

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ВУЗОВ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД

БЕЛОКРЫЛОВА ОЛЬГА СПИРИДОНОВНА,

доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономической теории,  
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: obelokrylova@sfedu.ru

ПОГОСЯН НАТЕЛЛА ВОЛОДЯЕВНА,

соискатель, преподаватель,  
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: npogosyan@sfedu.ru

*В статье проанализирована дерминированная формированием информационного общества трансформация миссии университетов, в настоящее время включающая не только развитие человеческого капитала, но и создание знаний как конкурентоспособного продукта, обладающего существенной производственной и социальной значимостью. Показано, что инновационная деятельность университетов в России всегда сопровождается организационными изменениями, осуществляемыми в рамках концепции стадийного подхода, предполагающего сочетание естественного и субъективно рационального принципа и базирующегося на внутриорганизационной интеграции всех субъектов университетского этоса для совместных решений в области организационных изменений.*

**Ключевые слова:** инновационная инфраструктура; предпринимательский университет; организационные изменения; метатренды; организационный и социальный капитал; стадийный подход; этос.

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACH

BELOKRYLOVA OLGA, S.,

Doctor of Economics (DSc),  
Professor of the Department of Economics,  
Southern Federal University, Rostov-on-Don,  
e-mail: obelokrylova@sfedu.ru

POGOSYAN NATELLA, V.,

Postgraduate Student, Lecturer,  
Southern Federal University, Rostov-on-Don,  
e-mail: npogosyan@sfedu.ru

*It is shown that the innovative activity of universities in Russia is always accompanied by the organizational changes carried out in the framework of the concept of stage-by-stage approach - a combination of natural and subjectively rational principle and based on intra-organizational integration of all subjects of University ethos for joint decisions in the field of organizational change.*

© Белокрылова О. С., Погосян Н. М., 2015

*The authors analyze the mission transformation of universities determined by formation of information society which now is including not only development of the human capital, but also creation of knowledge as the competitive product possessing the essential production and social importance.*

**Keywords:** *innovative infrastructure; entrepreneurial university; organizational changes; metatrends; organizational and social capital; stadial approach; ethos.*

**JEL:** *A22, J24.*

Интенсивное развитие информационного общества на рубеже тысячелетий, глобализация и усиление конкуренции во всех сферах общественной жизни существенно изменили миссию университетов. Традиционная функция – развитие человеческого капитала, повышение профессиональной компетентности граждан, общественный консалтинг — дополняется в настоящее время реальной производственной функцией — созданием знаний как полноценного продукта, обладающего конкурентоспособностью и существенной производственной и социальной значимостью. При этом производство знаний требует от университетов, с одной стороны, непрерывных процессов развития собственной специализации исследований, создания уникальных лабораторий и исследовательских центров для творческого труда научных школ, профессоров и активного вовлечения в эту деятельность студентов. С другой стороны, конкурентоспособное позиционирование вуза на рынках инновационных продуктов требует расширения кооперационных связей, интеграции в инновационные подсистемы региональной и национальной экономики. Подобная интеграция с ключевыми субъектами инновационного кластера: государством и бизнес-структурами — получила название «тройной спирали» (Etzkowitz, 2008) и содержательно представлена в трудах Г. Ицковича. Каркасом развития подобных отношений является инновационная инфраструктура университета. Под инновационной инфраструктурой университета понимается совокупность элементов организационной структуры, способных обеспечивать, поддерживать и осуществлять организационное, финансовое, материально-техническое, информационно-консультационное обслуживание реализуемой в вузе инновационной деятельности.

Инновационная инфраструктура вуза, безусловно, реализует множество значимых функций, однако в современных условиях очень важным представляется очертывание миссии инновационной инфраструктуры, конкретизации механизмов ее использования с целью увеличения отдачи и усиления конкурентоспособности ее элементов, как во внутреннем пространстве вуза, так и в системе конкурентно-предпринимательских отношений вовне. Подобное прицельное стратегическое планирование позволяет использовать инновационную инфраструктуру вуза в качестве проводника, каркаса обеспечения полного цикла производства и распределения инноваций от идеи до коммерциализации, правовом сопровождении данного процесса, поддержке и поиске бизнес-возможностей университета в рамках разнообразных форм партнерства с предпринимателями региона и государственными учреждениями.

