

УДК: 338.24

DOI: 10.18413/2409-1634-2019-5-1-0-5

Острикова С.А.,  
Андросова А.В.,  
Дубовская А.С.**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВУЗА  
НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ  
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**Белгородский государственный национальный исследовательский университет  
ул. Победы, 85, г. Белгород, 308015, Россия*e-mail: ostrikova@bsu.edu.ru, androsova\_a@bsu.edu.ru***Аннотация**

Методология бережливого производства в образовательном процессе позволяет подготовить компетентного, знающего, умеющего и творческого профессионала, который разбирается в вопросах предстоящей профессиональной деятельности и конкурентоспособен как специалист. Однако университеты, желающие внедрить эту методологию у себя, должны изменить свою систему управления. Правильная корпоративная культура является важным источником стабильности в организации, которая будет сильным стимулятором самосознания и ответственности. Для каждой организации процесс развития и становления корпоративной культуры имеет свои особенности. Для вузов корпоративная культура рассматриваются в трех аспектах: корпоративная культура вуза (структурного подразделения); корпоративная культура студенчества и профессорско-преподавательского состава как социальной группы; корпоративная культура университета как часть организаций и предприятий, на которых будут работать выпускники. Поэтому корпоративная культура образовательного учреждения – это уникальная среда, которая тесно связана с общественной культурой и должна отвечать не только потребностям профессионалов и самого учреждения, но и потребностям общества. В работе анализируется зарубежный и отечественный опыт использования бережливого производства при формировании корпоративной культуры вуза, систематизируются подходы к управлению корпоративными коммуникациями, предлагаются стратегии реализации формирования коммуникативного инструментария.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, бережливое производство, социальное взаимодействие, эффективность образования, студенческое самоуправление.

Ostrikova S.A.,  
Androsov A.V.,  
Dubovskaya A.S.**FORMATION OF UNIVERSITY CORPORATE CULTURE  
ON THE BASIS OF THE USE OF COMPETENCES  
OF LEAN PRODUCTION**Belgorod State National Research University  
85 Pobedy St. Belgorod, 308015, Russia*e-mail: ostrikova@bsu.edu.ru, androsova\_a@bsu.edu.ru*

## Abstract

The methodology of lean production in the educational process allows to prepare the competent, knowledgeable, skillful and creative professional who understands the issues of the forthcoming professional activity and is competitive as an expert. However, universities wishing to introduce this methodology need to change their management system. Proper corporate culture is an important source of stability in the organization which will be a strong stimulant of self-awareness and responsibility. For each organization, the process of development and formation of corporate culture has its own characteristics. For higher education institutions, corporate culture is considered in three aspects: university corporate culture (structural division); corporate culture of students and faculty as a social group; university corporate culture as part of organizations and enterprises where graduates will work. Therefore, the corporate culture of an educational institution is a unique environment which is closely connected with public culture and must meet not only the needs of professionals and the institution itself, but also the needs of society. The paper analyzes foreign and domestic experience in the use of lean production in the formation of the university corporate culture, systematizes approaches to managing corporate communications, and suggests some strategies for implementing the formation of communicative tools.

**Key words:** corporate culture; lean production; social interaction; efficiency of education; student government.

## Введение

Использование бережливого производства, применительно к образовательному процессу, представляет немалый интерес. Для эффективной оптимизации образовательных процессов высшего учебного заведения необходимо ориентироваться на основные заинтересованные в деятельности вуза стороны: преподавателей и студентов – потребителей образовательных услуг; работодателей – потребителей выпускников.

Что же такое бережливое производство? Бережливое производство (Lean manufacturing, Lean production) – это относительно новая и уже успешно доказавшая свою эффективность управленческая философия, основанная на оптимизации бизнес-процессов, учитывающая потребности и ожидания клиентов, а также мотивацию сотрудников. Философия концепции Lean-технологий широко используется на предприятиях в технологических процессах производства продукции. Если дословно переводить термин «lean-технология» с

английского языка, то Lean означает стройный или постный, но в обиход вошло слово «бережливый», что неким образом отражает «воздержанность» и сегодня мы имеем синонимичные выражения: «lean-технология», «Lean Production», «Бережливое производство» [Ваганова О.В., 2018]. Поэтому в данной статье мы будем использовать термин «Бережливое производство», что не противоречит общей философии Lean-технологий. Концепция «Бережливое производство» нашла свое применение не только в деятельности промышленных предприятий, но и в офисах и сфере услуг. Эти принципиально новые подходы в организации деятельности сотрудников, которые способствуют более рациональному использованию своих профессиональных навыков и компетенций

