

На правах рукописи



Зигаленко Анатолий Борисович

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВУЗОВСКОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством:  
10. Предпринимательство»**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**



**Волгоград – 2008**

Работа выполнена в Московском институте экономики,  
менеджмента и права

Научный руководитель      доктор экономических наук, профессор  
Шапкин Игорь Николаевич.

Официальные оппоненты:    доктор экономических наук, профессор  
Сидунова Галина Ивановна.  
кандидат экономических наук  
Марусинина Елена Юрьевна.

Ведущая организация      Московский государственный областной  
университет (МОПИ им. Крупской),

Защита состоится «18» декабря 2008 г. в 9 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета ДМ 212.028.07 при Волгоградском государственном техническом университете по адресу: 400131, г. Волгоград, проспект Ленина, 28, ауд. 209.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Волгоградского государственного технического университета.

Автореферат разослан 18 ноября 2008 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Попкова Е. Г.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Современный этап развития российской экономики характеризуется развитием рыночных отношений, которым присущи прозрачность экономических процессов, свобода чистой конкуренции, поощрение предпринимательской деятельности. С переходом к рыночной экономике во власти новых условий оказались и высшие учебные заведения, которые пострадали за счет масштабного сокращения государственного финансирования, так как раньше государственные высшие учебные заведения существовали за счет финансовых поступлений из бюджета страны. Сегодня вузы вынуждены выстраивать план своего выживания с минимальным объемом государственной поддержки. В таких условиях единственной реальной основой для самофинансирования выступает процесс предпринимательской деятельности.

Ввиду специфичности оказываемых вузами услуг границы осуществления предпринимательства весьма ограничены. Для самообеспечения отдельно взятого вуза средств системы платного образования часто явно недостаточно, поэтому необходимы не только дополнительные программы образования, но и специализированный инструментарий привлечения потребителей образовательных услуг и квалифицированных кадров. Среди инструментов управления предпринимательской деятельностью первостепенное значение имеют методы для создания благоприятного имиджа учебного заведения среди потребителей, а также формирование стройной системы организационной культуры вуза, формирование и развитие которой влечет за собой повышение уровня доходов образовательного учреждения ввиду увеличения количества потребителей услуг. Организационная культура – понятие достаточно многогранное, но в общем виде это та система взаимоотношений внутри высшего учебного заведения, которая поможет достичь наилучших

результатов деятельности при оптимальных финансовых издержках.

Несмотря на значительное число трудов, в которых осуществляется изучение формирования организационной культуры предприятий, специфика и роль ее развития в предпринимательской деятельности высшего учебного заведения учтена недостаточно, что и требует дополнительных исследований в области развития организационной культуры вуза.

**Состояние разработанности проблемы.** Общие вопросы теории функционирования образовательных учреждений изложены в трудах многих отечественных и зарубежных ученых: Е.М. Авраамовой, В.В. Азарьевой, М.М. Акулич, О.А. Александровой, М.В. Арапова, М.Д.Бабанского, В.Д.Батухтина, Ю.Б.Верпаховской, Д.М.Логина, Г.В.Майер, А.Ю.Шумакова.

Проблема разработки способов ведения предпринимательской деятельности в российской высшей школе до настоящего времени освещалась в литературе недостаточно. Однако в настоящее время данными вопросами занимаются Н.С.Беляков, С.А.Беляков, Н.Н.Богдан, Е.В. Бурмистрова, Е. Дагаева, Л.В. Даниленко, Т.Л.Клячко, В.Г. Лобов, М. Лукашенко, Е.А.Могилёвкин, О.В. Нефедова, М.В. Ниязова Д.В.Пузанков, С.А.Степанов, Э.О. Цатурян.

Вопросам исследования специфики организационной культуры посвящены работы Р. Акоффа, И.Г.Акперова, Т.Е. Алайбы, Э. Варда, Е.Н. Заборовой, Д.Зонненфельда, М. Иванова, К. Камерон, Р. Куинн, М. Магуры, Ж.В.Масликовой, В.А. Погребняка, О.А. Родина, В.А. Спивака, О.Г. Тихомировой, Г. Ховстеде, Е.А. Черных, Э.Х. Шейна, Д. Шустермана, С. В.Щербиной.

