

И.А. Демененко, старший преподаватель кафедры социологии и управления Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*

И.В. Шавырина, доц. кафедры социологии и управления Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА***

Demenenko Inna Aramovna, senior lecturer Belgorod State Technological University V.G. Shukhov, e-mail: inna12manager@gmail.com

Shavyrina Irina Valer'evna, associate professor Belgorod State Technological University V.G. Shukhov, e-mail: shavyrina_77@mail.ru

ORGANIZATIONAL CULTURE AS CUSTOMER-ORIENTED TECHNOLOGY TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSITY

В статье рассматриваются особенности формирования и развития организационной культуры вуза как клиентоориентированной технологии. Феномен организационной культуры является неотъемлемым ресурсом для повышения конкурентоспособности вуза, инновационного развития, а также показателей международной и научно-исследовательской деятельности вуза. Трансляция организационной культуры внешними (абитуриенты, родители, работодатели) и внутренними (студенты, преподаватели, администрация университета, персонал/сотрудники) клиентами вуза определяет интеграцию элементов организационной культуры вуза в бизнес-среду предприятий посредством включенности выпускников в профессиональную среду. Организационная культура играет весьма активную роль в управлении высшим учебным заведением. На современном уровне развития рынка образовательных услуг с введением в действие национального проекта модернизации системы образования организационная культура становится значимым элементом формирования вуза как экономического субъекта. Она служит мощным фактором повышения привлекательности высшего учебного заведения для потенциальных потребителей образовательных и прочих услуг, а также его персонала. Также организационная культура воздействует на каждого студента во время его адаптации, социализации, психологического роста и обучения

* Демененко Инна Арамовна, e-mail: inna12manager@gmail.com

** Шавырина Ирина Валерьевна, e-mail: shavyrina_77@mail.ru

*** Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ и Правительства Белгородской области. Грант “Клиентоориентированная организационная культура вуза как фактор эффективного социально-экономического развития региона” № 16-13-31002 (руководитель – И.В. Шавырина).

в вузе. Организационная культура и после окончания вуза находится в неразрывной взаимосвязи с работником как объектом профессиональной деятельности. Потенциальный работник в период обучения в вузе “потребляет” исторически сложившиеся ценности вуза, участвует в устоявшихся и развивающихся его традициях, соблюдает нормы и правила поведения, адаптируется в обществе с помощью различного рода символики вуза и т.д. В свою очередь организационная культура вуза, являясь почвой для развития и социализации молодого человека, становится неотъемлемым источником позиционирования студента в процессе трудоустройства и профессиональной деятельности. В дальнейшей профессиональной деятельности специалист привносит сформированную в период обучения в вузе организационную культуру в трудовую деятельность. Потребление организационной культуры студентами вуза как клиентами образовательных услуг обуславливает необходимость рассмотрения данного феномена с позиции клиентоориентированности. Клиентоориентированный подход – это система, состоящая из нескольких важнейших элементов: клиентоориентированной философии организации, продукта, отвечающего ожиданиям потребителей, внутриорганизационных процессов, сотрудников, являющихся носителями компетенций, обслуживания клиентов. Клиентоориентированность вуза имеет свои особенности и ограничения, связанные с характером образовательных услуг, предназначенных для удовлетворения потребности в образовании. Целесообразно рассмотрение клиентоориентированной организационной культуры вуза как системы ценностей, поведенческих норм, традиций, ритуалов и символов, ориентированных на внутреннего или внешнего клиента с целью учета и реализации его потребностей и интересов в деятельности образовательного учреждения. Определено влияние клиентоориентированной организационной культуры как эффективного фактора профессионализации и трудовой адаптации выпускников вуза. Анализ результатов социологического исследования позволил выявить основные проблемы и перспективы клиентоориентированного подхода в развитии организационной культуры высшего учебного заведения. Результаты исследования высветили наличие проблемы преемственности норм и ценностей, формируемых в рамках организационной культуры вуза и тех требований, которые предъявляются к нормативно-ценностным характеристикам выпускников со стороны работодателей. Различия в оценке важности ценностной и нормативной составляющих организационной культуры образовательных учреждений и организаций могут рассматриваться как определенный барьер, затрудняющий процессы трудоустройства и адаптации выпускников на предприятиях. Это диктует необходимость формулирования требований бизнес-сообщества к высшим учебным заведениям в части формирования предпочтительного набора общекультурных компетенций, необходимых выпускнику для успешной реализации карьерных притязаний в условиях конкретной организации.

