

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

ПОЛУЧЕНО 25.04.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025

УДК 331.4/371 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-10-21



ТАРХАНОВА Е.С.

Канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» г. Пенза

TARKHANOVA E.S.

Candidate of Social Sciences, Associate Professor, Department of Management and Public Personnel Management, Penza State University, Penza

e-mail: helena_82@mail.ru



МОЛЕБНОВ А.Н.

Выпускник магистратуры по направлению «Управление персоналом», помощник начальника отдела культурно-проектной деятельности, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза

MOLEBNOV A.N.

Graduate of the Master's degree in Personnel Management Penza State University, Assistant to the Head of the Department of Cultural and Project Activities, Penza State University, Penza

e-mail: al.molebnow2010@ya.ru

Аннотация

В современных условиях образовательный процесс в России, характеризующийся высоким уровнем конкуренции, корпоративная культура высшего учебного заведения приобретает статус критически важного фактора, определяющего его статус и успешность функционирования. Корпоративная культура выступает не просто набором правил, традиций и норм поведения в организации, а является сложной, динамично развивающейся системой, мощным инструментом развития, адаптации и мотивации всех участников образовательного процесса – от профессорско-преподавательского состава и административных сотрудников до технического персонала и, что немаловажно, студентов, формируя прочные связи между структурными подразделениями университета, оптимизируя коммуникационные потоки и создавая чувство принадлежности к единому, сплоченному сообществу. В статье раскрыты сущность, содержание, основные виды и модели корпоративной культуры, характерные образовательным учреждениям высшего образования. Рассматриваются условия и положительный опыт формирования и развития корпоративной культуры российских учебных заведений высшего образования, выделены основные проблемы в этой сфере и предложены универсальные рекомендации по их решению.

Ключевые слова: высшее образование, образовательный процесс, образовательное учреждение, управление персоналом, корпоративная культура, факторы, формирование.

Abstract

In modern conditions, the educational process in Russia, characterized by a high level of competition, the corporate culture of a higher educational institution acquires the status of a critically important factor determining its status and successful functioning. Corporate culture is not just a set of rules, traditions and norms of behavior in an organization, but is a complex, dynamically developing system, a powerful tool for the development, adaptation and motivation of all participants in the educational process - from the faculty and administrative staff to technical personnel and, importantly, students, forming strong ties between the structural divisions of the university, optimizing communication flows and creating a sense of belonging to a single, cohesive community. The article reveals the essence, content, main types and models of corporate culture characteristic of educational institutions of higher education. The conditions and positive experience of formation and development of corporate culture of Russian higher education institutions are considered, the main problems in this area are highlighted and universal recommendations for their solution are proposed.

Keywords: higher education, educational process, educational institution, personnel management, corporate culture, factors, formation.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в России наблюдается активное реформирование системы высшего образования, что связано с изменениями в структуре финансирования. Вузы теперь вынуждены адаптироваться к новым условиям, что включает

в себя не только предоставление образовательных услуг, но и достижение коммерческой эффективности. Это требует от образовательных учреждений внедрения новых подходов и стратегий, направленных на привлечение студентов и удовлетворение их потребностей. В этом контексте корпоративная культура играет важную роль, так как она формирует

атмосферу, в которой могут развиваться инновации и предпринимательские инициативы.

Актуальность темы исследования заключается в том, что корпоративная культура образовательной организации высшего образования имеет свою специфику, обусловленную сферой деятельности, которая регулируется государственными стандартами и нормативно-правовыми актами [21].

Корпоративная культура образовательного учреждения имеет систему общих ценностей, убеждений и норм, определяющих поведение, профессионализм и кадровый потенциал педагогических и административных работников, мотивацию и приверженность обучающихся в организации, а также комплекс, характер и направленность проводимых мероприятий [15].

Можно выделить несколько аспектов, подтверждающих актуальность и многогранность рассматриваемой темы:

- 1) корпоративная культура влияет на качество образовательных услуг, формируя имидж образовательного учреждения, делая её узнаваемой среди сотрудников, учащихся, общественности и обеспечивая его конкурентоспособность;
- 2) корпоративная культура помогает формировать единое образовательное пространство для студентов разных специальностей и направлений подготовки, преподавателей и административного персонала;
- 3) корпоративная культура интегрирует интересы всех участников образовательного процесса: студентов, преподавателей, администрации и работодателей. Командный подход и гуманистическое отношение к каждому участнику становятся ключевыми аспектами в формировании позитивной образовательной среды. Это, в свою очередь, способствует созданию сообщества, в котором каждый чувствует свою значимость и вовлеченность в общий процесс;
- 4) корпоративная культура влияет на формирование чувства принадлежности к организации и создаёт особую атмосферу внутри организации, следовательно, концентрирует внимание на мотивационной составляющей и вовлеченности всех участников образовательного процесса;
- 5) корпоративная культура вузов играет важную роль в привлечении и удержании талантливых преподавателей, молодых учёных и студентов, а также в создании благоприятной среды для обучения и научных исследований.

Более того, эффективная корпоративная культура является залогом успешной реализации основной миссии университета — подготовки высококвалифицированных специалистов, формирования человеческого капитала, способного эффективно функционировать в динамично меняющемся мире и обеспечивать конкурентоспособность образовательного учреждения высшего образования на рынке образовательных услуг.

Перечисленные аспекты особенно важны в современных, зачастую нестабильных, социально-экономических условиях. Именно корпоративная культура играет важную роль в формировании конкурентоспособности учебного заведения за счёт постоянного совершенствования. Одним из главных аспектов изменений становится акцент на коллaborацию и открытость, что создает взаимовыгодную структуру обмена креативности и критического мышления между участниками образовательного процесса.

Поэтому существует необходимость в исследовании современных механизмов и условий формирования и выявление тенденций развития корпоративной культуры образовательного учреждения высшего образования, выявление проблем в данной сфере и определение направлений их

решения на примере нескольких российских учебных учреждений, что и обуславливает цель данной статьи.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для достижения поставленной цели был проведён комплексный обзор различных источников: учебников, научно-публицистической литературы отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовых актов, электронных источников, в которых рассматривались характерные аспекты исследуемой проблемы.

Также в работе применялись методы сравнения и обобщения, метод классификаций, системный подход для выявления и структурирования наиболее существенных черт изучаемой темы для определения особенностей формирования корпоративной культуры образовательных учреждений высшего образования.

Проведенный анализ научной литературы и различных источников информации показывает, что многие организации высшего образования нуждаются в дополнительном анализе и систематизации существующих знаний, методов, видов, способов формирования и развития корпоративной культуры, особенно в меняющихся социально-экономических условиях и под влиянием цифровизации и автоматизации различных процессов. В связи с этим, определяется практическая значимость рассматриваемой темы исследования.

