

## Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности вуза

Троцук Ирина Владимировна – д-р социол. наук, проф. E-mail: trotsuk\_iv@rudn.university

Суховерова Дарья Вячеславовна – магистрант. E-mail: prada93@mail.ru

Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Адрес: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6

*Аннотация.* В последние годы понятия «корпоративная/организационная культура» и «рейтинг» стали важными ориентирами отечественной системы университетского управления и критериями оценки качества образования. Однако эти понятия редко рассматриваются как взаимосвязанные, что объясняется прежде всего отсутствием исследований, оценивающих роль корпоративной культуры как инструмента продвижения университета в международных рейтингах. Между тем имеющиеся данные позволяют сделать некоторые выводы о характерных чертах корпоративной культуры университетов – лидеров мировых рейтингов (сложное сочетание элементов рыночного, адхократического и кланового типов организационной культуры), которые не являются пока типичными для классических российских университетов, где доминируют элементы клановой и бюрократической/иерархической культуры. В статье представлены результаты двух оценок организационной культуры в Российском университете дружбы народов с применением методики Камерона-Куина, которые позволили идентифицировать рамочную конструкцию конкурирующих ценностей и показали, что за прошедшее десятилетие снизилась доля бюрократического/иерархического типа за счёт увеличения доли рыночного и адхократического типов в организационной культуре вуза.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, университет, международный рейтинг, конкурентоспособность, диагностика, модель Камерона – Куина

*Для цитирования:* Троцук И.В., Суховерова Д.В. Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности вуза // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 11. С. 44-54.

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-11-44-54>

Нынешняя популярность понятия «корпоративная культура» в сфере университетского управления объясняется целым рядом причин: преобразованиями в системе высшей школы и необходимостью повышения качества российского образования; расширением сфер влияния и внешних связей университетов, стремящихся войти в международные рейтинги вузов посредством активного взаимодействия с научными и бизнес-структурами; трансформацией традиционных ценностей классического университета. Современное общество в принципе тяготеет к корпоративным шаблонам, и вузы вынуждены апеллировать к корпоративности, чтобы зарекомендовать себя как

успешных игроков рынка образовательных услуг, способных подготовить кадры для достижения корпоративных целей [1–3]. Университеты, получив значительные права и экономическую самостоятельность, сегодня вовлечены в конкурентную борьбу, в которой позиционирование в качестве «корпорации» помогает занять выгодную позицию на рынке образовательных услуг и активно взаимодействовать с внешней средой<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См., напр.: Михайлов В. Университет как бизнес-единица. URL: <http://expert.ru/siberia/2015/35/universitet-kak-biznes-edinita>; Ректор МИФИ: университет должен работать как успешная корпорация. URL: <https://ria.ru/education/20141205/1036790801.html>

Как корпорация, образовательное учреждение имеет особенности в целеполагании, структуре и функционировании, обусловленные тем, что университет существует не только для оказания услуг (это цель любой корпорации), но и задаёт вектор культурного развития, а также учитывает в своей деятельности активную роль потребителя (студента) и отсроченные итоги образовательной деятельности [4; 5]. Поскольку особенности организационной культуры вуза неоднократно описаны в литературе, мы не будем на них подробно останавливаться. Подчеркнём лишь, что по функциям и элементам (традиции, нормы, ценности и пр.) корпоративная культура университета мало чем отличается от таковой в иных организационных формах [6; 7]. Соответственно, чем раньше руководство вуза и его сотрудники признают значимость корпоративной культуры, будут готовы адаптироваться к серьёзным организационным изменениям и смогут правильно задать стратегические цели организации, тем выше окажется конкурентоспособность вуза и заинтересованность работодателей в его выпускниках. Своевременная диагностика корпоративной культуры – залог её развития и скорейшего достижения стратегических задач. К сожалению, систематические и сопоставительные исследования организационной культуры российских вузов пока проводятся редко, хотя их данные можно было бы использовать для оптимизации моделей университетского управления и понимания возможностей использования корпоративной культуры как одного из инструментов повышения конкурентоспособности вузов и вхождения в международные рейтинги.

