

Научная статья

УДК 378.4 (571.54):316.454

DOI: 10.18101/2307-3330-2025-3-47-55

**ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СТРУКТУРНОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВУЗА:
АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ**

© Цыбикова Ирина Батомункуевна

магистрант,

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а

irinacib2002@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена усилением конкуренции на рынке образовательных услуг, демографическими вызовами и повышением значимости репутации вуза для привлечения абитуриентов. Цель: разработать стратегии управления развитием корпоративной культуры структурного подразделения университета для повышения эффективности вуза на основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных. Методы: в исследовании применялись методы теоретического анализа (систематизация, классификация), анкетирование сотрудников на основе адаптированной методики OCAI (К. Камерон, Р. Куинн), анализ результатов деятельности подразделения. Результаты: определена доминирующая организационная культура в структурном подразделении университета. Выявлены и систематизированы ключевые аспекты ее влияния на операционную эффективность, репутационный капитал и конкурентоспособность университета. Разработаны практические рекомендации по управлению развитием корпоративной культуры для структурного подразделения университета. Выводы: структурное подразделение университета требует целенаправленного управления корпоративной культурой для повышения эффективности своей деятельности. Выявленное доминирование клановой культуры имеет значительный потенциал, но требует дополнения элементами других типов организационных культур.

Научная новизна заключается в конкретизации объекта исследования (корпоративная культура структурного подразделения университета) и в разработке целевых стратегий управления, направленных на оптимизацию его деятельности и усиление вклада в формирование положительного имиджа университета.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, структурное подразделение университета, абитуриент, управление вузом, эффективность.

Для цитирования

Цыбикова И. Б. Влияние корпоративной культуры структурного подразделения университета на эффективность вуза: аспекты управления // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2025. № 3. С. 47–55.

Введение

Актуальность исследования обусловлена усилением конкуренции на рынке образовательных услуг Российской Федерации, демографическими вызовами и повышением значимости репутации и бренда вуза для привлечения абитуриентов. В современных условиях структурные подразделения университета, осуществляющие взаимодействие с абитуриентами, являются ключевыми элементами университетской системы, и их деятельность напрямую влияет на его конкурентоспособность и эффективность вуза [5, с. 55].

Теоретико-методологическая основа исследования базируется на системном подходе к анализу организационной культуры в образовательных учреждениях. В данном исследовании термины «корпоративная культура» и «организационная культура» используются как синонимы, что соответствует сложившейся практике в современной научной литературе [1, с. 34; 2, с. 18].

Согласно теории институционального изоморфизма П. Димаджо и У. Пауэлла структурные подразделения университета функционируют в условиях множественных институциональных давлений, что определяет специфику формирования их корпоративной культуры [8, р. 149]. Концепция организационной культуры Э. Шейна, рассматривающая культуру как многоуровневую систему (артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления), позволяет анализировать глубинные механизмы влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности подразделения [2, с. 25–28].

Проблема заключается в том, что корпоративная культура (КК) структурных подразделений университета зачастую формируется стихийно, без учета ее стратегического потенциала для повышения эффективности работы с абитуриентами. Отсутствие целенаправленного управления развитием КК может ограничивать возможности подразделения в выполнении своих функций [6, с. 104].

Целью исследования является разработка стратегий управления развитием корпоративной культуры структурного подразделения университета для повышения эффективности вуза на основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность корпоративной культуры применительно к структурным подразделениям университета.
2. Провести диагностику текущего состояния корпоративной культуры в структурном подразделении университета.
3. Проанализировать влияние выявленных особенностей корпоративной культуры на достижение операционных и стратегических целей университета.
4. Предложить комплекс стратегий по развитию корпоративной культуры для повышения эффективности подразделения.

Материалы и методы

Теоретической базой исследования послужили труды Э. Шейна, К. Камерона и Р. Куинн. Эмпирическую базу составили результаты анкетирования сотрудников структурного подразделения университета, проведенного в 2025 г., а также данные внутренней отчетности университета.

Характеристика объекта исследования

Исследование проводилось на базе структурного подразделения Бурятского государственного университета. Основные функции подразделения включают:

- организацию и проведение подготовительных курсов для абитуриентов;
- профориентационную работу со школьниками;
- взаимодействие с образовательными учреждениями региона;
- информационную поддержку абитуриентов;
- разработку и реализацию программ подразделения.