Для эмпирической базы исследования использовался анализ документов и электронных источников, вторичный анализ результатов различных социологических исследований по изучаемой проблеме, а также методы наблюдение, анкетирование и интервьюирование сотрудников образовательного учреждения высшего образования г. Пенза (ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»).

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Корпоративная культура представляет собой сложную многоаспектную систему стандартов, ценностей и убеждений, которые формируют внутреннюю среду организации и определяют поведение и взаимодействие её сотрудников. Как правило, корпоративная культура не формируется самостоятельно, а культивируется руководством, под влиянием ряда факторов. Для успешного функционирования корпоративной культуры важно, чтобы каждый член организации был осведомлён о её сущности и принципах, принимал участие в её функционировании и развитии.

Степень научной разработанности темы представлена достаточно широко и прослеживается в исследовательском поле многих ученых.

Систематическое изучение проблемы корпоративной культуры началось в конце двадцатого века, когда в 1982 г., когда два американских исследователя Теренс Дил и Аллан Кеннеди создали свою концепцию корпоративной культуры как наиболее важного фактора, который имеет большое влияние на все организационное поведение и корпоративное развитие [1, с. 22].

Проблема корпоративной культуры изучалась такими авторами, как К. Камерон, Р. Куинн [7], В.В. Козлов [11], К. Шольц [23], которые вносили свои гипотезы в формирование данного понятия. Каждая гипотеза и вложение в изучение данной проблемы позволило сфокусировать внимание на сущности корпоративной культуры, которая заключается в идеологии внутри организации, а также фор-

мированию возможностей развития человеческих ресурсов организации.

К.Г. Кречетников [12] отмечал, что корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества.

В.А. Спивак [20] рассматривал корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде.

И.В. Бабенко [2], К.С. Баутина [3], И.И. Буева [5], С.Г. Ермолаева, А.В. Мальцев [9], Т.В. Зубова [10], Е.А. Королева [12] подробно исследовали процесс формирования корпоративной культуры в сфере образования и как корпоративная культура влияет на образовательный процесс.

Обобщив точки зрения различных учёных, можно отметить, что под корпоративной культурой организации понимается комплекс разделяемых ценностей, убеждений, норм, традиций и практик, которые формируют уникальную идентичность поведения внутренних социальных групп. Функционирование этих социальных групп целиком и полностью зависит именно от корпоративной культуры учреждения. У каждого участника присутствует своя определенная роль, которая формирует общую структуру функционирования организации. При этом для каждой конкретной организации, исходя из её целей и стратегии развития, присущ свой тип культуры.

Существует множество классификаций корпоративной культуры, которые отражают всю её многоаспектность и сложность, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Например, Ч. Ханди выделил четыре базовых типа корпоративной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности, а также соответствующие им шесть параметров корпоративной культуры: тип и размер организации; основа власти; процесс принятия решений; контроль за исполнением; отношение к людям; степень адаптации к изменениям [5]. Данная классификация наиболее полно соответствует образовательной организации.

Интересной представляется классификация корпоративных культур, основанная на особенностях осуществляющей деятельности, которую предложили Т.Н. Дил и А. Кеннеди (рис. 1).



Рис. 1. Модели корпоративной культуры Т. Диля и А. Кеннеди
Источник: составлено авторами по [23, с. 10].

Согласно этой классификации корпоративные культуры существенно различаются по скорости получения обратной связи и оценки принятых решений. Эта скорость напрямую влияет на стиль управления, принятие рисков, мотивацию сотрудников и в конечном итоге на успех деятельности организации. Условно выделяют четыре основных типа культур, хотя на практике часто встречаются гибридные формы,

сочетающие черты нескольких типов. Классификация основывается на временному горизонте, в течение которого становится ясна эффективность принятых решений.

Стоит отметить, что образовательные учреждения входят в группу культуры «усердной работы». Это объясняется дальновидным функционированием образовательных организаций. Как правило, производство образовательных услуг позиционируется на более медленной отдаче, нежели другие производства. Фокус в данной ситуации делается на качестве предоставляемых услуг. Управление, как правило, более формализовано, с четко установленными процедурами и иерархией. Таким образом, принадлежность образовательных организаций к данной группе является вполне обоснованной.

Выбор наиболее подходящего типа корпоративной культуры зависит от специфики деятельности организации, ее целей и внешней среды. Не существует идеальной культуры, а современная организация должна уметь сочетать элементы разных типов, адаптируя свою культуру к меняющимся условиям рынка и технологическим инновациям.

Рассмотрим ключевые составляющие культуры более подробно, дополнив исходные пункты информацией применительно к образовательной организации.

1. Ценности: это не просто абстрактные понятия, а руководящие принципы, определяющие поведение всех участников учебного процесса. Академическая честность и целостность — это не только запрет на плагиат, но и культивирование критического мышления, умения работать с источниками информации и признавать ошибки. Инновации и творческий подход проявляются не только в разработке новых методик обучения, но и в стимулировании самостоятельного исследования и внедрении современных технологий.
2. Артефакты или физическая среда, которая так или иначе влияет на формирование корпоративной культуры. Современное оснащение в образовательной организации создает атмосферу, которая стимулирует учебную и творческую деятельность коллектива.
3. Система: эффективное управление зависит от четко выстроенных отношений в образовательной организации. Координирование учебного процесса позволяет минимизировать конфликты и приблизиться к достижению общих целей.
4. Лидерство иными словами обеспечение прозрачности подотчетности с помощью этических стандартов. Руководитель должен четко выстраивать дальнейший план действий, при этом показывать пример для поддержания, подкрепляя его высокой компетенцией и ответственностью.
5. Члены организации: формирование человеческого капитала в учебном заведении является основой дальнейшего развития организации. Поэтому необходимо фокусировать внимание на их компетентности, мотивации и поддержки.

К.Г. Кречетников выделяет следующие взаимосвязывающие элементы корпоративной культуры в современной организации: девиз, символ, предания, герой, которые также важны и присутствуют в образовательной организации [12].

Важность правильно подобранный культуры для функционирования современной образовательной организации высшего образования определяет ее дальнейшее стратегическое направление.

Ряд исследователей выделяет функции корпоративной культуры в системе образования (рис. 2), которые являются одним из главных инструментов её управления и помогают выстраивать гармоничные взаимоотношения в

коллективе, обеспечивать порядок, осуществлять эффективное руководство и поддерживать командный процесс, помогая всем участникам образовательного процесса развиваться в комфортных социально-психологических условиях.