### Рейтинги

#### и конкурентоспособность университетов

Понятие «рейтинг» прочно вошло в дискурсивное пространство образования, и формально главная задача рейтингов университетов – представить студентам лидеров высшего образования с точки зрения

качества знаний, условий их получения и перспектив применения [8]. Ранжирование помогает вузам узнать о качестве образования в сопоставительном контексте, активизировать конкуренцию, выбрать лучший вариант программы обучения, что является аргументом для получения государственной поддержки и частных инвестиций. В мире сложилось множество систем оценок и рейтингования вузов, однако наиболее влиятельны из них три. Ежегодный рейтинг британской компании *Quacquarelli Symonds World University Rankings* (QS)<sup>2</sup> рассчитывается по шести основным показателям: авторитетность и качество научных исследований (40%); численное соотношение профессорско-преподавательского состава и студентов (20%), цитируемость научных публикаций на одного сотрудника за последние пять лет (20%), карьерный потенциал, т.е. репутация вуза у работодателей (10%), по 5% приходится на долю иностранных студентов и иностранных преподавателей. Шанхайский рейтинг – *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) – с 2003 г. готовит Центр исследования университетов мирового класса (CWCU) Университета Цзяо Тун<sup>3</sup>. Оценка в 100% складывается из следующих критериев: число цитируемых публикаций (20%), число нобелевских и филдсовских премий (20%), количество статей в международных журналах *Science* и *Nature* (20%), доля высокоцитируемых представителей профессорско-преподавательского состава (20%) и производительность университета в расчёте на численность персонала (10%). Журнал *Times Higher Education* (THE)<sup>4</sup> публикует рейтинг ведущих университетов мира и рейтинг репутации университетов,

<sup>2</sup> QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

<sup>3</sup> Об Академическом рейтинге университетов мира. URL: <http://www.shanghairanking.com/ru/aboutarwu.html>

<sup>4</sup> THE World University Rankings. URL: <https://www.timeshighereducation.com>

оценивая вузы не по 6, а по 13 основным параметрам, распределённым по группам.

В мировых рейтингах лидируют американские университеты: Массачусетский технологический, Стэнфорд, Гарвард, Калифорнийский технологический, которые ревностно отслеживают свои позиции, поскольку от положения в рейтинге зависит их финансовое благополучие, в том числе благодаря привлечению иностранных студентов, которых интересует не только программа обучения, но также репутация вуза и возможность окунуться в атмосферу больших кампусов и бурной студенческой жизни. Главные принципы успешности американских университетов – тщательный отбор абитуриентов, система постдипломной подготовки, высокий профессионализм преподавателей, программы привлечения иностранных специалистов, ориентация на высокие технологии и практическое внедрение научных инноваций, широкий спектр профилей подготовки, открытость информации, адаптивность и мощная корпоративная культура.

#### **Корпоративная культура ведущих университетов: модель Камерона – Куина**

Если следовать модели К. Камерона и Р. Куина [9], передовые университеты США сочетают черты рыночной (ориентация на результат, целеустремлённость, соперничество и жёсткая конкуренция), адхократической (рост и владение новыми ресурсами, уникальные научные знания и лидерство) и клановой (традиции, сплочённость студенческих сообществ, преданность общему делу) культуры. Сочетание этих элементов гарантирует им гибкость, подготовленность к изменениям и устойчивость с опорой на коллектив, разделяющий цели и ценности организации.

