

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРИ СОЗДАНИИ ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА**Владимир Дмитриевич СЕКЕРИН^а,**
Ольга Викторовна ПЕТРОВА^б

^а доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой брендинга и визуальных коммуникаций,
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ),
Москва, Российская Федерация
bcintermarket@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2803-3651>
SPIN-код: 7893-4372

^б кандидат социологических наук, доцент, соискатель,
Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»,
Москва, Российская Федерация
agor80@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 1223-9045

* Ответственный автор

История статьи:

Reg. № 493/2024
Получена 30.07.2024
Получена в
доработанном виде
15.08.2024
Одобрена 29.08.2024
Доступна онлайн
30.10.2024

Специальность: 5.2.3

УДК 339.138

JEL: O15, O31, O35

Ключевые слова:

инновационный
университет,
внутренняя среда,
маркетинговый анализ,
организационные
изменения,
сопротивление
изменениям

Аннотация

Предмет. Создание инновационных университетов.

Цели. Провести анализ внутренней среды при формировании инновационного университета и исследовать факторы сопротивления организационным изменениям.

Методология. В опросе приняли участие научно-педагогические работники двух инновационных университетов: 170 чел. из Института экономики и предпринимательства Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского и 50 чел. от экономических факультетов Нижегородского филиала Высшей школы экономики.

Результаты. Проведен анализ внутренней среды и изучены организационные изменения, направленные на создание новых социальных механизмов и каналов взаимодействия с государством, индустрией и обществом. Рассмотрен фактор сопротивления организационным изменениям и возможности его уменьшения. Приведены результаты диагностики силы сопротивления в двух университетах. Рассмотрена необходимость создания системы информирования сотрудников о целях, методах и результатах изменений.

Выводы. Создание инновационного университета требует проведения организационных изменений, направленных на создание новых социальных механизмов и каналов взаимодействия с государством, индустрией и обществом. Естественной реакцией на организационные изменения является сопротивление сотрудников, которое негативно влияет на результаты реформ. Поэтому при планировании организационных изменений важно учитывать фактор сопротивления и стремиться к его уменьшению. Ведущим организационным фактором (предпосылкой) возникновения сопротивления является несовершенная система организационных коммуникаций. Приоритетной задачей университетского менеджмента является создание оперативной и объективной системы информирования сотрудников о целях, методах и результатах изменений. Наиболее значимыми психологи-

ческими причинами, обуславливающими появление сопротивления, являются страх проявления негативных последствий изменений и несоответствие изменений традиционным академическим ценностям.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2024

Для цитирования: Секерин В.Д., Петрова О.В. Анализ внутренней среды при создании инновационного университета // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 10. – С. 1980 – 1992.

<https://doi.org/10.24891/ea.23.10.1980>

Концепция создания инновационного университета, предложенная Генри Ицковичем (H. Etzkowitz) [1], предполагает, что в университете наряду с исследовательской и учебной миссиями возникает новая – миссия социально-экономического развития. По мнению автора концепции, успешная реализации новой миссии требует создания системы тройной спирали (triple-helix). Суть ее состоит в том, что успешные инновации возможны только в условиях новых отношений между университетом, промышленностью и государством, то есть предполагают создание новых социальных механизмов и каналов взаимодействия [2, 3]. Очевидно, что это невозможно без проведения в университете серьезных организационных изменений.

Основным вектором проводимых организационных изменений должно стать создание благоприятных условий для трансфера знаний [4]. Знание должно генерироваться не только для прогресса научной дисциплины, но и для практического использования «вовне». Оно должно стать основой для экономического и социального развития и, таким образом, усиливать значение университета в обществе [5]. Это требует от университета выхода за пределы «башни из слоновой кости» и тесного взаимодействия с индустрией и государством [6]. Разрешение разногласий между принципами университетской независимости и взаимозависимости от индустрии и государства должно разрешаться через создание гибридных организационных форматов и проектных методов управления [7].

По мнению Г. Ицковича, развитие инновационного университета проходит через три последовательных этапа. На первом этапе разрабатывается стратегия развития и осуществляется поиск поставщиков ресурсов. На втором этапе университет активно занимается коммерциализацией интеллектуальной собственности, которая возникает как продукт научной деятельности сотрудников и студентов. На третьем этапе университет в сотрудничестве с отраслевыми и государственными субъектами активно участвует в создании и повышении эффективности региональной инновационной среды.

Важно также отметить, что развитие инновационного университета связано с преодолением линейной модели развития: университет не только внедряет результаты своих научных исследований, но и сам инициирует исследования, исходя из существующих в индустрии и обществе проблем [8, 9]. Оба этих процесса должны работать в тандеме, усиливая друг друга. Примером такого успешного взаимодействия могут служить университетские бизнес-инкубаторы, которые объединяют под своей крышей, с одной стороны, фирмы, возникшие из результатов академических исследований, а с другой – созданные предпринимателями в целях установления тесных связей с академической наукой [10].