Рис. 2. Функции корпоративной культуры в образовательном процессе [8, с. 151]

Корпоративная культура играет решающую роль в закреплении опыта и успехов деятельности высшего образовательного учреждения, и выражается в:

- 1) повышении производительности, т.е. позитивная корпоративная культура может мотивировать сотрудников, преподавателей и студентов на эффективную деятельность, высокие достижения и создание инновационных решений;
- 2) формировании положительной репутации и повышение доверия к учреждению как со стороны её работников, так и обучающихся и общественности. Репутационная составляющая высшего учебного заведения зависит от правильности формирования корпоративной культуры образовательной организации, а внутренняя обстановка учебного учреждения влияет на привлечение перспективных и талантливых преподавателей, студентов и партнёров;
- 3) улучшении качества обучения, иными словами, выбор правильных ценностей формирует основу культуры, что приводит к более эффективному воспитательному процессу и обучению. Формирование корпоративной культуры в данном аспекте фокусируется на удержании высококвалифицированных кадров, что напрямую влияет на качество деятельности высшего учебного заведения [14].

Стоит также отметить, что наиболее важным критерием корпоративной культуры является создание доверительной и поддерживающей среды внутри организаций, что способствует активному обмену идеями и инновациями, что особенно важно в образовательном процессе.

УСЛОВИЯ И ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Корпоративная культура в сфере высшего образования представляет собой не просто свод норм, традиций и правил, а сложную и многогранную систему, выступающую фундаментом, на котором строятся все процессы, от разработки учебных программ до взаимодействия с внешней средой. Это комплексное взаимодействие различных факторов, которые формируют атмосферу учреждения, включая социально-психологический климат в коллективе, и затрагивают

всех его членов — от руководства до обучающихся. Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на результативность образовательного процесса, привлекательность университета для будущих студентов и преподавателей, а также на качество научных исследований.

Формирование корпоративной культуры в образовательных организациях высшего образования является неотъемлемой частью их структурированного и эффективного функционирования с возможностью интеграции академических, финансовых и административных компонентов. Это обуславливается стремлением к эффективному управлению и устойчивому развитию, с ориентирами на быстроменяющиеся ориентиры в сфере образовательных стандартов и критерии оценивания. Современные преподаватели стараются сформировать дружеские отношения между студентами для реализации формирования внутреннего мира организации. Однако корпоративная культура образовательных учреждений четко разграничивает иерархию внутри преподавательского состава. В данную группу можно отнести деление в управлении, кафедральном и научном составе института.

Непосредственное влияние на формирование корпоративной культуры образовательного учреждения оказывает высшее руководство организации. Его влияние выражается в стиле управления, принимаемых решениях, собственном поведении, отношении к педагогическому составу и обучающимся.

Для формирования в образовательной организации важно наличие чёткой миссии и целей организации, определение и продвижение ценностей, которые являются её основой (например, открытость, уважение к каждому студенту, развитие креативности и творческого мышления, активное участие в жизни образовательного учреждения). Также необходимо создавать благоприятную и сплочённую рабочую среду посредством организации коллективных мероприятий, заседаний, тренингов, которые способствуют коммуникации и взаимодействию между сотрудниками и учениками [15, с. 240].

Ещё одно условие — наличие подходящей организационной структуры: распределение прав и обязанностей между сотрудниками должно быть чётким и прозрачным. Также важно постоянно обучать и развивать сотрудников, предоставлять возможности для профессионального развития и повышения квалификации.

Ключевым условием формирования корпоративной культуры в образовательных организациях является обеспечение абсолютной прозрачности всех процессов — от зачисления студентов и распределения бюджетных средств до формирования учебных планов и оценки качества образования. Публикация отчетности, доступность информации о преподавательском составе и результатах обучения, а также открытость к диалогу с родителями и студентами — это не просто тренд, а необходимость для построения доверия и повышения репутации вуза. Прозрачность позволяет не только улучшить имидж, но и предотвратить коррупционные риски, создавая здоровую и этичную среду.

Исследуя корпоративную культуру высших образовательных учреждений, стоит обратить внимание на методы её формирования и последующего развития. Они состоят из количественных, качественных и смешанных методов (рис. 3).

Могут также применяться и другие методы:

- использование социальных сетей, анализ сообщений и активности сотрудников в социальных сетях для выявления неформальных культурных норм;



Рис. 3. методы сбора данных о состоянии корпоративной культуры. [составлено авторами]

- этнографическое исследование, погружение в организацию в течение длительного периода для изучения культуры изнутри;
- сравнительный анализ, сравнение корпоративной культуры в разных подразделениях или географических регионах для выявления различий и общих черт [19, с. 46].

Эффективное управление современным высшим учебным заведением — это сложная задача, требующая комплексного подхода, выходящего за рамки традиционных методов. Успех в конкурентной среде образовательного рынка напрямую зависит от умелого использования инновационных технологий и передовых методов управления.

Внедрение современных информационных технологий играет решающую роль в оптимизации всех аспектов вузовской жизни и включает в себя использование электронных систем управления обучением (*LMS*), обеспечивающих удобный доступ к учебным материалам, онлайн-тестирование и обратную связь, а также систематизацию административных процессов [13].

Цифровизация позволяет автоматизировать рутинные задачи, освобождая время преподавателей и административного персонала для более важных функций — разработки инновационных образовательных программ, взаимодействия со студентами и проведения научных исследований. Более того, использование аналитических инструментов на основе больших данных (*Big Data*) позволяет выявлять тренды в образовании, прогнозировать потребности рынка труда и корректировать образовательные программы в соответствии с ними.

Анализ корпоративной культуры требует длительного времени и многостороннего подхода. Рассмотрим несколько примеров формирования, функционирования и развития корпоративной культуры в образовательных учреждениях высшего образования.

Самарский государственный медицинский университет (далее СамГМУ) является одним из ведущих российских медицинских вузов, который стремится к формированию культуры инноваций и постоянного профессионального роста. Это проявляется в поддержке участия преподавателей в международных конференциях, в стимулировании научных исследований и внедрении передовых технологий в учебный процесс. Наличие современных лабораторий, библиотек и информационных ресурсов — важный компонент этой культуры.

Однако оценка корпоративной культуры СамГМУ не ограничивается только материальной базой. Не менее важными являются неформальные аспекты: стиль руководства, взаимоотношения между преподавателями и студентами, наличие системы менторства и наставничества. Сильная корпоративная культура в СамГМУ подразумевает высокий уровень командной работы, открытость к критике и конструктивному диалогу, культивирование этичности и профессиональной ответственности.

Основная задача, стоящая перед дирекцией СамГМУ по управлению персоналом и корпоративному развитию, заключается в том, чтобы осуществлять комплексное и систематическое управление кадровым составом университета. Это включает в себя не только подбор и расстановку квалифицированных специалистов, но и постоянное совершенствование корпоративной культуры учебного учреждения [6].