Корпоративная культура европейских вузов сильна традициями студенческого самоуправления, поощрением личной инициативы и свободы (элементы адхократической культуры), целеустремлённостью и

стремлением побеждать (черты рыночной культуры), а также сплочённостью и гордостью за своё дело (признаки клановой культуры) [10]. Так, для повышения конкурентоспособности в мировых рейтингах вузы Франции сосредоточили усилия на прорывных направлениях и приёмах конкурентной борьбы, которые используют крупные корпорации (их примеру следуют и российские университеты) [11]. Первым шагом на этом пути стали инициированные государством масштабные объединения вузов, однако, «чтобы заявить о себе на рынке, ставшем на 100% конкурентным, необходимы либо время, либо могущественные меценаты. Поскольку вузы, за исключением тех, названия которых сами уже стали брендом, редко предполагают необходимой поддержкой, первый этап для большинства университетов в их утверждении на рынке должен состоять в том, чтобы создать собственную идентичность» [12, с. 105]. Поэтому для европейских университетов характерен акцент на динамичности и творчестве сотрудников и студентов в поисках новаций (черты адхократической культуры), ориентация на повышение репутации и укрепление имиджа, превращение университета в узнаваемый коммерческий бренд (черты рыночной культуры).

Таким образом, передовые университеты мира сочетают черты преимущественно адхократического (лидерство, развитие, открытость, новаторство, поощрение личной инициативы) и рыночного (целеустремлённость, конкурентность, стремление побеждать, престижность) типов культуры, которые дополняются клановостью (сплочённость, гордость за свой вуз, преданность традициям) как способом адаптации к внешним изменениям. Отказ от иерархического типа корпоративной культуры обусловлен тем, что подразумеваемая им стабильность и жёсткое соблюдение формальных процедур не гарантируют успеха.

Несмотря на то, что, по данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Россия является самой об-

разованной страной в мире и обгоняет в этом плане таких гигантов, как США, Япония и Израиль (высшее образование имеет каждый второй россиянин<sup>5</sup>, каждый год в российские вузы подаются заявки около 100 тысяч иностранных абитуриентов из 180 стран мира<sup>6</sup>), в мировых рейтингах российские вузы занимают весьма скромные позиции. Причины этого кроются не только в низком государственном финансировании или уровне квалификации сотрудников, но и в недостаточной фокусировке на критериях расчёта рейтингов, в частности в неинтегрированности российского академического сообщества в мировое научно-образовательное пространство и в отсутствии тесной взаимосвязи образования, науки и производства. Чтобы повысить позиции российских вузов в международных рейтингах, с 2013 года в России реализуется государственный проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди мировых научно-образовательных центров. Его цель – достижение высокого мирового уровня к 2020 г. и попадание минимум пяти российских вузов в топ-100 лучших мировых университетов. Для участия в проекте был отобран 21 вуз (в 2013 г. – 15 вузов, вторая волна в 2015 г. – ещё шесть) для получения субсидий, которые составляют от 5% до 15% бюджета университета и распределяются исходя из успешности решения стратегических задач Проекта «5-100».

Любые серьёзные изменения часто болезненно отражаются на организациях с доминированием элементов клановой и бюрократической культуры, что характерно для многих российских университетов [13–15]. К примеру, оценка организационной культуры РУДН в 2007 г. [16] показала, что вуз характеризовался именно бюрократическим (40%)

и клановым (24%) типами культуры. РУДН вошел в Проект «5-100» со второй волной в 2015 г. и оставался в третьей группе проекта до 2017 г., но благодаря новой программе стратегического развития Международный совет перевел университет во вторую группу, тем самым увеличив объём субсидий на поддержку его инициатив. В рамках Проекта «5-100» в РУДН планируется переход от образовательного к исследовательскому университету, что, несомненно, предполагает изменение корпоративной культуры (а не только совершенствование инфраструктуры, ребрендинг, разработку современных образовательных программ, включая дистанционные, и др.). «Программа повышения конкурентоспособности РУДН 2016–2020» включает в себя следующие инструменты достижения стратегических целей вуза, основанные на совершенствовании корпоративной культуры: продвижение и укрепление бренда «RUDN University» в мировом научном и образовательном пространстве; развитие кампуса, строительство новых зданий, создание комфортной среды обучения и научной деятельности, улучшение сервисных функций до международных стандартов; стимулирование и поддержка профессорско-преподавательского состава и студентов, которые показывают хорошие результаты в значимых направлениях деятельности университета; развитие человеческого капитала, формирование высококвалифицированной команды исследователей, повышение качества подготовки руководящего состава и кадрового резерва; развитие организационной структуры и системы управления; внесение изменений в процесс составления учебных планов – перенос акцента с аудиторной нагрузки на самостоятельную работу студентов; проведение мероприятий по развитию сотрудничества с российскими и иностранными выпускниками, поддержка взаимоотношений с мировыми бизнес- и научно-исследовательскими структурами. Соответственно, возникает вопрос: насколько реализуемые изменения отражаются на корпоративной культуре вуза?