Проблемы развития организационной культуры и ее роль в системе управления высшим учебным заведением освещены в работах А.Б. Бритова, И.Л. Васюкова, А.Н. Волкова, В.В. Волковой, Л.Н. Захаровой, Н.П. Макаркина, О.Б. Томилина, Д. Тейлора, К.М. Ушакова, О.В.Шефер.

Однако в научной литературе не получил развития единый подход к

формированию и развитию организационной культуры высшего учебного заведения в рамках предпринимательской деятельности, что предопределило актуальность темы данной работы.

**Целью** диссертационной работы является исследование теоретических основ процесса формирования и развития организационной культуры в системе вузовского предпринимательства.

Достижение поставленной цели связано с решением следующих **основных задач:**

- исследовать организационно-правовые формы высших учебных заведений как субъектов отношений в сфере предпринимательства;
- рассмотреть сущность автономии учебного заведения в предпринимательской деятельности;
- проанализировать экономико-правовые формы предпринимательской деятельности высшего учебного заведения;
- обосновать роль организационной культуры в эффективном управлении высшим учебным заведением;
- рассмотреть и систематизировать модели и типы организационной культуры;
- изучить механизм формирования организационной культуры;
- исследовать роль имиджа предприятия в повышении управляемости высшим учебным заведением;
- разработать и обосновать модель развития организационной культуры в высшем учебном заведении.

**Объектом исследования** является процесс формирования и развития организационной культуры высшего учебного заведения, выступающего субъектом предпринимательской деятельности.

**Предметом исследования** выступают социально-экономические и управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования и развития организационной культуры в системе вузовского

предпринимательства между высшим учебным заведением, предоставляющем образовательные услуги и потребителями данных услуг.

Работа выполнена в рамках паспорта научных специальностей ВАК 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство (п. 10.18. Теоретические, методологические и методические основы формирования и развития организационной культуры в системе предпринимательства).

**Теоретико-методологической основой диссертации** послужили концептуальные положения фундаментальных исследований отечественных и зарубежных ученых по различным аспектам формирования организационной культуры, имиджевых инструментов привлечения потребителей образовательных услуг, научно-теоретические разработки в области формирования организационной культуры за рубежом.

**Информационно–эмпирическую базу исследования** составили официальные статистические данные территориальных органов Федеральной службы государственной статистики, научно-практические разработки и результаты маркетинговых исследований различных экономистов-исследователей, материалы периодической печати, Интернет-ресурсы, монографическая и научная литература, документы МИЭМиП, нормативно-правовые документы различных уровней власти Российской Федерации.

**Инструментарно-методический аппарат исследования.** В работе использован современный управленческий инструментарий, базирующийся на использовании методов аналитического суждения, системного и статистического анализа, структурного описания процессов и субъектов предпринимательства, экономико-статистических методов, методов экспертной оценки, интервьюирования, сравнительного, факторного анализа, а также других общенаучных и специальных методов исследований.

## **Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. В качестве важнейшего фактора и стимулирующего инструмента активизации предпринимательской деятельности вуза выступает его автономия. Реализация принципа автономии вуза непосредственным образом связана с предоставлением академических свобод студентам и профессорско-преподавательскому составу, а также свободным распределением финансовых средств, поступающих в учебное заведение в результате его предпринимательской деятельности.

2. Предпринимательская деятельность ВУЗа не должна противоречить общим правилам высшего учебного заведения, закрепленных как законодательно, так и его уставом. Законодательно закрепленные направления предпринимательской деятельности учебного заведения не вполне отражают экономическую сущность управления основным продуктом вуза – образовательными услугами. В связи с этим в организационном плане возникает необходимость интеграции коммерческих и некоммерческих аспектов деятельности вуза в направлении использования общих принципов управления предпринимательской деятельностью.

3. Организационная культура играет неоспоримо важную роль в вопросе управления высшим учебным заведением. На современном этапе развития рынка образовательных услуг и введения в действие национального проекта по модернизации системы образования организационная культура становится значимым элементом в цепи формирования конкурентоспособного вуза как экономического субъекта. Организационная культура служит фактором повышения привлекательности учебного заведения в глазах потенциальных потребителей и наиболее квалифицированного персонала.