Реализация сложной миссии инновационной инфраструктуры университета поддерживается постепенной трансформацией организационной методологии в направлении «концепции предпринимательского университета» (Clark, 1998), предложенной Б. Кларком. Он выделяет три ключевых параметра, обеспечивающих возможности координации внутренних и внешних потребностей стейкхолдеров, а также понимание предназначения университета в общественном и коммерческом пространстве страны. Эти элементы следующие: институциональные правила (легализация прав интеллектуальной собственности, управление, технологические стандарты); каналы ресурсного обеспечения (финансовые и страховые регламенты, пул человеческого капитала, включая системы аккредитации и организационного

обучения, технологическая и производственная инфраструктура исследований); инфраструктура инновационного процесса (каналы поддержки жизненного цикла инноваций, сети, коммуникации). Внимательное изучение данных параметров позволяет выявить существенную закономерность - большинство элементов инфраструктурного каркаса университета развиваются в динамике, следовательно, организация должна быть готова к процессу постоянных изменений. Она должна инициировать организационные преобразования, направленные на повышение адаптивности подразделений и персонала к изменяющейся инфраструктуре и общей организационной гибкости в условиях перехода к открытому типу инноваций, когда большое количество внешних агентов (бизнес-структур, общественных организаций, государственных учреждений) будут непосредственно участвовать в процессе производства знаний (инновационных продуктов) и, следовательно, использовать инновационный потенциал университета.

Таким образом, университеты становятся пространством организационных изменений, а подразделения (группы, команды), лидеры и персонал – агентами преобразований. Как подчеркивал Б. Кларк, «университеты должны перестать быть традиционными, они должны перейти к проактивности, инновационности и предпринимательству» (Кларк, 2011а; 2011б). Однако следует отметить, что постоянная цепь усложнения задач и целей может выступить источником высоких рисков и существенно снизить устойчивость вуза в реализации предусмотренной миссии (как традиционной, так и инновационной). Тем не менее, потребность в четко спланированных организационных действиях возрастает ввиду того, что изменяется внешняя среда, появляются новые потребности, пионерские информационные системы, которые трансформируют не только характер инновационного продукта, но и способ его производства. В этой связи отсутствие необходимых организационных перемен может привести к существенному отставанию университетской организации и утрате конкурентоспособности.

Под организационными изменениями понимаются стратегии модификации, реконструкции сложных структур управления вузом и его подразделениями, которые отвечают за различные академические области, в том числе источники получения доходов. Представляется, что перенос фокуса исследований и стратегического планирования в конкретную область, в частности, инновационную деятельность, позволит проследить динамику малых трансформаций, которые ведут к более значимым и масштабным изменениям, способным обеспечить организационную устойчивость вуза и его конкурентоспособность в инновационном пространстве национальной экономики.

В современных условиях университеты должны непрерывно изменяться. Те образовательные учреждения, которые тратят основные усилия на поддержание оперативной устойчивости, терпят поражение в конкурентной борьбе за студента, а сейчас — и за финансовые ресурсы, необходимые для осуществления процесса создания знаний. Источники риска стратегии сохранения «статус-кво» обнаруживаются и во внутренней среде вуза – без организационных изменений, обновления организационного знания и практики человеческий капитал не развивается, профессиональные компетенции не обновляются, профессора и исследователи становятся неконкурентоспособными в своей отрасли.

Развитие института профессионального образования в современных условиях детерминировано глобальными (представлены в табл. 1), национальными, региональными, отраслевыми и организационными факторами. Университеты становятся полноценными участниками глобальных рыночных отношений, наращивают компетенции конкурентной борьбы в образовательном и исследовательском пространстве. В. Катъкало, определяя закономерности современной глобальной конкуренции (Катъкало, 2008. С. 402-403), доказывает, что приоритетным типом конкуренции становится соперничество на основе инноваций.

Таблица 1

**Мегатренды современного общества и их влияние на функционирование современных организаций в сфере образования**

<b>Мегатренды поведения потребителей, организаций</b>	<b>Мегатренды в развитии образовательных организаций</b>
Демассификация рынка потребителей Фрагментация стилей жизни Сокращение потребительской удовлетворенности, повышение критичности Демографические тренды (старение населения, изменение института семьи, изменение основных гендерных ролей) Возрастающая потребность в доверии	Усиление сервисной направленности Транснационализация деятельности университетов и соответствующие организационные решения Усиление клиентоориентированности Развитие альянсов и сетевых взаимодействий Повышение роли адаптивных организационных структур
<b>Технологические мегатренды</b>	<b>Мегатренды в развитии инфраструктуры</b>
Расширение роли информационных технологий на всех стадиях бизнес-процессов и в потреблении Появление принципиально новых технологий производства и ресурсов (биотехнологии, клонирование, нанотехнологии) Достаточно высокие скорости освоения обществом технологических достижений Снижение роли естественных природных ресурсов в технологических процессах	Глобализация каналов продвижения и реализации образовательных продуктов (реальные, виртуальные) Универсализация глобальной знаниевой и инновационной инфраструктуры Международная кооперация университетов в целях создания и поддержания инновационной инфраструктуры Унификация предпринимательской культуры вузов Развитие электронных рынков и электронной коммерции в сфере образования