<sup>5</sup> Россия – самая образованная страна мира. URL: <https://kpfu.ru/news/rossiya-ndash-samaya-obrazovannaya-strana-mira.html>

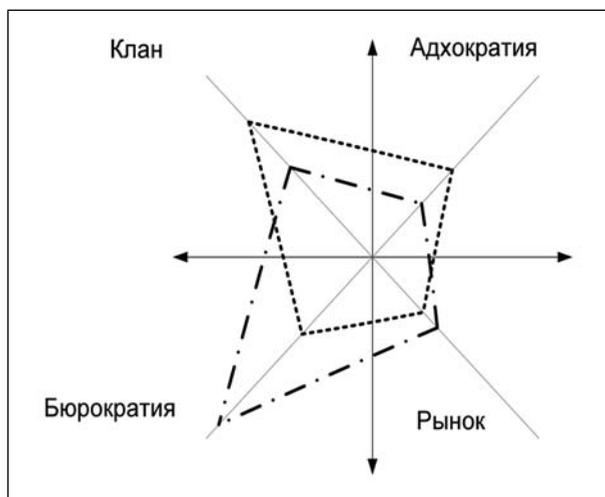
<sup>6</sup> Оя Е. Борьба за место: в 2017 году число иностранных абитуриентов в российских вузах в 6 раз превысило количество квот. URL: <https://ru.rt.com/938t>

**Исследовательский кейс:  
корпоративная культура РУДН**

В апреле 2018 года в РУДН была проведена оценка организационной культуры как возможного инструмента повышения конкурентоспособности университета на международной арене. Был применён метод диагностики организационной культуры Камерона – Куина – выявление рамочной конструкции конкурирующих ценностей [17–19]. Лежащая в основе метода типология выделяет четыре типа культуры (или направлений её развития) – клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая. Как правило, всегда в различной степени представлены все четыре, но есть доминирующий тип. Для анкетирования был использован стандартный опросник OCAI, где респондентам было предложено оценить шесть ключевых измерений корпоративной культуры вуза (в колонке «сейчас»), в каждом из которых следовало распределить 100 баллов между четырьмя альтернативами. Респондентам также предлагалось проставить баллы в колонке «предпочтительно», указав желаемый тип культуры. В качестве содержательных блоков инструментария выступали: основная

характеристика РУДН, общий стиль лидерства, стиль руководства, основная ценность, главная цель организации, критерии оценки вузом своей успешности – всё это отражение фундаментальных ценностей организации и скрытого отношения сотрудников к её деятельности [9, с. 208–209]. В исследовании приняли участие 698 человек (преподаватели и представители управленческих структур). Аналогичное исследование, как отмечалось выше, было проведено в РУДН в 2007 г. среди представителей высшего и среднего управленческих уровней [16], но было опрошено всего 64 человека, что, конечно, не позволяет проводить сопоставительный анализ, но показывает значимые тенденции в изменении корпоративной культуры.

