

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Петрова Ольга Викторовна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант

Секерин Владимир Дмитриевич,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 21 сентября 2026 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп.1, ауд.1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Капустина Н.В., д.э.н., доцент;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Полевой С.А., д.техн.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 19 июня 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Национальные цели и задачи, определенные В.В. Путиным в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», интенсивные процессы цифровизации всех сфер общественной жизни, изменение геополитической обстановки, проводимая специальная военная операция сформировали новые вызовы для российской экономики и обусловили важность следующих задач: достижение технологического суверенитета и технологического лидерства, развитие новых отраслей экономики, подготовка кадров, готовых возникающие вызовы превращать в пространство возможностей. Вектор развития инновационной экономики зафиксирован в указах Президента Российской Федерации В.В. Путина^{1), 2)}, в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации и в стратегических планах Правительства Российской Федерации, утвержденных Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиним.

Одной из важнейших движущих сил экономики в современных условиях являются университеты, способные осуществлять профессиональную подготовку высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке, выступать генераторами инноваций и создателями новых технологий, обеспечивать кооперацию с индустриальными партнерами для ускорения трансфера инноваций. Перед университетами стоят новые задачи: достижение технологического лидерства, увеличение объемов и качества научно-исследовательской деятельности, ускорение коммерциализации ее результатов. Решение указанных задач требует от университетов активизации участия в социально-экономическом

¹⁾ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309] // СПС «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=475991&rnd=mMUhQ#6rEqtJV2pwxHf5O1> (дата обращения: 01.04.2025).

²⁾ Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей [Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809] // СПС «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=528090&dst=100000001&cacheid=C8C44E24E5AFCB64F876932A181DF5DE&mode=splus&rnd=flzptJV9DZApAReM#ElnqtJV2Nf0bMj0z> (дата обращения: 01.04.2025).

развитии регионов посредством генерации инноваций, которая может быть достигнута при переходе образовательных организаций к модели социально ответственного университета.

Типичная для российского высшего образования модель классического университета перестает отвечать вызовам времени: изменение геополитической обстановки, возникновение потребности в обеспечении технологического лидерства и суверенитета страны, – поэтому она нуждается в трансформации. На необходимость реформы системы образования и формирования принципиально новой модели этой системы в Российской Федерации прямо указал Президент Российской Федерации В.В. Путин: «Россия готовится перейти на принципиально новую модель высшего образования. В ней не будет программ бакалавриата без конкретной специализации и с одинаковыми для всех сроками обучения. А магистратура станет доступна преимущественно для людей с опытом работы, нуждающихся в получении углубленных специализированных знаний. При этом даже на платной основе станет затруднительно освоить специальности, в которых не нуждается экономика и отсутствует спрос на рынке труда»¹⁾. Председатель Правительства Российской Федерации М.В. Мишустин также сказал о формировании новой модели системы образования в стране, выступая с отчетом в Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации: «Россия создает задел на годы вперед и совершенствует систему образования - от детских садов до вузов. В частности, будет запущена новая модель высшего образования, которая сейчас апробируется в экспериментальном порядке»²⁾.

По оценке экспертов в сфере высшего образования, одним из наиболее эффективных направлений трансформации с учетом современных вызов является переход к модели социально ответственного университета.

Существующий опыт создания социально ответственного университета свидетельствует о том, что трансформация классического университета

¹⁾ Путин рассказал о принципиально новой модели высшего образования в России // Московский Комсомолец. – 07.02.2025. – ISSN 1606-531X. - Текст : электронный. – URL: <https://www.mk.ru/politics/2025/02/07/putin-rasskazal-o-principialno-novoy-modeli-vysshego-obrazovaniya-v-rossii.html> (дата обращения 25.10.2025).

²⁾ Реформа системы образования. Что изменится в этой сфере? // Российская газета. – 26.03.2025. – ISSN 1560-0823. - Текст : электронный. – URL: <https://rg.ru/2025/03/26/premer-ministr-rasskazal-o-reforme-sistemy-obrazovaniia.html> (дата обращения: 25.10.2025).

в социально ответственный требует системных изменений в управлении университетом, в том числе в его организационной культуре и системе ценностей. Успешное создание социально ответственного университета требует формирования новой организационной культуры, базирующейся на ценностном подходе. Эффективное управление переходом к модели социально ответственного университета невозможно без опоры на адекватную методологию, которая на сегодняшний день недостаточно проработана.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы управления развитием современного университетского образования рассмотрены в работах следующих специалистов: Р. Барнет, И.Ю. Беляева, Т.В. Братарчук (Бутова), А.Е. Волков, О.В. Данилова, М.А. Измайлова, Я.И. Кузьминов, М.А. Лисюткин, С.О. Календжян, Г. Карье, Н.В. Кузнецов, В.В. Радаев, И.М. Реморенко, Н.С. Розов, Б.Л. Рудник, С.А. Стрижов, В.М. Филиппов, И.Д. Фрумин, А.А. Фурсенко, Л.И. Якобсон и другие.

Концепции предпринимательского и инновационного университетов разработаны в трудах таких ученых как: В.В. Акбердина, Е.В. Василенко, А.О. Грудзинский, Г. Ицковиц, Ф.А. Казин, С.О. Календжян, Б.Р. Кларк, А.В. Кондратьев, Г.Н. Константинов, А.В. Прохоров, Р.Г. Стронгин, С.Р. Филонович и другие.

Методология исследования организационной культуры и ценностей рассмотрена в трудах следующих специалистов: Б.С. Батаева, А.М. Бекарев, И.Ю. Беляева, Т.В. Братарчук (Бутова), С.М. Васин, Е.С. Гулина, О.В. Данилова, Д. Денисон, В.П. Демин, Г.А. Мкртычян, К.С. Камерон, О.В. Кожевина, Р.Э. Куинн, Г. Морган, Ч. О`Рейли, Г.С. Пак, С.А. Стрижов, О.Г. Тихомирова, Э. Шейн, М. Элвессон, Е.А. Юрина и другие.

Феномен сопротивления организационным изменениям исследован в работах Т.Е. Андреевой, Р.Г. Бухбиндера, Г.А. Мкртычян, R. Rinne, J. Koivula, R. Maurer, J. Kotter, L. Schlesinger, S. Ijaz, A. Vitalis, S. Rosenberg, J. Mosca и других.

Вопросы управления организационной культурой в российских университетах освещены в работах таких ученых как Н.Н. Богдан, А.Б. Бритов,

М.А. Измайлова, Л.Н. Захарова, Н.П. Макаркин, Г.И. Мальцева,
М.В. Митрофанова, И.Ю. Парфенова, Г.И. Петрова, Ю.П. Похолков,
В.А. Пушных, Н.И. Субочев, О.Б. Томилин, А.С. Франц и другие.

Экономические аспекты управления развитием университетского образования освещены в исследованиях следующих специалистов: О.А. Грудзинский, Д. Дилл, Ю.А. Дорошенко, Г. Ицковиц, Б.Р. Кларк, Г.Н. Константинов, Я.И. Кузьминов, Г.А. Мкртычян, Л.С. Леонтьева, Ж.А. Мингалева, В.Д. Секерин, В.М. Филиппов, С.Р. Филонович, С. Фуллер и другие.

В целом, можно говорить о том, что существует ряд исследований, посвященных проблеме создания современных моделей университета и управления их организационной культурой. В то же время практически отсутствуют исследования, направленные на разработку методологии организационного развития университета на основе модели ценностей, позволяющей системно управлять организационными изменениями в университетах как социально-экономических системах в условиях реализации государственной политики.

Цель исследования состоит в теоретико-методологическом обосновании и разработке комплекса организационно-управленческих решений по организационному развитию современных университетов.

Для достижения цели исследования необходимым является выполнение ряда **задач** как теоретического, так и практического характера:

- 1) проанализировать концептуальные основы организационного развития университетов и обосновать теоретико-методологические аспекты перспективной модели университета;
- 2) определить основные признаки перспективной модели университета;
- 3) разработать теоретико-методологические основы исследования ценностей организационной культуры университета как фактора его организационного развития и готовности к переходу к перспективной модели университета;

4) разработать концептуальную модель ценностей перспективного университета;

5) изучить природу феномена сопротивления изменениям и выявить причины, силу, организационные факторы сопротивления изменениям при переходе к перспективной модели университета;

6) разработать методические основы диагностики ценностей сотрудников при переходе к перспективной модели университета;

7) обосновать экономико-управленческое содержание перспективной модели университета;

8) разработать экономико-управленческую модель перспективного университета.

Объектом исследования данной работы являются университеты как социально-экономические системы.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе организационных изменений в российских университетах в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании, методологической проработке и разработке комплекса организационно-управленческих решений по формированию и внедрению в практическую деятельность модели социально ответственного университета на основе ценностного подхода, ориентированной на рост объемов и качества социально ответственных практик и позволяющей успешно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке теории и методологии управления социально ответственным университетом, ориентированной на расширение социально ответственных практик и позволяющей эффективно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный. В диссертации развиты концептуальные основы развития современных университетов: обосновано содержание концепции

социально ответственного университета; определена ключевая роль ценностей в структуре организационной культуры университета, роль ценностей трудовой и научно-исследовательской деятельности в организационной культуре социально ответственного университета; разработана концептуальная трехмерная модель ценностной организационной культуры социально ответственного университета; разработаны методические основы диагностики, оценки и управления ценностями в социально ответственном университете; предложена экономико-управленческая модель социально ответственного университета, позволяющая раскрыть потенциал конкретного вуза к существенному повышению результативности социально-значимой научно-исследовательской деятельности в результате перехода к модели социально ответственного университета.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная методология управления социально ответственным университетом может быть использована:

- Министерством науки и высшего образования Российской Федерации для классификации вузов с использованием полученных шкал значений аргументов указанной экономико-управленческой модели, что позволит выявить возможности вузов внедрить модель социально ответственного университета и системно управлять изменениями по указанной трансформации, что повысит эффективность государственной политики в сфере науки и высшего образования;

- ректоратом образовательных учреждений высшего образования для объективной оценки предпосылок реализации стратегий развития вузов, ориентированных на расширение социально ответственных практик и приоритетное развитие сферы исследований и разработок, а также для настройки систем ключевых показателей эффективности сотрудников на достижение значимых результатов в решении социально-значимых задач в научно-исследовательской деятельности.

Методология и методы исследования. Методология исследования опиралась на следующие научные дисциплины: теория корпоративного управления, теория стратегического менеджмента, управление изменениями.

В ходе исследования использовался синтез теорий, концепций и методов из областей экономики организации, экономической теории, корпоративного управления, менеджмента. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались методы общенаучного анализа, экспертная оценка, метод сравнения, дедукции и индукции, организационного анализа и проектирования, диагностики и оценки ценностей, статистического анализа, корреляционно-регрессионного анализа.