Стремление к достижению этих целей направлено на обеспечение СамГМУ необходимым числом высококвалифицированных сотрудников, чьи профессиональные качества соответствуют амбициозным целям и стратегическим задачам, которые ставит перед собой университет в процессе своего развития. Важность этой работы трудно переоценить, поскольку именно от уровня и квалификации персонала во

многом зависит успех образовательного процесса и научной деятельности университета, а также его репутация и конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Обеспечение и достижение данной цели происходит посредством управления и контроля процессов, которыми занимается дирекция университета (рис. 4).

Для формирования и актуализации требований к уровню корпоративных компетенций применяется деление на уровни, которые подкрепляются соответствующими индикаторами (табл. 1). Так называемая шкала развития компетенций формируется из трёх уровней, каждый из которых соответствует определенным критериям и оценкам. Корпоративная культура СамГМУ основана на следующих ключевых ценностях:

- 1) профессионализм, а именно, высокие стандарты медицинской практики, научных исследований и образования;
- 2) гуманизм, иными словами уважение к пациентам, коллегам и обществу;
- 3) инновационность, т.е. стремление к развитию новых методов лечения, технологий и образовательных подходов;
- 4) командная работа, сотрудничество и поддержка между преподавателями, сотрудниками и студентами;
- 5) ответственность и забота о здоровье пациентов, качество образования и благополучие сотрудников.

Таблица 1

Шкала развития компетенций СамГМУ

Уровни	Индикаторы
Уровень наивысшего мастерства	В дополнение к уровню 2: Особо высокая степень развития компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Поведенческие проявления полностью соответствуют и превосходят позитивные индикаторы
Уровень мастерства	Ожидаемый уровень развития компетенций. Сотрудник полностью освоил компетенцию. Эффективно применяет ее в широком спектре рабочих ситуаций. Поведенческие проявления соответствуют большинству объективных индикаторов.
Уровень опыта	Компетенции находятся в развитии. Сотрудник понимает важность компетенции, может применить ее в простых привычных ситуациях. Демонстрируемое поведение соответствует ограниченному числу позитивных индикаторов (не больше половины)
Уровень некомпетентности	Компетенция не развита. Сотрудник не проявляет компетенцию, не считает ее значимой. Демонстрируемое поведение не отвечает приемлемому уровню по всем позитивным индикаторам. Позитивных проявлений не продемонстрировано

Источник: составлено авторами по [6].

Таким образом, корпоративная структура СамГМУ строится на учете человеческих ресурсов, а также раскрытии потенциала каждого из сотрудников.

Ещё одним удачным примером формирования и развития корпоративной культуры учебной организации высшего образования является корпоративная культура Московского государственного технического университета им. Н.Э. Балумана (далее МГТУ). Она представляет собой сложный и многогранный феномен, который отражает ценности, убеждения и нормы, определяющие взаимодействие всех участников образовательного процесса. При более глубоком анализе структуры и особенностей МГТУ можно выделить

несколько ключевых критериев, которые формируют эту уникальную культуру.



Рис. 4. Структура взаимосвязи дирекции СамГМУ

Источник: составлено авторами по [6].

Первый критерий — это ориентация на инновации. Университет активно внедряет современные технологии и методы обучения, что позволяет не только улучшать качество образовательного процесса, но и поддерживать высокий уровень научных исследований.

Вторым критерием выступает высокий профессионализм. МГТУ придерживается строгих стандартов в обучении и научной деятельности. Данный аспект, в свою очередь, формирует постоянное развитие научных навыков и знаний. В университете активно проводятся курсы повышения квалификации, что позволяет сфокусировать внимание на актуальности знаний преподавателей и их умений.

Третий критерий — ответственность к качеству образовательного процесса, что обосновывает репутационную составляющую университета. МГТУ уделяет огромное внимание не только академическим достижениям, но и психоэмоциональному состоянию человеческого капитала своего заведения.

Четвертый аспект формируется на принципах командного взаимодействия, что создает среду взаимовыгодных вложений в развитие университета. Такой подход способствует формированию единой команды, целью которой является выполнение и достижение общих целей.

Пятый критерий формируется на открытости в диалоге между сотрудниками и обучающимися вуза, что создает атмосферу доверия и взаимопонимания. Базируясь на данном критерии, МГТУ укрепляет корпоративную структуру университета.

Задачами корпоративной культуры МГТУ являются:

- 1) формирование у сотрудников и студентов чувства гордости и причастности к университету;
- 2) поддержка и развитие творческого потенциала и инициатив;
- 3) обеспечение этичного и ответственного поведения всех членов университетского сообщества;
- 4) создание условий для профессионального роста и самореализации сотрудников и студентов;
- 5) повышение узнаваемости и привлекательности МГТУ для абитуриентов, партнеров и общества [17].

Таким образом, корпоративная культура МГТУ базируется на принципах инновационности и профессионализма кадрового состава, а также ответственности и качества предоставляемых услуг. Данные факторы не только формируют

высокое качество образования, но и помогают развитию научного и человеческого потенциала работников.

Проводя данное исследование, особое внимание было удалено статистическим показателям корпоративной культуры. Как правило, с помощью статистических данных можно определить эффективность функционирования организации в целом. Так были рассмотрены следующие показатели МГТУ:

- 1) индекс удовлетворенности сотрудников: 85%;
- 2) индекс удовлетворенности студентов: 82%;
- 3) количество патентов, полученных сотрудниками и студентами МПТУ: более 1000 в год;
- 4) количество стартапов, созданных выпускниками МПТУ: более 50 в год;
- 5) количество международных партнеров МПТУ: более 200 университетов и организаций из 50 стран [17].

Следующим удачным примером образовательного учреждения с развитой корпоративной культурой является ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» (сокращённо ПГУ) — крупнейший образовательный, научно-исследовательский и консалтинговый центр Пензенской области.

Миссия Пензенского государственного университета (ПГУ) — формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала, поддержка социально-экономического развития Пензенского региона и Российской Федерации путём обеспечения высокого качества образовательного процесса, научно-исследовательских работ, технологических разработок, межрегионального и международного сотрудничества [18].

Корпоративная культура в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» помогает реализовывать данную миссию представляет собой комплексный механизм, объединяющий ценности, принципы и практики, формирующий уникальный облик образовательного учреждения и определяющий его успешное функционирование, и который основан, прежде всего, на правильном распределении функциональности данного заведения. Принципы корпоративной культуры поддерживают внутреннюю гармонию и работоспособность, что, в свою очередь, влияет на образовательный процесс. Она не просто декларируется, но активно внедряется и поддерживается на всех уровнях — от руководства до студентов.

Основные ценности ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» представлены на рис. 5. Они хорошо отражают корпоративную культуру образовательного учреждения.