На *рисунке 1* представлен общий профиль актуальной (штрихпунктирная линия) и предпочтительной (пунктирная линия) организационной культуры РУДН по результатам опроса 2007 г. Самые высокие оценки (40%) получила бюрократическая культура, на втором месте (24%) – клановая. Такой тип организационной культуры плохо воспринимает «внешние» цели, сформулированные в конкурентной или инновационной парадигмах, как того требуют современные усло-



*Рис. 1. Профиль организационной культуры РУДН (2007)*  
*Figure 1. Profile of the RUDN University organizational culture (2007)*



Рис. 2. Профиль организационной культуры РУДН (2018)  
 Figure 2. Profile of the RUDN University organizational culture (2018)

вия существования вуза (занятие достойного места в международном образовательном сообществе, внедрение системы менеджмента качества, формирование имиджа). Анализ «площадей» наибольшего различия «профилей» для предпочтительной и нынешней культуры показал, что самое существенное различие наблюдалось по линии бюрократической культуры – разница между настоящим и желаемым составляет 20 пунктов (40% и 20% соответственно). Обратная ситуация наблюдается с клановой культурой (24% и 38%). Иными словами, в 2007 г. сотрудники РУДН предпочитали сократить бюрократическую компоненту за счёт увеличения клановой и адхократической культур.

Опрос 2018 г. показал (Рис. 2), что в корпоративной культуре значительно снизился уровень бюрократического (иерархического) типа (40% в 2007 г., против 29% в 2018 г.) и несколько выросли показатели адхократической культуры (15% против 20%), тогда как показатель клановой культуры остался на прежнем уровне (24% и 23%). В предпочитаемой культуре произошли незначительные изменения в сторону увеличения рыночного типа за счёт снижения всех остальных практически в равной степени (21% против 29%).

На рисунках 3–6 представлены профили нынешнего и предпочитаемого типов корпоративной культуры, свидетельствующие

о согласованности большей части параметров, однако есть и исключения, в частности наблюдается полная рассогласованность иерархического типа с остальными типами (оценки респондентов по каждому параметру отличаются от остальных профилей, и кривая на рисунке 6 то снижается, то повышается); рассогласованность оценок затрудняет поиск среднего по атрибутам в каждом типе культуры. Самыми высокими показателями нынешней корпоративной культуры оказались «связующая сущность» (35%) и «важнейшие характеристики» (35%) в иерархии, а также «стратегические цели» (33%) в рыночной культуре; наименьшие оценки получили «важнейшие характеристики» (16%) и «управление работниками» (18%) в адхократии. В предпочитаемой культуре первые места по каждому атрибуту занимает клановый тип (40% – «важнейшие характеристики», 33% – «стиль лидерства», 34% – «управление работниками», 36% – «связующая сущность», 33% – «стратегические цели», 35% – «критерии успеха»), а самый нежелательный для сотрудников университета компонент – это «важнейшие характеристики» (17%) в иерархии. В 2007 г. ситуация была иной: опрос показал согласованность большинства атрибутов культуры за исключением стиля лидерства (каждый из атрибутов имел в составе примерно по 40% иерархической со-



Рис. 3. Параметры организационной культуры в клановом типе  
Figure 3. Organizational culture parameters in the clan type



Рис. 4. Параметры организационной культуры в адхократии  
Figure 4. Organizational culture parameters in the adhocracy type



Рис. 5. Параметры организационной культуры в рыночном типе  
Figure 5. Organizational culture parameters in the market type



Рис. 6. Параметры организационной культуры в иерархии  
Figure 6. Organizational culture parameters in the hierarchy type

ставляющей, по 20% – рыночной, по 15–20% адхократической и по 20–25% – клановой, тогда как в стиле лидерства наблюдалось 28% иерархической культуры, 20% – рыночной, 15% – адхократической и 35% – клановой).