Теоретической основой исследования послужили научные труды и методические разработки отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления университетским образованием, организационной культурой и социальной ответственностью. Исследование базируется на методах организационного анализа и проектирования, диагностики и оценки ценностей, статистического анализа и эконометрики.

Эмпирическую основу исследования составили официальные материалы, нормативные и законодательные акты Российской Федерации; статистические и аналитические материалы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и подведомственных ему вузов за 2000–2024 годы; публикации по теме диссертационного исследования в российской и зарубежной периодической печати.

Область исследования диссертации соответствует п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации»; п. 32. «Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Положения, выносимые на защиту:

1) доказано, что в современных социально-экономических условиях: изменение геополитической обстановки, возникновение новых вызовов

технологического лидерства, обеспечение суверенитета страны – модель классического университета перестает отвечать требованиям времени и нуждается в серьезной трансформации, основным вектором которой становится создание университета нового типа – социально ответственного университета, ориентированного на расширение социально ответственных практик как перспективной модели университета в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования. Социально ответственный университет определен как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества в социальной, экономической, технологической, политической, духовной и экологической сферах. В отличие от других моделей социально ответственный университет в соответствии с ключевыми идеями корпоративной социальной ответственности в большей степени ориентирован на активное участие в решении социально значимых проблем общества и реализацию общественных программ (С. 45-54);

2) определены основные признаки социально ответственного университета: субъектность, ценностно-ориентированность, социальная вовлеченность и активная работа с обществом; предложена классификация уровней социально ответственного университета, что позволяет выделять возможности университетов в плане достижения научного развития, а также выявить спектр показателей эффективности от перехода на эту модель управления, начиная от лояльности абитуриентов, студентов, сотрудников до управления решениями, увеличения доли нематериальных активов и эффективного выстраивания отношений с заинтересованными сторонами с учетом их интересов (С. 54-58);

3) разработаны теоретико-методологические аспекты управления организационными изменениями в современном университете на основе исследования ценностей его организационной культуры; понимания организационной культуры как доступной изменениям; представления о специфике университетской организационной культуры, базирующейся

на академических ценностях; о системе ценностей как ключевом элементе развития организационной культуры университета, позволяющие обеспечить готовность университета к реализации модели социально ответственного университета (С. 60-102);

4) разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета, в основу которой положено представление о многоуровневой системе ценностей: а) организационные ценности, б) ценности трудовой деятельности сотрудников и в) ценности научно-исследовательской деятельности сотрудников; практическая значимость этой модели способствует более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей, позволяет адекватно оценивать систему ценностей и управлять ее изменением при переходе к модели социально ответственного университета не только с учетом собственных интересов сотрудников, но и перспективного развития региона и отрасли, а также обосновывать требуемый вектор этих изменений (С. 102-114);

5) установлено, что переход к модели социально ответственного университета может сопровождаться сопротивлением изменениям научно-педагогических работников, основным организационным фактором которого выступает несовершенная система организационной коммуникации, а причинами – страх перед негативными последствиями организационных изменений и неприятие новой организационной культуры; поэтому для социально ответственных университетов приоритетно формирование новой организационной культуры, основанной на ценностях социально ответственных практик вуза, прежде всего, инновационной деятельности, и позволяющей нейтрализовать указанное сопротивление (С. 116-138);

б) разработаны методические основы комплексной диагностики ценностей сотрудников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, позволяющей детализировать критерии измерения системы ценностей на этой основе (С. 150-209);

7) обосновано экономико-управленческое содержание модели социально ответственного университета, базирующееся на более глубоком понимании сущности и функций университета при реализации научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов и программ, которое характеризуется тремя критериями: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности и доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, позволяющее выделить десять различных типов и классифицировать университеты на ресурсоэффективные и ресурсо неэффективные, принимать результативные управленческие решения по увеличению научно-исследовательского потенциала университетов (С. 212-222);

8) построена экономико-управленческая модель социально ответственного университета, позволяющая прогнозировать доходы от научно-исследовательской деятельности как функция от трех аргументов: а) внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, б) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника и в) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; обоснованы условия ее применения и пороговые значения ее аргументов. Данная экономико-управленческая модель позволяет не только прогнозировать показатели развития и оценить положительные эффекты от реализации концепции социально ответственного университета, но и выявлять университеты, которые в ближайшее время способны реализовать модель социально ответственного университета и определять потенциал университетов к реализации этой модели (С. 222-246).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов исследования подтверждается детализированным планированием и организацией исследования, применением обоснованных методов анализа научных источников, использованием адекватных

и апробированных методик и инструментов диагностики ценностей организационной культуры, применением корректных методов статистической обработки и качественного анализа полученных данных, использованием объективных экономических показателей деятельности университетов, полученных из официальных источников.

Материалы диссертации прошли апробацию в ходе научных, научно-практических и иных конференций: на Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы» (Москва, РАНХиГС, 15-20 мая 2023 года); на Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы позиционирования ВУЗа в современном образовательном пространстве» (Москва, РГГУ, 11 ноября 2024 года); на Международной конференции по развитию современного образования «Образование будущего и будущее образования - ICMED'2025» (Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана, 24-27 марта 2025 года); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 года); на XVI Международной конференции исследователей высшего образования «Высшее образование: между частным и общественным благом» (Москва, ВШЭ, 29 – 31 октября 2025 года); на Международной научно-методической конференции «Форсайт образования: университет будущего» (Москва, Финансовый университет, 30 января 2026 года).

Проведенные в диссертации исследования применяются в деятельности:

– Комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по конституционному законодательству и государственному строительству – при разработке нормативных правовых документов в сфере высшего образования использованы следующие научные результаты: теоретическое обоснование, методологическая проработка и разработка комплекса организационно-управленческих решений по формированию и внедрению в практическую деятельность модели социально ответственного университета на основе ценностного подхода и методологии ее

оценки, что позволило развивать механизмы управления российскими университетами в условиях цифровизации экономики, ориентированные на внедрение перспективной модели социально ответственного университета;

– Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Восьмого Созыва по науке и высшему образованию – материалы диссертации использованы в законотворческой и экспертно-аналитической работе, в частности методические основы комплексной диагностики ценностей научно-педагогических работников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя диагностики: организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности. Отмечено, что предложенные в диссертации методики детализируют критерии изменения системы ценностей для модели социально ответственного университета;

– ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» – при разработке мероприятий по организационно-техническому, информационному, методическому, экспертно-аналитическому сопровождению программы развития Президентской академии. Практическое применение разработанных в диссертации теории и методологии управления социально ответственным университетом, ориентированных на рост объемов качества социально ответственных практик, позволит эффективно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования;

– ФГАНУ «Социоцентр» – при разработке мероприятий по организационно-техническому и информационному сопровождению разработки, корректировки и мониторингу реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, с учетом требований, предусмотренных нормативными правовыми актами в сфере высшего образования. Применены следующие новые научные положения:

а) концептуальная модель ценностей социально ответственного университета, включающая в себя три уровня: 1) организационные ценности, 2) ценности трудовой деятельности сотрудников и 3) ценности исследовательской деятельности сотрудников, способствующая более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей и позволяющая адекватно оценить систему ценностей и управлять ее изменением при развитии социально ответственного университета; б) экономико-математическая модель социально ответственного университета как функция от трех аргументов: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; внебюджетные доходы от научной деятельности и доходы от научной деятельности на одного научно-педагогического работника; обоснованы условия ее применения: пороговые значения ее аргументов; данная экономико-математическая модель позволяет выявлять потенциал вузов к реализации модели социально ответственного университета и прогнозировать доходы от научной деятельности социально ответственного университета;

– Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» – при разработке программы развития университета. Применены следующие новые положения: 1) методические основы комплексной диагностики ценностей научно-педагогических работников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, позволяющей детализировать критерии измерения системы ценностей на этой основе; 2) теоретико-методологические аспекты управления организационными изменениями в университете на основе исследования ценностей его организационной культуры, которые предполагают: понимание организационной культуры как доступной изменениям; представления о специфике университетской организационной культуры, базирующейся на академических ценностях; о системе

ценностей как ключевом элементе развития организационной культуры университета, позволяющие обеспечить готовность университета к реализации модели социально ответственного университета; 3) методика исследования сопротивления научно-педагогических работников университета изменениям при трансформации организационной культуры университета, ориентированной на ценности социально ответственных практик вуза, позволяющая нейтрализовать указанное сопротивление;

– ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» – при разработке программы развития, ориентированной на внедрение модели социально ответственного университета. Применены следующие новые положения: методические основы комплексной диагностики ценностей научно-педагогических работников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающие методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, для настройки ключевых показателей эффективности научно-педагогических работников на достижение результатов в решении социально-значимых задач в научно-исследовательской деятельности. Материалы диссертации используются в учебном процессе при проведении лекционных и семинарских занятий по дисциплинам «Корпоративная социальная ответственность», «Маркетинг образования».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Результаты научного исследования опубликованы в 20 научных работах общим объемом 17,78 п.л. (авторский объем – 14,38 п.л.), в том числе в 17 работах общим объемом 15,05 п.л. (авторский объем – 12,08 п.л.) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России (2 статьи – в изданиях К1, 4 статьи – в изданиях К2).

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы

из 258 наименований и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 338 страницах, содержит 57 таблиц, 22 рисунка, 7 формул.

II Основное содержание работы

Доказано, что в современных социально-экономических условиях: изменение геополитической обстановки, возникновение новых вызовов технологического лидерства, обеспечение суверенитета страны – модель классического университета перестает отвечать требованиям времени и нуждается в серьезной трансформации, основным вектором которой становится создание университета нового типа – социально ответственного университета, ориентированного на расширение социально ответственных практик как перспективной модели университета в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования. Социально ответственный университет определен как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества в социальной, экономической, технологической, политической, духовной и экологической сферах. В отличие от других моделей социально ответственный университет в соответствии с ключевыми идеями корпоративной социальной ответственности в большей степени ориентирован на активное участие в решении социально значимых проблем общества и реализацию общественных программ.

В последние годы среди сотрудников администраций университетов и исследователей активно дискутируется вопрос о необходимости изменения существующей модели классического университета.

Основной миссией классического университета является развитие фундаментальной науки и подготовка кадров для научной сферы. Такое понимание миссии университета превращает его в замкнутую научную корпорацию. В современных условиях ориентация университета исключительно

на фундаментальные исследования становится ограничением для развития, поскольку общество все больше нуждается в результатах прикладных исследований и инновационных разработках, которые могут быть внедрены в социально-экономическую жизнь; усиливается значимость участия университетов в жизни общества, то есть их вовлеченности в социально-экономические процессы. Являясь генераторами инноваций и создателями новых технологий, вузы выступают важнейшей движущей силой экономики. В настоящее время перед университетами стоят новые социально-значимые задачи: достижение технологического лидерства, увеличение объемов и качества научно-исследовательской деятельности, ускорение коммерциализации ее результатов.