Ключевые слова: клиентоориентированность, вуз, организационная культура, студент, высшее образование.

The article discusses the features of formation and development of organizational culture of the University as customer-centric technology. The phenomenon of organizational culture is an essential resource for improving the competitiveness of the University, innovative development, indicators of international and research activities of the University. Stream organizational culture external (students, parents, employers) and internal (students, faculty, University administration, staff/employees) customers of the University determines the integration of elements of organizational culture of University in business environment of enterprises, through the involvement of graduates in professional environment. Organizational culture plays a very active role in the governance of higher education institution. At the present level of development of the market of educational services with the introduction of the national project of modernization of the education system organizational culture becomes a significant part of the formation of the University as an economic entity. It is a powerful factor in increasing the attractiveness of higher education institutions for potential consumers of educational and other services, as well as his staff. Organizational culture affects each student during his adaptation and socialization, psychological growth and learning at the University. Organizational culture and, after graduation, is in a symbiotic relationship with the employee as the object of professional activity. Potential employee during the period of study at the University “consumes” the historically established values of the University, participates in the established and developing its traditions, abides by the norms and rules of behavior, adapts to the society through various kinds of symbolism of the University, etc. In turn, the organizational culture of the University, as a basis for the development and socialization of a young man, becoming an integral source of positioning of the student in the process of employment and professional activities. In the future professional activity of the specialist brings formed in the period of study in the University organizational culture in the workplace. Consumption of organizational culture of the students as customers of educational services necessitates consideration of the phenomenon of the position of customer focus. Customer-oriented approach is a system consisting of several major elements: customer-oriented philosophy of the organization, the product that meets the expectations of customers, internal processes, staff who are carriers of competences, customer service. Customer-oriented approach of the University has its own characteristics and limitations associated with the nature of educational services designed to meet the needs in education. Appropriate consideration of customer-oriented organizational culture of the University as a system of values, behavioral norms, traditions, rituals and symbols, focused on the internal or external client for the purpose of accounting and the implementation of its requirements and interests in the activities of educational institutions. The influence of customer-oriented organizational culture as an effective factor in the professionalization and labour market adaptation of University graduates. Analysis of the results of sociological research allowed to identify the main problems and prospects customer-oriented approach in the development of organizational culture of higher educational institutions. The results of the study highlighted the problem of continuity of norms and values formed within the organizational culture of the University, and the requirements of normative-value characteristics of graduates by em-

ployers. Differences in rating the importance of values and normative components of organizational culture of educational institutions and organizations can be seen as a barrier, hindering the process of employment and adaptation of graduates at the enterprises. This requires defining the requirements of the business community for higher education institutions in the development of the preferred set of cultural competencies necessary for the graduate to successfully realize their career aspirations in terms of a specific organization.

Key words: *customer orientation, high school, organizational culture, student, higher education.*

Глобализация и интернационализация социально-экономических и политических процессов, масштабные преобразования во всех сферах жизнедеятельности российского общества обуславливают необходимость модернизации системы высшего образования, переориентации ее деятельности на практико-ориентированные результаты, связанные с подготовкой высококвалифицированных специалистов, разработкой фундаментальных и прикладных идей, внедрением современных наукоемких технологий, воспитанием духовно-нравственной развитой личности. С данной позиции российское высшее образование должно включиться в систему мировых стандартов подготовки специалистов. Для этого требуются коренные трансформации как в самой системе высшего образования, так и в отдельных вузах и их структурных подразделениях.