Представления о нынешней корпоративной культуре незначительно различаются у научно-педагогических работников (НПР) и административно-управленческого персонала (АУП). Так, схожие оценки получили клановый тип (по 19%) и адхократия (26% НПР и 24% АУП), но мнения несколько разошлись в категориях рыночной культуры (35% НПР и 27% АУП) и иерархии (20% НПР и 26% АУП). Единственное различие в предпочитаемой корпоративной культуре – несколько меньшая заинтересованность высшего руководства в иерархическом типе (18% против 23%). Также на представления о нынешней и предпочитаемой корпоративной культуре практически не влияет стаж работы в РУДН: в целом и у начинающих свою работу в университете (стаж – 1–3 года), и у сотрудников с опытом более 20 лет оценки нынешней корпоративной культуры и предпочтения на будущее схожи. Однако сотрудники 20–29 лет (32%) и 30–39 лет (36%) несколько чаще считают, что корпоративная культура РУДН имеет иерархический характер, тогда как сотрудники младше 25 лет (29%) и, наоборот, старше 40 лет (30%) чаще относят её к рыночному типу. Самые возрастные – 50–59 лет (38%) и старше 60 лет (36%) – и самые молодые (25–29 лет – 35%) сотрудники РУДН в будущем хотели бы видеть его корпоративную культуру клановой, наименее привлекателен для сотрудников старше 60 лет иерархический тип (20%), а сотрудники младше 29 лет одобряют и адхократический тип (26%). Если для старшего поколения понятно желание работать в спокойной и стабильной организации, то группу 25–29 лет, вероятно, интересуют другие стороны клановости, такие как высокое доверие, открытость и развитие человеческих ресурсов.

Таким образом, сопоставляя результаты опросов 2007 и 2018 гг., можно сделать вывод,

что за прошедший период в корпоративной культуре РУДН снизилась доля бюрократического (иерархического) типа за счет увеличения доли рыночного и адхократического типов. Как показывает опыт зарубежных вузов – лидеров международных рейтингов, доминирование двух последних типов корпоративной культуры способствует развитию университета, тогда как клановый тип (в РУДН он сохранился на прежнем уровне, примерно в 22%) – это скорее фундамент университетских традиций, морального климата и сплочённости. Чаще всего сотрудники характеризуют РУДН как организацию, «связанную воедино формальными правилами и официальной политикой, для которой важно поддержание плавного хода деятельности» (35%), и как «жёстко структурированный и строго контролируемый вуз, где действия людей определяются формальными процедурами» (35%). Проявления иерархической (бюрократической) культуры в столь значительных долях явно не способствуют развитию организации в заданном ею стратегическом направлении выхода на ведущие позиции в международных рейтингах. Впрочем, наблюдается и позитивная тенденция: компонентом культуры, набравшим 33% голосов, оказалась часть рыночной культуры: университет «акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях, в нём преобладает целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке образовательных услуг». Сотрудники РУДН считают, что в наименьшей степени к вузу относятся «динамичность и дух предпринимательства, когда люди готовы жертвовать собой и идти на риск ради общего дела» (16%) и «поощрение индивидуального риска, новаторства и самобытности каждого как проявлений стиля руководства» (18%). Однако именно эти компоненты адхократического типа характеризуют корпоративную культуру университетов – лидеров международных рейтингов, и РУДН, несомненно, следует продолжать движение в направлении усиления рыночного и адхократического компонентов своей корпоративной культуры.