4. Формирование организационной культуры представляет собой не процесс создания чего-то нового, а процесс «регламентации» и адаптации тех исторически сложившихся в данной образовательной среде обычаев, норм, устоев, ценностей и символических составляющих с целью создания

целостной системы, которая своим существованием и содержанием будет способствовать достижению целей организации, самореализации работников с учетом их собственных интересов, сближению интересов компании и каждого работника и образованию некоего тандема между ними, отождествление работником себя с организацией, где он работает.

5. Модель формирования и развития организационной культуры вуза должна быть основана на исследовании как внутренних факторов ее возникновения и изменения, так и внешнего восприятия вуза со стороны контактных аудиторий, поскольку имидж учебного заведения как результат трансляции организационной культуры во вне служит важным фактором обеспечения его конкурентоспособности. Для корректировки организационную культуру необходимо рассматривать ее в расчлененном виде, где видно каждый уровень: общий, поведенческий, развивающий, ценностный. При рассмотрении организационной культуры именно таким способом можно говорить о наиболее точной и исключительно верной трансляции произошедших изменений на корпоративную культуру.

**Научную новизну содержат следующие результаты исследования:**

1. Обоснованы направления осуществления предпринимательской деятельности высшего учебного заведения, где, наряду с законодательно определенными видами деятельности в качестве основного следует рассматривать предоставление платных образовательных услуг. Установлено, что ограничение направлений расходования полученных доходов в ходе оказания образовательных услуг с экономической точки зрения не предполагает отношение данного вида деятельности к некоммерческой.

2. Предложено рассматривать процесс формирования организационной культуры как «регламентацию» уже сложившихся традиций и базовых предположений, которые и раньше существовали в высшем учебном заведении, с целью создания целостной системы, которая своим существованием и содержанием будет способствовать достижению целей



организации и созданию имиджа вуза на рынке образовательных услуг.

3. Уточнено содержание и сущность понятия имиджа высшего учебного заведения как результата трансляции организационной культуры во внешнюю среду функционирования образовательного учреждения. Сформированный имидж предполагает целостное восприятие и оценку деятельности вуза различными группами общественности, формирующееся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности учебного заведения: обучающей, научной, воспитательной, общественной.

4. На основе анализа имиджевых затрат МИЭМиП выявлена основополагающая роль применения имиджевого инструментария в процессе формирования и трансляции организационной культуры вуза, и обосновано применение имиджевого дискурса, представляющего совокупность текстов, интегрированно передаваемых через вербальный, визуальный и аудиовизуальный каналы, отражающих корпоративную культуру учебного заведения с целью создания положительного имиджа.

5. Разработана модель развития организационной культуры вуза, представляющая собой комплекс мер по формированию сильной культуры, основанный на анализе как внутриорганизационных факторов, так и мероприятий по продвижению образовательных услуг с целью формирования положительного имиджа вуза, способствующих выработке репутации образовательного учреждения и включающая ряд уровней – общий, поведенческий, развивающий и ценностный, каждый из которых отличается составом и содержанием входящих в них элементов.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в уточнении теоретических основ формирования и развития организационной культуры высшего учебного заведения с использованием современных организационно-управленческих механизмов, что позволяет оптимизировать процесс формирования позитивного облика высшего учебного заведения и заложить основы для разработки универсальных схем и планов разработки и развития

организационной культуры высшего учебного заведения в конкурентных условиях.

**Практическая значимость.** Разработанные в ходе диссертационного исследования положения создают теоретическую, методическую и практическую основу формирования и развития организационной культуры высшего учебного заведения и имеют непосредственно практическое значение для совершенствования взаимоотношений между вузом и потребителем образовательной услуги.

**Апробация основных результатов работы.** Основные положения диссертационного исследования были доложены и вошли в сборники научных трудов международных научно-практических конференций городов София, Прага, Przemysl «Научни дни – 2008», «Динамика исследования», «Efektivni nastoje modernich ved – 2008», «Научно пространство на Европа – 2008», «Naukowym progres na rubiezy tyssiacleci – 2008». Основные результаты исследования отражены в 13 публикациях автора общим объемом 11,5 п.л.

**Структура диссертационной работы** определена логикой, поставленными целями и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕННОМУ ИССЛЕДОВАНИЮ**

Во *введении* обоснована актуальность выбранной темы исследования, ее теоретическая, методологическая и практическая значимость, характеризуется степень разработанности проблемы в экономической литературе, сформулированы основные характеристики научной новизны и положения, выносимые на защиту.