Современный механизм функционирования вуза возможно сформировать путем коренной реорганизации действующей системы управления, используя накопленный ею положительный опыт и привлекая в нее новые организационные элементы, повышающие органичность и адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды. Значительные особенности имеет клиентоориентированный подход в управлении вузом, который зависит от исторически сложившегося соотношения централизации-децентрализации, готовности руководства высшего звена и структурных подразделений к изменениям внутривузовских отношений, общей культуры организации, инновационного и творческого потенциала работников¹.

Возрастание конкуренции между вузами приводит к пониманию важности лояльности клиентов образовательного процесса, обладающих беспрецедентным правом выбора учебного заведения, в котором они хотят получить знания/диплом/профессиональный опыт/престиж и т.д.

В качестве ориентира для классификации клиентов вуза мы использовали концепцию социологического мониторинга внутри-

¹ Гулей И.А. Организационная культура в университетской среде: концептуальный подход // Социология образования. 2012. № 11. С. 58.

университетской среды, разработанную группой авторов (В.П. Бабинцевым, Е.В. Реутовым, В.А. Сапрыка, В.Б. Тарабаевой, И.С. Шаповаловой, Л.Н. Шмигириловой)².

Согласно данной концепции в качестве *внутренних клиентов*, потребителей услуг, предоставляемых высшим учебным заведением, выступают:

1. Студенты университета, обучающиеся на различных факультетах, курсах и в соответствии с образовательными программами университета, и, представляющие собой основной контингент внутренних потребителей услуг университета. Они отнесены к категории “прямых клиентов”, непосредственно использующих результаты деятельности университета по всем направлениям.

2. Преподаватели университета. Данная группа клиентов включает в себя профессорско-преподавательский состав, работающий в университете согласно штатному расписанию на основе трудового договора и (или) соглашения.

3. Администрация университета представляет собой людей, осуществляющих управление университетом. К этой группе клиентов отнесены ректор и проректора университета, начальники и заведующие управлениями высшего учебного заведения, а также деканы и директора институтов, научно-образовательных центров, лабораторий, конструкторских бюро и иных подразделений вуза.

4. Персонал/сотрудники университета представляют собой группу пользователей, состоящую из научных сотрудников, работников вышеперечисленных отделов и управлений, а также вспомогательного и обслуживающего персонала всех подразделений университета.

Внешними клиентами учреждений высшего профессионального образования являются:

1. Абитуриенты – часть населения, имеющая реальную или потенциальную возможность воспользоваться услугами университета по вопросу приобретения высшего образования.

2. Родители – группа лиц, ответственных за выбор вуза студентами и абитуриентами, заинтересованных в их сотрудничестве с университетом и являющихся, с одной стороны, косвенными пользователями результатов деятельности университета, а с другой, чаще всего, – непосредственными заказчиками, оплачивающими полученную услугу, контролирующими качество результата и наблюдающими за ним.

² Сапрыка В.А., Шаповалова И.С., Шмигирилова Л.Н. Социологический мониторинг внутривузовской среды // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. С. 412.

3. Работодатели – группа лиц, пользующаяся результатами деятельности университета в виде обученных специалистов по направлениям подготовки университета.

Специфика клиентоориентированного подхода в контексте изучения деятельности вуза, по нашему мнению, заключается в рассмотрении роли студента как основного звена образовательного процесса. В самом начале социального контакта с вузом студент прямо (в качестве абитуриента) или косвенно (посредством родителей и других субъектов общественных отношений) является внешним клиентом, оценивающим конкурентоспособность высшего учебного заведения на рынке образовательных услуг. Впоследствии студент вуза становится *участником* реализации политики университета, в том числе и процесса формирования организационной культуры, участвуя и проявляя себя в различной деятельности университета (НИРС, общественная работа, студенческий совет, культурно-массовая работа, образовательный процесс). Но, в тоже время, студент является *потребителем* услуг университета.