*Источник: (Катькало, 2008. С. 402-403).*

Устойчивость в конкурентном поле отношений получают университеты, реализующие креативные стратегии перманентных (непрерывных, открытых) инноваций. Территориальные границы распределения инновационных продуктов и знаний утрачивают свою значимость, на смену региональной специализации приходит стратегия *Think globally, act locally*, что предполагает стандартизацию стратегии продвижения инноваций и образовательных продуктов с учетом национальных особенностей рыночной среды и уникальных запросов клиентов в рамках инновационной триады «университет – бизнес – государство». Стратегической задачей университета становится непрерывное увеличение рыночной стоимости за счет выстраивания инновационного процесса полного цикла от идеи до окончательной коммерциализации, это предполагает построение эффективной инновационной инфраструктуры, создание механизмов защиты интеллектуальной собственности, поддержания эффективных взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами. Важным организационным ресурсом становится организационный и социальный капитал университета, широта контактов, как на корпоративном уровне, так и на уровне каждого сотрудника. Поддержание отношений с ключевыми партнерами не должно ограничиваться формальными процедурами, оно должно быть проактивным, реализующимся посредством совместных проектов, конференций, сетевого взаимодействия. Таким образом, прямая конкуренция уступает место конкуренции через кооперацию, что выражается в создании и участии университетов в разнообразных глобальных альянсах и сетях, что требует в свою очередь существенных организационно-

экономических трансформаций.

Развитие новых мегатрендов общественной жизни, изменение природы конкуренции актуализируют для университетов задачу смены парадигмы стратегического управления, что выражается в переходе от стратегического выбора к стратегическим изменениям, которые становятся первоосновой успешной стратегии (Катъкало, 2008. С. 392). Ключевой особенностью новой парадигмы организационного развития и стратегического управления является изменение восприятия человека в организации, который рассматривается в качестве переменной, подверженной изменениям. Новая экономика персонала, подход, развиваемый в работах Р. Гиббонса и М. Вальдмана (Gibbons and Waldman, 1999), рассматривают работника как человека самореализующегося и интегрированного, которого необходимо настроить на изменения и обеспечить его активное вовлечение в организационные процессы. Университет должен создать профессору, исследователю, менеджеру условия для реализации своей миссии в процессе производства и распространения знаний. Наиболее эффективным полем реализации миссии каждого субъекта университетского пространства должна быть инновационная инфраструктура, обеспечивающая реализацию профессионального потенциала и достижение максимальной академической продуктивности.

И. Ансофф сформулировал следующие пять принципов стратегического управления организацией в контексте новой парадигмы управления, которые целесообразно адаптировать к организациям, функционирующим в сфере высшего профессионального образования (Ансофф, 2009. С. 9-13):

1. Необходимость выработки стратегических реакций на возрастающий темп изменений в окружающей рыночной среде и усиливающуюся неопределенность действительности («усиление турбулентности»). Университеты становятся инициаторами инноваций в области создаваемых продуктов и стратегических решений, что способствует опережающему развитию, усилению его конкурентного статуса в условиях высокой дифференциации рыночного предложения.

2. Целесообразность непрерывного снижения предсказуемости среды обитания университета. Это предполагает опережающее реагирование на возрастающую изменчивость в отрасли и в рыночной среде, но требует своевременной перестройки корпоративного организма и процессов предпринимательства, принятие новых рисков и непрерывное организационное обучение.

3. Развитие ценностного и компетентностного потенциала университетской организации, включающего свойства лидерства, приемы менеджмента, непосредственно завязанные на управление процессом создания стоимости в компании. Комплексность компетенций выступает основой укрепления рыночной позиции университета в условиях турбулентности конкурентной среды.

4. Установление эффективного взаимодействия организационной культуры и стратегии университета. В новых условиях организационная культура должна быть направлена на «максимальное извлечение возможностей из сложившейся ситуации» в условиях нарастающих изменений.

5. Развитие стратегического лидерства, направленное на поиск и контроль инновационных сегментов рынка, новых моделей деятельности на классических с целью удержания конкурентных преимуществ и масштабов рыночного присутствия.

