DOI 10.37882/2223-2974.2025.06.21

СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УНИВЕРСИТЕТЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

STRATEGIES FOR FORMING AND DEVELOPING A SUPPORTIVE CORPORATE CULTURE IN A UNIVERSITY AS A FACTOR IN ENHANCING ITS COMPETITIVENESS

V. Lyashenko
O. Krasnenkova

Summary. This article is dedicated to a comprehensive study of the structure, components, and mechanisms for forming the corporate culture of modern universities amidst the digital transformation of education. The relevance of the work is driven by the growing role of organizational culture as a strategic resource for the development of higher education institutions, contributing to increased competitiveness in the educational services market and improving the efficiency of internal processes. The scientific novelty of the research lies in the development of a multi-level model for analyzing the effectiveness of university corporate culture, identifying stages in the formation of its activity component (from precedent to tradition), and creating an integrated approach to assessing organizational culture considering the specifics of higher education. As a result of the study, key components of university corporate culture (informational-content and activity-based) were defined, a comprehensive toolkit for diagnosing corporate culture in universities was proposed, including quantitative and qualitative methods, models of university values transformation were analyzed, and the interrelation between the effectiveness of corporate culture and the achievement of the university's strategic goals under modern conditions was substantiated.

Keywords: university corporate culture, organizational development of higher education institutions, corporate culture diagnostics, activity component, informational-content component, academic values, university management.

Ляшенко Валерий Евгеньевич
Аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
vallys2012@yandex.ru
Красненкова Оксана Александровна
к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова»
tur-ksenia@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию структуры, компонентов и механизмов формирования корпоративной культуры современных университетов в условиях цифровой трансформации образования. *Актуальность работы* обусловлена возрастающей ролью организационной культуры как стратегического ресурса развития высших учебных заведений, способствующего повышению их конкурентоспособности на рынке образовательных услуг и эффективности внутренних процессов. *Научная новизна* исследования заключается в разработке многоуровневой модели анализа эффективности университетской корпоративной культуры, выявлении стадий формирования её деятельностного компонента (от прецедента к традиции) и создании интегрированного подхода к оценке организационной культуры с учетом специфики высшего образования. *В результате исследования* определены ключевые компоненты корпоративной культуры университета (информационно-содержательный и деятельностный), предложен комплексный инструментарий для диагностики корпоративной культуры вузов, включающий количественные и качественные методики, проанализированы модели трансформации университетских ценностей и обоснована взаимосвязь между эффективностью корпоративной культуры и достижением стратегических целей университета в современных условиях.

Ключевые слова: корпоративная культура университета, организационное развитие вуза, диагностика корпоративной культуры, деятельностный компонент, информационно-содержательный компонент, академические ценности, управление университетом.

Университетская корпоративная культура является комплексным явлением, включающим в себя набор традиций, идеологий, ценностей, принципов и стандартов поведения, добровольно принимаемых всем персоналом и студенческим составом учебного заведения. Культура вуза функционирует как социальный связующий элемент, объединяющий членов академического сообщества в целостный коллектив, разделяющий общие цели и устремления для реализации исследовательских, образовательных и творческих проектов.

Корпоративная культура университета выполняет ряд существенных функций, определяющих эффективность деятельности образовательного учреждения. В первую очередь, она мобилизует возможности персонала и студентов для достижения целей, стоящих перед

вузом: стимулирует совершенствование учебных предметов и образовательного процесса, выступает инструментом формирования продуктивного взаимодействия между педагогами и учащимися [2]. Как отмечают Ефимов В.С. и Лаптева А.В., корпоративная культура утверждает в вузе понимание миссии и задает направление развития, формирует адаптивность к внешним условиям, а также подпитывает заинтересованность и вовлеченность сотрудников и студентов [3]. Благодаря этим функциям создается гармоничная, дружественная, открытая атмосфера учебного заведения, что является залогом преемственности этических норм, правил и ценностей при смене поколений сотрудников и обучающихся.