Модель классического вуза во многом уже не отвечает вызовам времени и нуждается в трансформации, одним из наиболее эффективных направлений которой является создание социально ответственного университета.

Принимая во внимание ключевые идеи корпоративной социальной ответственности (далее – КСО), можно определить социально ответственный университет как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества в сферах научно-технического развития, укрепления основ российской государственности, волонтерства, спорта, здравоохранения, экологии, благотворительности и общественной деятельности. Существует множество сфер с общественно-значимыми проблемами, для решения которых целесообразно задействовать университеты. Однако ключевой является сфера научно-технического развития, поскольку именно она способна выступить прочной основой технологического лидерства. Во всех остальных сферах у университетов нет значимых конкурентных преимуществ перед другими экономическими субъектами: предпринимательскими структурами, органами государственной власти, учреждениями здравоохранения, культуры, спорта.

Вузы, как и предпринимательские структуры, характеризуются различными уровнями социальной ответственности: базовым, расширенным и высшим, их сравнительная характеристика отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни социальной ответственности университетов

Уровень социальной ответственности	Характеристика уровня социальной ответственности	Модели университетов
Базовый	Университет в своей деятельности ориентирован только на соблюдение требований нормативных правовых актов (законодательства) Российской Федерации Подготовка специалистов	Классическая модель университета (ориентированная на реализацию образовательной деятельности с учетом результатов фундаментальных исследований)
Расширенный	Университет в своей деятельности ориентирован не только на соблюдение требований нормативных правовых актов (законодательства) Российской Федерации, но и внедряет проекты, нацеленные на улучшение условий труда сотрудников, формирование действенных конкурентных программ их мотивации. Инфраструктура вуза активно используется для организации общественных (культурных, спортивных, деловых и социальных) мероприятий Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда Интеграция с индустриальными партнерами	Модель прагматического университета (ориентированная на рост предпринимательской активности, на стратегическое планирование своей деятельности)
Высший	Университет в своей деятельности ориентирован на активное участие в решении социально-значимых проблем общества, реализации общественных программ. Инфраструктура вуза активно используется для организации общественных (культурных, спортивных, деловых и социальных) мероприятий. Проведение научных исследований и опытно-конструкторских разработок по заказам общества. Подготовка специалистов с учетом перспективных потребностей рынка труда. Интеграция образования, науки и бизнеса	Модель социально ответственного университета (отличает способность реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность, способность коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты, ориентирована на активное участие в решении социально-значимых проблем общества, реализации общественных программ) МГУ, РАНХиГС, РУДН, ВШЭ, Финансовый университет, ИТМО, МФТИ, МАИ, МИСиС, МГТУ им. Н.Э. Баумана, БФУ им. И. Канта, УрГАХУ, ДВФУ, ЯрГУ им. П.Г. Демидова, ЮФУ

Источник: составлено автором.

Определены основные признаки социально ответственного университета: субъектность, ценностно-ориентированность, социальная вовлеченность и активная работа с обществом; предложена классификация уровней социально ответственного университета, что позволяет выделять возможности университетов в плане достижения научного развития, а также выявить спектр показателей эффективности от перехода на эту модель

управления, начиная от лояльности абитуриентов, студентов, сотрудников до управления решениями, увеличения доли нематериальных активов и эффективного выстраивания отношений с заинтересованными сторонами с учетом их интересов.

Целесообразно выделить следующие основные признаки социально ответственного университета: *субъектность* – университет не просто выполняет государственные задания, а формирует собственную политику участия в решении общественно значимых задач; *ценностно-ориентированность* – деятельность университета строится на традиционных российских духовно-нравственных ценностях; *социальная вовлеченность и активная работа с обществом* – активный участник решения задач региона и страны.

В таблице 2 представлена классификация уровней социально ответственных университетов, в основу которой выбраны следующие критерии: масштаб социально значимых практик; специфика подготовки специалистов и участники интеграционных процессов.

Таблица 2 – Классификация уровней социально ответственного университета

Уровень	Социально значимые практики	Специфика подготовки специалистов	Интеграционные процессы
Базовый	На уровне вуза	Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда	Наука, образование
Расширенный	На уровне вуза и региона	Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда	Наука, образование, промышленные партнеры
Высший	На уровне вуза, региона, страны	Подготовка специалистов с учетом перспективных потребностей рынка труда	Наука, образование, промышленные партнеры и общество

Источник: составлено автором.

Основой деятельности университетов должно стать достижение целей, поставленных в Указах Президента Российской Федерации. Однако полученные вузами результаты, во многом зависящие от их материально-технической базы и кадрового состава, будут отличаться.

Разработаны теоретико-методологические аспекты управления организационными изменениями в современном университете на основе

исследования ценностей его организационной культуры; понимания организационной культуры как доступной изменениям; представления о специфике университетской организационной культуры, базирующейся на академических ценностях; о системе ценностей как ключевом элементе развития организационной культуры университета, позволяющие обеспечить готовность университета к реализации модели социально ответственного университета.

Исследования организационной культуры университетов достаточно малочисленны и в основном опираются на ту или иную методологию, разработанную при изучении культуры бизнес-организаций. В своем ставшем уже классическим обзоре исследований организационной культуры Л. Смирнич отмечает, что среди исследователей сложились два основных подхода к пониманию ее природы: понимание культуры, как доступной изменениям; понимание культуры, как корневой метафоры. Разное понимание природы организационной культуры диктует и разные методы ее исследования. В рамках первого подхода преобладают количественные методы оценки организационной культуры, а в рамках второго – качественные. Применение количественных методов позволяет проводить строгую диагностику основных характеристик – организационных ценностей или типа – культуры и контролировать процесс формирования организационной культуры. Использование качественных методов позволяет создать образную картину основных культурных концептов – значений, символов, ценностей, ритуалов, обрядов, мифов – удобную для восприятия и коммуникаций с сотрудниками организации. Следует отметить, что нередко исследователи используют эти методы как взаимодополняющие и используют их на разных этапах одного исследования.

Исследование организационной культуры социально ответственного университета в диссертации основано на методологии ее понимания как доступной изменениям. Этот выбор обусловлен тем, что приоритетной задачей выступает формирование организационной культуры социально ответственного

университета, а ее решение возможно только при опоре на данную методологию, предполагающую диагностику существующей в университете организационной культуры и ее изменение в направлении создания новой культуры, соответствующей требованиям социально ответственного университета. При использовании моделей организационной культуры бизнес-компаний для оценки организационной культуры университета возникает важное дополнительное требование: набор организационных ценностей должен максимально отражать основные ценности университета. Кроме того, оценка только основных организационных ценностей не даст полной картины культуры, и она должна быть дополнена оценкой профессиональных академических ценностей. Это объясняется тем, что университет является профессиональной организацией и важную роль в его жизнедеятельности играют профессиональные – академические – ценности.

Оценка организационных ценностей включает два взаимосвязанных аспекта: по содержанию и по форме. Первый аспект предполагает, что определяется отношение (приверженность) сотрудников к разным организационным ценностям, а второй – уровень единодушия этого отношения.

При оценке содержательного аспекта используются три методических подхода – типологический, параметрический и клинический, каждый из которых имеет свои достоинства и ограничения. Сравнительный анализ типологического, параметрического и «клинического» подходов показал, что эти подходы предполагают выявление определенного набора основных организационных ценностей и определение отношения к ним сотрудников. Различие между ними состоит в том, каким образом выявляется этот набор и как определяется отношение к ценностям сотрудников.

Оценка по форме предполагает определение уровня единодушия в отношении (принятии) тех или иных организационных ценностей. Этот аспект лежит в основе понимания того, насколько «сильной» или «слабой» является существующая организационная культура. Если уровень единодушия высокий, то говорят о «сильной» культуре, если же низкий – о «слабой». Принято считать,

что идеальной («эффективной») является организационная культура, которая соответствует миссии, философии и стратегии организации и является «сильной».

В оценке единодушия в принятии ценностей можно выделить три основные плоскости рассмотрения: 1) между администрацией вуза и сотрудниками; 2) между разными профессиональными группами сотрудников и 3) в отношении разных ценностей, как показано на рисунке 1.

1 плоскость оценки единодушия акцентирует внимание на том, что в процессе изменения модели университета между ценностями администрации университетов и научно-педагогических работников может возникнуть «разрыв». Администрация университета является носителем социально ответственных ценностей, а научно-педагогические работники – традиционных академических. Преодоление этого «разрыва» становится важной управленческой задачей и обеспечивает развитие единой сильной организационной культуры нового типа.

2 межгрупповая плоскость оценки единодушия интерпретируется как возможное существование междисциплинарных субкультур. В университете не может существовать единая организационная культура: она представляет собой мозаику факультетских субкультур. Особенно отчетливо культурные различия проявляются при сравнении двух крупных академических субкультур – естественнонаучной и социогуманитарной. Представители естественнонаучного профиля демонстрируют более высокую готовность к социально ответственной деятельности, чем их коллеги социогуманитарного профиля

3 – плоскость оценки единодушия в отношении разных ценностей. Выделяют три «перспективы» рассмотрения организационных ценностей («элементов культуры»): 1) интегративная – ценности, которые разделяются большинством членов организации, 2) дифференцирующая – ценности, по отношению к которым у разных групп организации отсутствует консенсус, 3) фрагментационная – ценности, по отношению к которым не только отсутствует консенсус, но и трудно установить, достижим ли он вообще

Источник: разработано автором.

Рисунок 1 – Специфика оценки единодушия сотрудников в принятии ценностей социально ответственного университета

Преимуществом этого подхода является то, что в нем предлагается изучать организационную культуру университета не только как усредненный уровень единодушия между разными группами сотрудников по отношению к той или иной системе ценностей, но и более дифференцированно – по отношению к каждой ценности отдельно. При этом появляется возможность выделить именно те ценности, в принятии которых существуют наибольшие расхождения, и адресно оказывать на них управленческое воздействие.

Проведенный обзор исследований организационной культуры российских университетов позволяет сформулировать ряд выводов.

Практически все исследователи признают необходимость формирования в университетах новой организационной культуры, которая будет способствовать повышению организационной эффективности. Однако при этом, исследователи четко не формулируют, какая именно модель университета и, соответственно, какая организационная культура должны быть сформированы. В отличие от этого в диссертации сконцентрировано внимание на одной из конкретных моделей современного университета – модели социально ответственного университета и его организационной культуре.