Таким образом, в качестве ключевых факторов организационной стратегии развития (Хаммер и Чампи, 2011. С. 43) университета как центра производства инноваций и образовательных продуктов можно назвать: власть стейкхолдеров, партнеров по исследованиям и сетевым взаимодействиям, грантодателей, потребителей образовательных продуктов; усиление конкуренции в сфере образования и на рынках инновационных продуктов; непрерывность и постоянство стратегических организационных изменений.

Всякая социальная организация, каждый человек, так или иначе, нацелен на развитие в положительном направлении, в сфере образования каждый

стремится, прежде всего, в направлении качественного роста. Большинство исследователей организационных изменений указывают на их инновационный характер и необходимость активной позиции организации в понимании и осуществлении организационных перемен. Например, в университете Уорика (Великобритания) в середине 1980-х годов необходимость перемен называли «оптимизмом – желанием рискнуть, испробовать что-то лучшее, чем осторожность урезания трат и академический консерватизм» (Кларк, 2011а. С. 38). Эта цитата как нельзя актуальна для отечественных университетов. Государство ставит перед университетами задачу расширения собственной коммерческой и академической автономии (посредством непрерывного сокращения финансирования), что требует от них самостоятельности в формировании видения, миссии, инициативности по всей университетской организационной вертикали – от топ-менеджмента до преподавателя, в выборе способов и форм реализации образовательного и исследовательского процесса, развития системы партнерских отношений и постоянного генерирования социального капитала, а следовательно, положительного имиджа и лояльности со стороны ключевых стейкхолдеров – студентов, бизнеса, государства, общественных организаций, зарубежных партнеров. Одной из наиболее востребованных организационных компетенций становится прогнозирование будущего и осознание своей миссии в пространстве региона, страны. Д. Дак таким образом характеризовала стратегию управления изменениями: «Управление изменениями – это поддержание равновесия подвижной конструкции. Достижение этого критически важного равновесия требует наладить диалог между лидерами – инициаторами изменений и сотрудниками, которые будут воплощать новую стратегию в жизнь» (Управление изменениями, 2009). Важно обратить внимание на необходимость диалога, взаимодействия между инициаторами изменений и теми, кто будет их воплощать – персоналом. Интенсивность академической кооперации в процессе производства, распространения и освоения знаний такова, что проводниками организационных изменений становятся и студенты, аспиранты, исследователи, работающие в проектах и не являющиеся в обычном смысле персоналом университета. Таким образом, социальный аспект организационных изменений представляется чрезвычайно значимым.

Университеты, как и другие организации, развиваются интенсивно, качественно меняя содержание и качество своих организационных практик и процессов, продуктовую политику, формы обслуживания клиентов, направления и структуру систем распределения знаний и инноваций. Реализуя качественные перемены, в настоящее время университеты сталкиваются с проблемами интенсивного роста, изменения размеров, границ организации. Проблема расширения университетских границ многогранна, однако неоднозначна.

Во-первых, государство активно выступает за оптимизацию количества вузов и развитие сетевого сотрудничества. Этот процесс связан с проведением аудита вузов на предмет качества образования, а также согласованностью деятельности образовательных и исследовательских учреждений с потребностями региона. Президент РФ В. Путин отметил, что университеты должны обслуживать потребности региона в подготовке профессиональных кадров, то есть их педагогическая и исследовательская специализация должна быть согласована с отраслевой структурой экономики региона (Министерство образования и науки РФ, 2012). Как следствие, оптимизация количества вузов и расширение сетевого партнерства будут привязаны именно к данной цели. Объединение вузов продиктовано не только задачами сокращения реципиентов финансовой помощи и удалением тех учреждений, деятельность которых не соответствует образовательным стандартам, слияние, кооперация, развитие сетевого взаимодействия. По мнению ректора национального исследовательского университета ПГУТМО «ИТМО» В. Васильева, этот процесс предусматривает задачи формирования исследовательского и инновационного процесса полного цикла

(Министерство образования и науки РФ, 2012), непосредственно встроенного в производственные системы региона или страны в целом.

Во-вторых, развитие кооперационных связей и расширение организационных границ вузов продиктовано необходимостью поиска дополнительных финансовых ресурсов для развития инфраструктуры. Сетевое взаимодействие университетов в рамках исследовательской и образовательной деятельности позволит объединить имеющиеся инфраструктурные мощности, совместными усилиями провести необходимую модернизацию.