Организационная структура корпоративной культуры университета представляет собой многоуровневую систему взаимозависимых компонентов. Фундаментальный уровень структуры составляют базовые ценности, формирующие центральное звено университетской культуры. Исследование Кодексов различных высших учебных заведений демонстрирует, что эти ценностные ориентиры содержат: качество образовательных процессов, академическую свободу с ответственностью, стремление к развитию, гражданскую позицию и социальную солидарность [6]. Процесс формирования корпоративной культуры следует рассматривать как целостную систему взаимосвязанных компонентов: целевой, информационно-содержательный, деятельностный и результативный блоки [17].

Системная диагностика корпоративной культуры университета требует использования комплекса инструментов. Широкое применение нашла методология К. Камерона и Р. Куинна, основанная на выявлении базового типа культуры организации: клановой, адхократической, рыночной или иерархической [4]. Особое значение имеет сочетание социологических и лингвистических методов диагностики [16].

При выборе методологического инструментария для изучения корпоративной культуры высших учебных заведений необходимо учитывать специфику университетской среды. В таблице 1 представлен сравнительный анализ методик исследования корпоративной культуры университета.

Таблица 1.

Сравнительный анализ методик исследования корпоративной культуры университета

Методика	Авторы	Основные характеристики	Преимущества	Ограничения	Применимость в университетской среде
OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)	К. Камерон, Р. Куинн	Определяет доминирующий тип культуры: клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая	Простота применения, возможность сравнения текущей и предпочтительной культуры	Ограниченное количество типов культуры, нет учета специфики образовательных организаций	Высокая, особенно для российских университетов в период трансформации
Модель Э. Шейна	Э. Шейн	Трехуровневая модель: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления	Глубинный анализ скрытых аспектов культуры	Трудоемкость, субъективность интерпретации	Средняя, требует адаптации к университетской специфике
Лингвосоциологический подход	Юрина Е.А., Гулиус Н.С.	Соединение методов социологии и лингвистики для анализа текстов и дискурсов	Выявление неявных аспектов культуры через анализ языковых практик	Высокие требования к квалификации исследователей	Высокая, особенно для анализа академических текстов и коммуникаций
Социодинамический подход	Клюев А.К., Томилин О.Б. и др.	Анализ динамических изменений культуры во времени	Позволяет отслеживать трансформации культуры и их влияние на развитие вуза	Требует лонгитюдных исследований	Высокая, важна для анализа эффективности внедрения изменений
Метод конкурирующих ценностей	Р. Квин, Дж. Рорбах	Идентификация парадоксов и противоречий в культуре университета	Учитывает сложность и многоаспектность университетской культуры	Сложность интерпретации результатов	Средняя, применима для анализа внутренних конфликтов в университетской среде
Диагностика культуры с точки зрения стейкхолдеров	Ефимов В.С., Лаптева А.В.	Изучение восприятия культуры разными группами заинтересованных сторон	Учет различных перспектив и ожиданий	Сложность согласования разных точек зрения	Высокая, особенно в условиях клиентоориентированного подхода

Формирование корпоративной культуры университета является сложным и многогранным процессом, который включает в себя ряд взаимосвязанных компонентов. Каждый из них выполняет свою специфическую функцию, обеспечивая целостность и развитие организационной среды учебного заведения. Важность корпоративной культуры заключается в создании единого ценностного пространства, которое направляет поведение сотрудников и студентов, способствует достижению стратегических целей и укрепляет уникальность образовательного учреждения. Наглядно состав компонентов корпоративной культуры представлен в Рисунке 1.

Целевой компонент формирования корпоративной культуры университета представляет собой системообразующий элемент, задающий вектор развития всей организационной структуры вуза. В основе целевого компонента лежит четкое понимание миссии университета и стратегических задач, которые транслируются через систему ценностей образовательного учреждения. Как отмечают Ефимов В.С. и Лаптева А.В., корпоративная культура утверждает в вузе понимание миссии и задает направление развития [3], делая работу каждого сотрудника и деятельность студентов осмысленной и целенаправленной.