Бережливое производство – это целая система, которая связывает подсистемы в единый подход. На стадии развития в любой системе, будь то инновационная, экономическая или социальная, увеличивается количество новых элементов, усиливается их специализация и взаимозависимость,

т.е. происходит процесс усложнения самой системы и ее структуры [Ваганова О.В., Титов А.Б., 2016]. Рассматривая бережливое производство, как систему, ее можно применять при решении многих внутренних проблем университета, связанных с такими аспектами как:

- Повышение уровня корпоративной культуры посредством налаживания коммуникационного взаимодействия среди структурных подразделений;

- Повышение качества образовательных услуг;

- Улучшение производственных процессов в структурных подразделениях университета за счет организационно-методического и информационного обеспечения;

- Систематизация принципов, методов и инструментов Бережливого производства в образовательной деятельности на основе непрерывного обучения сотрудников Университета.

### **Основная часть**

Важнейшее значение в системе Бережливого производства имеет элемент корпоративной культуры, которая представляет собой отождествление себя, как части общего, т.е. культурная идентичность, которой овладевают студенты и преподаватели в образовательной организации. За ней стоит признание миссии вуза, наличие педагогического потенциала вуза, основных принципов деятельности, выбранных в стратегии развития и реализованных на практике организационных норм и правилах поведения.

Ни в зарубежной, ни в отечественной литературе до сих пор не сложилось четкого определения феномена корпоративной культуры. В настоящее время в научной литературе существует более пятидесяти определений для данного термина. Корпоративная культура это – система сложившихся традиций и ценностей, которые определяют поведение какой-либо организации, фирмы, корпорации и т. п. Совре-

менные руководители обязаны осознавать огромную значимость формирования правильной корпоративной культуры внутри своей организации. Ведь, благодаря корпоративной культуре будут прогрессировать и развиваться сотрудники, а вместе с ними будет развиваться и сама организация.

Корпоративную культуру можно рассматривать под углом социального взаимодействия, тогда она будет характеризовать социальную организацию, которая существенно зависит от ценностей, признанных социальными группами, представляющими различные организации, в том числе вузы. Данное обстоятельство актуализирует изучение корпоративной культуры университетов, т.к. даёт возможность выходить на адекватные смысловые, ценностно-значимые обобщения эмпирических материалов, конструировать теоретические модели, позволяющие получить качественные оценки процессов, происходящих в институте высшего образования.

Корпоративная культура ВУЗа рассматривается в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников, преподавателей и студентов на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивного взаимодействия.

Изучение корпоративной культуры университета, с одной стороны, выступает как своеобразный социокультурный институт, который выполняет функцию трансляции научного знания и подготовки кадров высшей квалификации, и, с другой стороны, своеобразный культурный феномен, который имеет собственные традиции, историю и идею. Кроме того, университеты – это центральное звено системы высшего образования, а также центр индустрии знаний, информации и сервиса; главный производитель и первый потребитель новейших культурных, социальных, образовательных, научных и деловых информационных технологий. Поэтому, для университета очень важен такой феномен, как корпоративная культура. Ее наличие, а

точнее, четко разработанная концепция корпоративной культуры, повышает эффективность деятельности вуза, способствует реализации его целей и улучшает его восприятие общественностью.

Применительно к учебной организации термин «корпоративная культура» включает больше, чем в других организациях вопросы духовной и материальной жизни всего сообщества. Это отражается в доминирующих моральных нормах и ценностях, которые закреплены в кодексе поведения и укореняются в традициях, установленных образовательных стандартах, собственной символике как средстве трансляции ценностно-смысловых ориентаций, совокупности убеждений и достигаемых устойчивых результатов.

Учебное заведение, обладающее эффективной корпоративной культурой, отличается следующее:

- слаженность, взаимодействие (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны [Инструменты бережливого производства, 2015].

Одним из инструментов управления корпоративной культурой в вузе является самоуправление. Студенческое самоуправление – это не только способ привлечения молодежи вузов к решению задач высшей школы, но и метод, который способствует росту социальной активности. Благодаря самоуправлению формируется качество

гражданина, повышается инициативность и ответственность за порученное дело. В НИУ «БелГУ» создана структура самоуправления студентов, котолая представлена на рисунке.

