет человека — с сопутствующим эмоциональным стрессом
Сценарий 10. Новый конкурент выходит на рынок	А. Коллеги работают совместно, чтобы выяснить способы, с помощью которых можно усложнить этот выход и сделать его более дорогим. Б. Сотрудники убеждают друг друга, что конкурент несерьезный и не представляет угрозы	А. Быстро мобилизуются ресурсы, чтобы устранить нового участника. Б. Сотрудники игнорируют конкурента до тех пор, пока его деятельность не повлияет на их личные результаты или результаты их подразделения	А. Организация пытается присвоить славу нового участника. Б. Работникам это не интересно	А. Организация быстро реагирует, используя инновации и применяя свои возможности. Б. Сотрудники думают, что никто не может с ними конкурировать и тем самым преуменьшают угрозу

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Инструкция. Работайте только со сценариями квадранта типа организационной культуры, полученного на 2 этапе (табл. 2). Для каждого из представленных сценариев выберите один вариант ответа, который характерен для вашей организации. Поставьте «галочку» напротив выбранного варианта ответа.

Обработка результатов. Ответы А свидетельствуют о положительной форме культуры, ответы Б — об отрицательной.

ВЫВОДЫ

Научная новизна исследования состоит в структуризации процедуры диагностики организационной культуры университета по модели Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С». Предложен авторский алгоритм, состоящий из четырех этапов: 1) формирование листов наблюдений; 2) проведение опроса для выявления типа организационной культуры; 3) проведение опроса для выявления формы проявления организационной культуры; 4) выявление формы проявления организационной культуры на основе анализа сценариев. Он позволит провести комплексную оценку организационной культуры университета и обосновать вектор изменений ее ценностей для достижения стратегических целей деятельности университета.

Посредством предложенной методики можно не только проводить диагностику организационной культуры всего университета, но и выявлять наличие отдельных субкультур, в понимании и управлении которыми выделяются две возможные стратегии.

Первая предполагает, что различия между университетскими субкультурами можно и нужно преодолевать, стремясь к созданию единой сильной культуры, а вторая опирается на представление о естественности и неизбежности их существования, так как оно обусловлено объективными факторами — различиями в методологических стандартах и возможностях внедрения результатов исследований. При таком понимании нет необходимости в управлении субкультурами и устранении различий между ними: более конструктивным является развитие общего вектора академической культуры университета, в рамках которой они вполне могут сохранять свою специфику.

Апробация модели «Куб двойное С» для диагностики организационных ценностей социально ответственного университета и использование компаративного метода для оценки результатов диагностики продемонстрировали возможность получения адекватной картины организационных ценностей и определения вектора их развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. Социальная ответственность в контексте «третьей миссии» университетов. *Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки*. 2018;(5):142-149. DOI: 10.17238/issn2227-6564.2018.5.142
2. Мантаева Э.И., Голденева В.С., Слободчикова И.В. Социальная ответственность университета на региональном уровне. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2020;223(3):323-328. DOI: 10.38197/2072-2060-2020-223-3-323-328
3. Волнистая М.Г. Методология институциональных изменений университетского образования. *Журнал Белорусского государственного университета. Социология*. 2021;(2):50-57. DOI: 10.33581/2521-6821-2021-2-50-57
4. Исаенко Е.В., Тарасова Е.Е., Гомонко Э.А. Роль университетов в достижении целей устойчивого развития: ключевые направления деятельности и стратегия продвижения на рынке образовательных услуг. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2024;(1):9-20. DOI: 10.21295/2223-5639-2024-1-9-20
5. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. Пер. с англ. М.: Изд. Дом Высшей школы экономики; 2011. 240 с.
6. Петрова О.В., Секерин В.Д. Формирование концепции социально ответственного университета. *Управленческие науки*. 2025;15(4):110-121. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-110-121
7. Май Д.Х., Борытко Н.М. Развитие социальной ответственности университета в новом контексте общества. *Мир университетской науки: культура, образование*. 2021;(8):58-66. DOI: 10.18522/2658-6983-2021-8-58-66
8. Дорофеев Д.Ю., Марков Б.В. Миссия университета в процессе цивилизационного развития. *Личность. Культура. Общество*. 2021;23(4):59-71. DOI: 10.30936/1606_951X_2021_23_4_59_71
9. Максаев А.А., Шевченко Д.А., Штезель А.Ю. Внутренние коммуникации социально ответственного маркетинга университета. *Экономика устойчивого развития*. 2020;(3):68-73.