Исследователи не опираются на понимание ценностной основы организационной культуры и не выделяют ценности в качестве самостоятельного предмета исследования. Анализ культуры сводится, в лучшем случае, к определению типа организационной культуры и желательного вектора его развития и, в худшем – к описанию артефактов культуры. Следует подчеркнуть, что если организационные ценности хотя бы косвенно присутствуют в типологиях, то академические ценности не рассматриваются вовсе. Однако без полной оценки ценностей невозможно эффективное управление развитием организационной культуры социально ответственного университета. Таким образом, актуальна задача разработки модели ценностей социально ответственного университета и формирования средств их оценки.

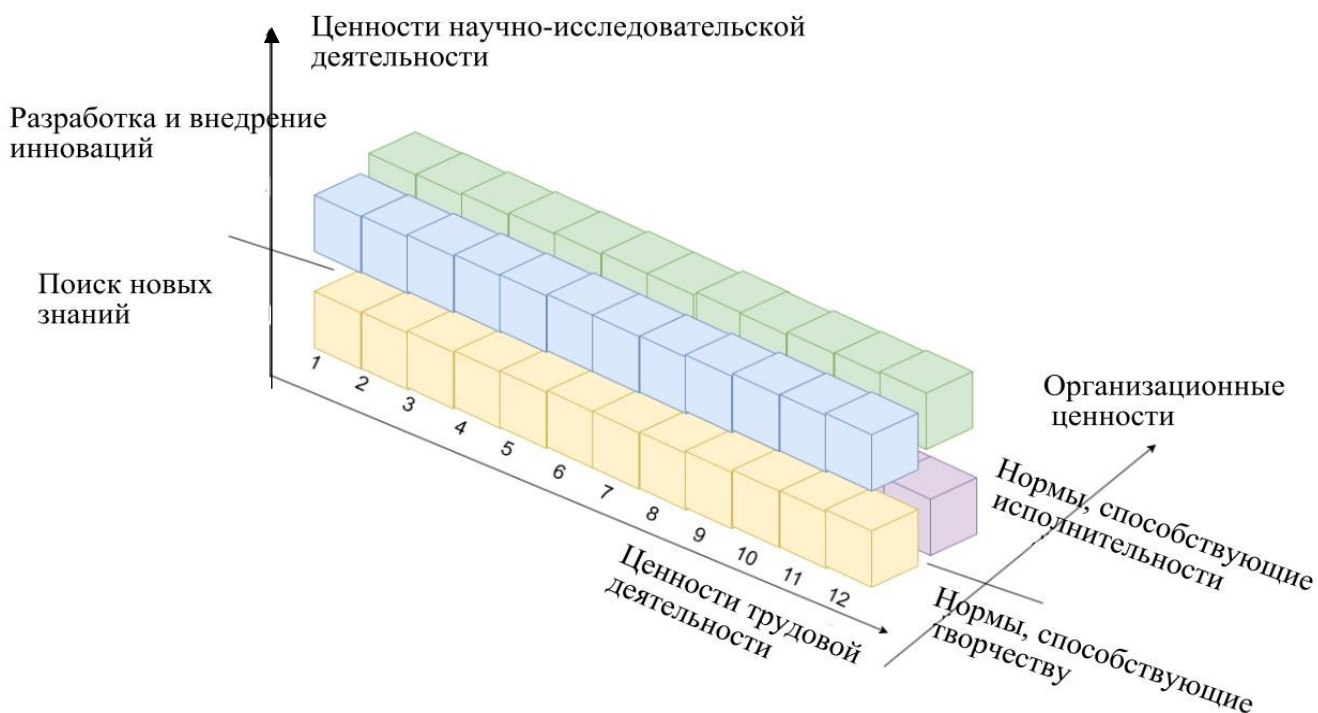
Разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета, в основу которой положено представление о многоуровневой системе ценностей: а) организационные ценности, б) ценности трудовой деятельности сотрудников и в) ценности научно-исследовательской деятельности сотрудников; практическая значимость этой модели способствует более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей, позволяет адекватно оценивать систему ценностей и управлять ее изменением при переходе к модели социально ответственного университета не только с учетом собственных интересов сотрудников, но и перспективного развития региона и отрасли, а также обосновывать требуемый вектор этих изменений.

Результаты исследований о влиянии организационной культуры на творчество и новаторство, с одной стороны, и на креативные ценности – с другой, могут служить отправной точкой для понимания особенностей организационной культуры социально ответственного университета и разработки его модели ценностей. В диссертации разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета. В основу ее положено представление о многоуровневости системы ценностей социально ответственного университета: организационные ценности, ценности трудовой деятельности, ценности научно-исследовательской деятельности; и их индикаторах. На рисунке 2 схематично отражена суть предложенной концептуальной модели ценностей социально ответственного университета.

Организационные ценности представляют собой общие ценности (принципы) управления организацией в целом, создающие необходимые организационные условия для новаторства. Эти ценности и соответственно тип организационной культуры являются такими же, как и в инновационных бизнес-компаниях. Поэтому на этом уровне ценностей вполне корректным является использование типологических моделей организационной культуры, разработанных для бизнес-компаний.

Ключевые организационные ценности (нормы) можно укрупненно разделить на две группы: 1) нормы, способствующие творчеству – принятие риска, поощрение за новые идеи, открытость; 2) нормы, способствующие исполнительности – общие цели и командная работа; автономность и децентрализация; акцент на результат.

Представленные альтернативные наборы организационных ценностей обеспечивают разные модели трудового поведения сотрудников. В первом случае – они стимулируют творческую инновационную активность, а во втором – побуждают добросовестно выполнять работу по установленным образцам.



- 1 – потребность в материальном вознаграждении;
 2 – потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
 3 – потребность в структурировании работы;
 4 – потребность в социальных контактах, высокая степень доверия среди коллег;
 5 – потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения;
 6 – потребность в признании со стороны других людей;
 7 – потребность ставить для себя и достигать амбициозные сложные цели;
 8 – потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими;
 9 – потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины, скуки;
 10 – потребность быть креативным, анализирующим работником, открытым для новых идей;
 11 – потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности;
 12 – потребность интересной и общественно полезной работе

Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Концептуальная модель ценностей социально ответственного университета

Ценности трудовой деятельности отражают предпочтения сотрудника в трудовой деятельности. Профиль этих предпочтений должен соответствовать творческому креативному типу трудовой деятельности, что является предпосылкой включения сотрудника в научно-исследовательскую деятельность. Перечень ценностей трудовой деятельности сотрудников университета: 1) потребность в материальном вознаграждении; 2) потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей обстановке; 3) потребность в структурировании работы; 4) потребность в социальных контактах, высокая

степень доверия среди коллег; 5) потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения; 6) потребность в признании со стороны других людей; 7) потребность ставить для себя и достигать амбициозные сложные цели; 8) потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; 9) потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины, скуки; 10) потребность быть креативным, анализирующим работником, открытым для новых идей; 11) потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности; 12) потребность интересной и общественно полезной работе, как показано на рисунке 2.

Ценности научно-исследовательской деятельности являются ведущими в академической деятельности. Они могут реализовываться в двух направлениях: 1) поиск нового знания, связанного с научными интересами исследователя и 2) разработка и внедрение инноваций в интересах социально-экономического развития региона и страны в целом. Второе направление непосредственно коррелирует с миссией социально ответственного университета.

Практическая значимость этой концептуальной модели состоит в том, что она позволяет адекватно оценить систему ценностей и управлять ее изменением при переходе к модели социально ответственного университета: обосновывать и визуализировать вектор требуемых изменений.

Установлено, что переход к модели социально ответственного университета может сопровождаться сопротивлением изменениям научно-педагогических работников, основным организационным фактором которого выступает несовершенная система организационной коммуникации, а причинами – страх перед негативными последствиями организационных изменений и неприятие новой организационной культуры; поэтому для социально ответственных университетов приоритетно формирование новой организационной культуры, основанной на ценностях социально ответственных практик вуза, прежде всего, инновационной деятельности, и позволяющей нейтрализовать указанное сопротивление.

Трансформация классического университета в социально ответственный требует системных организационных изменений во всех основных сферах университетской жизни: 1) в управлении университетом, 2) в кадровой политике университета, 3) в технологиях научно-исследовательской деятельности и 4) в научных продуктах. Без проведения системных изменений во всех этих сферах невозможно перейти к модели социально ответственного университета.

На рисунке 3 отражена схема проведенного в диссертации анализа сопротивления научно-педагогических работников изменениям, ориентированным на переход к модели социально ответственного университета.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Схема анализа сопротивления научно-педагогических работников изменениям, ориентированным на переход к модели социально ответственного университета

В диссертации шкала, предложенная респондентам, предусматривала следующую систему оценок: 1 балл – сила сопротивления изменениям очень низкая, 2 балла – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая.

В опросе приняли участие научно-педагогические работники двух университетов, ориентированных на создание модели социально ответственного университета: 170 человек из Института экономики и предпринимательства ННГУ им Н.И. Лобачевского и 50 человек из экономических факультетов Нижегородского филиала Высшей школы экономики. В обоих подразделениях число респондентов составило более половины штатного состава преподавателей.

В таблице 3 представлены данные по силе сопротивления научно-педагогических работников университетов по основным направлениям изменений. Представленные в таблице 3 данные носят верификационный характер и подтверждают выявленные закономерности сопротивления организационным изменениям в университетах.

Таблица 3 – Сила сопротивления организационным изменениям

Направление изменений	Сила сопротивления изменениям (по 7-балльной шкале)			
	ННГУ им. Н.И. Лобачевского (170 человек)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 человек)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Изменения в управлении университетом	3,80	1,79	4,14	1,83
Изменения в кадровой политике университета	3,58	1,77	4,58	1,60
Изменения в технологиях научно-исследовательской деятельности	3,41	1,66	2,90	1,45
Изменения в научных продуктах	4,06	1,63	2,68	1,41

Источник: составлено автором.

Из таблицы 3 видно, что сопротивление изменениям научно-педагогических работников университетов не имеет высокой силы и в целом находится в диапазоне значений от «ниже среднего» до «среднего». Следовательно, основные направления организационных изменений, проводимые с целью создания социально ответственного университета, не вызывают у научно-педагогических работников сильного сопротивления. Обнаружено, что само сопротивление изменениям происходит преимущественно в пассивной форме. Эту форму сопротивления изменениям выделили в качестве типичной 68% респондентов

в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород и 53% – в ННГУ им. Н.И. Лобачевского. При этом смешанную форму сопротивления изменениям отметили соответственно 32% и 36% опрошенных. И только 11% респондентов – все из ННГУ им. Н.И. Лобачевского – отметили, что сопротивление изменениям происходит в активной форме.