Целевой компонент не является статичным, а подвергается постоянной рефлексии и корректировке в соответствии с меняющимися социальными реалиями. Согласно исследованию Ткаленко С.В. и Акуленко Я.Г., именно целевой компонент определяет качественные характеристики будущей корпоративной культуры и выступает как «отправная точка в системном подходе к ее формированию [17].

Информационно-содержательный компонент корпоративной культуры Университета ИТМО, выявленный на основе анализа Кодекса обучающегося, отличается технологической ориентацией при сохранении гуманистического подхода. В документе четко определены миссия («открывать возможности для гармоничного развития конкурентоспособной личности») и стратегическая цель («генерация новых знаний, рынков, бизнесов и навигация человека в мире информации»). Система ценностей ИТМО включает уважение к личности, добросовестность, академическую свободу, открытость и любовь к своему делу, что образует «код ИТМО» (V+F+PS+SS). Особое внимание уделяется развитию цифровой культуры и этики, компетенций для работы с большими данными и искусственным интеллектом, предпринимательской культуры и аналитического мышления. Нормативная часть кодекса регламентирует этические принципы, включающие академическую честность, культуру коммуникаций, социальную и цифровую ответственность, антикоррупционную политику. В отличие от вузов с традиционным уклоном, корпоративная культура ИТМО акцентирована на инновационности при сохранении человекоцентричного подхода — «в центре Университета всегда находится человек, личность». Кодекс отражает современные тенденции цифрового общества, уделяя внимание этике поведения в виртуальном пространстве и ответственности за свой цифровой след [8].

Рис. 1. Модель формирования корпоративной культуры университета как целостной системы взаимосвязанных компонентов

Информационно-содержательный компонент выступает той базой, на основе которой формируется индивидуальность организационной культуры вуза. Важно отметить, что данный компонент не ограничивается лишь формализованными документами, но включает в себя организационные нарративы, легенды, мифы о выдающихся представителях университетского сообщества.

Деятельностный компонент корпоративной культуры университета охватывает систему практик, ритуалов и традиций, посредством которых ценности и нормы воплощаются в повседневном функционировании образовательного учреждения. Певзнер М.Н. и Ширин А.Г. подчеркивают, что деятельностный компонент имеет особое значение для организационного развития современного вуза, поскольку именно через практическую деятельность происходит интернализация корпоративных ценностей [7]. Разнообразие форм деятельности (от официальных церемоний до неформальных встреч) способствует созданию многогранной культурной среды, адаптивной к изменяющимся условиям функционирования вуза.

Результативный компонент модели формирования корпоративной культуры университета представляет собой систему индикаторов и критериев оценки эффективности корпоративной культуры. Он позволяет не только фиксировать достигнутые результаты, но и выявлять области, требующие дополнительных управленческих воздействий. В основе результативного компонента лежит понимание корпоративной культуры как стратегического ресурса развития вуза, что соответствует концепции, представленной в работах Бойковой О.И., согласно которой корпоративная культура в вузе выступает как стратегический ресурс инновационного развития [1].

Формирование корпоративной культуры университета осуществляется посредством многостадийной трансформации элементов от единичных событий к устойчивым традициям. Исходной точкой служит «прецедент» — первичное проявление инициативы без институционального оформления. На начальной стадии отсутствующая норма продуцируется через индивидуальную инициативу с последующим согласованием и закреплением. Затем наступает этап коллективной оценки прецедента и вынесения вердикта о его трансформации в официальную «норму» с соответствующей документацией. Третий этап отличается методичным распространением нормы в каждодневную активность академического сообщества. Итоговая фаза возникает после регулярного применения нормы, когда происходит её полное встраивание в основополагающую поведенческую парадигму, с последующим преобразованием в устоявшуюся традицию (церемониальную практику) [10].