Данная структура позволяет оптимизировать коммуникационное взаимодействие среди сотрудников, преподавателей и студентов посредством:

- автономности развития в рамках контекста вуза;
- чувствительности и реагировании на изменения внутренней среды;
- совершенствовании и адаптации к требованиям развития каждого;
- коллективных усилиях;
- активного и равноправного участия студентов в деятельности всего академического состава;
- коммуникации внутри коллектива [Инструменты бережливого производства, 2015].

Значительную роль в формировании и развитии корпоративного стиля жизни университета играет активная политика в отношении студенческой части университетского сообщества по самым разнообразным направлениям деятельности университета. Например, в американских университетах принято использовать студентов для выполнения оплачиваемых работ в качестве библиотекарей, вахтеров, клерков, строителей и т. д., что обеспечивает студентам дополнительный источник для обучения и проживания. Допускается и работа студентов вне пределов вуза, на предприятиях и в учреждениях. Многие вузы при организации кооперированного обучения стремятся к тому, чтобы работа студентов на предприятиях, чередующаяся с обучением в вузе, оплачивалась.

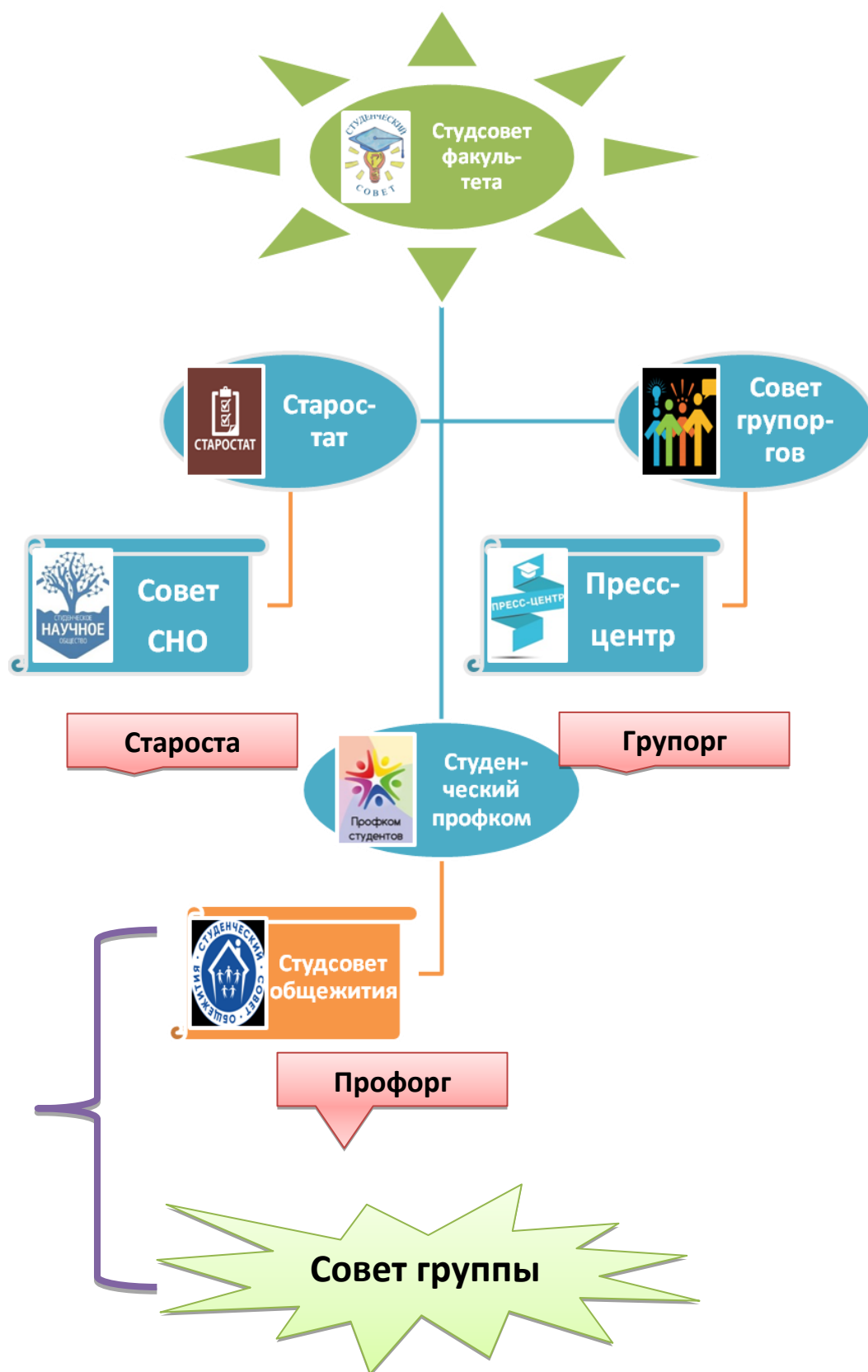


Рисунок. Структура самоуправления студентов  
Figure. The structure of students' self-government