Полученные данные свидетельствуют о том, что сама по себе идея создания социально ответственного университета не вызывает у научно-педагогических сотрудников сильного сопротивления изменениям, сопротивление изменениям происходит преимущественно в пассивной форме. Это связано с тем, что администрация университетов проводит с сотрудниками существенную разъяснительную работу по поводу необходимости и преимуществ развития модели социально ответственного университета.

Определенное исключение в перечне направлений изменений составляют изменения в кадровой политике в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород: по этому направлению сила сопротивления изменениям достигает значения «выше среднего» (4,58 балла). Обусловлено это тем, что изменения, проводимые в кадровой политике НИУ ВШЭ, имеют более радикальный характер, чем у их коллег из ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Данные о влиянии различных организационных факторов на сопротивление изменениям показаны в таблице 4. Представленные в таблице 4 данные носят верификационный характер и подтверждают выявленные закономерности сопротивления организационным изменениям в университетах. Из таблицы 4 видно, что влияние всех организационных факторов на сопротивление изменениям находится в диапазоне от «среднего» до «ниже среднего». При этом наиболее сильное влияние в обоих университетах оказывает «несформированность системы организационных коммуникаций» (4,12 и 4,58 балла). Это подчеркивает особую роль организационных коммуникаций в управлении изменениями.

Таблица 4 – Организационные факторы сопротивления изменениям

Организационные факторы	Влияния на сопротивление изменениям (по 7-балльной шкале)			
	ННГУ им Н.И. Лобачевского (170 человек)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 человек)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Несформированность системы организационных коммуникаций	4,12	1,65	4,58	1,73
Доминирование директивного стиля управления	3,83	1,85	4,44	1,86
Недостаточная артикулированность стратегических целей развития	3,43	1,68	4,20	1,81
Фрагментированность организационной культуры	3,67	1,64	3,74	1,82
Избыточная иерархичность организационной структуры	3,59	1,66	3,68	1,50

Источник: составлено автором.

Перед администрацией университетов на первый план выходит проблема формирования эффективной системы организационных коммуникаций, позволяющей своевременно и полно доносить до сотрудников всю необходимую информацию о планируемых и осуществляемых изменениях.

Наряду с «несформированностью системы организационных коммуникаций» заметное влияние на сопротивление изменениям в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород оказывают также факторы: «доминирование директивного стиля управления» и «недостаточная артикулированность стратегических целей развития». Первый фактор объясняется спецификой управления филиалом: она состоит в том, что все стратегические решения об изменениях принимаются в Москве и далее «спускаются» для исполнения в филиал. При этом научно-педагогическими работниками филиала это воспринимается как проявление директивного стиля управления, что усиливает их сопротивление проводимым изменениям. Второй фактор обусловлен тем, что программы развития университета являются динамичными и часто корректируются в плане постановки промежуточных задач и способов их достижения. Для уменьшения сопротивления изменениям важно, чтобы научно-педагогические работники имели четкое представление о стабильности программы изменений.

В таблице 5 показано влияние социально-психологических факторов на возникновение сопротивления изменениям.

Таблица 5 – Социально-психологические факторы сопротивления изменениям в университетах

Социально-психологические факторы	Влияния на сопротивление изменениям (по 7-балльной шкале)			
	ННГУ им Н.И. Лобачевского (170 человек)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 человек)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Страх перед негативными последствиями организационных изменений	4,13	1,63	4,50	1,73
Ценностная ориентация на сохранение академических традиций	4,06	2,83	4,34	1,20
Низкий уровень доверия к управленческим решениям университетского руководства	3,55	1,69	4,26	1,85
Высокая внутригрупповая сплочённость структурных подразделений	3,43	1,57	3,74	1,70
Поведенческая инерционность сотрудников	3,53	1,65	3,68	1,91

Источник: составлено автором.

Представленные в таблице 5 данные носят верификационный характер и подтверждают выявленные закономерности сопротивления организационным изменениям в университетах. Из таблицы 5 видно, что основными социально-психологическими факторами в обоих университетах выступают: 1) страх перед негативными последствиями организационных изменений и 2) ценностная ориентация на сохранение академических традиций.

В многочисленных исследованиях показано, что страх перед негативными последствиями организационных изменений является наиболее типичной социально-психологической причиной, вызывающей сопротивление изменениям со стороны научно-педагогических работников.

Существуют организационные методы «смягчения» страха перед негативными последствиями организационных изменений: своевременное информирование научно-педагогических работников об изменениях и обсуждение с ними возможных позитивных и негативных последствий. Исходя из того, что влияние страха изменений в обоих университетах оценивается как «среднее» (4,13 и 4,50 балла), можно предположить, что определенная работа по управлению страхами изменений в них проводится.

Особого внимания заслуживает вторая социально-психологическая причина сопротивления изменениям – ценностная ориентация на сохранение академических традиций. Выделение этой причины в качестве ведущей свидетельствует о том, что сопротивление изменениям научно-педагогических работников созданию социально ответственного университета целесообразно оценивать в ценностном выражении. Как правило, ценности остаются вне фокуса внимания исследователей университетского управления, хотя они являются одним из ключевых регуляторов академической деятельности. Действительно, создание социально ответственного университета, требует изменений не только организации деятельности университета (в ее структуре и методах управления), но и в его организационной культуре, и в первую очередь, лежащих в ее основе ценностях.

При создании социально ответственного университета ведущими должны стать ценности социально ответственной деятельности, которые отличаются от традиционных академических ценностей. В отличие от академических, ориентированных на удовлетворение персонального научного интереса, социально ответственные ценности направлены на удовлетворение интересов «заказчика», «потребителя» инновационных продуктов.

Необходимость отказа от привычных академических ценностей и переход к новым социально ответственным ценностям вызывает у научно-педагогических работников университетов заметное сопротивление изменениям, соизмеримое по своей силе с другой ведущей причиной сопротивления изменениям – страхом перед негативными последствиями организационных изменений (4,06 и 4,34 балла соответственно).

В этой связи перед администрацией университетов возникает задача управления переходом к модели социально ответственного университета. Сложность этой задачи связана с самой природой ценностей и нелинейной динамикой их становления и изменения. Сложившаяся система профессиональных ценностей является устойчивой и отказ от нее вызывает у человека негативные эмоции и напряжение, преодоление которых требует больших усилий и времени. Поэтому процесс перехода к новым ценностям является трудным и медленным.

Разработаны методические основы комплексной диагностики ценностей сотрудников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, позволяющей детализировать критерии измерения системы ценностей на этой основе.

Основываясь на предложенной в диссертации концептуальной модели ценностей социально ответственного университета, методология оценки организационной культуры социально ответственного университета должна включать в себя комплекс диагностических методик оценки: 1) организационных ценностей; 2) ценностей трудовой деятельности; 3) ценностей научно-исследовательской деятельности. В диссертации разработана и апробирована методология оценки организационной культуры социально ответственного университета, включающая в себя комплекс диагностических методик оценки: организационных ценностей – методика диагностики типа организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»; ценностей трудовой деятельности – опросник Ш. Ричи и П. Мартина «Профиль трудовой мотивации»; ценностей научно-исследовательской деятельности – специально разработанная в диссертации методика оценки ценностных ориентаций в научно-исследовательской деятельности, позволяющая детализировать существующую систему ценностей и на этой основе определять необходимый вектор их изменений.

1) *Диагностика организационных ценностей* основывалась на типологическом подходе, предполагающем выделение ограниченного набора ключевых организационных ценностей, комбинация которых определяет типы организационной культуры. На основе сравнения ряда наиболее распространенных типологических моделей организационной культуры в качестве такой модели выбрана модель Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С». В этой модели в качестве ключевых организационных ценностей выделяются *социальность* и *солидарность*, которые описывают организационные ценности университета. Преимуществом

предлагаемого набора ключевых ценностей является их универсальность, то есть они подходят для любого типа организаций и не имеют прямых коннотаций с ценностями только бизнес-компаний.

Важным моментом является использование в модели организационной культуры третьего измерения – формы организационной культуры (положительная или отрицательная), что усиливает прогностические возможности модели. Определение положительной или негативной формы организационной культуры позволяет дать более объективную оценку соответствия организационной культуры требованиям ее развития и выбрать адекватное управленческое воздействие.

2) Диагностика ценностей трудовой деятельности

Из множества разнообразных методик диагностики факторов, потребностей, мотивов, ценностей трудовой деятельности в диссертации выбрана методика Ш. Ричи и П. Мартина¹⁾. Данная методика предусматривает проведение индивидуального письменного опроса, в ходе которого респонденты отвечают на 33 вопроса. В каждом из вопросов опрашиваемым предлагается распределить 11 баллов между четырьмя вариантами ответов, каждый из которых представляет одну из двенадцати основных потребностей (ценностей) трудовой деятельности. То есть в методике используется процедура вынужденного выбора, которая позволяет количественно оценить каждую ценность в разных наборах ценностей, что позволяет в итоге получить адекватную иерархию ценностей. В результате обработки ответов для каждого респондента может быть построен индивидуальный профиль ценностей трудовой деятельности.

3) Диагностика ценностей научно-исследовательской деятельности

На первом этапе разработки методики с помощью экспертных оценок университетских профессоров был определен набор из семи основных ценностей научно-исследовательской деятельности. В него включены ценности: «мотивация» /мотивационная доминанта, «свобода» /степень исследовательской автономии,

¹⁾ Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин / перевод с английского языка под редакцией Е.А. Климова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с. – ISBN 5-238-00599-7.

«карьер» /карьерная ориентация, «взаимодействие» /тип профессионального взаимодействия, «результативность» /ориентация на результат, «признание» /источник профессионального признания и «вознаграждение» /модель вознаграждения.

На втором этапе для каждой ценности сформулированы и апробированы альтернативные расшифровки (трактовки) ценностей. При заполнении опросника респондентам предлагается по каждой ценности сделать выбор одной из трактовок и оценить значимость выбора по трёхбалльной шкале: 3 – очень значимо, 2 – значимо, 1 – относительно значимо, 0 – затрудняюсь ответить, как показано в таблице 6.

Таблица 6 – Опросник ценностных ориентаций в научно-исследовательской деятельности

Инициативные научные исследования	Ценность научно-исследовательской деятельности	Социально ориентированные научные исследования
Научная значимость и исследовательский интерес	Мотивация ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Прикладная ориентированность и запросы внешних заказчиков
Автономия в выборе темы, методов, сроков исследования	Свобода ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Регламентированность исследования внешними требованиями
Ориентация на академическую карьеру и научный статус	Карьера ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Ориентация на проектно-инновационную карьеру
Кооперация и научное сотрудничество	Взаимодействие ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Конкуренция стратегия профессионального поведения
Публикационная и конференционная активность	Результативность ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Практическая реализация результатов исследования
Признание научным сообществом	Признание ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Признание со стороны внешних, профессиональных сообществ
Стабильное, фиксированное вознаграждение	Вознаграждение ----- ----- ----- ----- 3 2 1 0 1 2 3	Результативно-зависимое вознаграждение

Источник: составлено автором.