В-третьих, расширение организационных границ и активизация взаимодействия университета с партнерами, безусловно, отражается на состоянии организационной культуры, необходимости в освоении новых организационных практик, нередко сопровождается сопротивлениями персонала. Стремление университетов к росту порождает важные изменения в организационном построении, характере ее операционной, технологической и управленческой деятельности. Увеличивающиеся размеры сокращают адаптивность организационной структуры к изменению внешних условий, увеличивают расходы на приспособление и сокращают положительные эффекты от масштаба, преобразуя их в отрицательные. На фоне роста университета увеличивается численность управленческого персонала, усиливается делегирование, появляются признаки бюрократизации управления, но при этом расширяется автономия нижестоящих подразделений, что выступает риском потери управляемости подразделений.

В табл. 2 обобщены положительные и отрицательные эффекты экстенсивного расширения границ университетов. Однако важно понимать, что расширение границ отечественных университетов, обусловленное в значительной степени государственным заказом на реструктуризацию национального поля высшего образования, повышение его качества и реконструкцию образовательного и исследовательского потенциала в соответствии с международными стандартами, не является единственной тенденцией в организационной эволюции вузов.

Таблица 2

**Источники положительных и отрицательных эффектов  
при расширении организационных границ университетов**

Положительные	Отрицательные
Экономия на масштабе	Увеличение внутриорганизационных издержек
Сокращение транзакционных издержек	Умножение управленческих функций
Оптимизация внутренних расходов	Повышение степени бюрократизации управления
Усиление специализации	Рост численности управленческого персонала
Увеличение опыта, корпоративных компетенций	Дифференциация организационной структуры
Достижение корпоративной синергии	
Дополнительные источники финансирования	
Достижение эффективности взаимодействия подразделений	
<b>Увеличение организационной автономии от внешнего (государственного) финансирования</b>	<b>Снижение адаптивности к изменению условий внешней среды, риски сокращения управляемости</b>

*Источник: Жданов и Данилов, 2011. С. 21).*

Рассмотрение сущности и широты организационных изменений учреждений высшего профессионального образования в современной литературе осуществляется в рамках двух базовых подходов (Щербина, 2000): природно-объективистического и субъективно-рационалистического. Первый подход рассматривает университетскую

организацию, развивающуюся естественно в рамках определенного жизненного цикла. Сторонники субъективно-рационалистического подхода рассматривают организационное развитие университета в качестве параметра, контролируемого и координируемого менеджментом, следовательно, организационные изменения являются результатом продуманных и радикальных решений, сформированных под воздействием внешней среды и внутренних потребностей организации. Ограниченность данного подхода заключается в том, что он не учитывает объективных закономерностей развития университетов, выделяя лишь субъективные аспекты.

Наиболее значимым, на наш взгляд, является третий подход (*Певзнер, 2008*), представляющий собой синтез двух разнонаправленных концепций – естественное развитие университетской организации сопровождается активным стратегическим воздействием на организационный, исследовательский, образовательный потенциал вуза с учетом роли человеческого капитала и необходимости внедрения инноваций.

Источником любых организационных изменений является критическая оценка деятельности университета, выявление существующих проблем, осмысление необходимости перемен. Исследователи определяют эту стадию как рефрейминг – она необходима для определения миссии, перспектив изменений, мобилизации организационного потенциала для их осуществления. Рассмотрение практики организационных преобразований в российских вузах, осуществляющих реализацию инновационных стратегий, показывает, что ключевые преобразования должны осуществляться в области информационных систем, бизнес-процессов, поддерживающих данные системы и развития инновационной инфраструктуры, обеспечивающей соединение и коммуникацию всех участников образовательного и исследовательского процесса, как внутри вуза, так и за его пределами. Брайнджолфсон таким образом определяет основные направления организационных преобразований, подчинённых данным целям (*Brynjolfsson, 2005*):

- переход от аналоговых процессов к цифровым, безбумажным процессам, от копирования процессов к их созданию;
- открытый, сегментированный доступ сотрудников и студентов к информации, необходимой для поддержания управленческих, образовательных, исследовательских и обслуживающих процессов;
- увеличение инициативы и самостоятельности работников в принятии решений, активное использование информационных ресурсов и технологий для принятия решений;
- прямое измерение производительности работников и построение систем стимулирования на основе данных о производительности;
- введение нового принципа управления персоналом: «эффективность инновационной инфраструктуры вуза определяется качеством сотрудников, ее использующих»;
- стимулирование развития информационного и инновационного интеллекта сотрудников;
- развитие «цифровой» корпоративной культуры, поддержание новых ценностей и практик на основе стимулирования вовлечения сотрудников, их инициативы в освоении организационного знания;
- непрерывные инвестиции в человеческий капитал университета, поддержание дистанционных форм обучения и распространения организационного знания и новых управленческих практик.