## Литература

1. *Беляева М.И.* Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития // *Alma Mater*. 2011. № 4. С. 45–48.
2. *Копытов В.С., Пучков В.М.* Корпоративная культура как важнейший маркетинговый актив вуза // *Наука и образование*. 2015. № 12. С. 20–26.
3. *Прохоров А.В.* Корпоративная культура как основа имиджа университета // *Известия высших учебных заведений. Серия: Гуманитарные науки*. 2011. № 4. С. 50–56.
4. *Абрамов Р., Груздев И., Терентьев Е.* Тревога и энтузиазм в дискурсах об академическом мире: международный и российский контексты // *Независимое литературное обозрение*. 2016. № 2. С. 16–32.
5. *Бабинцев В.П.* Корпоративные отношения в российских вузах: разрыв традиции // *Высшее образование в России*. 2017. № 7. С. 26–35.
6. *Демин П.В.* Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. № 2. С. 65–75.
7. *Петрова Г.И.* Современный университет как корпорация: новая роль традиционной корпоративности // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. № 2. С. 25–33.
8. *Троцук И.В.* Рейтинг вузов: идеология и методология составления «таблиц лиг» (зарубежная практика) // *Вестник РУДН. Серия: Социология*. 2008. № 1. С. 39–48.
9. *Камерон К.С., Куинн Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
10. *Lacatus M.* Organizational culture in contemporary university // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 76. P. 421–425.
11. *Певзнер М.Н., Шифрин А.Г.* Организационное развитие современного вуза и проблемы корпоративной культуры // *Человек и образование*. 2008. № 2. С. 16–21.
12. *Ткач Д.Г.* Новые возможности повышения конкурентоспособности вузов // *Alma Mater*. 2016. № 2. С. 105–108.
13. *Гулиус Н.С.* Диагностика и изменение корпоративной культуры университета (опыт Национального исследовательского Томского государственного университета) // *Вестник Томского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Политология*. 2017. № 38. С. 79–94.
14. *Богдан Н.Н., Парфенова И.Ю.* Организационная культура вуза в условиях реформ // *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. № 6. С. 23–30.
15. *Морозова Е.А., Сухачева А.В.* Корпоративная культура в вузе: взгляд работников и студентов // *Вестник Кемеровского государственного университета*. 2014. № 4. С. 115–122.
16. *Линькова Е.Г.* Организационная культура университета как фактор его развития (по результатам социологического исследования). М.: РУДН, 2007.
17. *Юрина Е.А., Гулиус Н.С.* Трансформация корпоративной культуры университета: социологические и лингвистические методы диагностики // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. № 2. С. 106–121.
18. *Клюев А.К., Фадеева И.М., Томилин О.Б., Томилин О.О.* Управление университетом: итоги трансформации // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. № 1. С. 93–104.
19. *Томилин О.Б., Томилин О.О., Фадеева И.М.* Динамика изменений организационной культуры российских университетов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. № 2. С. 92–105.

*Статья поступила в редакцию 09.09.18*

*С доработки 07.10.18*

*Принята к публикации 15.10.18*

### Corporate Culture as a Tool for Improving University's Competitiveness

*Irina V. Trotsuk* – Dr. Sci. (Sociology), Prof., e-mail: trotsuk\_iv@rudn.university

*Daria V. Sukhoverova* – Master's Stud., e-mail: prada93@mail.ru

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia

Address: 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198, Russian Federation

**Abstract.** In recent years, the terms ‘corporate/organizational culture’ and ‘ranking’ have become important reference points for the Russian system of university management and criteria for assessing the quality of higher education. However, these terms are rarely considered as interrelated, which can be explained mainly by the lack of studies assessing the role of corporate culture as a tool for improving universities’ positions in the international rankings. Nevertheless, the available data allow to draw some conclusions about characteristics of the corporate culture of the leaders of the world university rankings (it is a combination of the elements of market, adhocracy and clan types of organizational culture), which are not yet typical for classical Russian universities with the dominance of the elements of clan and bureaucratic/hierarchical types of corporate culture. The article presents the results of two surveys conducted in the RUDN University on the basis of Cameron-Quinn methodology. They revealed the framework of competing values and showed that over the past decade the share of bureaucratic/hierarchical type decreased due to an increase in the share of market and adhocracy types of culture that are typical for the leaders of world university rankings.

**Keywords:** corporate culture, university, world ranking, competitiveness, diagnostics, Cameron-Quinn methodology

**Cite as:** Trotsuk, I.V., Sukhoverova, D.V. (2018). [Corporate Culture as a Tool for Improving University’s Competitiveness]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. Vol. 27. No. 11, pp. 44-54 (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-11-44-54>