Ключевым механизмом интеграции ценностных ориентиров служит комплексная система оценки и стимулирования сотрудников, которая способствует закреплению предпочтительных ценностей и поведенческих паттернов. В случае, когда высшее учебное заведение провозглашает клиентоориентированность фундаментальным принципом своего функционирования, требуется сформировать эффективную структуру систематического получения отзывов о качественных характеристиках оказываемых образовательных услуг. Особую роль играет формирование понимания ключевых компетенций сотрудников, соответствующих заявленной миссии вуза. Например, если вуз позиционирует себя как «предпринимательский инновационный университет», то в корпоративную культуру должны внедряться соответствующие ценности и компетенции [5].

Для понимания механизмов формирования корпоративной культуры необходимо рассмотреть процесс эволюции отдельных элементов от единичных прецедентов до устойчивых традиций.

Как видно из Рисунка 2, процесс трансформации элементов корпоративной культуры имеет циклический характер, где каждый успешный прецедент при поддержке руководства и положительном восприятии сотрудниками может стать частью регулярных практик. [14].

Задача руководства состоит в формулировании и транслировании корпоративной миссии и видения будущего вуза, определении его уникальной индивидуальности и развитии корпоративной идентичности сотрудников. Конструирование имиджа вуза должно идти по принципу «внутренняя среда — внешняя среда» («изнутри — наружу»), что возлагает на руководство ответственность за создание и укрепление внутренней приверженности ценностям организации. Особое значение имеет способность руководства обеспечивать пространственно-смысловые переходы в университетской среде между различными «территориями» университета с отличающимися ценностными ориентациями [9].

Корпоративная культура выступает значимым ресурсом организационного развития современного университета, оказывая комплексное влияние на различные аспекты его функционирования. В условиях трансформации системы высшего образования вузы обращаются к потенциалу корпоративной культуры как инструменту управления изменениями. Корпоративная культура вуза способствует не только созданию благоприятной внутренней среды, но и эффективному позиционированию университета в современных образовательных реалиях [13].

Корпоративная культура также выступает как механизм, обеспечивающий своевременный переход университета между стадиями организационного развития. На стадии обновления можно наблюдать, как протекают инновационные процессы в университете, призванные