10. Dill D.D. The management of academic culture revisited: Integrating universities in an entrepreneurial age. In: Stensaker B., Välimaa J., Sarrico C.S., eds. *Managing reform in universities: The dynamics of culture, identity and organizational change*. London: Palgrave Macmillan; 2012:222-237. DOI: 10.1057/9781137284297_12
11. Петрова О.В. Методология инновационного развития университета на основе модели управления ценностями. *Дружковский вестник*. 2024;(3):227-235. DOI: 10.17213/2312-6469-2024-3-227-235
12. Измайлова М.А. Формирование интеллектуального капитала и управление знаниями в контексте социальной ответственности университета. *Социальная политика и социальное партнерство*. 2014;(11):5-10.
13. Beytekin O., Yalçinkaya M., Doğan M., Karakoç N. Organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*. 2010;2(1):1-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/322570426_The_Organizational_Culture_At_The_University
14. Fralinger B., Olson V. Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*. 2007;4(11):85-98. DOI: 10.19030/tlc.v4i11.1528
15. Goffee R., Jones G. The character of corporation: How your company's culture can make or break your business. 2nd ed. London: Profile Books; 2003. 256 p.
16. Петрова О.В., Грудзинский О.А. Организационная культура как фактор развития инновационного университета. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2012;(4-1):12-18.

REFERENCES

1. Kudryashova E.V., Sorokin S.E. Social responsibility in the context of the third mission of universities. *Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i social'nye nauki = Vestnik of Northern (Arctic) Federal University. Series: Humanitarian and Social Sciences*. 2018;(5):142-149. (In Russ.). DOI: 10.17238/issn2227-6564.2018.5.142
2. Mantaeva E.I., Goldenova V.S., Slobodchikova I.V. Social responsibility of the university at the regional level. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2020;223(3):323-328. (In Russ.). DOI: 10.38197/2072-2060-2020-223-3-323-328
3. Volnistaya M.G. Methodology of institutional change in university education. *Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Sociologiya = Journal of the Belarusian State University. Sociology*. 2021;(2):50-57. (In Russ.). DOI: 10.33581/2521-6821-2021-2-50-57
4. Isaenko E.V., Tarasova E.E., Gomonko E.A. Role of universities in achieving the sustainable development goals: Key areas of activity and promotion strategy in the educational services market. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava = Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2024;(1):9-20. (In Russ.). DOI: 10.21295/2223-5639-2024-1-9-20
5. Clark B.R. *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Bingley: Emerald Group Publ.; 2001. 180 p. (Russ. ed.: Clark B.R. *Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii*. Moscow: NRU HSE Publ.; 2011. 240 p.).
6. Petrova O.V., Sekerin V.D. Formation of the concept of a socially responsible university. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(4):110-121. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-4-110-121
7. Mai D.H., Borytko N.M. Developing social responsibility of a university in the new social context. *Mir universitetskoi nauki: kul'tura, obrazovanie = The World of Academia: Culture, Education*. 2021;(8):58-66. (In Russ.). DOI: 10.18522/2658-6983-2021-8-58-66
8. Dorofeev D.Yu., Markov B.V. Mission of the university in the process of civilizational development. *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo = Personality. Culture. Society*. 2021;23(4):59-71. (In Russ.). DOI: 10.30936/1606_951X_2021_23_4_59_71
9. Maksaev A.A., Shevchenko D.A., Shtezel A.U. Internal communications of socially responsible marketing of the university. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*. 2020;(3):68-73. (In Russ.).
10. Dill D.D. The management of academic culture revisited: Integrating universities in an entrepreneurial age. In: Stensaker B., Välimaa J., Sarrico C.S., eds. *Managing reform in universities: The dynamics of culture, identity and organizational change*. London: Palgrave Macmillan; 2012:222-237. DOI: 10.1057/9781137284297_12
11. Petrova O.V. Methodology of innovative development of the university on the basis of the value management model. *Drukerovskii vestnik*. 2024;(3):227-235. (In Russ.). DOI: 10.17213/2312-6469-2024-3-227-235
12. Izmailova M.A. Formation of intellectual capital and knowledge management in the context of the university's social responsibility. *Social'naya politika i social'noe partnerstvo = Social Policy and Social Partnership*. 2014;(11):5-10. (In Russ.).

13. Beyteikin O., Yalçinkaya M., Doğan M., Karakoç N. Organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*. 2010;2(1):1-13. URL: https://www.researchgate.net/publication/322570426_The_Organizational_Culture_At_The_University
14. Fralinger B., Olson V. Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*. 2007;4(11):85-98. DOI: 10.19030/tlc.v4i11.1528
15. Goffee R., Jones G. The character of corporation: How your company's culture can make or break your business. 2nd ed. London: Profile Books; 2003. 256 p.
16. Petrova O.V., Grudzinskiy O.A. Organizational culture as a development factor for an innovative university. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*. 2012;(4-1):12-18. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Ольга Викторовна Петрова — кандидат социологических наук, ведущий научный сотрудник Института исследований социально-экономических трансформаций и финансовой политики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Olga V. Petrova — Cand. Sci. (Soc.), Leading Researcher of the Institute for Research on Socio-Economic Transformations and Financial Policy, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
opet1208@gmail.com

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 11.01.2026; после рецензирования 20.01.2026; принята к публикации 02.02.2026.
Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.
The article was received on 11.01.2026; revised on 20.01.2026 and accepted for publication on 02.02.2026.
The author read and approved the final version of the manuscript.*