Обоснование выбора методики OCAI

Для диагностики корпоративной культуры была выбрана методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинн, основанная на модели конкурирующих ценностей [1, с. 45]. Выбор данной методики обусловлен следующими факторами:

1. Теоретическая обоснованность. Модель конкурирующих ценностей прошла многократную апробацию в различных организационных контекстах, включая образовательные учреждения [3, р. 56]. Она позволяет анализировать организационную культуру по четырем ключевым измерениям: гибкость и дискретность против стабильности и контроля, внутренняя ориентация и интеграция против внешней ориентации и дифференциации [1, с. 78].

2. Комплексность подхода. Методика OCAI охватывает шесть ключевых аспектов организационной жизни: доминирующие характеристики, организационное лидерство, управление сотрудниками, связующую сущность организации, стратегические акценты и критерии успеха [7, с. 89].

3. Адаптивность к образовательному контексту. Методика была успешно адаптирована для исследования организационной культуры в университетах, что подтверждается работами Ю. В. Тюриной [6, с. 105] и В. В. Тарасовой [5, с. 57].

4. Диагностический потенциал. Методика позволяет не только определить текущее состояние организационной культуры, но и выявить желаемое состояние, что является основой для разработки стратегий управления ее развитием [1, с. 92].

Теоретические основы управления корпоративной культурой в структурном подразделении университета

Корпоративная культура рассматривается как совокупность базовых представлений, ценностей, норм и моделей поведения, разделяемых членами организации [1, с. 34; 2, с. 18]. В контексте специфические характеристики обусловлены двойственной природой образовательных организаций.

Согласно теоретическим положениям М. Вебера о бюрократической организации [14, с. 156] и концепции профессиональных бюрократий Г. Минцберга [13,

с. 203] структурные подразделения университета сочетают в себе черты механической и органической организационных структур. Это находит отражение в их корпоративной культуре, которая должна балансировать:

- между требованиями административной эффективности и академической свободой;
- необходимостью следования стандартам и потребностью в инновациях;
- внутренней ориентацией на образовательный процесс и внешней ориентацией на рынок образовательных услуг.

Теория институциональных ловушек (А. Н. Олейник) помогает объяснить сопротивление организационным изменениям в структурных подразделениях университета, связанное с укорененностью определенных культурных паттернов [12, с. 178].

Специфика подразделений работы с абитуриентами заключается в особенностях его функций:

- проектная деятельность, характеризующаяся долгосрочным циклом взаимодействия;
- ориентация на построение доверительных отношений со школьниками и их родителями;
- необходимость сочетания образовательных и маркетинговых функций;
- работа в условиях сезонной нагрузки и необходимости адаптации к изменяющимся потребностям абитуриентов.

Гипотеза исследования заключается в том, что целенаправленное развитие корпоративной культуры структурного подразделения университета позволит повысить эффективность его работы и усилит вклад в достижение стратегических целей университета.

Результаты исследования и их обсуждение. Диагностика текущего состояния корпоративной культуры. Результаты анкетирования по адаптированной методике ОСАИ выявили доминирование кланового типа культуры в структурном подразделении университета БГУ (табл. 1).

Таблица 1

Результаты диагностики типов корпоративной культуры

Подразделение	Клановая	Адхократическая	Рыночная	Иерархическая
Структурное подразделение университета	68,3%	4,1%	8,9%	18,7%

Общая характеристика респондентов

Анализ демографических данных:

- Стаж работы: 87,5% респондентов имеют стаж работы менее 1 года, 12,5% — 1–3 года.

- Должностной состав: 4 административных работника (руководитель, специалисты) и 4 педагогических работника.
- Возрастной состав: 62,5 % — сотрудники до 30 лет, 37,5 % — в возрасте 30–45 лет.

Как показали результаты, в Управлении довузовской подготовки преобладают черты клановой культуры (68,3%), что обусловлено необходимостью построения долгосрочных личностно-ориентированных отношений с абитуриентами и образовательными учреждениями [5, с. 58].

Теоретическая интерпретация результатов. С точки зрения теории организационной культуры выявленное доминирование клановой культуры соответствует концепции «обучающейся организации» П. Сенге, где акцент делается на командной работе и развитии человеческого потенциала [11, р. 67]. Однако согласно теории ресурсной зависимости Дж. Пфелфера и Д. Саланчика недостаточное развитие рыночной и адхократической культур может ограничивать адаптационный потенциал подразделения в условиях изменяющейся внешней среды [9, р. 134].

Концепция «амбидекстерности» организаций (М. Л. Тушман) позволяет предположить, что для повышения эффективности структурному подразделению университета необходимо развивать способность одновременно эффективно управлять текущей деятельностью (exploitation) и инновациями (exploration) [10, р. 12].