#### References

1. Belyaeva, M.I. (2011). [Corporate Culture of the University as a Resource of Organizational Development]. *Alma Mater. Vestnik vysshey shkoly* = Alma Mater. High School Herald. No. 4, pp. 45-48. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Kopytov, V.S., Puchkov, V.M. (2015). [Corporate Culture as the Most Important Marketing Asset of the University]. *Nauka i obrazovanie* [Science and Education]. No. 12, pp. 20-26. (In Russ.)
3. Prokhorov, A.V. (2011). [Corporate Culture as a Basis for the University Image]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Gumanitarnye nauki* [News of Higher Educational Institutions. Humanities Series]. No. 4, pp. 50-56. (In Russ.)
4. Abramov, R., Gruzdev, I., Terentiev, E. (2016). [Anxiety and Enthusiasm in Discourses about the Academic World: International and Russian Contexts]. *Nezavisimoe literaturnoe obozrenie* [Independent Literary Review]. No. 2, pp. 16-32. (In Russ.)
5. Babintsev, V.P. (2017). [Corporate Relations in Russian Universities: Breaking the Tradition]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 7, pp. 26-35. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Demin, P.V. (2017). [Corporate Culture of the Entrepreneurial University: A Measurement Potential]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* = University Management: Practice and Analysis. No. 2, pp. 65-75. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Petrova, G.I. (2018). [Modern University as a Corporation: A New Role for Traditional Corporatism]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* = University Management: Practice and Analysis. No. 2, pp. 25-33. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Trotsuk, I.V. (2008). [University Ranking: Ideology and Methodology of the ‘Tables of Leagues’ (Foreign Practice)]. *Vestnik RUDN. Seriya: Sotsiologiya* = RUDN Journal of Sociology. No. 1, pp. 39-48. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2001) *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kultury* [Diagnosing and Changing Organizational Culture]. I.V. Andreeva (Ed). Transl. from Eng. Saint Petersburg: Piter Publ., 320 p. (In Russ.)

10. Lacatus, M. (2013). Organizational Culture in Contemporary University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 76, pp. 421-425.
11. Pevzner, M.N., Shirin, A.G. (2008). [Organizational Development of Contemporary University and Challenges for Corporate Culture]. *Chelovek i obrazovanie* [Person and Education]. No. 2, pp. 16-21. (In Russ.)
12. Tkach, D.G. (2016). [New Opportunities to Improve the Competitiveness of Universities]. *Alma Mater. Vestnik vysshey shkoly* = Alma Mater. High School Herald. No. 2, pp. 105-108. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Gulius, N.S. (2017). [Diagnostics and Changes of the University Corporate Culture (on the example of the National Research Tomsk State University)]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya* [Bulletin of the Tomsk State University. Series: Philosophy, Sociology, Political Science]. No. 38, pp. 79-94. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Bogdan N.N., Parfenova I.Yu. (2009). [University Organizational Culture under the Reforms]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. No. 6, pp. 23-30. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Morozova, E.A., Sukhacheva, A.V. (2014). [Corporate Culture in the University: Employees' and Students' Opinions]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Kemerovo State University]. No. 4, pp. 115-122. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Linkova, E.G. (2007) *Organizatsionnaya kultura universiteta kak faktor ego razvitiya (po rezul'tatam sotsiologicheskogo issledovaniya)* [University Organizational Culture as a Factor of Its Development (based on the results of the sociological study)]. Moscow: RUDN Publ. (In Russ.)
17. Yurina, E.A., Gulius, N.S. (2017). [University Corporate Culture Transformation: Sociological and Linguistic Diagnostic Methods]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. No. 2, pp. 106-121. (In Russ., abstract in Eng.)
18. Klyuev, A.K., Fadeeva, I.M., Tomilin, O.B., Tomilin, O.O. (2018). [University Management: Transformation Scenarios]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. No. 1, pp. 93-104. (In Russ., abstract in Eng.)
19. Tomilin, O.B., Tomilin, O.O., Fadeeva, I.M. (2017). [Dynamics of Organizational Culture Changes in Russian Universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. [University Management: Practice and Analysis]. No. 2, pp. 92-105. (In Russ., abstract in Eng.)

*The paper was submitted 09.09.18  
Received after reworking 07.10.18  
Accepted for publication 15.10.18*

---