В *первой главе* «Особенности экономического функционирования высшего учебного заведения как субъекта предпринимательства»

рассматривается сущность и содержание экономического функционирования высшего учебного заведения, рассматриваются организационно-правовые и экономико-правовые формы предпринимательской деятельности вуза, исследуется природа и содержание автономии высшего учебного заведения в предпринимательской деятельности.

Высшие учебные заведения, выступающие поставщиками образовательных услуг, согласно российскому законодательству, крайне ограничены в выборе организационно-правовых форм осуществления своей деятельности. В связи с этим в целях экономических исследований наиболее логичной является классификация вузов не по организационно-правовой форме, а по видам, которые рассматриваются в ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», где идет деление высших учебных заведений на университеты, академии и институты по признаку имеющейся специализации ВУЗа и наличия курсов послевузовской подготовки. При этом под организационно-правовой формой исследуемой области предоставления образовательных услуг понимается разграничение организаций на государственные, муниципальные и негосударственные учреждения, то есть формы, вызванные источником возникновения имущества.

Развитие предпринимательских основ в высшем учебном заведении предполагает реализацию принципа автономии вуза, непосредственным образом связанную с предоставлением академических свобод. Понимание их сущности происходит через перечисление тех субъектов, которые обладают ими: научно-педагогический состав вуза и студенты.

Сегодня развивается ситуация, когда вуз практически полностью должен финансировать себя сам. Данная схема только начинает набирать обороты в России, но уже становится очевидным, что наиболее логичным и результативным для финансовой обеспеченности образовательного учреждения является ведение им предпринимательской деятельности. На рисунке 1 представлены основные направления предпринимательской

деятельности высшего учебного заведения, определенные законодательством РФ, а также проистекающие из сути его экономической деятельности.



Рис.1 Направления предпринимательской деятельности вуза

Источник: составлено автором

Как можно заметить, в структуре видов деятельности вуза, отнесенных законодательством РФ к предпринимательской, отсутствуют основные виды экономической деятельности образовательного учреждения. Однако, на наш взгляд, предоставление образовательных услуг все-таки является предпринимательской деятельностью на полном основании, а требование о реинвестировании доходов в данное учебное заведение является лишь конкретизацией факта запрета распределения прибыли некоммерческих организаций между учредителями данной организации.

Во второй главе «Организационная культура как эффективный инструмент предпринимательской деятельности в системе высшего образования» обосновывается роль организационной культуры в эффективном управлении высшим учебным заведением, исследуются модели и типы организационной культуры, анализируется механизм ее формирования.

Организационная культура играет неоспоримо важную роль в вопросе управление организацией и высшим учебным заведением, в частности. На современном этапе развития образования и введение в действие национального проекта по модернизации системы образования организационная культура становится значимым элементом в цепи формирования конкурентоспособного вуза как экономического субъекта на рынке образовательных услуг.

Организационная культура представляет собой изменяющийся организм, жизнеподдерживающими органами которого являются исторически сложившиеся базовые предположения и ценности организации, впоследствии служащие основой для выработки конкретных действий на внешние возбудители; данные ценности должны транслироваться каждому члену коллектива и новичку организации на основе символических средств с целью его полноценного входа в систему.

В руководящих кругах вузов встает вопрос не только об эффективном менеджменте и привлечении бизнес-сообществ в процесс руководства и регулирования образовательным и предпринимательским делом, но и о формировании и адаптации организационной культуры высшего учебного заведения с целью не только сплоченности коллектива, но и эффективной всей работы ВУЗа.

Для наиболее полномерного анализа организационной культуры необходимо знать наиболее распространенные типы и модели корпоративных культур с целью учета и отражения основных их положений и рекомендаций при формировании собственной организационной культуры.

Наиболее распространенными моделями организационной культуры выступают следующие: трехуровневая модель Эдгара Шайна; двухуровневая модель; модель организационной культуры «многослойная луковица»; «Культурная сеть» организации по Г. Джонсону.

Модель организационной культуры высшего учебного заведения должна учитывать его характеристики, где основополагающими являются специфичность предоставляемых образовательных услуг, что представляет сферу национального интереса, многоуровневость ВУЗов при отсутствии надлежащего контроля, многонаправленность исследуемых отраслей науки, строго определенная структура вуза (деканаты, факультеты, кафедры).