Ключевые характеристики организационной культуры

Атмосфера и ценности:

- 100% респондентов оценили параметр «дружная команда, похожая на большую семью» на 9–10 баллов из 10.
- Параметр «результат-ориентированная структура» получил максимальную оценку 10 баллов от всех респондентов.
- «Динамичное и предприимчивое место» оценено в среднем на 7–10 баллов.

Стиль лидерства:

- Роль руководителя как «наставника и советчика» оценена на 9–10 баллов.
- «Требовательный координатор, нацеленный на результат», 9–10 баллов.
- «Новатор, искатель новых возможностей», 8–10 баллов.
- «Организатор, следящий за соблюдением правил», 9–10 баллов.

Удовлетворенность и вовлеченность сотрудников

Анализ блока удовлетворенности показал высокие результаты (табл. 2).

Качественный анализ открытых вопросов

Ценностные ориентации сотрудников: «коллектив, стабильность», «дружный, общительный коллектив, отзывчивые руководители», «коллектив, атмосфера».

Предложения по развитию. Основная оценка: «В целом все устраивает».

Таблица 2

Уровень удовлетворенности сотрудников (по 5-балльной шкале)

Параметр	Средний балл
Доверительная атмосфера в коллективе	5.0
Личная ответственность за общий успех	5.0
Эффективность взаимодействия между сотрудниками	5.0
Понимание миссии и стратегических целей	4.7
Открытость руководства к новым идеям	4.7
Возможности профессионального роста	4.7
Гордость за работу в подразделении	4.7
Адекватность оценки труда	4.7
Эффективность системы информирования	4.3
Помощь правил и процедур в работе	4.7

Выявленные сильные стороны

1. Высокий уровень сплоченности — 100% сотрудников отмечают дружескую атмосферу.
2. Эффективная система лидерства — сочетание наставничества и результат-ориентированности.
3. Сильная корпоративная идентичность — высокий уровень гордости за подразделение.
4. Развитая ответственность — сотрудники чувствуют личную ответственность за общий успех.

Потенциальные зоны развития

1. Слабая развитость инновационной культуры (адхократический тип — 4.1%).
2. Ограниченность рыночной ориентации (рыночный тип — 8.9%).
3. Необходимость усиления системы информирования (наименьший балл удовлетворенности).

Рекомендации по развитию корпоративной культуры

1. Сохранение и укрепление сильных сторон:
 - Поддержка дружеской атмосферы и командного духа.
 - Развитие системы наставничества и взаимопомощи.
 - Сохранение баланса между поддержкой и требовательностью в руководстве.
2. Развитие инновационного потенциала:
 - Создание механизмов поддержки инициатив сотрудников.
 - Внедрение элементов проектной работы.
 - Стимулирование творческого подхода к решению задач.
3. Усиление внешней ориентации:
 - Развитие клиентоориентированности в работе с абитуриентами.
 - Повышение гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды.
 - Укрепление конкурентных позиций подразделения.

Анализ влияния выявленной культуры на эффективность. Сложившаяся клановая культура имеет как положительные стороны, так и ограничения [6, с. 107].

Положительные аспекты:

- Способствует созданию доверительной атмосферы со школьниками и их родителями.

- Обеспечивает высокий уровень сплоченности коллектива.
- Поддерживает традиции и преемственность в работе.

Риски и ограничения:

- Может сопротивляться внедрению новых цифровых инструментов и инноваций.

- Затрудняет быструю адаптацию к изменяющимся условиям рынка.
- Ограничивает развитие конкурентных преимуществ подразделения.
- Может создавать барьеры для межфункционального взаимодействия.

Ключевые аспекты влияния на эффективность вуза проявляются в трех плоскостях:

1. Операционная эффективность: качество организации подготовительных курсов, уровень удовлетворенности слушателей, эффективность профориентационной работы [4, с. 95].

2. Репутационная эффективность: формирование положительного имиджа университета среди школьников и образовательных учреждений [5, с. 59].

3. Конкурентная эффективность: конверсия слушателей подготовительных курсов в поступающих, увеличение количества абитуриентов [6, с. 108].

Стратегии управления развитием корпоративной культуры

Для усиления положительного влияния корпоративной культуры на эффективность вуза предлагается комплекс взаимосвязанных стратегий:

1. Стратегия развития инновационного потенциала. Внедрение элементов адхократической культуры:

- через создание проектных групп для разработки новых образовательных программ;
- внедрение системы предложений по улучшению работы подразделения;
- стимулирование инициативы сотрудников в создании новых форматов работы [10, р. 15].