Безусловно, на этапе рефрейминга анализу подвергаются все бизнес-процессы университетской организации, образовательные и исследовательские практики. В своем исследовании мы остановимся на практиках в области исследовательской деятельности, поскольку они в настоящее время выступают приоритетом организационных изменений и университеты становятся частью глобальных производственных систем создания и распространения инновационных продуктов. Анализ сложившихся исследовательских практик в ряде отечественных



вузов, в частности, в Южном федеральном университете, позволил выявить ряд особенностей. Прежде всего, реализация принципа индивидуализма в выборе научных направлений исследований. В случае групповой работы над проектами, командной работы не получается, поскольку проекты разбиваются на самостоятельные части, содержательно независимые друг от друга, которые сотрудники выполняют самостоятельно. Основными рисками такой исследовательской работы являются отсутствие координации и критических подходов в выполнении и анализе результатов работ внутри исследовательской группы. Кроме того, проект оказывается закрытым для любых заинтересованных участников извне, например, студентов. Это ведет к существенному разрыву между образовательной и исследовательской деятельностью – содержательно образовательный процесс отстает от краевого знаниевого продукта. Еще одним важным риском в процессах, поддерживающих исследовательскую деятельность, является достаточная централизация управления и, как следствие, высокие управленческие расходы на исследовательские проекты, сокращающие величину дохода, получаемого от проектной деятельности непосредственными исполнителями (в случае, если к работе привлекаются студенты, аспиранты, их деятельность в проектах не оплачивается, что существенно снижает мотивацию участия в них).

Следующей стадией организационных изменений является стадия реструктуризации, под которой понимается перевод организации (ее структуры) из одного состояния в другое, сопровождающееся изменением ее формы и механизмов аккумуляции и распределения ресурсов в определенном промежутке времени. Как подчеркивалось, центральной задачей организационных изменений в рамках стратегий развития инновационной структуры вуза является реконструкция процессов, обеспечивающих реализацию исследовательской деятельности, ее адаптации к внешней среде, запросам стейкхолдеров. Исследование готовности университетов к реструктуризации исследовательского поля, инновационной инфраструктуры показало на наличие значимых барьеров, в числе которых можно выделить следующие:

- низкий уровень конкурсных компетенций исследователей, не позволяющих им эффективно подавать заявки на получение финансовой поддержки исследований из внешних источников. Существует парадокс: исследовательские компетенции не соответствуют маркетинговым. Это снижает возможности продвижения как заявок на исследования, так и самих инновационных продуктов;

- отсутствие в университетах эффективной проектной методологии управления исследованиями, что ограничивает возможности междисциплинарных исследований, кооперации в рамках вуза, сетевых альянсов исследовательских учреждений и бизнес-структур;

- неэффективные механизмы контроля за исследовательской деятельностью вузов, чрезмерная централизация, отсутствие финансовой автономии у исследовательских и инновационных подразделений вузов, это ограничивает возможности продвижения, гибкость инновационных подразделений, угрожает мотивации исполнителей проектов ввиду низкого уровня оплаты исследовательской деятельности.

Исследование опыта зарубежных вузов, реализовавших стратегии организационных изменений (Кларк, 2011б), а также успешных российских практик (Альтбах, Райсберг, Юдкевич, Андрущак и Пачеко, 2012) позволяет выделить ряд практических шагов, направленных на преодоление указанных барьеров (Зимин, Маркин и Скрипкин, 2012. С. 45-53):

- создание специализированного центра поддержки инноваций, обеспечивающего координацию информационных ресурсов о грантах. Целевая установка данного центра – обучение сотрудников в использовании информационных ресурсов и повышении конкурентной компетентности;

- осуществление мероприятий по адаптации принципов проектного управления в университете в целом и подразделениях; осуществление

организационной декомпозиции и поощрение делегирования с соответствующей поддержкой лидеров, принимающих на себя ответственность в реализации новых полномочий. Делегирование на уровень проектных команд процессов организации исследовательских и инновационных проектов обеспечит необходимый уровень автономии, позволяющей вовлекать в выполнение проекта студентов, аспирантов, иных подрядчиков (с необходимой оплатой их труда), а также развивать междисциплинарный характер исследований;

- реконструкция финансовых механизмов поддержки проектной исследовательской деятельности с обеспечением необходимого веса финансовой независимости проектных команд и самостоятельности в распределении статей бюджетов исследовательских проектов.