Таблица 1

Модель организационной культуры высшего учебного заведения

Тип культуры	Описание
по К. Камерону и Р. Куинну	Иерархическая культура, так как в ВУЗах доминирует огромное число правил и норм, которые в обязательном порядке необходимо соблюдать, существует жестко выстроенная организационная структура, руководитель принимает окончательное решение.
по Г. Ховстеду	Культура с большой дистанцией власти, так как решение принимает только руководитель, без его ведома что-то новое создать невозможно, даже видоизменить. Культура с развитым коллективизмом – в ВУЗе необходимо взаимодействие внутри групп (кафедр) для достижения наиболее положительной организационной культуры и опять же сильное влияние на персонал со стороны руководства. Культура с высоким стремлением избежать неопределенности – строгие нормы, стандарты, к которым работники уже привыкли и без которых они не могут нормально выполнять свои обязанности.
по Д. Зоненфельду	Организационная культура ВУЗа соответствует типу «клубной культуры», так как в основном преподавательский состав предан своему месту работы, продвижение по службе зависит от стажа, и при переходе на другую должность (при повышении) работник должен глубоко выкннуть в будущую работу
по Р.Акоффа	«Консультативный тип» организационной культуры, так как профессорско-преподавательский состав действительно ставят цели и принимают активное участие в их формировании, а вот средства их достижения определяет высшее руководство, и вообще сам автор данной типологии отметил, что тип «консультативной культуры» относится к организациям, предоставляющих социальные услуги и учебные заведения

Источник: составлено автором

В соответствии с приведенными выше особенностями высших учебных заведений, мы считаем, что из приведенных выше типологий организационных культур, вузу соответствуют модели представленные в таблице 1.

При формировании или развитии организационной культуры вуза нужно помнить о том, что всякая организация имеет свои особенности и, поэтому, отнести ее организационную культуру к какому-то четко определенному типу нельзя, можно лишь руководствоваться теми знаниями в области типологии организационных культур для наиболее правильного в конкретном случае определения и формирования корпоративной культуры.

Формирование организационной культуры высшего учебного заведения представляет процесс адаптации и некоторой модернизации уже существующих в организации устоев и норм с целью наиболее эффективной работы данного образовательного учреждения, что предполагает создание той культуры, которая бы своим существованием облегчала деятельность учебного заведения, служила «кодексом» «правильных и неправильных» действий в ответ на возникающие внешние импульсы.

В последнее время наметилась тенденция не просто по формированию организационной культуры, а по ее закреплению в виде Корпоративного кодекса. Он, по своей сути не является обязательным документом, кодекс лишь фиксирует те устои и нормы, которые и так раньше соблюдались.

Таким образом, можно заключить, что процесс по формированию организационной культуры являет собой «регламентацию» тех устоев и обычаев, которые сложились на предприятии со временем и воспринимаются как единственно верные при решении возникающих проблем. Данный процесс затрагивает не только символику, сознательные устои, но и бессознательные базовые предположения личности. Но, если организационная культура сформирована правильно, с учетом всех особенностей данной организации, то тогда она будет выступать катализатором эффективной ее работы.

В *третьей главе* «Особенности формирования организационной культуры в системе вузовского предпринимательства» рассматриваются аспекты повышения управляемости высшим учебным заведением, исследуется роль имиджа предприятия в повышении управляемости вузом, разрабатывается модель развития организационной культуры в высшем учебном заведении.

Существует большое множество так называемых программ по повышению управляемости. Связаны они как с внутренними управленческими составляющими, так и с инструментарием взаимосвязи со внешней средой. В рамках диссертационной работы в качестве инструментария повышения управляемости вузом были рассмотрен управленческий инструментарий, связанный с трансляцией корпоративной культуры вуза на целевые аудитории. Способом донесения внутрикорпоративных ценностей до конечного потребителя служит имидж вуза, который также оказывает огромное влияние на конкурентоспособность организации на рынке образовательных услуг и на мнение и принятие решения потребителя.