Эмпирическое исследование ценностей научно-исследовательской деятельности проводилось в двух университетах, ориентированных на переход к модели социально ответственного университета: 1) на факультетах менеджмента и экономики НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (всего 50 респондентов) и 2) в Институте экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского (всего 170 респондентов).

Ценностные ориентации преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

В таблице 7 приведена частота выборов (в процентах) двух полюсов ценностей научно-исследовательской работы преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород.

Как видно из таблицы 7 среди научно-педагогических работников нет единого отношения к ценностям научно-исследовательской деятельности, то есть среди них есть приверженцы ценностей как «инициативных», так и социально ориентированных инновационных исследований.

Таблица 7 – Частота выборов ценностей «инициативных» и социально ориентированных инновационных исследований преподавателями НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

В процентах

Ценности	Частота выборов								
	«Инициативные» исследования				0	Социально ориентированные инновационные исследования			
	Всего	Значимость				1	2	3	Всего
		3	2	1					
Мотивационная доминанта	48	8	18	22	22	8	16	6	30
Степень исследовательской автономии	60	16	24	20	12	18	8	2	28
Карьерная ориентация	44	18	8	18	16	16	16	8	40
Тип профессионального взаимодействия	82	30	32	20	16	-	2	-	2
Ориентация на результат	46	8	16	22	16	14	16	8	38
Источник профессионального признания	40	2	16	22	36	8	12	4	24
Модель вознаграждения	38	12	10	16	24	16	14	8	38

Источник: составлено автором.

Пропорции выборов этих полюсов варьируются по разным ценностям, однако для большинства из них преобладают приверженцы ценностей «инициативных» исследований. Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что процесс перехода от ценностей «инициативных» исследований к ценностям социально ориентированных инновационных исследований протекает, с одной стороны, достаточно медленно, а с другой стороны – несинхронно по разным ценностям.

Ценностные ориентации преподавателей ННГУ им. Н.И. Лобачевского

В таблице 8 приведена относительная частота выборов ценностей «инициативных» и инновационных исследований преподавателями ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Из таблицы 8 видно, что также, как и у преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, у преподавателей ННГУ им. Н.И. Лобачевского отсутствует единое отношение к ценностям научно-исследовательской деятельности: среди них есть приверженцы ценностей как «инициативных», так и социально ориентированных инновационных исследований.

Таблица 8 – Частота выборов ценностей «инициативных» и социально ориентированных инновационных исследований преподавателями ННГУ им. Н.И. Лобачевского

В процентах

Ценности	Частота выборов									
	«Инициативные» исследования				0	Социально ориентированные инновационные исследования				
	Всего	Значимость				1	Значимость			Всего
		3	2	1			1	2	3	
Мотивационная доминанта	67	32	27	8	2	10	14	7	31	
Степень исследовательской автономии	48	14	22	12	13	16	13	9	39	
Карьерная ориентация	59	31	20	8	14	8	12	8	27	
Тип профессионального взаимодействия	68	34	27	7	6	9	11	6	26	
Ориентация на результат	62	20	32	9	7	11	12	8	31	
Источник профессионального признания	56	23	25	8	8	8	15	12	36	
Модель вознаграждения	52	32	14	7	8	6	14	19	40	

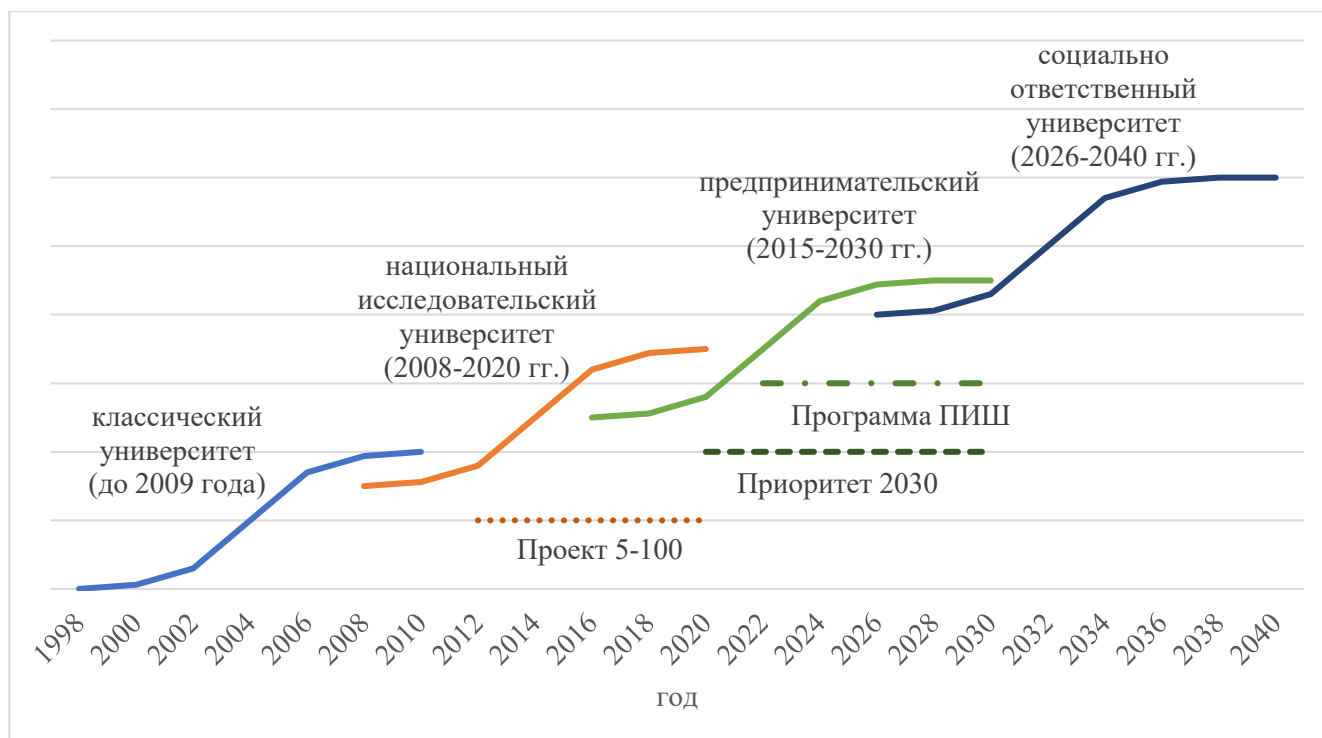
Источник: составлено автором.

В то же время в отличие от НИУ ВШЭ – Нижний Новгород преобладание приверженцев «инициативных» исследований над приверженцами социально ориентированных инновационных исследований зафиксировано по всему набору ценностей.

В целом, можно говорить о том, что преподаватели ННГУ им. Н.И. Лобачевского ориентированы на ценности «инициативных» исследований сильнее, чем их коллеги из НИУ ВШЭ – Нижний Новгород.

Обосновано экономико-управленческое содержание модели социально ответственного университета, базирующееся на более глубоком понимании сущности и функций университета при реализации научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов и программ, которое характеризуется тремя критериями: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности и доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, позволяющее выделить десять различных типов и классифицировать университеты на ресурсоэффективные и ресурсо неэффективные, принимать результативные управленческие решения по увеличению научно-исследовательского потенциала университетов.

Различные модели университетов и их эволюцию можно описать с помощью логистических кривых, результат отражен на рисунке 4. Логистические кривые применяются для моделирования нововведений, имеющих нелинейную природу, ограничения развития в пределах заданного временного интервала, прежде всего, это ресурсные ограничения, и достигающих зрелой стадии в пределах конечного отрезка времени. На рисунке 4 прослеживается четкая временная разграниченность популярности различных моделей университетов. До 2009 года реализовывалась модель классического университета. Затем стала внедряться модель национального исследовательского университета, в основе которой заложена программа НИУ. В 2013 году Правительство Российской Федерации инициировало программу «Проект 5-100», основной целью которой выступило повышение престижности российского образования и попадание не менее пяти университетов в ТОП международных рейтингов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Эволюция моделей университетов и государственных инструментов их поддержки

Модель исчерпала свой потенциал по отношению к решению проблемы повышения результативности научно-исследовательской деятельности университетов в связи с изменением геополитической обстановки и возникновением новых вызовов технологического лидерства, обеспечения суверенитета страны.

В результате трансформации контента основной задачи университетов в сфере научно-исследовательской деятельности все активнее стала использоваться модель предпринимательского университета (2015-2030 годы), цель которой – сформировать более 100 университетов – центров научно-технологического и социально-экономического развития страны. В 2020 году стартовала программа «Передовые инженерные школы».

Основываясь на логике развития указанных процессов, в связи с усилением вызовов технологического суверенитета неизбежно появление модели следующего поколения. В основе перспективной модели будет лежать более глубокое понимание сущности и функций университета при реализации научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов

и программ. Подобной перспективной моделью может стать модель социально ответственного университета.

В зависимости от целей функционирования университета в сфере научно-исследовательской деятельности можно выделить пять основных моделей: классический университет, национальный исследовательский университет, предпринимательский университет, инновационный университет (если $SR=0$) и социально ответственный университет (если $SR=1$). SR – это бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик: $SR=0$ при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; $SR=1$, если этот уровень является расширенным (и выше); уровни социальной ответственности университетов отражены в таблице 1.

Сравнительная характеристика различных моделей университетов по приоритетам в деятельности и источникам финансирования отражена на рисунке 5.

Из рисунка 5 следует, что социально ответственный университет отличается способностью реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность, коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты, активно осуществлять социально ответственные практики, решать социально-значимые проблемы общества. Для социально ответственного университета приоритетна социально-значимая научно-исследовательская составляющая в деятельности, а финансирование осуществляется преимущественно за счет доходов от приносящей доход деятельности.