Ранее студенты не привлекались к участию в управлении академическими делами вузов, их активность ограничивалась сферой социального обеспечения и внеучебных мероприятий. Однако, в последние два десятилетия студенчество вовлекается в систему самоуправления университетами. В части вузов они включаются в состав академических и административных советов.

Корпоративная культура является сильным стимулятором самосознания и ответственности сотрудника, который выполняет поставленные перед ним задачи [Гэлэгер Р., 2016].

Для каждой организации процесс развития и становления корпоративной культуры будет иметь свои особенности. Необходимо учитывать, что образовательные учреждения – это уникальная среда. Корпоративная культура, здесь тесно связана с общественной культурой. И должна отвечать не только потребностям профессионалов и самого учреждения, но и потребностям общества.

Корпоративная культура современного университета направлена не только и не столько на повышение эффективности деятельности организации, сколько на создание системы условий для формирования и развития человеческого капитала студентов. Исследователи особо отмечают, что студенты являются основными трансляторами корпоративной культуры университета, его ценностей и традиций в социум, поддерживают формирование позитивного восприятия вуза не только во время обучения, но и после окончания вуза, демонстрируя в профессиональной сфере усвоенные нормы и правила поведения, отношения к делу, коллегам, социальным партнерам.

организации и проведение всех видов практик, участие в формировании актуальных тем для дипломных работ и т.д.

Корпоративная культура вуза может быть рассмотрена в трех аспектах:

– корпоративная культура вуза (факультета) как самостоятельной организации;

– корпоративная культура студенчества и профессорско-преподавательского состава как социальной группы;

– корпоративная культура университета как часть организаций и предприятий, на которых будут работать выпускники, как фундамент подготовки будущих членов профессиональной корпорации [Козлов В.В., 2009].

Внутри образовательного учреждения корпоративная культура определяет не только поведение студентов, как в группе, так и индивидуально, но и направление внутренней мотивации и саморазвития; а также формирует представление о корпоративных ценностях и нормах вуза. Будущие специалисты участвуют в учебной и внеучебной деятельности, следуя этическим нормам и правилам поведения, закрепленным в нормативных документах. При соблюдении традиций образовательного учреждения, таких как участие в мероприятиях, организация клубов по интересам и пр., происходит ориентация студентов на признание ценностей, характерных для соответствующей деятельности.

В качестве воспитательной и прогностической целей корпоративная культура студенческого общества выступает внутренним ядром вуза, которое задает направление для совместного достижения поставленных задач и целей всеми субъектами образовательного процесса.

Эффективность организации зависит от соответствия стратегии внешней и внутренней среды. Стратегия развития учебных заведений в условиях рыночных отношений связана с выявлением потенциальных достоинств, обнаружением преимуществ и предполагаемых рисков как во внешней среде, так и внутри учебного заведения. Для достижения наиболее высоких результатов необходима интеграция, проявление групповой и индивидуальной инициативы, а также неизбежности кон-

фликтов в горизонтальном и вертикальном общении [Левинсон У., 2007].

Все три аспекта, в которых мы рассматриваем корпоративную культуру, взаимосвязаны и взаимозависимы. Ведь она реализуется всеми субъектами образовательного процесса и прямо влияет на организации, в которых работают или будут работать выпускники. В зависимости от степени принятия традиций и ценностей корпоративной культуры вуза участниками образовательного процесса распространяется позитивная и/или негативная информация об учебном заведении. Данный аспект важно рассматривать в контексте процесса развития личности студентов как носителей инновационной культуры.