Следующая стадия организационных изменений, направленных на повышение эффективности использования инновационного потенциала и инфраструктуры университета, – это оживление. Она характеризуется тем, что новые практики внедряются в деятельность университета и подразделений, закрепляются, персонал вуза осваивает новые организационные знания, начинает использовать их в рутинных и организационных практиках. Стадия оживления – это непосредственно реализация инновационных процессов в вузе, что предполагает активное задействование инновационной инфраструктуры.

Существуют два основных подхода к развитию инновационной инфраструктуры в контексте организационных изменений: собственными силами и с использованием потенциала внешних провайдеров (*Устюгова, Валитов и Ермолаев, 2011*). Ограниченные финансовые возможности вузов затрудняют применение второго подхода, который представляется довольно динамичным и обеспечивающим эффективные результаты. В большинстве российских вузов развитие инновационной инфраструктуры происходит эволюционным путем или посредством стратегий реконструирования и модернизации. При этом реконструкция инновационной инфраструктуры должна осуществляться в соответствии с развитием информационных сервисов, обеспечивающих поддержку ключевых процессов в вузе: управленческого, образовательного и исследовательского. По мнению К. Скрипкина, чем глубже вовлечены информационные сервисы в основную деятельность организации, тем более высокие требования предъявляются к инновационной инфраструктуре (*Скрипкин, 2002*). В этой связи необходима четкая корреляция деятельности информационных систем и сервисов со стратегией организационных изменений.

Наряду с централизованными информационными сервисами необходимо развивать узлы инновационной инфраструктуры, поддерживающие конкретные процессы в университетской организации, например, исследовательский. Для поддержки таких сервисов необходимо взаимодействие исследователей с ИТ-персоналом в рамках проектного управления.

Наконец, завершающей стадией организационных изменений в обсуждаемой модели является обновление, результатом которой является формирование принципиально новой инновационной модели вуза как результата системных изменений в самой организации – стабилизация инновационной инфраструктуры, освоение новых организационных практик, повышение производительности исследовательской и образовательной деятельности.

Таким образом, инновационное развитие вузов как стратегия организационных изменений предполагает совокупность мероприятий, направленных на глубокое изучение внутренней и внешней среды университета с целью определения своей позиции и выработки рыночных компетенций гибкого реагирования на происходящие изменения с целью удовлетворения потребностей стейкхолдеров, обеспечения организационной устойчивости и необходимой динамики инновационных процессов. Реализация стадийного подхода к организационным изменениям, предполагающего сочетание естественного и субъективно рационального принципа, основывается на внутриорганизационной

интеграции всех субъектов университетского этоса (культуры) для совместных решений в области понимания и принятия организационных изменений. Существенную роль в поддержании организационных изменений играют инновационная инфраструктура и информационные системы. При этом ИТ-менеджмент должен быть активно интегрирован в процесс выработки стратегии организационных изменений и выступать инициатором создания межпредметных и междисциплинарных команд в рамках принципиально новой парадигмы управления вузом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Альтбах А., Райсберг Л., Юдкевич М., Андрущак Г. и Пачеко И.* (2012). Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ.

*Ансофф И.* (2009). Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. СПб.: Питер.

*Васильев В.* Объединение вузов в России необходимо и неизбежно. РИА «Новости». ([http://ria.ru/edu\\_higher/20120427/636663596.html](http://ria.ru/edu_higher/20120427/636663596.html) - Дата обращения: 12.03.2015).

*Зимин К. В., Маркин А. В. и Скрипкин К. Г.* (2012). Исследование экономической эффективности ИТ в России: первые результаты, направления исследований // Информационные бизнес-системы. Четвертая ежегодная научно-практическая конференция. М.: Гелиос.

*Жданов Д. А. и Данилов И. Н.* (2011). Организационная эволюция корпораций. СПб.: Дело.

*Катькало В.* (2008). Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета.

*Кларк Б.* (2011а). Поддержание изменений в университетах. Преимущество кейс-стади и концепций. / Пер. с англ. Е. Стёпкиной. М.: ГУ ВШЭ.

*Кларк Б.* (2011б). Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. / Пер. с англ. А. Смирнова М.: ГУ ВШЭ.

Министерство образования и науки РФ разработало критерии оценки деятельности вузов. РИА «Новости». ([http://ria.ru/edu\\_higher/20120730/712748694.html#ixzz24GeiKIGk](http://ria.ru/edu_higher/20120730/712748694.html#ixzz24GeiKIGk) – Дата обращения: 02.02.2015).

*Нейсбит Дж.* (2003). Мегатренды. М.: АСТ, Ермак,

*Певзнер М. Н. и Ширин А. Г.* (2008). Организационное развитие вуза и проблемы корпоративной культуры // *Человек и образование*, № 2.