Сопrotивление организационным изменениям. Исследования феномена сопротивления организационным изменениям проводились преимущественно в бизнес-организациях. Для них регулярно проводимые организационные изменения представляют собой своеобразную норму жизни, необходимые условия адаптации к динамично меняющейся окружающей среде и роста конкурентоспособности организации.

Эксперты как неудачные оценивают порядка 70% всех реализуемых проектов, ориентированных на внедрение различных организационных изменений [11]. Причинами подобных неудач являются не только и не столько ошибки в планировании и использовании методов осуществления изменений, а прежде всего – качественные характеристики человеческих ресурсов, то есть человеческий фактор, поскольку сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру [12]. Вот почему, одной из главных задач в управлении изменениями выступает задача преодоления сопротивлений изменениям [13, 14]. Различные исследователи едины в понимании того, что сопротивление изменениям – это комплексный феномен, имеющий сложный состав и структуру: с одной стороны, это совокупность психологических механизмов, а с другой – различные поведенческие признаки, детерминирующие направленность сопротивления [15]. При этом одними исследователями разделяется точка зрения, что сопротивление изменениям выступает естественной реакцией людей на нововведения, так как последние требуют отказа от сложившихся представлений и привычных методов работы. Из этого следует, что любое значимое нововведение неизбежно вызывает сопротивление и задача менеджера – по возможности это сопротивление уменьшить. Другие исследователи, напротив, полагают, что нормой является принятие нововведений, так как готовность к изменениям выступает универсальным механизмом адаптации человека к постоянно изменяющейся среде. При таком понимании возникновение сопротивления изменениям рассматривается как девиантное, отклоняющееся от нормы поведение. При этом задача менеджера состоит в том, чтобы бороться с сопротивлением и возвращать поведение к нормальному.

В нашем исследовании мы опирались на первый подход, который рассматривает сопротивление изменениям в качестве неизбежной, поэтому естественной человеческой реакции на нововведения, а также учли специфику деятельности университетов [16, 17]. Исходя из этого при планировании организационных изменений важно учитывать сопровождающий их феномен сопротивления изменениям. Это в свою очередь требует дифференцированного (в зависимости от отдельных направлений изменений) диагностирования уровня и напряженности сопротивления, а также изучения организационных факторов и психологических причин сопротивления.

Методика диагностики сопротивления организационным изменениям и выборка респондентов. Данная методика была изначально разработана и апробирована в бизнес-организациях [18]. Позднее она была адаптирована нами для диагностики сопротивления изменениям в инновационном университете [19, 20]. При разработке методики ставилась задача количественно (по семибалльной шкале) оценить силу сопротивления по основным направлениям изменений; влияние на сопротивление

различных организационных факторов; влияние на сопротивление различных психологических причин.

Для выделения основных направлений изменений нами была использована классическая для бизнес-организаций типология: в управлении, в кадровой политике, в технологиях и в продуктах и услугах. Она была адаптирована к специфике университетской деятельности. Помимо оценки силы сопротивления по этим четырем направлениям изменений респондентам предлагалось также определиться с типичной формой сопротивления: активной, смешанной или пассивной.

В опросе приняли участие научно-педагогические работники двух инновационных университетов: 170 чел. из Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского и 50 чел. от экономических факультетов Нижегородского филиала Высшей школы экономики. В обоих подразделениях число респондентов составило свыше 50% штатного состава преподавателей.

Статистическое сравнение силы сопротивления и степени влияния факторов и причин сопротивления проводилось с помощью критериев χ^2 Пирсона и U -критерия Манна – Уитни. Описательная статистика и статистические различия вычислялись с помощью статистического пакета SPSS 20.0.

Результаты опроса. В табл. 1 представлены данные по силе сопротивления научно-педагогических работников обоих университетов по основным направлениям проводимых изменений. Предложенная респондентам оценочная шкала предусматривала следующую систему: 1 балл – сила сопротивления очень низкая, 2 балла – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая. Из табл. 1 видно, что сопротивление научно-педагогических работников обоих университетов не достигает высокой силы и в целом находится в диапазоне значений от «ниже среднего» до «среднего». Следовательно, можно утверждать, что основные направления организационных изменений, проводимые для создания инновационного университета, не вызывают у научно-педагогических работников сильного сопротивления. Кроме того, было обнаружено, что само сопротивление происходит преимущественно в пассивной форме. Эту форму сопротивления выделили в качестве типичной 68% респондентов в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород и 53% – в ННГУ им. Н.И. Лобачевского. При этом смешанную форму сопротивления отметили 32 и 36% соответственно. И только 11% респондентов из ННГУ им. Н.И. Лобачевского отметили, что сопротивление изменениям происходит в активной форме.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что содержание идеи формирования инновационного университета в среде научно-педагогических сотрудников не встречает значимого сопротивления, в связи с чем процессы неприятия происходят преимущественно в пассивных форматах. Это подтверждает то, что университетский менеджмент проводит большую разъяснительную работу (включая и открытые дискуссии) о важности и необходимости инновационного вектора развития. Кроме того, важную роль в уменьшении сопротивления изменениям играют и правильно выбранные стратегии проведения изменений – в обоих университетах реализуются программы постепенных эволюционных изменений, которые смягчают потенциальное сопротивление.