Рис. 5. Основные ценности ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: составлено авторами по [Управление стратегического развития и системы качества ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс]. — URL: <https://usk.pnzgu.ru>

Шесть основных принципов, заложенных в основу корпоративной культуры ПГУ, являются не просто абстрактными понятиями, а конкретными ориентирами для повседневной деятельности образовательного учреждения (рис. 6).



Рис. 6. Элементы корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: составлено авторами по [18].

Эти элементы подкрепляются конкретными действиями. Так, например, 18 апреля 2018 г. был дан старт проекту «Кампусная карта ПГУ». Кампусные карты ПГУ выпущены с индивидуальным дизайном вуза, что способствует поддержанию корпоративной университетской культуры.

В память о 428 студентах, сотрудниках и педагогах, участвовавших в Великой Отечественной войне, в университете открыт мемориал «Они сражались за Родину». В 2025 г. издан памятный календарь «Поколение победителей» [18].

ПГУ разработал и активно использует фирменный стиль, включающий специфическую цветовую гамму, шрифты и графические элементы. ПГУ имеет свою собственный логотип — сложную эмблему, несущую в себе глубокий символический смысл, в котором каждый элемент несёт определённую смысловую нагрузку, отражая историю, ценности и миссию университета. Эта официальная символика присутствует во всех аспектах жизни университета. В каждом корпусе университета размещены информационные стенды, содержащие подробную информацию о миссии, истории, структуре, направлениях деятельности и достижениях ПГУ. Эти стенды не только информируют студентов, преподавателей и посетителей о жизни университета, но и способствуют формированию чувства принадлежности к большому и динамично развивающемуся коллективу.

«Университетская газета» Пензенского государственного университета — это основной печатный источник информации о жизни вуза, его студентов и преподавателей.

В газете представлены новости и объявления о событиях факультетов и подразделений, творчество студентов, преподавателей и сотрудников, рассказы о поездках, комментарии о происходящих в университете событиях, мероприятиях, интервью с интересными людьми вуза и его гостями и различные фотографии.

Фирменный стиль ПГУ используется также в официальной документации — письмах, программах семинаров и конференций, дипломах и других документах. Это обеспечивает единый образ университета и повышает его узнаваемость. Более того, фирменная символика используется на сувенирной продукции, что способствует пропаганде университета и формированию положительного имиджа среди абитуриентов и широкой общественности. Также у ПГУ существует два варианта гимна.

С целью изучения специфики корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» и выявления её особенностей было проведено интервьюирование сотрудников в количестве 10 человек и опрос сотрудников в количестве 80 человек.

Проведя анализ интервью среди сотрудников университета, удалось выявить несколько ключевых моментов:

- 1) корпоративная культура ПГУ по оценкам респондентов имеет высокий или средний уровень;
- 2) все участники интервью считают, что развитие корпоративной культуры ПГУ является ключевым фактором развития и дальнейшего функционирования университета;
- 3) в качестве улучшения корпоративной культуры были предложены проведения розыгрышей фирменной символики ПГУ, совершенствование и внедрение новых цифровых технологий в корпоративную культуру вуза.

Проведя анализ, можно сказать, что 64% опрошенных разделяют ценности университета, что является хорошим показателем для университета, а 25% частично разделяют ценности университета, что может быть связано с изменением устоев современных людей в контексте формирования общественной жизни.

Важным критерием в оценке корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» стала оценка направлений деятельности университета. В данном случае результаты поделены на два аспекта. Первыми выступили направления деятельности университета, которые получили максимально высокую оценку (рис. 7), вторыми — направления с минимальной оценкой.



Рис. 7. Направления деятельности университета, получившие максимальную оценку со стороны респондентов (в процентах от числа опрошенных, n = 80)

Проанализировав данный аспект, можно сказать, что большая часть опрашиваемых предпочла выбрать наиболее перспективным направлением в дальнейшем развитии университета фирменный стиль и миссию, цели и задачи образовательной организации.

Данный выбор можно обосновать пониманием важности корпоративной культуры для образовательного учреждения как дальнейшего вектора развития университета. Как правило, от корпоративной культуры зависит эффективное функционирование учебного заведения, качество труда персонала и предоставляемых услуг.

Минимальный процент в направлении деятельности университета получила реклама (8%). Это может быть связано с устоявшимися ассоциациями и популярностью Пензенского государственного университета, что сводит к минимуму необходимость использования дополнительных источников рекламы.

На рис. 8. представлены направления деятельности университета, получившие минимальную оценку со стороны респондентов.



Рис. 8. Направления деятельности университета, получившие минимальную оценку со стороны респондентов (в процентах от числа опрошенных, n = 80)

Проанализировав данные можно отметить, что 45% опрошенных отметили недостаточно мероприятий по привлечению молодых сотрудников и 18% отдали свой голос за участие ППС в принятии управленческих решений. Данный факт может быть связан с высокой загруженностью профессорско-преподавательского состава.

В целом по результатам опроса 79% сотрудников осведомлены о существовании корпоративной культуры в образовательном учреждении. Результаты данного вопроса являются особенно важными, так как осведомленность коллектива о существовании корпоративной культуры в первую очередь показывает, насколько развита корпоративная культура в университете и узнаваема среди сотрудников, а также позволяет выявить возможные проблемные места.

В ходе проведенного анализа элементов корпоративной культуры можно сделать вывод, что в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» наблюдается достаточно стабильная и развитая корпоративная культура. Это выражается в четкой системе ценностей, норм и традиций, которые объединяют сотрудников и студентов, создавая атмосферу сотрудничества и взаимопомощи.

Рассмотренный опыт положителен, перспективен и может учитываться в других образовательных учреждениях высшего образования. Однако, несмотря на положительные аспекты, следует помнить, что корпоративная культура должна постоянно совершенствоваться с учётом современных тенденций и изменений внешней среды, а также уникальной специфики деятельности того или иного образовательного учреждения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассмотрев вышеизложенные примеры, можно сделать вывод, что корпоративная культура высшего образовательного учреждения должна формироваться с учётом нескольких основных критерий:

- 1) соблюдение индекса человеческого развития, что дает возможность для самореализации, как преподавателям, так и студентам;
- 2) формирование корпоративной культуры целиком и полностью зависит от компетентности преподавательского состава, что обуславливается совокупностью сочетаемых индикаторов, показывающих способности к критическому мышлению, коммуникативных способностей и т.д.;
- 3) корпоративная культура является главным мотиватором в проекции развития имиджа и научно-исследовательской деятельности университета;
- 4) формирование корпоративной культуры в высших учебных заведениях является неотъемлемой частью структурированного функционирования организации;
- 5) возможности интеграции академических, финансовых и административных компонентов, что обуславливается

стремлением к эффективному управлению и устойчивому развитию, с ориентиров на быстроменяющиеся ориентиры в сфере образовательных стандартов и критериях оценивания.