2. Коммуникационная стратегия. Развитие внутренних и внешних коммуникаций:

- регулярное проведение стратегических сессий по определению ценностей подразделения;
- создание системы наставничества для новых сотрудников;
- развитие цифровых каналов взаимодействия с целевой аудиторией [7, с. 156].

3. Мотивационная стратегия. Совершенствование системы стимулирования:

- внедрение KPI, учитывающих как количественные, так и качественные результаты работы;
- разработка системы признания профессиональных достижений сотрудников;

- создание программ профессионального развития и карьерного роста [1, с. 145].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Структурное подразделение университета как ключевой элемент работы с абитуриентами требует целенаправленного управления корпоративной культурой для повышения эффективности своей деятельности [5, с. 60].
2. Выявленное доминирование клановой культуры имеет значительный потенциал для развития, но требует дополнения элементами других типов организационных культур [6, с. 110].
3. Предложенный комплекс стратегий носит практико-ориентированный характер и нацелен на создание сбалансированной корпоративной культуры, способствующей достижению стратегических целей университета [1, с. 201].
4. Перспективой дальнейших исследований являются апробация предложенных стратегий на базе Бурятского государственного университета и количественная оценка их эффективности.

Литература

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / перевод с английского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с. Текст: непосредственный.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / перевод с английского. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с. Текст: непосредственный.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New York: John Wiley & Sons, 2011. 400 p.
4. Панкратова О. П. Управление имиджем образовательной организации: монография. Москва: АПК и ППРО, 2015. 167 с. Текст: непосредственный.
5. Тарасова В. В. Корпоративная культура университета как фактор его конкурентоспособности // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1(89). С. 54–61. Текст: непосредственный.
6. Тюрина Ю. В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 22(3). С. 102–111. Текст: непосредственный.
7. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы. Москва: ИНФРА-М, 2017. 395 с. Текст: непосредственный.
8. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983; 48(2): 147–160.
9. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978. 300 p.
10. Tushman M. L., O'Reilly C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 1996; 38(4): 8–30.
11. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990. 424 p.
12. Олейник А. Н. Институциональная экономика: учебное пособие. Москва: ИНФА-М, 2019. 383 с. Текст: непосредственный.

И. Б. Цыбикова. Влияние корпоративной культуры структурного подразделения университета на эффективность вуза: аспекты управления

13. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 512 с. Текст: непосредственный.

14. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Москва: Издательский дом ВШЭ, 2016. 448 с. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 31.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.

THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE IN A UNIVERSITY STRUCTURAL SUBDIVISION ON UNIVERSITY EFFECTIVENESS: MANAGEMENT ASPECTS

Irina B. Tsybikova

Master Student

Dorzhi Banzarov Buryat State University

24a Smolina St., 670000 Ulan-Ude, Russia

irinacib2002@mail.ru

Abstract. The relevance of the study is driven by increasing competition in the education services market, demographic challenges, and the growing importance of a university's reputation in attracting applicants. **Objective:** To develop management strategies for the development of corporate culture within a university structural subdivision to enhance overall university effectiveness, based on an analysis of theoretical approaches and empirical data. **Methods:** The study has employed theoretical analysis methods (systematization and classification), a staff survey based on an adapted OCAI methodology (Cameron & Quinn), and analysis of the subdivision's performance results. **Results:** The dominant organizational culture of the university's structural subdivision has been identified. Key aspects of its influence on operational efficiency, reputational capital, and university competitiveness have been determined and systematized. Practical recommendations have been developed for managing the development of corporate culture within the structural subdivision. **Conclusions:** The university structural subdivision requires targeted management of its corporate culture to improve performance. While the dominance of a clan culture shows significant potential, it should be supplemented with elements from other organizational cultures types. The scientific novelty of the study lies in the specification of the research object – the corporate culture of a university structural subdivision – and in the development of targeted management strategies aimed at optimizing its performance and strengthening its contribution to the university's positive image.

Keywords: corporate culture, organizational culture, university structural subdivision, applicants, university management, effectiveness.

For citation

Tsybikova I. B. The Impact of Corporate Culture in a University Structural Subdivision on University Effectiveness: Management Aspects. *Bulletin of Buryat State University. Education, Personality. Society.* 2025; 3: 47–55 (in Russ.).

The article was submitted 21.10.2025; approved after review 31.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.