Под имиджем вуза при этом следует понимать устойчивое, эмоционально окрашенное мнение о вузе у группы людей на основе сформированного у них образа данной организации, возникшего вследствие либо прямого контакта с вузом, либо на основе информации, полученной об этом вузе из других источников, служит прямым отражением корпоративной культуры. Происходит это в связи с тем, что формирование имиджа происходит посредством и на основе сложившихся внутренних ценностей и устоев, а затем происходит информативная передача имиджевого сообщения конкретной целевой группе потребителей.

Результативность управленческого инструментария, в частности имиджевой политики трансляции организационной культуры во внешнюю среду целесообразно исследовать с помощью факторного анализа зависимости финансового результата деятельности учебного заведения от



затрат на имидж и корпоративную культуру, позволяющего наглядно проследить динамику развития корпоративной культуры вуза.

Последовательность шагов детерминированного факторного анализа результативности имиджевого инструментария развития на примере Московского института экономики, менеджмента и права и его результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Факторный анализ имиджевого инструментария развития на примере Московского института экономики, менеджмента и права

I этап	Оценка влияния относительного изменения фактора на относительное изменение результата					
I = затраты на фактор $I_{\text{фактор}}^{\text{наст}} / \text{затраты на фактор}_{\text{пред}}$ (в рублях)	$I_{\text{Оп1}} = 3,175$ $I_{\text{Оп2}} = 0,755$ $I_{\text{Оп3}} = 1,269$	$I_{\text{КММС1}} = 5,09$ $I_{\text{КММС2}} = 3,5$ $I_{\text{КММС3}} = 1,6$	$I_{\text{ОИР1}} = 1,088$ $I_{\text{ОИР2}} = 1,343$ $I_{\text{ОИР3}} = 1,43$	$I_{\text{РБ1}} = 1,13$ $I_{\text{РБ2}} = 1,57$ $I_{\text{РБ3}} = 1,38$	$I_{\text{КММС1}} = 0,83$ $I_{\text{КММС2}} = 1,12$ $I_{\text{КММС3}} = 0,49$	$I_{\text{ПИР1}} = 1,48$ $I_{\text{ПИР2}} = 1,22$ $I_{\text{ПИР3}} = 2,99$
II этап	Расчет интервального изменения маржинального дохода					
I = маржинальный доход $I_{\text{наст}} / \text{маржинальный доход}_{\text{пред}}$ (в рублях)	$I_{\text{МД1}} = 1,19$ $I_{\text{МД2}} = 1,11$ $I_{\text{МД3}} = 1,29$					
III этап	Расчет фактороинтенсивности: $\text{ФИ} = \text{затраты на данный фактор} / \text{выручка}$					
2004-2005	$\text{ФИ}_{\text{Оп}} = 0,0014$	$\text{ФИ}_{\text{КММС}} = 0,00017$	$\text{ФИ}_{\text{РБ}} = 0,038$	$\text{ФИ}_{\text{КММС1}} = 0,0086$	$\text{ФИ}_{\text{ПИР}} = 0,0012$	$\text{ФИ}_{\text{МР}} = 0,048$
2005-2006	$\text{ФИ}_{\text{Оп}} = 0,0038$	$\text{ФИ}_{\text{КММС}} = 0,00073$	$\text{ФИ}_{\text{РБ}} = 0,037$	$\text{ФИ}_{\text{КММС1}} = 0,0062$	$\text{ФИ}_{\text{ПИР}} = 0,0015$	$\text{ФИ}_{\text{МР}} = 0,045$
2006-2007	$\text{ФИ}_{\text{Оп}} = 0,0024$	$\text{ФИ}_{\text{КММС}} = 0,0021$	$\text{ФИ}_{\text{РБ}} = 0,048$	$\text{ФИ}_{\text{КММС1}} = 0,0057$	$\text{ФИ}_{\text{ПИР}} = 0,0015$	$\text{ФИ}_{\text{МР}} = 0,049$
2007-2008	$\text{ФИ}_{\text{Оп}} = 0,0025$	$\text{ФИ}_{\text{КММС}} = 0,0028$	$\text{ФИ}_{\text{РБ}} = 0,055$	$\text{ФИ}_{\text{КММС1}} = 0,0024$	$\text{ФИ}_{\text{ПИР}} = 0,0038$	$\text{ФИ}_{\text{МР}} = 0,059$

Источник: составлено автором

Детерминированный факторный анализ предполагает исследование влияния отдельно взятого фактора (затраты, связанные с формированием имиджа организации и персоналом по некоторым статьям) на результат. При этом в качестве результата деятельности рассматривается маржинальный доход.