*Скрипкин К. Г.* (2002). Экономическая эффективность информационных систем. М.: ДМК Пресс.

Управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review» / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Юнайтед Пресс, 2009.

*Устюгова В. Н., Валитов Р. А. и Ермолаев И. С.* (2011). Особенности внедрения и эксплуатации системы дистанционного обучения в Татарском государственном гуманитарно-педагогическом университете // *Образовательные технологии и общество*, Т. 14, №3.

*Хаммер М. и Чампи Дж.* (2011). Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер.

*Щербина В. В.* (2000) Социальные теории организации. М.: Инфра-М.

*Brynjolfsson E.* (2005). VII Pillars of Productivity // *Optimize*, vol. 22.

*Etzkowicz H.* (2008). Triple Helix: University, Industry, Government. Innovation in Action.

*Gibbons R. and Waldman M.* (1999). Careers in Organizations: Theory and Evidence. In Ashenfelter O. and Card D. eds. Handbook of Labor Economies. Elsevier.

## REFERENCES

- Altbach A., Risberg. L., Yudkevich M., Andrushchak G. and Pacheco I.* (2012). How are professors paid? Global system comparison of compensation and contracts. Moscow, Publ. House of SU HSE. (In Russian).
- Ansoff I.* (2009). Strategic management. Classic ed., Transl. from Engl. by Petrov A. N. St. Petersburg, Peter Publ. (In Russian).
- Brynjolfsson E.* (2005). VII Pillars of Productivity. *Optimize*, vol. 22.
- Clark B.* (2011a). Sustaining change in universities. Continuity case studies and concepts. Transl. from Engl. by E. Stepkina. Moscow, Publ. House of SU HSE. (In Russian).
- Clark B.* (2011b). Creating entrepreneurial universities: organizational directions of transformation. Transl. from Engl. by A. Smirnov, Moscow, Publ. House of SU HSE. (In Russian).
- Etzkowitz H.* (2008). Triple Helix: University, Industry, Government. Innovation in Action.
- Gibbons R. and Waldman M.* (1999). Careers in Organizations: Theory and Evidence. In Ashenfelter O. and Card D. eds. Handbook of Labor Economies. Elsevier.
- Hammer M. and Champy J.* (2011). Reengineering the Corporation. A Manifesto for business revolution. Moscow, Publ. House "Mann, Ivanov and Ferber". (In Russian).
- Katkalo V.* (2008). The evolution of strategic management theory. St. Petersburg, Publ. House of St. Petersburg State University. (In Russian).
- Nesbit J.* (2003). Megatrends. Moscow, AST Publ., Ermak Publ. (In Russian).
- Pevzner M. N. and Shirin A. G.* (2008). Organizational development of the university and corporate culture. *Man and Education*, no. 2. (In Russian).
- Shcherbina V. V.* (2000). Social organization theory. Moscow, Infra-M Publ. (In Russian).
- Skripkin K. G.* (2002). Economic efficiency of information systems. Moscow, Publ. House DMK Press. (In Russian).
- The Management of Change. The Series "Classics of Harvard Business Review / Transl. from Engl. 2-e ed. Moscow, Publ. House The United Press. (In Russian).
- The Ministry of Education and Science of the Russian Federation Has Developed Criteria for Evaluation. RIA "Novosti". ([http://ria.ru/edu\\_higher/20120730/712748694.html#ixzz24GeiKIGk](http://ria.ru/edu_higher/20120730/712748694.html#ixzz24GeiKIGk) – Access Date: 02.02.2015). (In Russian).
- Ustyugov V. N., Valitov R. A. and Ermolaev I. S.* (2011). Features of the implementation and operation of the system of distance learning in the Tatar state humanitarian-pedagogical university. *Educational Technology and Society*, vol. 14, no. 3. (In Russian).
- Vasiliev V.* Association of universities in Russia is necessary and inevitable. RIA "Novosti". ([http://ria.ru/edu\\_higher/20120427/636663596.html](http://ria.ru/edu_higher/20120427/636663596.html) - Access Date: 12.03.2015). (In Russian).
- Zhdanov D. A. and Danilov I. N.* (2011). Organizational evolution of corporations. St. Petersburg, Publ. House "Case [Delo]". (In Russian).
- Zimin K. V., Markin A. V. and Skripkin K. G.* (2012). A study of economic efficiency of IT in Russia: first results, directions of research // Business Information Systems. Fourth Annual Scientific-Practical Conference. Moscow, Gelios Publ. (In Russian).