В современном мире главной целью образовательного процесса в вузе является подготовка компетентного, знающего, умеющего и творческого профессионала, который разбирается в вопросах предстоящей профессиональной деятельности и конкурентоспособен как специалист. Следовательно, технологии и содержание образования должны быть адекватны этой цели. В реализации данной задачи корпоративная культура выступает в качестве воспитательной функции, интегрированного свода ценностей, ориентиров для идентификации. Как правило, ценности организации декларируются и фиксируются в целевых установках, в документах, определяющих основные принципы деятельности организации, в планах развития организации и т.п.

По окончании обучения, студенты рассчитывают, что их затраты на образование (временные, материальные и др.) окупятся благодаря эффективному трудоустройству. Эффективное трудоустройство выпускника выражается в его карьерном и профессиональном росте, величине заработной платы, быстрой адаптации на предприятии. Для того чтобы выпускники могли найти хорошую работу, университету необходимо поддерживать тесную связь с «потребителями» выпускников – работодателями, так как это именно та

категория потребителей, которая диктует, какой должна быть образовательная услуга, чтобы выпускник университета смог максимально реализовать себя в профессиональной сфере и быть востребованным на рынке труда.

Сотрудничество вузов с работодателями можно рассматривать, как пример применения принципов бережливого производства, так как при этом происходит оптимизация процессов обучения, подготовки будущих специалистов, с учетом потребностей следующей «ступени производства» – работодателей. Участие работодателей в жизни университета может проявляться в определении актуальности и перспективности направлений подготовки, косвенном формировании учебных планов (в зависимости от необходимого объема знаний, которым должен обладать будущий специалист). Следовательно, круг задач образовательного учреждения в процессе построения эффективного взаимодействия в каждой из выделенных групп определен. К таким задачам можно отнести следующие направления стратегического характера: продвижение имиджа и развитие репутации вуза; продвижение конкретных образовательных программ; выстраивание эффективных коммуникационных отношений с работодателями. Принципы бережливого производства являются наиболее целесообразными для решения поставленных задач.

Одной из форм, способствующих развитию корпоративной культуры в вузе, является процесс социализации. Какими бы эффективными ни были процессы подбора персонала и критерии для поступления в вуз, новые субъекты образовательного процесса не могут сразу ознакомиться с корпоративной культурой и соответствовать ей. Для этого необходимо овладеть всеми нормами и правилами, существующими в вузе, и более того, признать их. Скорость восприятия ценностей напрямую зависит от степени эффективности коммуникационного процесса образовательного учреждения. При самостоя-

тельном освоении кодекса поведения данный процесс затягивается. Поэтому приобщение к корпоративной культуре должно быть закреплено за определенной группой, например, для студенческой аудитории за старостатом.

### Заключение

Процесс корпоративных коммуникаций в образовательных заведениях, как правило, характеризуется недостаточной инклюзивной готовностью субъектов к формированию единого коммуникативного пространства вследствие отсутствия личной инициативы. Плановые мероприятия, как часть коммуникативного процесса, способствуют укреплению атмосферы дружеского взаимопонимания и поддержки, поэтому в каждом учебном заведении существуют особенные праздники, соревнования, конференции, спортивные состязания и пр.

Исходя из принципов эффективности образования, корпоративная культура ориентирована на социальный заказ и представляет собой систему целенаправленной мотивации на освоение профессиональной деятельности. Успешное формирование корпоративной идентичности в учебном заведении возможно в условиях функционирования структуры самоуправления студентов, что способствует активизации студентов в процессе обучения ценностями и нормами корпоративной культуры. Благодаря высокому уровню корпоративной культуры выпускники вузов смогут быстро адаптироваться в профессиональной деятельности, позитивно влиять на личную социализацию, создавать эффективную команду вокруг себя для повышения эффективности и производительности труда и гармонизировать социально-трудовые отношения в коллективе.

### Список литературы

1. Ваганова, О.В., 2018. К вопросу о формировании концепции «Бережливый ВУЗ» / Управленческий конгресс: сборник статей по

материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. С. 106-109.;

2. Ваганова, О.В., Титов, А.Б., 2016. Развитие региональной инновационной системы в условиях турбулентности // В сборнике: Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня основания НИУ «БелГУ». 2016. С. 9-12.

3. Инструменты бережливого производства, 2015. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства: Пер. с англ. / М. Вэйдер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 130 с.

4. Гэлэгер, Р., 2016. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Ричард Гэлэгер. – М.: Добрая книга, 2016. – 352 с.

5. Козлов, В.В., 2009. Корпоративная культура / В.В. Козлов – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.