На этапе профессионального самоопределения и завершения делового контракта с высшим учебным заведением (4 курс), студент выступает в роли *продукта* или *результата* деятельности вуза, неся в себе черты его организационной культуры. Сформированная под воздействием различных факторов (университетская среда, воздействие преподавателей, практический опыт, профессиональная ориентированность) личность является “лицом” университета и носителем организационной культуры вуза³.

В дальнейшем мы можем рассматривать студента как потенциального сотрудника организации, который реализует возможности сформированной организационной культуры вуза в конкретной организации, а оценку качества данного формирования производит работодатель, оценивая уровень полученных студентом знаний и значение привнесенных студентом элементов организационной культуры для организации в целом.

Таким образом, клиентоориентированная организационная культура становится эффективным фактором существования и развития вуза, обеспечивающего потенциальную стабильность и процветание научного сообщества в целом⁴.

³ Avilova Z.N., Gulei I.A., Shavyrina I.V. Formation of the Customer-centric organizational culture of the University as a factor of effective social and economic development of the region // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Vol. 6. N 3. P. 207–216.

⁴ Дорошенко Ю.А., Малыхина И.О. Перспективы инновационного развития высших школ в современных условиях // Белгородский экономический вестник. 2015. № 2 (78). С. 3–8.

С целью верификации предположений о ролевой составляющей студента как ядра образовательной системы, восприятию студентами организационной культуры как клиентоориентированной технологии нами было проведено исследование среди студенческой молодежи вузов г. Белгорода (N = 724).

Первоочередной вопрос нашего исследования был направлен на восприятие и понимание студентами вузов организационной культуры (табл.1).

Таблица 1

Понимание студентами организационной культуры

Что Вы понимаете под организационной культурой вуза?	Количество	
	Абсолютное	%
Ценности и традиции университета	150	24,88
Нормы и правила поведения	124	20,56
Имидж и престиж университета	38	6,30
Все вышеперечисленное	290	48,09
Нет данных	1	0,17

Как показали ответы респондентов, большинство из них (48,09%) относят к организационной культуре как ценности и традиции, нормы и правила, так и имидж университета. Объединение всех компонентов (культурного, регулятивного и демонстративного) дает возможность говорить о системном восприятии организационной культуры студентами. Однако в тоже время, существует достаточно большая группа респондентов (24,88%), ориентирующаяся в восприятии организационной культуры или только на культурный или только на регулятивный (20,56%) компонент.

Ориентацию организационной культуры своего университета большинство студентов определяют как внешнюю – “ориентация на основные цели и приоритетные направления развития университета” (46,60%) (табл. 2.).

Вместе с тем, достаточно большое количество опрошенных указывают на значимость внешнего, демонстративного направления организационной культуры – “ориентация на имидж и престиж университета” (34,14%). При этом, как показал корреляционный анализ, первая ориентация более всего характерная для технических университетов, а вторая – для классических.

Ориентация организационной культуры университета

Как Вы считаете, на что ориентирована организационная культура Вашего университета?	Количество	
	Абсолютное	%
На престиж университета	230	38,14
На основные цели и приоритетные направления развития университета	281	46,60
На преподавателей	26	4,31
На студентов	98	16,25
Другое	53	8,79

Одной из основных задач, поставленных в рамках проведения социологического исследования, стала диагностика влияния организационной культуры вуза на дальнейшую профессиональную деятельность студентов, на их последующую профессионализацию и трудовую адаптацию (табл. 3). Согласно результатам опроса, большинство студентов признали однозначность влияния организационной культуры вуза на их профессиональное будущее (67,66%). Но, 25,37% студентов указали на отсутствие такого влияния. Корреляционный анализ показал связь между ответами на вопрос о развитии организационной культуры и признанием студентов такого влияния – большинство из отрицательно ответивших на этот вопрос, указали ранее на стагнацию или кризис организационной культуры в вузе.