На основе проанализированного материала, можно выделить основные проблемы формирования корпоративной культуры, которые наиболее часто встречаются в образовательных учреждениях:

- 1) отсутствие отдельного документа, который закрепляет и регулирует нормы поведения сотрудников и элементы корпоративной культуры, а также мероприятия по её осуществлению и развитию;
- 2) недостаточное количество проводимых совместных праздников и культурных мероприятий. Большинство работников отмечают, что им не хватает таких событий;
- 3) недостаточное применение современных программ по развитию благополучия сотрудников и привлечению молодых специалистов;
- 4) недостаточная развитость коммуникаций и обратной связи между участниками образовательного процесса и руководством;
- 5) нивелирование психологических различий между сотрудниками и руководителями. Это может способствовать снижению профессионализма работников, лояльности и ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

Ключевым фактором, обуславливающим проблемы, является обеспечение абсолютной прозрачности всех процессов — от зачисления студентов и распределения бюджетных средств до формирования учебных планов и оценки качества образования. Публикация отчетности, доступность информации о преподавательском составе и результатах обучения, а также открытость к диалогу с родителями и студентами — это не просто тренд, а необходимость для построения доверия и повышения репутации вуза. Прозрачность позволяет не только улучшить имидж, но и предотвратить коррупционные риски, создавая здоровую и этичную среду.

Внедрение системы наставничества, программы развития лидерских качеств и стимулирование участия в научных конференциях и проектах способствуют повышению мотивации и вовлеченности всех участников образовательного процесса. Важно отметить, что корпоративная культура не ограничивается только внутренними отношениями. Современные преподаватели стараются сформировать дружеские отношения между студентами для реализации формирования внутреннего мира организации. Она также формирует внешний имидж вуза, влияя на его привлекательность для потенциальных абитуриентов, работодателей, партнёров.

Кроме того, адаптация к быстро меняющимся требованиям рынка труда является критически важной задачей образовательного учреждения. Вуз должен активно сотрудничать с предприятиями и организациями, внедрять практико-ориентированные образовательные программы, организовывать стажировки и практические занятия с участием представителей реальных секторов экономики.

Тесное взаимодействие с работодателями позволит создать более релевантные учебные планы, обучить студентов практическим навыкам, востребованным на рынке, и повысить их конкурентоспособность после окончания университета. Постоянный мониторинг тенденций на рынке труда и гибкость в адаптации образовательных программ — ключевые факторы успеха современного образовательного учреждения высшего образования. Таким образом, корпоративная культура является важным фактором успешной деятельности университета и играет ключевую роль в достижении его стратегических целей.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в образовательных учреждениях высшего образования имеется своя собственная культура, которая создает внутренний и внешний образ образовательной организации, отражается в ценностях, традициях, нормах, правилах поведения, влияя на её функционирование, социально-психологический климат и взаимоотношения в коллективе, имидж образовательной организации и качество предоставляемых образовательных услуг в целом.

Корпоративная культура вуза должна быть динамичной и гибкой, чтобы соответствовать этим требованиям. Это включает в себя не только образовательные программы, но и развитие навыков, таких как критическое мышление, командная работа и креативность. Важно, чтобы вуз создавал условия для формирования таких компетенций у студентов, что, в свою очередь, требует пересмотра традиционных подходов к обучению и взаимодействию между преподавателями и студентами.

Формирование сильной корпоративной культуры является важнейшим аспектом успешного управления вузом. Она должна быть направлена на создание атмосферы сотрудничества, взаимного уважения и стремления к профессиональному росту как среди преподавателей, так и среди студентов.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно выделить основные цели корпоративной культуры в образовательной организации высшего образования (рис. 9).



Рис. 9. Цели корпоративной культуры в образовательной организации высшего образования

Для достижения поставленных целей и решения основных проблем в формировании и развитии корпоративной культуры образовательного учреждения высшего образования рекомендуется:

- 1) документальное закрепление элементов корпоративной культуры: обязательное наличие структурированного документа о корпоративной культуре, в котором будут указаны основные положения, компоненты корпоративной культуры, мероприятия по её развитию и продвижению;
- 2) закрепление в штатном расписании должности специалиста по корпоративным коммуникациям (или что-нибудь похожее) для разработки и реализации стратегий внутреннего и внешнего корпоративного общения. Такой специалист поможет создать благоприятную рабочую атмосферу; поддерживать позитивный имидж организации; управлять корпоративным сайтом и социальными сетями; организовывать и проводить корпоративные ме-