В качестве значимых для исследования факторов были выбраны: обучение персонала ВУЗа (ОП); культурно-массовые мероприятия для сотрудников ВУЗа (КММС); общие имиджевые расходы (ОИР); реклама, брендинг, PR (РБ); культурно-массовые мероприятия для студентов (КММСст); прочие имиджевые расходы (ПИР).

Анализ результатов произведенных расчетов дает все основания заключить, что факторы затрат по формированию и поддержанию имиджа и корпоративной культуры Московского института экономики, менеджмента и права имеют значительное влияние на результативный показатель деятельности. Львиную долю в структуре затрат на формирование и поддержание имиджа, организационной культуры занимает реклама, брендинг, PR; затем следуют культурно-массовые мероприятия для студентов. Причем данный тренд сохраняется на протяжении всего исследуемого периода.

Создавая позитивный имидж вуза среди своих целевых групп потребителей, вуз не только транслирует свою корпоративную культуру, но и повышает свою репутацию. Это, в свою очередь ведет к повышению эффективности процесса управления вузом и ведения предпринимательской деятельности, что подтвердил проведенный факторный анализ.

Начинать работу над программой развития организационной культуры вуза необходимо с рассмотрения тех видимых изменений, которые произошли в окружающей среде. Для корректировки организационную культуру необходимо рассматривать в расчлененном виде, где виден каждый уровень:

1. Уровень первый - общий. К нему относятся видимые внешние факты - всевозможные дресскоды, сувенирная продукция, наличие дисконтов для сотрудников. Это некое единое основание, выраженное визуально.

2. Уровень второй - поведенческий. Включает в себя все то, что относится к общим правилам поведения, нормам и стилю общения сотрудников, их взаимоотношениям и контактам с внешним миром. К нему же относятся все стандартные, повторяющиеся мероприятия, проводимые в

определенное время и по определенному поводу.

3. Уровень третий - развивающий. Элементами данной ступени являются обучающие тренинги, семинары внутри организации, а также наличие перспектив карьерного роста. Этот уровень организационной культуры направлен на развитие и совершенствование профессиональных навыков и умения сотрудников. Возможность самореализации и самовыражения – сильный стимул для эффективной работы. Он имеет огромное влияние на отношение к рабочим или служебным обязанностям.

4. Уровень четвертый - ценностный. Состоит из системы коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения, верований, ожиданий, обладающих эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Данный уровень организационной культуры может быть реализован через публичные заявления и личный пример руководящего состава, создание образцов для подражания. Важно отметить, что ценности не должны быть декларируемыми.

Общая модель формирования и развития корпоративной культуры вуза представлена на рисунке 2.

Таким образом, можно заключить, что современный этап развития системы российского образования ознаменовался переходом высших учебных заведений на, в некотором роде, новую ступень, а именно позиционирование себя как предпринимательского ВУЗа, способного активно контактировать со своими конкурентами на рынке образовательных услуг и обеспечивать свою деятельность с минимальной поддержкой государства.



Рис. 2 Модель формирования организационной культуры вуза

Источник: составлено автором

Поэтому высшему учебному заведению сегодня просто необходимо разрабатывать комплекс управленческих решений, направленных на повышение привлекательности вуза для целевой аудитории, что

подразумевает использование различных инструментов в вопросах формирования и развития организационной культуры и имиджа ВУЗа. Это предполагает не только создание новых отделов в организационной структуре учебного заведения привлечения истинных специалистов, способных адекватно использовать свои навыки именно в рамках вузовского предпринимательства, но и активизацию взаимосвязей между отделами в целях развития сбалансированной организационной культуры.

В *заключении* сформулированы основные результаты по теме диссертационного исследования и обобщается позиция автора в рассмотрении проблем формирования корпоративного имиджа коммерческого банка.

#### **По результатам исследования опубликованы следующие работы:**

В изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. *Зигаленко, А.Б.* Повышение эффективности предпринимательской деятельности ВУЗа за счет инструментария организационной культуры / А.Б. Зигаленко // Вестник университета (Государственный университет управления, Серия: Социология и управление персоналом). 2008, № 10 (48). - 0,5 п.л.