Таблица 3

Влияние организационной культуры на профессиональную деятельность студентов

Как Вы считаете, повлияет ли организационная культура вуза на Вашу дальнейшую профессиональную деятельность?	Количество	
	Абсолютное	%
Да, конечно	191	31,67
Скорее да, чем нет	217	35,99
Скорее нет, чем да	96	15,92
Нет	63	10,45
Затрудняюсь ответить	35	5,80
Нет данных	1	0,17

Студентам, подчеркнувшим значение организационной культуры в их дальнейшей профессиональной деятельности, было предложено указать направления ее влияния (табл. 4). Большинство студентов указывают, что в дальнейшем организационная культура будет способствовать развитию их личностных качеств, коммуникабельности, дисциплинированности и ответственности (46,27%), тем самым подчеркнув наличие соответствующих ценностей в материнской культуре вуза.

Таблица 4

Направления влияния организационной культуры на профессиональную деятельность студентов

Если Вы считаете, что организационная культура окажет влияние на Вашу профессиональную деятельность, то каким образом?	Количество	
	Абсолютное	%
Я так не считаю	102	16,92
Сплоченность коллектива	12	1,99
Развитие личностных качеств, коммуникабельность, дисциплинированность и ответственность	279	46,27
Внедрение опыта в организацию	59	9,78
Нет данных	151	25,04

Реализацию клиентоориентированности организационной культуры вуза студенты видят в удовлетворении интересов и потребностей клиентов (43,93%), во внедрении обучающих программ по клиентоориентированности вуза и студентов (31,78%) и фиксации в регламентах вуза ориентации на клиента (17,76%).

Таблица 5

Основные направления реализации клиентоориентированности вуза

В чем выражается клиентоориентированность организационной культуры Вашего вуза?	Количество	
	Абсолютное	%
Направленность на удовлетворение интересов клиента (студента)	141	43,93
Обучающие и развивающие программы, нацеленные на смену установок с ориентации на себя/или процесс на ориентированность на клиента	102	31,78
Регламентация процесса управления и развития вуза содержит установки на клиента	57	17,76
Подбор персонала ведется с учетом мотивационной типологии человека и его возможностей работы с клиентом	18	5,61
Затрудняюсь ответить	3	0,93

Вместе с тем, большинство студентов определяют организационную культуру вуза как клиентоориентированную лишь в некоторой степени (48,60%), лишь 26,17% уверены в этом, а 21,50% затруднились ответить на данный вопрос (табл. 6).

Таблица 6

Оценка клиентоориентированности организационной культуры

Как Вы считаете, можно ли назвать организационную культуру Вашего вуза клиентоориентированной?	Количество	
	Абсолютное	%
Да, конечно	84	26,17
В некоторой степени	156	48,60
Затрудняюсь ответить	69	21,50
Нет	12	3,74

Это вполне может свидетельствовать о существующих проблемных зонах в системе высшего профессионального образования: профессиональная подготовка, с одной стороны, и нечеткие установки на подготовку конкурентоспособных специалистов — с другой; осознание актуальности и важности практикоориентированности образовательного процесса, с одной стороны, и отсутствие четкого механизма клиентоориентированности — с другой.

Таким образом, для студенческого сообщества организационная культура вуза представляется как набор ценностей, традиций, а также норм и правил поведения в вузе. Модернизация системы высшего образования определила направление траекторий развития корпоративного управления вуза, направленного на клиентоориентированный подход. Данный факт определяет и позиция студентов, направленная на развитие традиций, ценностей, норм и правил поведения как потенциальных векторов будущей профессиональной деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бахарев В.В., Гузаиров В.Ш. Социализация студенческой молодежи: межкультурные аспекты // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 8. С. 20–26.

Беляева М.И. Корпоративная культура вуза как ресурс организационного развития // Alma mater: Вестник высшей школы. 2011. № 4. С. 45–48.

Воробьев А.Д. Стратегия и экономическая программа развития вуза // Вестник высшей школы. 2005. № 9. С. 66–68.

Гринкруг Л.С., Василенко В.С. Обновление образовательной системы вуза: модель взаимодействия с внешней средой // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 3.

Грудзинский А.О. Европейское измерение в развитии управления университетом // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 86–92.

Гулей И.А. Организационная культура в университетской среде: концептуальный подход // Социология образования. 2012. № 11. С. 58–64.