- роприятия; периодически проводить мониторинг информационного поля и анализ обратной связи от сотрудников;
- 3) активное сотрудничество учебного заведения с различными предприятиями, проведение стажировок и практико-ориентированных занятий с участием представителей реальных секторов экономики, а также активное внедрение практико-ориентированных образовательных программ. Тесное взаимодействие с работодателями позволит создать более релевантные учебные планы, обучить студентов практическим навыкам, востребованным на рынке, и повысить их конкурентоспособность после окончания университета. Постоянный мониторинг тенденций на рынке труда и гибкость в адаптации образовательных программ — ключевые факторы успеха современного вуза [3];
 - 4) улучшение каналов обратной связи: создание и поддержание эффективной и функциональной корпоративной онлайн-платформы для преподавателей и студентов, обеспечивающее быструю обратную связь по различным корпоративным мероприятиям, по разным аспектам деятельности организации и отношению к образовательному и воспитательному процессам, проблемам и обработку обращений, возможность отслеживания статуса запроса и представления статистических данных об обращениях, сгруппированных по темам (например, качество преподавания, учебная инфраструктура, бытовые условия, внеучебная деятельность) и др.;
 - 5) периодическая организация и проведение тренингов по развитию эмоционального интеллекта, командообразованию, управлению стрессом и конфликтами для преподавателей и для студентов. Такие мероприятия помогут участникам образовательного процесса лучше понимать друг друга, развивать навыки эффективной коммуникации и находить общие решения в сложных ситуациях, могут повысить уровень доверия между коллегами, студентами, и создать более сплоченный трудовой и студенческих коллектив, снизить уровень конфликтных ситуаций, которые могут встречаться в образовательных учреждениях; обучение методам медиации и непринужденного решения спорных ситуаций также необходимо как среди сотрудников, так и среди студентов;
 - 6) построение здоровой корпоративной культуры с помощью инструмента велбинг (*well-being*) — это современные корпоративные программы, основная цель которых — повысить уровень благополучия сотрудников, создание атмосферы психологической безопасности для удержания и вовлечения персонала в социально-трудовые отношения. *Well-being* объединяет множество направлений, например, заботу о физическом благополучии (ориентация на занятие спортом, йогой, на укрепление здоровья, профилактики заболеваний и др.), консультацию психолога, развитие внутренних инициатив, улучшении психоэмоционального состояния и ментального здоровья (например, оборудование комнат (зон) отдыха, развитие хобби сотрудников и т.п.);
 - 7) эффективное руководство, которое предполагает умение активно слушать, анализировать обратную связь и своевременно реагировать на проблемы. Для стимулирования открытого диалога можно использовать различные инструменты: анонимные опросы, фокус-группы, «открытые двери» руководства, регулярные неформальные встречи. Активное участие руководителя в повседневной жизни вуза или структурного подразделения — не просто демонстрация присутствия, а способ показать свою заинтересованность и сопричастность. Участие в коллективных мероприятиях, совместные обеды, помощь в решении повседневных задач — все это способствует сплочению коллектива и укреплению доверия [15]. Кроме того, непосредственное наблюдение за рабочим процессом позволяет руководству своевременно выявлять проблемы и принимать эффективные меры по их решению;
 - 8) стимулирование инноваций, которое невозможно без создания атмосферы творчества и открытости для новых идей за счёт активного внедрения программ внутренних конкурсов, грантов на разработку новых методик преподавания или улучшения организационных процессов, создание инновационных платформ — все это способствует росту активности и креативности сотрудников и студентов. Важно также создать механизмы защиты интеллектуальной собственности и поощрения авторства, чтобы стимулировать участников образовательного процесса к предложению новых идей;
 - 9) активное развитие бренда работодателя, так называемого *Employer Branding* (HR-брэндинг) — совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем организации в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других участников образовательного процесса, что позволит увеличить лояльность коллектива и студентов университета. В этом поможет более активное распространение собственного мерча учебного заведения, который нужно расширять и распространять среди студентов и сотрудников. Это могут быть футболки, блокноты, ручки, наклейки с логотипом и разной символикой (слоганами). Важно сделать их доступными.
- Трансформация корпоративной культуры в университете — задача, требующая комплексного подхода, в основе которого лежит эффективное лидерство. Проблема не сводится к простому назначению руководителей; необходим стратегический подход, направленный на культивирование атмосферы доверия, сотрудничества, мотивации и развития инноваций у всех участников образовательного процесса.
- Выполнение вышеперечисленных рекомендаций, которые являются универсальными, помогут повысить эффективность корпоративной культуры вузов, привести к значительным положительным изменениям как в образовательном процессе, так и в жизни сотрудников, а также повысить качество трудовой деятельности, лояльность и приверженность сотрудников организации. Также стоит обратить внимание на социальную и экономическую эффективность от предложенных рекомендаций, которые будут выражаться в вовлеченности сотрудников, студентов и привлечению абитуриентов, партнёров, в новых проектах и показателях деятельности. Основным плюсом реализации данных рекомендаций будет являться повышение статуса учебного заведения, что, в свою очередь, является перспективой для выхода университета на новые уровни и рейтинги.
- Целенаправленная работа над улучшением корпоративной культуры высшего учебного заведения не только поможет устраниć существующие пробелы, способствуя тем самым общему развитию и успеху учебного заведения, что окажет положительное влияние на удовлетворённость и лояльность сотрудников, качество образовательных услуг и подготовку высококвалифицированных специалистов, что является одной из главных задач университета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Батталова Л.М. Корпоративная культура в России: проблемы формирования [Текст] / Л.М. Батталова, С.В. Дадыкин, Э.А. Устьян // Проблемы экономики и юридической практики. — 2020. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-v-rossii-problemy-formirovaniya>
2. Бабенко И.В. Анализ корпоративной культуры высшего учебного заведения [Текст] / И.В. Бабенко, О.В. Михайлова // Государственное управление. — 2020. — № 2. — С. 102–111.
3. Баутина К.С. Влияние корпоративной культуры на развитие современной образовательной организации [Текст] / К.С. Баутина // Национальные приоритеты России. — 2015. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-razvitiye-sovremennoy-obrazovatelnoy-organizatsii>
4. Буева И.И. Корпоративная культура как ресурс управления качеством образования в вузе [Текст] / И.И. Буева // Известия Самарского научного центра РАН. — 2009. — № 4-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-resurs-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya-v-vuze>
5. Данилова Е.А. Теоретические аспекты корпоративной культуры компании [Текст] / Е.А. Данилова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (УПИРР). — 2023. — № 5. — С. 20–24. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-korporativnoy-kultury-kompanii>
6. Дирекция по управлению персоналом и корпоративному развитию СамГМУ [Электронный ресурс]. — URL: <https://samsmu.ru/university/offices/hr/?ysclid=m55ahnzaqk531460045>
7. Ермолаева С.Г. Корпоративная культура университета: роль профсоюза [Текст] / С.Г. Ермолаева, А.В. Мальцев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (УПИРР). — 2023. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-universiteta-rol-profsoyuza>
8. Зубова Т.В. Роль корпоративной культуры в образовательном учреждении [Текст] / Т.В. Зубова // Проблемы современного педагогического образования. — 2021. — № 70-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-obrazovatelnom-uchrezhdennii>
9. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К.Камерон, Р. Куинн. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2015. — 452 с.
10. Козлов В.В. Корпоративная культура [Текст]: учебно-практическое пособие / В.В. Козлов. — М.: Альфа-Пресс, 2019. — 301 с.
11. Королева Е.А. Общие и специфические особенности развития корпоративной культуры в образовательном учреждении [Текст] / Е.А. Королева // Скиф. — 2020. — № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschie-i-spetsificheskie-osobennosti-razvitiya-korporativnoy-kultury-v-obrazovatelnom-uchrezhdennii>
12. Кречетников К.Г. Элементы корпоративной культуры в современной организации [Текст] / К.Г. Кречетников // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. — 2015. — № 18. — С. 16–20.
13. Маличенко И.П. Цифровая корпоративная культура как стратегический фактор роста вовлеченности персонала [Текст] / И.П. Маличенко, К.С. Якущенко, В.О. Палий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (УПИРР). — 2023. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-korporativnaya-kultura-kak-strategicheskiy-faktor-rosta-vovlechennosti-personala>
14. Мешков А.Ю. Качество образования и корпоративная культура университета [Текст] / А.Ю. Мешков // Вестник ЮУрГУ. Серия: Образование. Педагогические науки. — 2013. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-obrazovaniya-i-korporativnaya-kultura-universiteta>
15. Молебнов А.Н. Влияние корпоративной культуры на социально-психологический климат в коллективе высшего учебного заведения [Текст] / А.Н. Молебнов, Е.С. Тарханова // В сборнике: Социокультурные факторы консолидации современного общества. Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. — Пенза, 2024. — С. 240–248.
16. Молебнов А.Н. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала [Текст] / А.Н. Молебнов, Е.С. Тарханова // В сборнике: Качество жизни населения в современной России: социально-экономические и социокультурные аспекты. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. — Пенза, 2024. — С. 244–252.
17. Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана [Электронный ресурс]. — URL: <https://bmstu.ru/international-programs>List-of-partner-universities>
18. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» [Электронный ресурс]. — URL: <https://pnzgu.ru>
19. Первакова Е. Методы количественной диагностики эффективной корпоративной культуры [Текст] / Е. Первакова // Социальная политика и социальное партнерство. — 2012. — № 2. — С. 45–52.
20. Спивак В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. — СПб.: Нева, 2004. — 224 с.
21. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/779e21e98202dcc3c9d0dd5994c7d061e7ab1f5f
22. Scholz Ch., Hofbauer W. Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler, 1990. 229 S.
23. Kobi J.-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986. S.10.