2. *Зигаленко, А.Б.* Организационная культура как инструмент управления внутрикорпоративным имиджем учебного заведения / А.Б. Зигаленко // Вольное экономическое общество (Научные труды ВЭО России). 2008, № 102. – 0,7 п.л.

В прочих изданиях:

3. *Зигаленко, А.Б.* Организационная культура как эффективный инструмент предпринимательской деятельности в системе высшего образования / А.Б. Зигаленко // Современные образовательные технологии: психология и педагогика: монография / Е.Ю. Аронова, М.А. Бирюкова, А.И. Газизова и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБ-ПРИНТ», 2008. – 1,1 п.л.

4. *Зигаленко, А.Б.* Организационно-правовые формы функционирования высших учебных заведений как субъектов отношений в сфере предпринимательства / А.Б. Зигаленко // Материалы за 4-а международна научна практична конференция «Научни дни – 2008». Том 3. Икономики. – София: Бял ГРАД-ООД, 2008. – 0,2 п.л.

5. *Зигаленко, А.Б.* Предпринимательская деятельность вуза в конкурентной рыночной среде / А.Б. Зигаленко // Материалы за 4-а международна научна практична конференция «Динамика изследования». Том 6. Икономики. – София: Бял ГРАД-ООД, 2008. – 0,2 п.л.

6. *Зигаленко, А.Б.* Организационная культура ВУЗа и ее развитие / А.Б. Зигаленко // Materialy IV mezinarodni vedecko-prakticka conference «Efektivni nastoje modernich ved – 2008». Dil 3. Economicke vedy. – Praha: Publishing house «Education and Science» s.r.o. – 0,2 п.л.

7. *Зигаленко, А.Б.* Имидж вуза в контексте вузовского предпринимательства / А.Б. Зигаленко // Материалы за 4-а международна научна практична конференция «Научно пространство на Европа – 2008». Том 4. Икономики. – София: Бял ГРАД-ООД, 2008. – 0,2 п.л.

8. *Зигаленко, А.Б.* Формирование сбалансированной организационной культуры / А.Б. Зигаленко // Naukowym progres na rubiezy tyssiacleci – 2008. Tум 5. Economiczne nauki. – Przemysl: Nauka I studia, 2008. – 0,2 п.л.

9. *Зигаленко, А.Б.* Стратегический менеджмент / А.Б. Зигаленко / Учебно – методические материалы / МИЭМП, Москва. 2007. – 1,7 п.л.

10. *Зигаленко, А.Б.* Эволюция моделей экономического развития в западных странах / А.Б. Зигаленко / Сборник научных трудов «Региональные особенности рыночных социально-экономических систем (структур) и их правовое обеспечение». Пятый (юбилейный) сборник научных трудов.– Пенза: Филиал МИЭМП в г. Пенза, 2008. – 1 п.л.

11. *Зигаленко, А.Б.* Трансформация экономики России и ее социальная направленность / А.Б. Зигаленко / Сборник научных трудов «Региональные особенности рыночных социально-экономических систем (структур) и их

правое обеспечение». Пятый (юбилейный) сборник научных трудов.– Пенза: Филиал МИЭМП в г. Пенза, 2008. – 1 п.л.

12. Зигаленко, А.Б. Автономия высшего учебного заведения в хозяйственной (предпринимательской) деятельности: Препринт доклада на Международной научно-практической конференции: «Интеграция науки и образования: нормативно-правовое обеспечение», 3-4 февраля 2005 г. / А.Б. Зигаленко. – М.: МИЭМП, 2005. – 2,25 п.л.

13. Зигаленко, А.Б. Особенности формирования организационной культуры в системе вузовского предпринимательства: Препринт доклада на Международной научно-практической конференции: «Интеграция науки и образования: нормативно-правовое обеспечение», 3-4 февраля 2005 г. / А.Б. Зигаленко. – М.: МИЭМП, 2005. – 2,25 п.л.

Подписано в печать 14.11.2008 г. Заказ № 848 . Тираж 100 экз. Печ. л. 10  
Формат 60 x 84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Типография «Политехнику»  
Волгоградского государственного технического университета.  
400131, Волгоград, ул. Советская, 35