Определенное исключение в перечне направлений составляют изменения в кадровой политике в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород: здесь сила сопротивления достигает значения «выше среднего» (4,58 балла). На наш взгляд, это обусловлено тем, что проводимые в кадровой политике реформы носят достаточно радикальный характер. Это проявляется и в ужесточении конкурсных требований к претендентам, и в повышении объективности процедур и критериев оценки, и в гибком назначении сроков контракта, и в активном привлечении к конкурсу «внешних» кандидатов, и в системе материального стимулирования. Все эти нововведения разрушают сложившиеся стереотипы об университетской кадровой политике и вызывают неприятие научно-педагогических работников университета. Полученный результат еще раз подтверждает известный факт, что изменения именно в кадровой политике вызывают у сотрудников наибольшее сопротивление, так как затрагивают личные интересы каждого. Поэтому при планировании организационных изменений именно это направление изменений должно быть в центре внимания университетского менеджмента.

Данные о влиянии различных организационных факторов на сопротивление изменениям представлены в *табл. 2*. Данные подтверждают, что все организационные факторы характеризуются следующим уровнем влияния: от «среднего» до «ниже среднего». Следует заметить, что в обоих университетах такой фактор, как несовершенная система организационных коммуникаций, оказывал наиболее сильное воздействие (4,12 и 4,58 балла). Это подчеркивает особую роль организационных коммуникаций в управлении изменениями. Перед университетским менеджментом на первый план выходит проблема построения эффективной системы организационных коммуникаций, позволяющей своевременно и полно доносить до сотрудников всю необходимую информацию о планируемых и реализуемых изменениях. Система коммуникаций должна не только доводить нужную информацию до сотрудников, но и способствовать принятию ими изменений. Как правило, это достигается с помощью включения сотрудников в обсуждение целей и задач изменений и методов их достижения. В противном случае информационную и убеждающую функции организационных коммуникаций начинают выполнять слухи. Известно, что опора на слухи ведет к формированию у сотрудников некорректных представлений об изменениях и в конечном счете – к их неприятию.

Представляет интерес тот факт, что в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород три фактора имели значительное влияние на сопротивление изменениям: несовершенная система организационных коммуникаций, авторитарный стиль управления и отсутствие ясной стратегии развития. Второй фактор, на наш взгляд, 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 сотрудниками филиала это воспринимается как проявление авторитарного стиля управления: «нам приказали сверху», «с нами не советуются». В любом случае, можно утверждать, что авторитарный стиль управления (фактический или воспринимаемый) ведет к усилению сопротивления сотрудников проводимым изменениям.

Что же касается третьего фактора, то здесь речь идет скорее всего не столько об отсутствии в НИУ ВШЭ ясной стратегии инновационного развития, сколько о том, что программы развития университета являются динамичными и часто корректиру-

ются в плане постановки промежуточных задач и способов их достижения. Для уменьшения сопротивления изменениям важно, чтобы у сотрудников было четкое представление о правильности и незыблемости выбранной стратегии развития.

В табл. 3 показано влияние различных психологических причин на возникновение сопротивления изменениям. Как видно, основными психологическими причинами в обоих университетах выступают страх перед негативными последствиями изменений и несоответствие проводимых изменений академическим ценностям. Рассмотрим эти причины более детально.

В многочисленных исследованиях показано, что страх перед изменениями является наиболее типичной причиной, вызывающей сопротивление сотрудников. Сущность подобного страха основывается на содержании психической деятельности человека, ориентированной на снижение любой неопределенности и избегания любых рисков. Известно, что сила страха изменений и возможность его саморегуляции значительно варьируется у разных людей. В то же время этот страх присущ всем людям, то есть является феноменом естественным и неизбежным. Существуют организационные методы смягчения страха изменений: это в первую очередь своевременное информирование сотрудников 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 4,5), можно предположить, что определенная работа по управлению страхами изменений в них проводится.

На наш взгляд, особого внимания заслуживает вторая причина сопротивления изменениям – несоответствие проводимых изменений академическим ценностям. Выделение этой причины в качестве одной из ведущих свидетельствует о том, сопротивление научно-педагогических работников созданию инновационного университета имеет и ценностное измерение. Между тем, ценностный аспект, как правило, остается вне фокуса внимания исследователей университетского управления.