REFERENCES

1. Battalova L.M., Dady'kin S.V., Ust'yan E'.A. Korporativnaya kul'tura v Rossii: problemy' formirovaniya // Problemy' e'konomiki i yuridicheskoy praktiki. 2020, no. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-v-rossii-problemy-formirovaniya>
2. Babenko I.V. Analiz korporativnoj kul'tury' vy'sshego ucheb-nogo zavedeniya / I.V. Babenko, O.V. Mixajlova // Gosudarstvennoe upravlenie. 2020, no. 2, pp. 102–111.
3. Bautina K.S. Vliyanie korporativnoj kul'tury' na razvitiye sovremennoj obrazovatel'noj organizatsii // Natsional'ny'e priority' Rossii. 2015, no. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-razvitie-sovremennoy-obrazovatelnoy-organizatsii>
4. Bueva I.I. Korporativnaya kul'tura kak resurs upravleniya kachestvom obrazovaniya v vuze // Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra RAN. 2009, no. 4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-resurs-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya-v-vuze>
5. Danilova E. A. Teoreticheskie aspekty' korporativnoj kul'tury' kompanii // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii (UPIR). 2023, no. 5, pp. 20–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-korporativnoj-kul-tury-kompanii>

- cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspeky-korporativnoy-kultury-kompanii
6. Direktsiya po upravleniyu personalom i korporativnomu razvitiyu SamGMU [E'lektronnyj resurs]. URL: <https://samsmu.ru/university/offices/hr/?ysclid=m55ahnzaqk531460045>
 7. Ermolaeva S.G., Mal'tsev A.V. Korporativnaya kul'tura universiteta: rol' profsoyuza // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii (UPIRR). 2023, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-universiteta-rol-profsoyuza>
 8. Zubova T.V. Rol' korporativnoj kul'tury v obrazovatel'nom uchrezhdenii // Problemy' sovremennoj pedagogicheskogo obrazovaniya. 2021, no. 70-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii>
 9. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury'. 2-e izd. SPb.: Piter, 2015. 452 p.
 10. Kozlov V.V. Korporativnaya kul'tura: uchebno-prakticheskoe posobie. M.: Al'fa-Press, 2019. 301 p.
 11. Koroleva E.A. Obshchie i spetsificheskie osobennosti razvitiya korporativnoj kul'tury v obrazovatel'nom uchrezhdenii // Skif. 2020, no. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschie-i-spetsificheskie-osobennosti-razvitiya-korporativnoy-kultury-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii>
 12. Krechetnikov K.G. Elementy' korporativnoj kul'tury v sovremennoj organizatsii // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie v XXI veke: teoriya, metodologiya, praktika. 2015, no. 18, pp. 16–20.
 13. Malichenko I.P., Yakushhenko K.S., Palij V.O. Tsifrovaya korporativnaya kul'tura kak strategicheskij faktor rosta vovlechennosti personala // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii (UPIRR). 2023, no. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-korporativnaya-kultura-kak-strategicheskiy-faktor-rosta-vovlechennosti-personala>
 14. Meshkov A.Yu. Kachestvo obrazovaniya i korporativnaya kul'tura universiteta // Vestnik YuUrGU. Seriya: Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki. 2013, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-obrazovaniya-i-korporativnaya-kultura-universiteta>
 15. Molebnov A.N., Tarhanova E.S. Vliyanie korporativnoj kul'tury na social'no-psixologicheskij klimat v kollektive vy'sshego uchebnogo zavedeniya // V sbornike: Sotsiokul'turnye faktory konsolidatsii sovremennoj obshchestva. Sbornik statej po materialam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferentsii. Penza, 2024, pp. 240–248.
 16. Molebnov A.N., Tarhanova E.S. Korporativnaya kul'tura kak faktor motivatsii personala // V sbornike: Kachestvo zhizni naseleniya v sovremennoj Rossii: sotsial'no-e'konomicheskie i sotsiokul'turnye aspekty. Sbornik statej po materialam Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferentsii. Penza, 2024, pp. 244–252.
 17. Moskovskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet im. N.E. Baumana [E'lektronnyj resurs]. URL: <https://bmstu.ru/international-programs>List-of-partner-universities>
 18. Ofitsial'nyj sajt FGBOU VO «Penzenskij gosudarstvennyj universitet» [E'lektronnyj resurs]. URL: <https://pnzgu.ru>
 19. Pervakova E. Metody' kolichestvennoj diagnostiki e'fektivnoj korporativnoj kul'tury // Sotsial'naya politika i sotsial'noe partnerstvo. 2012, no. 2, pp. 45–52.
 20. Spivak V.A. Korporativnaya kul'tura. SPb.: Neva, 2004. 224 p.
 21. Federal'nyj zakon ot 29.12.2012 N 273-FZ (red. ot 28.12.2024) «Ob obrazovanii v Rossiskoj Federatsii» // SPS «Konsul'tant Plyus». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/779e21e98202dec3c9d0dd5994c7d061e7ab1f5f/
 22. Scholz Ch., Hofbauer W. Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler, 1990. 229 S.
 23. Kobi J.-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986, s. 10.

Батырев М.В.

СЛОЖНЫЕ ПОДЧИНЕННЫЕ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

М., 2025, 336 с.

Новинка от Максима Батырева. Во второй части «Сложных подчиненных» он собрал новые, актуальные для сегодняшних компаний типы: зумеры, удаленщики, саботажники, формалисты, влюбленные парочки, серые кардиналы и другие.

Все описания сопровождаются управленческими решениями и стратегиями действий для каждого конкретного случая. Благодаря им вы сможете скорректировать поведение почти любого подчиненного и получить эффективного командного работника. В книге представлен не только личный опыт Максима Батырева, но и опыт менеджеров со всей страны и из-за рубежа.

Для кого эта книга

Для руководителей, уставших от конфликтов.

Для менеджеров, которые хотят понять зумеров и сотрудников старше себя.

Для тех, кто хочет строить команду мечты.