6. Козырь, Н.С., 2015. Основные компоненты корпоративной культуры / Н.С. Козырь, А.А. Мальков // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383> (дата обращения 11.01.2019).

7. Левинсон, У., 2007. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь: Пер. с англ. / У. Левинсон; Л. Левинсон, Р. Рерик; Под. ред. В.В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 208 с.

8. Луйстер, Т., 2008. Бережливое производство от слов к делу / Т. Луйстер; Т. Луйстер Д. Теппинг; Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под ред. В.В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 130с.

9. Мугалова, Ж.А., 2015. Корпоративная культура современной организации в условиях меняющегося общества / Ж.А. Мугалова // Вестник Международного института экономики и права, 2015, №3 (20) С. 79-89.

10. Тэппинг, Д., 2009. Бережливый офис: пер. с англ. / Д. Тэппинг, Э.Данн. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 322 с.

11. Шелякина, А. В., 2018. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. – 2018. — №14. – С. 206-209. – URL



<https://moluch.ru/archive/200/49167/> (дата обращения: 11.01.2019).

### References

1. Vaganova, O.V., 2018. On the formation of the concept of "Lean university" / Management Congress: collection of articles on the materials of the complex scientific and practical event of "BelSU", October 30 – November 2, 2018 / Ed. by V. M. Zakharov. – Belgorod: Publishing House "Belgorod" of "BelSU" Research University, 2018. Pp. 106-109. (in Russian)

2. Vaganova, O. V., Titov, A. B., 2016. Development of the regional innovation system in the conditions of turbulence // In the collection: Current problems of economy in the conditions of reforming modern society. Materials of the IV International scientific-practical conference devoted to the 140th anniversary of the Foundation of "BelSU" Research University. 2016. P. 9-12. (in Russian)

3. Lean manufacturing tools, 2015. A mini-guide on introduction of lean production: Transl. from English. / M. Vader. Moscow: Alpina Business Books, 2015. 130 p. (in Russian)

4. Galager, R., 2016. The soul of an organization: understanding the values that drive successful corporate cultures / Richard Gallagher. M.: Good book, 2016. 352 p.

5. Kozlov, V. V., 2009. Corporate culture / V. V. Kozlov-M.: Alfa-Press, 2009. 304 p. (in Russian)

6. Kozyr, N.S., 2015. Main components of corporate culture / N.S. Kozyr, A.A. Malkov //Economy and management of innovative technologies. 2015. No. 7 [Electronic resource]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383> (Accessed 11 January 2019). (in Russian)

7. Levinson, W., 2007. Lean manufacturing: a synergetic approach to loss reduction: Transl. from English. / W. Levinson ; L. Levinson, R. Roerick; Ed. by V. V. Bragin. M.: Standards and quality, 2007. 208 p. (in Russian)

8. Luyster, T., 2008. Lean manufacturing from words to deeds / T. Luister; T. Luister D. Tepping; Transl. from English. A. L. Ruskin; ed. by V. V. Bragin. M.: Standards and quality, 2008. 130 p. (in Russian)

9. Mugalova Zh.A., 2015. Corporate culture of the modern organization in the conditions of the changing society / Zh.A. Mugalova //the Bulletin of the International Institute of Economy and Law, 2015, No. 3 (20) of Pp. 79-89.

10. Tapping D., 2009. Lean office: Transl. from English. / D. Tapping, E. Dunn. Moscow: Alpina Business Books, 2009. 322 p. (in Russian)

11. Shelyakina, A. V., 2018. Corporate culture of the organization //Young scientist. 2018. No. 14. Pp. 206-209. URL <https://moluch.ru/archive/200/49167/>(Accessed 11 January 2019). (in Russian)

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Острикова С.А.**, проректор по культурно-воспитательной деятельности НИУ «БелГУ», (Белгород, Россия).

**Ostrikova S.A.**, Vice Rector for Cultural and Educational Activities of Belgorod State National Research University, (Belgorod, Russia).

**Андросова А.В.**, заместитель директора по социально-воспитательной работе Института экономики и управления, профессор кафедры мировой экономики, НИУ «БелГУ», (Белгород, Россия).

**Androsov A.V.**, Deputy Director for Social and Educational Work of the Institute of Economy and Management, Professor of the Department of World Economy, Belgorod State National Research University, (Belgorod, Russia).

**Дубовская А.С.** – магистрант кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ», (Белгород, Россия).

**Dubskaya A.S.**, Master's Degree Student of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University, (Belgorod, Russia)