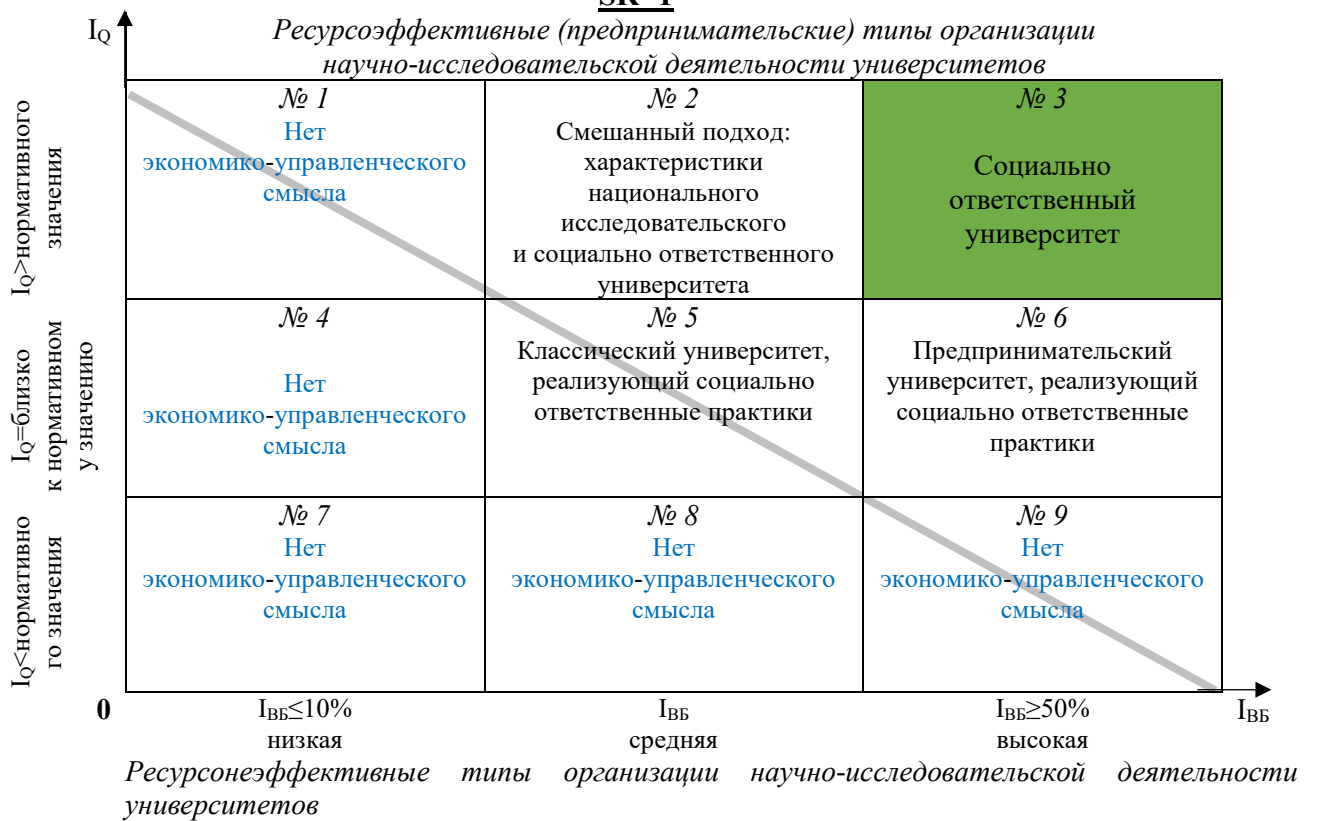
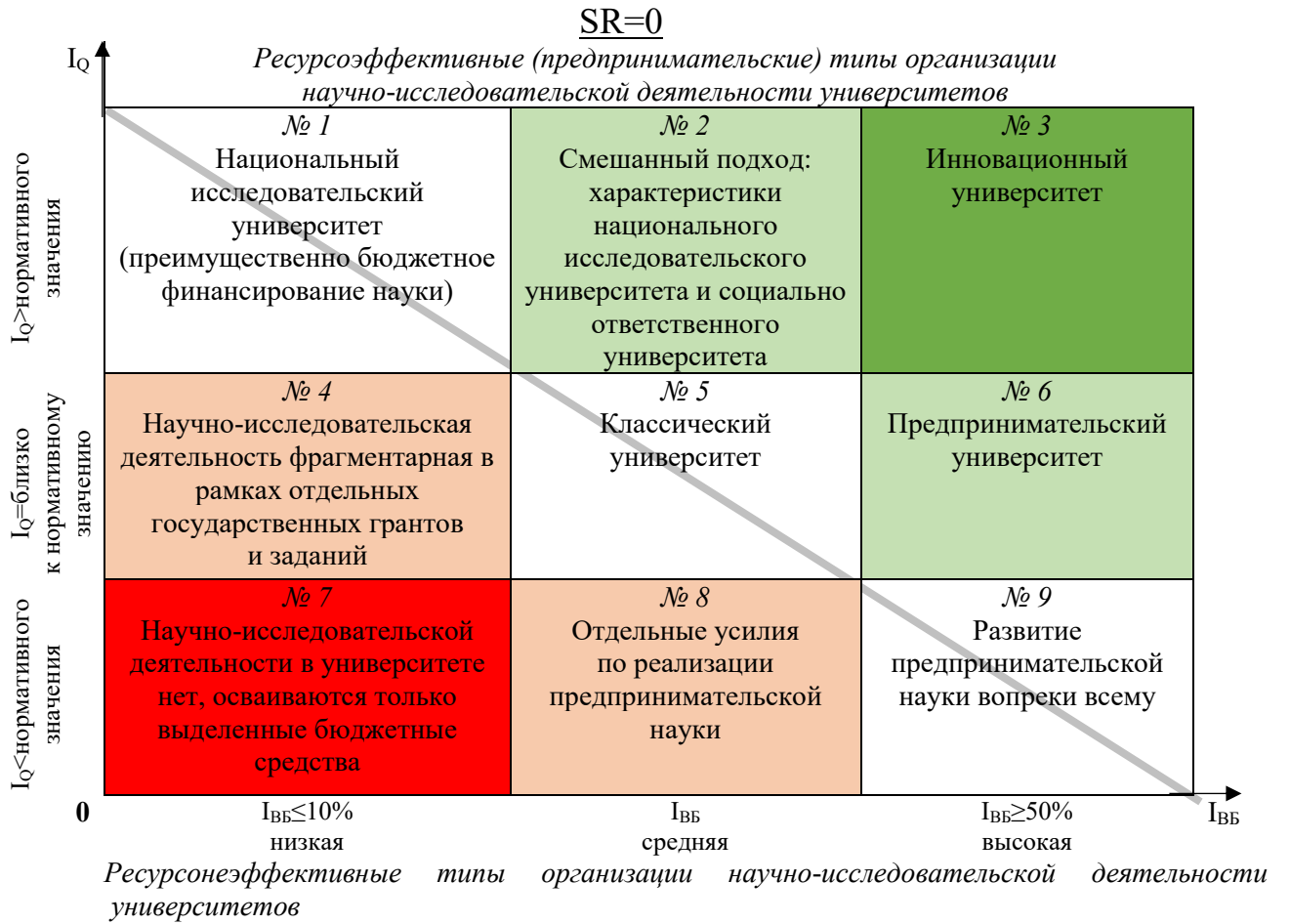
Важно определить критерии (факторы), позволяющие идентифицировать модель социально ответственного университета и отражающие его суть. В диссертации обосновано, что в основу модели могут быть положены следующие признаки: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик (SR); доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности и доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, как показано на рисунке 6.

Приоритетная сфера деятельности научно-исследовательская образовательная	<p><i>Национальный исследовательский университет</i> ориентирован на создание и развитие научных подразделений, проводящих фундаментальные и / или поисковые исследования</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> $SR=0$ <i>Инновационный университет</i> отличается способностью реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность и коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> $SR=1$ <i>Социально ответственный университет</i> отличается способностью реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность и коммерциализировать полученные научные результаты, ориентирован на активное участие в решении социально-значимых проблем общества, реализации общественных программ </div>
	<p><i>Классический университет</i> ориентирован на реализацию образовательной деятельности с учетом результатов фундаментальных исследований</p>	<p><i>Предпринимательский университет</i> ориентирован на рост предпринимательской активности, на стратегическое планирование своей деятельности</p>
	преимущественно бюджетное финансирование	преимущественно за счет доходов от приносящей доход деятельности
	Источники финансирования	

Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Сравнительная характеристика основных моделей университетов по целям в сфере научно-исследовательской деятельности

По оси абсцисс отражена доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности ($I_{ВБ}$), а по оси ординат – доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника (I_Q).



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Классификация типов организации научно-исследовательской деятельности университетов

Важным аспектом является построение шкал для оценки этих параметров. Если в отношении ординаты вопрос более или менее очевиден: можно использовать как основу шкалы показатель норматива доходов от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника (утверждается Приказами Минобрнауки России), то в отношении шкалирования оси абсцисс – вопрос более сложный.

На рисунке 6 проведена диагональ верхнего левого координатного угла. Это сделано с целью разграничить области ресурсоэффективных и ресурсонеэффективных типов организации научно-исследовательской деятельности, которые можно рассматривать также как экстенсивные и интенсивные.

Достоинствами предложенной классификации являются отражение сущности пяти основных моделей университетов: классического университета, национального исследовательского университета, предпринимательского университета, инновационного университета и социально ответственного университета; информативность; наглядность; простота.

Предложенная концептуальная классификация типов организации научно-исследовательской деятельности университетов обосновывает критерии, которые целесообразно учитывать при разработке организационно-управленческих решений, ориентированных на увеличение научно-исследовательского потенциала университетов: реализация ресурсоэффективных (предпринимательских) типов организации научно-исследовательской деятельности сформирует объективные предпосылки роста количественных и качественных показателей научно-исследовательской деятельности.

Построена экономико-управленческая модель социально ответственного университета, позволяющая прогнозировать доходы от научно-исследовательской деятельности как функция от трех аргументов:

- а) внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности,**
- б) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника**
- и в) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом**

требований по реализации социальных практик; обоснованы условия ее применения и пороговые значения ее аргументов. Данная экономико-управленческая модель позволяет не только прогнозировать показатели развития и оценить положительные эффекты от реализации концепции социально ответственного университета, но и выявлять университеты, которые в ближайшее время способны реализовать модель социально ответственного университета и определять потенциал университетов к реализации этой модели.

Для построения экономико-управленческой модели социально ответственного университета использованы следующие данные по 156 государственным вузам, подведомственным Минобрнауки России, в период с 2016 года по 2024 год: количество созданных и использованных результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД) и объемов доходов от использования РИД; информация о доходах от научно-исследовательской деятельности в разрезе бюджетного и внебюджетного характера; по видам доходов: от НИОКР, и РИД; численность научно-педагогических работников. В период с 2016 года по 2024 год в государственных вузах наблюдалось крайне нестабильным значение таких параметров: доходы от-научно-исследовательской деятельности, внебюджетные доходы от-научно-исследовательской деятельности, доходы от использования РИД, количество созданных и использованных РИД. Простая выборка лидеров сильно различается из года в год. Поэтому требуется более объективный индикатор.