Гулей И.А. Организационная культура инновационного вуза в период модернизации российского образования // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2014. № 6. С. 220–254.

Гулей И.А., Шавырина И.В. Социокультурная модель развития организационной культуры вуза в условиях повышенной конкуренции выпускника // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 5. С. 91–96.

Гуськова Е.А., Шавырина И.В. Интеллектуальный потенциал современного вуза как системный феномен // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2015. № 1. С. 227–231.

Гуськова Е.А. Мотивация креативной реализации в учебной деятельности в условиях кризиса образовательной системы // Современный исследования социальных проблем. 2016. № 3–2 (59). С. 249–254.

Данакин Н.С., Шутенко А.И. Образовательные инновации как фактор повышения конкурентоспособности современного вуза // European Social Science Journal. 2015. N 4. С. 114–118.

Демененко И.А., Шавырина И.В. Концептуализация клиентоориентированного подхода в управлении высшей школой // Научный результат. Серия: Социология и управление. 2016. Т. 2. № 1 (7). С. 3–6.

Дорошенко Ю.А., Малыхина И.О. Перспективы инновационного развития высших школ в современных условиях // Белгородский экономический вестник. 2015. № 2 (78). С. 3–8.

Иванов С.Ю. Основные тенденции и перспективы развития системы высшего образования в России // Almatater. 2009. № 2. С. 5–9.

Кравченко Е.Ю. Разработка маркетинговой стратегии организации // Белгородский экономический вестник. 2014. № 4 (76). С. 117–127.

Лукинов Л.А. Организационная культура в системе управления вузами // Социология образования. 2008. № 4. С. 4–8.

Рувенный И.Я., Яппарова Д.И. Клиентоориентированность как элемент компетентностной модели преподавателя вуза // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 4. С. 20–24.

Сапрыка В.А., Шаповалова И.С., Шмигирилова Л.Н. Социологический мониторинг внутривузовской среды // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2.

Шаповалова И.С. Анализ социальных объектов посредством концепции трех подсистем организационной культуры // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2006. № 5. С. 301–306.

Шаповалова И.С. Структурное моделирование организационной культуры // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. № 4 (72). С. 201–203.

Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство. СПб., 2002.

Яблонскене Л.Н. Корпоративная культура современного вуза // Университетское управление. 2006. № 2 (42). С. 7–25.

REFERENCES

Arkatova O.G., Danakin N.S., Shavyrina I.V. Enhancing adaptability of foreign students // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6. N 6. S. 276–281 (in Russian).

Avilova Z.N., Gulei I.A., Shavyrina I.V. Formation of the Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Effective Social and Economic Development of the Region // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6. N 3. P. 207–216.

Baharev V.V., Guzairov V.Sh. Socializacija studencheskoj molodezhi: mezhkul'turnye aspekty // *Social'no-gumanitarnye znaniya*. 2012. N 8. S. 20–26 (in Russian).

Beljaeva M.I. Korporativnaja kul'tura vuza kak resurs organizacionnogo razvitiya // *Alma mater: Vestnik vysshej shkoly*. 2011. N 4. S. 45–48 (in Russian).

Danakin N.S., Shutenko A.I. Obrazovatel'nye innovacii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo vuza // *European Social Science Journal*. 2015. N 4. S. 114–118 (in Russian).

Demenenko I.A., Shavyrina I.V. Konceptualizacija klientoorientirovannogo podhoda v upravlenii vysshej shkoloj // *Nauchnyj rezul'tat. Serija: Sociologija i upravlenie*. 2016. T. 2. N 1 (7). S. 3–6 (in Russian).

Doroshenko Ju.A., Malyhina I.O. Perspektivy innovacionnogo razvitiya vysshih shkol v sovremennyh uslovijah // *Belgorodskij jekonomicheskij vestnik*. 2015. N 2 (78). S. 3–8 (in Russian).