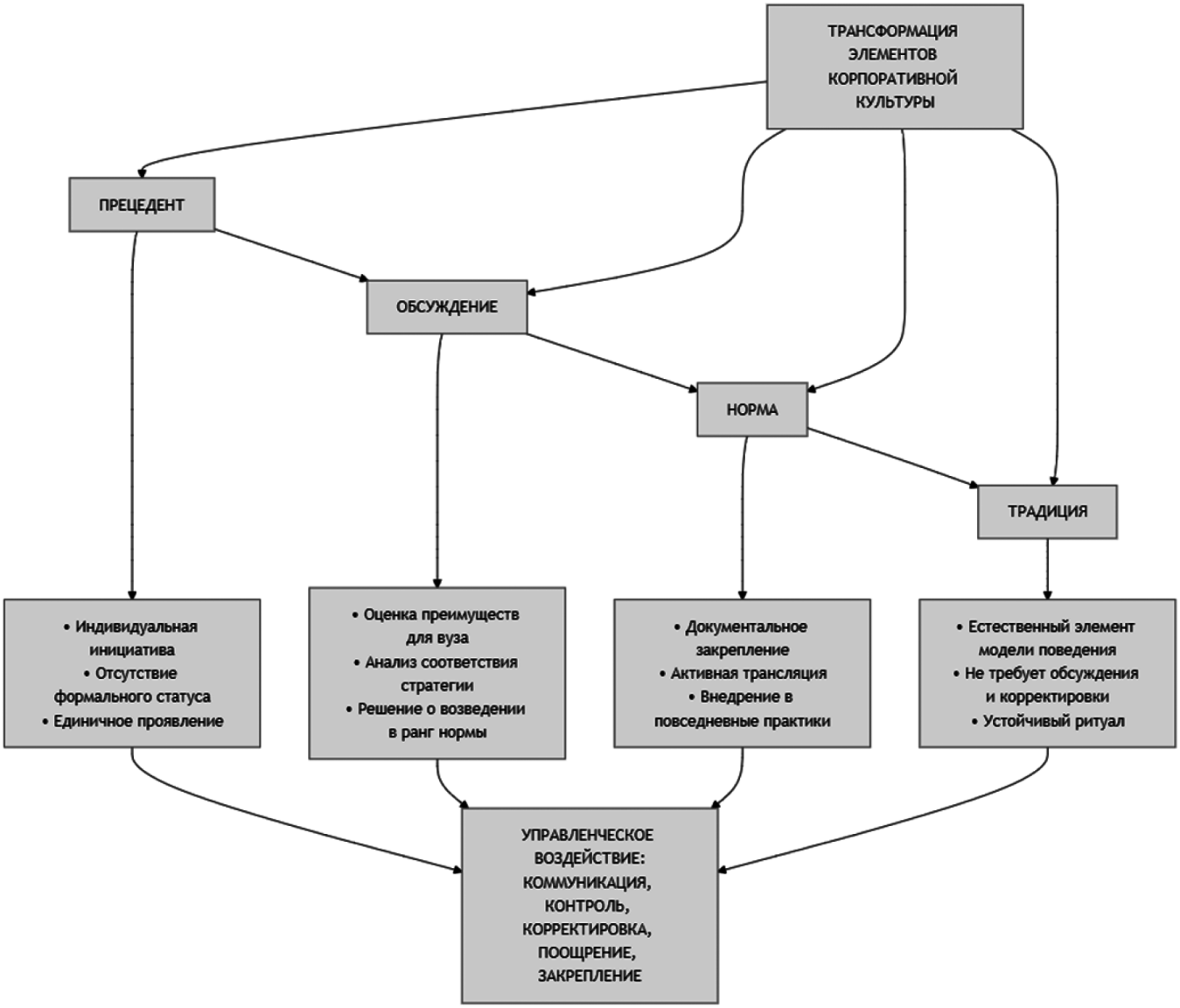

Рис. 2. Процесс трансформации элементов корпоративной культуры от прецедента к традиции

внести качественные изменения в университетскую систему [15].

В результате проведенного исследования было установлено, что корпоративная культура современных университетов представляет собой стратегический ресурс их развития и повышения конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации образования.

Анализ научной литературы и результатов исследования позволил выделить два ключевых компонента корпоративной культуры университета: информационно-содержательный и деятельностный. При этом формирование деятельностного компонента проходит несколько стадий, начиная от отдельных прецедентов до устойчивых традиций.

Разработанная многоуровневая модель анализа эффективности университетской корпоративной культуры позволяет комплексно оценивать её влияние на достижение стратегических целей вуза. Предложенный интегрированный подход к оценке организационной культуры учитывает специфику высшего образования и включает как количественные (удовлетворенность сотрудников, показатели научной продуктивности, академической мобильности), так и качественные методы (анализ нарративов, глубинные интервью, фокус-группы).