За основу целесообразно принять один из элементов, на основе которого формируется «Рейтинг лучших вузов России» RAEX-100. Выбор данного рейтинга обусловлен следующими факторами: 1) это единственный российский рейтинг вузов, учитывая факт отключения Российской Федерации от международных рейтингов (мировой университетский рейтинг QS, рейтинг THE WUR и так далее); 2) указанный рейтинг разрабатывается с 2012 года, то есть саккумулирован значительный массив информации; 3) разрабатывается независимой рейтинговой компанией, анализирующей качество образования в стране по разным факторам.

В период с 2016 года по 2024 год отмечается стабильность в составе университетов-лидеров по параметру «уровень научно-исследовательской деятельности» - это Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет); Национальный исследовательский Томский государственный университет; Университет ИТМО; Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»; Университет МИСИС; Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; Новосибирский национальный исследовательский государственный университет.

Обоснование шкалы значений для показателя удельного веса внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности в вузах целесообразно провести на основе анализа по восьми вузам-лидерам в научно-исследовательской деятельности следующих показателей: минимальное, максимальное и средневзвешенное значение удельного веса внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности. Предложено использовать следующую шкалу оси абсцисс для оценки показателя доли внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности:

- низкая – значения в диапазоне [0%; 10%],
- средняя – значения в диапазоне (10%; 50%),
- высокая – значения в диапазоне [50%; 100%].

Данная шкала основана на результатах анализа минимального, максимального, средневзвешенного и медианного значений показателя доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности в выбранных вузах выбранных университетов-лидеров по параметру «уровень научно-исследовательской деятельности» в период с 2016 года по 2024 год и на основе результатов глубинных интервью с экспертами – ректорами вузов.

Предложено использовать следующую шкалу оси ординат для оценки показателя среднего дохода от научно-исследовательской деятельности в расчете на 1 сотрудника профессорско-педагогического состава (далее – ППС):

- низкая – значения ниже 0,85 нормативного значения,
- средняя – значения в диапазоне [0,85; 1,15] от нормативного значения,
- высокая – значения выше 1,15 нормативного значения.

Основываясь на предложенной концептуальной классификации типов организации научно-исследовательской деятельности университетов, в основу модели инновационного университета положены следующие факторы:

- как целевая функция – величина доходов от научно-исследовательской деятельности,
- как аргументы: величина внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и средний доход от научно-исследовательской деятельности в расчете на 1 сотрудника ППС.

В таблице 9 указаны исходные переменные для построения экономико-управленческой модели социально ответственного университета.

Таблица 9 – Характеристика результативного показателя и признаков-факторов, отобранных для исследования – данные за период с 2016 года по 2024 год

Показатель	Условные обозначения	Коэффициент корреляции
Доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.	Y	-
Доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.	X ₁	0,866
средний доход от научно-исследовательской деятельности на 1 сотрудника ППС, руб./чел.	X ₂	0,829

Источник: составлено автором.

Модель социально ответственного университета можно записать в виде системы уравнений и неравенств (1)

$$\begin{cases} D_{нд} = 933563,2 + 0,646 \times X_1 + 128,3 \times X_2 \\ SR = 1, \\ I_{вб} \geq 50\%, \\ I_Q > 1,15 \times \text{нормативное значение}, \end{cases} \quad (1)$$

где $D_{нд}$ – величина доходов от научно-исследовательской деятельности, руб.,
 X_1 – доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.,
 X_2 – средний доход от научно-исследовательской деятельности на 1 сотрудника ППС, руб./чел.,
 SR – бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик,
 $I_{вб}$ – доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности, в процентах,
 I_Q – доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, руб./чел.

Для усиления предложенной модели введена бинарная переменная SR , отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик: $SR=0$ при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; $SR=1$, если этот уровень является расширенным (и выше).

Характеристика уровней социальной ответственности университета отражена в таблице 1.

Оценка качества модели:

- 1) объясняющая способность – $R^2=86\%$ (хороший уровень, выше 70%);
- 2) р-статистика: приемлема по всем переменным (все значения должны быть меньше 0,05);
- 3) t-статистика проверка значимости каждого фактора: приемлемое значение по всем переменным ($t_{крит}=2,04$ – критерий Стьюдента);
- 4) проверка корреляции: хороший уровень;
- 5) F-статистика: хороший уровень;
- 6) анализ остатков проведен графическим способом; в отношении этой модели гипотеза об их гетероскедастичности отвергается.

Практическая значимость экономико-управленческой модели социально ответственного университета состоит в возможности ее использования:

1) Министерством науки и высшего образования Российской Федерации для классификации вузов с использованием полученных шкал значений аргументов указанной экономико-управленческой модели, что позволит выявить возможности вузов внедрить модель социально ответственного университета и системно управлять изменениями по указанной трансформации, что повысит эффективность государственной политики в сфере науки и высшего образования;

2) ректоратом образовательных учреждений для настройки систем ключевых показателей эффективности сотрудников на достижение значимых результатов в решении социально-значимых задач в научно-исследовательской деятельности: полученные шкалы аргументов указанной экономико-управленческой модели формируют возможность обоснованного выбора различных уровней достижения критериев ключевых показателей эффективности (базового уровня – минимального уровня, нормального уровня – зона актуального развития, целевого /перспективного/ уровня – зона стратегического развития), в результате будут сформированы объективные предпосылки реализации стратегий развития вузов, ориентированных на расширение социально ответственных практик, в том числе на приоритетное развитие сферы исследований и разработок.

III Заключение

В диссертации обосновано, что используемая ранее модель классического вуза во многом уже не отвечает вызовам времени и нуждается в трансформации; показано, что одним из перспективных направлений трансформации вуза выступает формирование социально ответственного университета. В диссертации социально ответственный университет определен как вуз, который в рамках своей основной деятельности: подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада

в развитие общества в социальной, экономической, политической, духовной и экологической сферах.

В диссертации развиты концептуальные основы формирования социально ответственного университета, раскрыты теоретические основы формирования организационной культуры социально ответственного университета, предложены методологические основы исследования сопротивления изменениям в университете как основного фактора трансформации организационной культуры; разработаны методические основы комплексной диагностики ценностей в социально ответственных университетах; обоснована экономико-управленческая модель социально ответственного университета.

Таким образом, в результате проведенного исследования решена научная проблема теоретического обоснования, методологической проработки и разработки комплекса организационно-управленческих решений по формированию и внедрению в практическую деятельность модели социально ответственного университета на основе ценностного подхода, ориентированной на рост объемов и качества социально ответственных практик и позволяющей успешно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

IV Список работ, опубликованных по теме исследования

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК Минобрнауки России:*

1. Петрова, О.В. Международная образовательная программа «Бизнес и общество в России» / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Инновации в образовании. – 2006. – № 1. – С. 203-205. – ISSN 1993-1778.
2. Петрова, О.В. Управление персоналом в инновационном университете / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 5 (1). – С. 20-24. – ISSN 1993-1778.

3. Петрова, О.В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета / О.В. Петрова, А.О. Грудзинский // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 4 (1). – С. 12-18. – ISSN 1993-1778.

4. Петрова, О.В. Мотивационная готовность научно-педагогических работников университета к предпринимательству в научно-образовательной сфере / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 2 (1). – С. 11-16. – ISSN 1993-1778.

5. Петрова, О.В. Проблемы диагностики организационной культуры Инновационного университета / Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 6 (1). – С. 22-27. – ISSN 1993-1778.

6. Петрова, О.В. Инновации как вектор трансформации гумбольтовского университета / О.В. Петрова // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2012. – № 8. – С. 122-145. – ISSN 1997-9886.

7. Петрова, О.В. Новые управленческие подходы в формировании организационной культуры университета в условиях развития инновационно-ориентированной экономической системы региона / О.В. Петрова, И.Н. Ефимова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 11 (19). – С. 20-44. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-upravlencheskie-podhody-v-formirovanii-organizatsionnoy-kultury-universiteta-v-usloviyah-razvitiya-innovatsionno> (дата обращения: 27.01.2026).

8. Петрова, О.В. Рейтинги как инструменты продвижения глобального рынка услуг образования / Н.В. Авралева, И.Н. Ефимова, О.В. Петрова // Инициативы XXI века. – 2013. – № 3. – С. 31-33. – ISSN 2073-4131.

9. Петрова, О.В. Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Социологические исследования. – 2014. – № 2 (358). – С. 37-43. – ISSN 0132-1625.

10. Петрова, О.В. Профиль трудовой мотивации преподавателя предпринимательского университета / О.В. Петрова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8 (часть 4). – С. 487-493. – ISSN 1999-2300.

11. Петрова, О.В. Сопротивления преподавателей изменениям: анализ причин и факторов / Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова // Университетское управление: практика и анализ. – 2019. – № 4. Том 23. – С. 142-150. – ISSN 1999-6640.

12. Петрова, О.В. Модель управления в нижегородских вузах: оценка соответствия требованиям инновационного развития / О.В. Петрова // *Экономические науки*. – 2024. – № 6 (235). – С. 126-134. – ISSN 2072-0858. (K2).
13. Петрова, О.В. Методология инновационного развития университета на основе модели управления ценностями / О.В. Петрова // *Друкеровский вестник*. – 2024. – № 3. – С. 227-235. – ISSN 2312-6469. (K2).
14. Петрова, О.В. Эконометрическая модель инновационного университета / О.В. Петрова // *Экономические науки*. – 2024. – № 10 (239). – С. 187-190. – ISSN 2072-0858. (K2).
15. Петрова, О.В. Формирование концепции социально ответственного университета / О.В. Петрова, В.Д. Секерин // *Управленческие науки*. – 2025. – № 4. Том 15. – С. 110-121. – ISSN 2304-022X. (K1).
16. Петрова, О.В. Необходимость трансформации современного университета / О.В. Петрова, В.Д. Секерин // *Экономические науки*. – 2026. – № 1 (254). – С. 487-492. – ISSN 2072-0858. (K2).
17. Петрова, О.В. Оценка организационных ценностей социально ответственного университета / О.В. Петрова // *Мир новой экономики*. – 2026. – № 1. Том 20. – С. 113-124. – ISSN 2220-6469. (K1).

Публикации в других научных изданиях:

18. Петрова, О.В. Управление ценностями в исследовательском университете: кейс Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского / О.В. Петрова // *Социология*. – 2022. – № 2. – С. 428-436. – ISSN 1812-9226.
19. Петрова, О.В. Анализ внутренней среды при создании инновационного университета / В.Д. Секерин, О.В. Петрова // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2024. – № 10 (553). Том 23. – С. 1980-1992. – ISSN 2073-039X.
20. Петрова, О.В. Экономическое содержание модели инновационного университета / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова, О.В. Петрова // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2025. – № 3. Том 24. – С. 179-193. – ISSN 2073-039X.