Grinkrug L.S., Vasilenko V.S. Obnovlenie obrazovatel'noj sistemy vuza: model' vzaimodejstvija s vneshnej sredoj // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2011. N 3. S. 31 (in Russian).

Grudzinskij A.O. Evropejskoe izmerenie v razvitii upravlenija universitetom // *Vysshee obrazovanie v Rossii*. 2009. N 9. S. 86–92 (in Russian).

Gulej I.A. Organizacionnaja kul'tura v universitetskoj srede: konceptual'nyj podhod // *Sociologija obrazovanija*. 2012. N 11. S. 58–64 (in Russian).

Gulej I.A. Organizacionnaja kul'tura innovacionnogo vuza v period modernizacii rossijskogo obrazovanija // *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta im. V.G. Shuhova*. 2014. N 6. S. 220–254 (in Russian).

Gulej I.A., Shavyrina I.V. Sociokul'turnaja model' razvitiya organizacionnoj kul'tury vuza v uslovijah povyshennoj konkurencii vypusknika // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2015. N 5. S. 91–96 (in Russian).

Gus'kova E.A., Shavyrina I.V. Intellektual'nyj potencial sovremennogo vuza kak sistemnyj fenomen // *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta im. V.G. Shuhova*. 2015. N 1. S. 227–231 (in Russian).

Gulei I.A., Smolenskaya O.A., Shavyrina I.V., Shapovalova V.A. Conceptual bases of formation client-oriented organizational culture of the high school //

Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2015. Vol. 6. Iss. 3 (13). P. 551–559.

Gus'kova E.A. Motivacija kreativnoj realizaciji v uchebnoj dejatel'nosti v uslovijah krizisa obrazovatel'noj sistemy // *Sovremennyj issledovanija social'nyh problem.* 2016. N 3–2 (59). S. 249–254 (in Russian).

Habermas J. The theory of communication action. Vol. 1. Reason and rationalization of society. Boston, 1984.

Ivanov S.Ju. Osnovnye tendencii i perspektivy razvitija sistemy vysshego obrazovanija v Rossii // *Almamater.* 2009. N 2. S. 5–9 (in Russian).

Jablonskene L.N. Korporativnaja kul'tura sovremennogo vuza // *Universitetskoe upravlenie.* 2006. N 2 (42). S. 7–25 (in Russian).

Kalugin V.A., Pogarskaya O.S., Malikhina I.O. The principles and methods of the appraisal of commercialization projects of the universities innovations // *World applied sciences journal.* 2013. Vol. 25. N 1. P. 97–105.

Kravchenko E.Ju. Razrabotka marketingovoj strategii organizacii // *Belgorodskij jekonomicheskij vestnik.* 2014. N 4 (76). S. 117–127 (in Russian).

Lukinov L.A. Organizacionnaja kul'tura v sisteme upravljenja vuzami // *Sociologija obrazovanija.* 2008. N 4. S. 4–8 (in Russian).

Ruvennij I.Ja., Japparova D.I. Klientoorientirovannost' kak jelement kompetentnostnoj modeli prepodavatelja vuza // *Chelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie.* 2013. N 4. S. 20–24 (in Russian).

Sapryka V.A., Shapovalova I.S., Shmigirilova L.N. Sociologicheskij monitoring vnutrivuzovskoj sredy // *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija.* 2012. N 2 (in Russian).

Shapovalova I.S. Strukturnoe modelirovanie organizacionnoj kul'tury // *Vestnik Tambovskogo universiteta. Serija: Gumanitarnye nauki.* 2009. N 4 (72). S. 201–203 (in Russian).

Shapovalova I.S. Analiz social'nyh ob#ektov posredstvom koncepcii treh podsistem organizacionnoj kul'tury // *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava.* 2006. N 5. S. 301–306 (in Russian).

Shejn Je. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo. Postroenie, jevoljucija, sovershenstvo. SPb., 2002 (in Russian).

Vorob'ev A.D. Strategija i jekonomicheskaja programma razvitija vuza // *Vestnik vysshej shkoly.* 2005. N 9. S. 66–68 (in Russian).