Исследование показало, что эффективная корпоративная культура способствует созданию поддерживающей среды для всех участников образовательного процесса, усиливает имидж университета и обеспечивает его конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг. Особое значение приобретает способность корпоративной культуры адаптироваться к меняющимся условиям, сохраняя при этом ключевые академические ценности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бойкова, О.И. Корпоративная культура в вузе как стратегический ресурс инновационного развития / О.И. Бойкова // Вестник РАЕН. — 2011. — Т. 11, № 4. — С. 109–111. — EDN TXIKZT.
2. Зубова, Т.В. Роль корпоративной культуры в образовательном учреждении / Т.В. Зубова // Проблемы современного педагогического образования. — 2021. — № 70-1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
3. Ефимов, В.С. Когнитивный университет: контуры будущего / В.С. Ефимов, А.В. Лаптева // Университетское управление: практика и анализ. — 2014. — № 6 (94). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnyy-universitet-kontury-buduschego (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
4. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. — Санкт-Петербург: Питер, 2001. — 320 с.
5. Мальцева, Г.И. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета / Г.И. Мальцева, О.В. Горшкова // Университетское управление: практика и анализ. — 2006. — № 2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-formirovanii-effektivnogo-universiteta (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
6. Налетова, И.В. Структура корпоративной культуры современного университета / И.В. Налетова, А.В. Прохоров // Вестник ТГУ. — 2010. — № 12. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-korporativnoy-kultury-sovremennogo-universiteta (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
7. Певзнер, М.Н. Организационное развитие современного вуза и проблемы корпоративной культуры / М.Н. Певзнер, А.Г. Ширин // Человек и образование. — 2008. — № 2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-razvitie-sovremennogo-vuza-i-problemy-korporativnoy-kultury (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
8. Приказ от 01.09.2020 № 798-од / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО» (Университет ИТМО). — URL: https://student.itmo.ru/files/1499 (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
9. Прохоров, А.В. Имидж университета в условиях глобализации / А.В. Прохоров // Социально-экономические явления и процессы. — 2011. — № 3–4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-universiteta-v-usloviyah-globalizatsii (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
10. Рудакова, О.В. Корпоративная культура образовательной организации высшего образования / О.В. Рудакова, Н.Н. Орлова // Культура, наука и искусство — современные векторы развития вуза культуры: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Орел, 16 октября 2020 года / Главный редактор Н.А. Паршиков. — Орел: Орловский государственный институт культуры, 2020. — С. 64–68. — EDN RNZYNM.
11. Савельева, О.А. Влияние организационной культуры на качество образования / О.А. Савельева // Сборник научных работ серии «Государственное управление». — 2022. — № 27. — С. 113–120. — DOI 10.5281/zenodo.7381668. — EDN KIQBPR.
12. Томилин, О.Б. Динамика изменений организационной культуры российских университетов / О.Б. Томилин, И.М. Фадеева, О.О. Томилин // Университетское управление: практика и анализ. — 2017. — № 2 (108). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-izmeneniy-organizatsionnoy-kultury-rossiyskih-universitetov (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
13. Троцук, И.В. Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности вуза / И.В. Троцук, Д.В. Суховерова // Высшее образование в России. — 2018. — № 11. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti-vuza (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
14. Чекмарева, А.С. Корпоративные ценности как способ повышения устойчивости коллектива организации к внешним вызовам / А.С. Чекмарева // Студент и научно-технический прогресс: Сборник трудов XLVII научной конференции молодых ученых, Челябинск, 03–28 апреля 2023 года. — Челябинск: Челябинский государственный университет, 2023. — С. 41. — EDN HTEDEE.
15. Щербакова, М.В. Корпоративная культура вуза как фактор профессионального воспитания студентов / М.В. Щербакова // Вестник Волгоградской академии МВД России. — 2012. — № 1 (20). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-vuza-kak-faktor-professionalnogo-vospitaniya-studentov (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
16. Юрина, Е.А. Трансформация корпоративной культуры университета: социологические и лингвистические методы диагностики / Е.А. Юрина, Н.С. Гулиус // Университетское управление: практика и анализ. — 2017. — Т. 21, № 2. — С. 106–122. — URL: http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000629083 (дата обращения: 06.05.2025). — Текст: электронный.
17. Tkalenko, S.V. The process of corporate culture forming as an integral system of interrelated components / S.V. Tkalenko, Ya.G. Akulenko // Pedagogy and Psychology: Theory and Practice. — 2019. — No. 2(14). — P. 106–111. — EDN KHCCYV.

© Ляшенко Валерий Евгеньевич (vallys2012@yandex.ru); Красненкова Оксана Александровна (tur-ksenia@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»