В действительности речь идет о том, что создание инновационного университета, требует не только структурных изменений, внедрения проектного управления, активизации взаимодействия с внешними заказчиками, но и изменений в системе ценностей сотрудников. Мы исходим из предположения, что ценности инновационной деятельности находятся в известном противоречии с ценностями традиционной академической деятельности. Это связано с тем, что система инновационных ценностей в своей основе ориентирована на запросы заказчика, в то время как система академических ценностей – на собственный научный интерес. Поэтому отказ от прежней системы ценностей и «переход» к новой вызывает у научно-педагогических работников сопротивление, соизмеримое по своему влиянию со страхом негативных последствий (4,06 и 4,34 балла). В связи с этим перед университетским менеджментом возникает проблема управления трансформацией существующей системы ценностей.

Анализ результатов проведенного нами исследования позволяет сделать следующие выводы. Создание инновационного университета требует проведения организационных изменений, направленных на создание новых социальных механизмов и каналов взаимодействия с государством, индустрией и обществом. Естественной реакцией на организационные изменения является сопротивление сотрудников,

которое негативно влияет на результаты реформ. Поэтому при планировании организационных изменений важно учитывать фактор сопротивления и стремиться к его уменьшению. Диагностика силы сопротивления изменениям (отдельно по четырем главным составляющим) в исследуемых инновационных университетах подтвердила, что в целом его сила не является критически высокой и характеризуется диапазоном от «ниже среднего» до «среднего». Для сопротивления научно-педагогических работников свойственна, прежде всего, пассивная форма. Все это подтверждает то, что, с одной стороны, концепция инновационного университета не вызывает у сотрудников сильного неприятия, а с другой – о продуктивной работе университетского менеджмента по убеждению сотрудников в правильности стратегии инновационного развития.

Ведущим организационным фактором (предпосылкой) возникновения сопротивления является несовершенная система организационных коммуникаций. В связи с этим приоритетной задачей университетского менеджмента является создание оперативной и объективной системы информирования сотрудников о целях, методах и результатах изменений. Это позволит уменьшить негативную роль слухов, сформировать у сотрудников адекватные представления об изменениях и способствовать их принятию. Наиболее значимыми психологическими причинами, обуславливающими появление сопротивления, являются страх проявления негативных последствий изменений и несоответствие изменений традиционным академическим ценностям. Если страх изменений – это типичная причина для любых организационных изменений и заложен в самой природе психической человеческой деятельности, то несоответствие академическим ценностям является специфической причиной, возникающей при создании инновационного университета. Эта причина имеет сугубо ценностное измерение и свидетельствует о том, что при создании инновационного университета необходим переход от системы традиционных академических ценностей к системе инновационных ценностей. Поскольку эти системы находятся в известном противоречии, это вызывает сопротивление научно-педагогических работников.

Таблица 1
Сила сопротивления организационным изменениям

Table 1
The power of resistance to organizational change

Направление изменений	Сила сопротивления (по семибалльной шкале)			
	ННГУ им. Н.И. Лобачевского (170 чел.)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 чел.)	
	среднее значение	стандартное отклонение	среднее значение	стандартное отклонение
Управление университетом	3,8	1,79	4,14	1,83
Кадровая политика	3,58	1,77	4,58	1,6
Научно-образовательные технологии	3,41	1,66	2,9	1,45
Научно-образовательные продукты и услуги	4,06	1,63	2,68	1,41

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2

Организационные факторы сопротивления изменениям

Table 2

Organizational factors of resistance to change

Организационные факторы	Сила сопротивления (по семибалльной шкале)			
	ННГУ им. Н.И. Лобачевского (170 чел.)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 чел.)	
	среднее значение	стандартное отклонение	среднее значение	стандартное отклонение
Несовершенная система организационных коммуникаций	4,12	1,65	4,58	1,73
Авторитарный стиль управления	3,83	1,85	4,44	1,86
Отсутствие ясной стратегии развития	3,43	1,68	4,2	1,81
Слабая организационная культура	3,67	1,64	3,74	1,82
Жесткая иерархическая структура	3,59	1,66	3,68	1,5

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3

Психологические причины сопротивления изменениям

Table 3

Psychological reasons for resistance to change

Психологические причины	Сила сопротивления (по семибалльной шкале)			
	ННГУ им. Н.И. Лобачевского (170 чел.)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 чел.)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Страх перед негативными последствиями	4,13	1,63	4,5	1,73
Несоответствие академическим ценностям	4,06	2,83	4,34	1,2
Низкое доверие и уважение менеджерам	3,55	1,69	4,26	1,85
Высокая групповая сплоченность подразделений	3,43	1,57	3,74	1,7
Инертность, нежелание перемен в работе	3,53	1,65	3,68	1,91

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Ицковиц Г.* Тройная спираль: университеты – предприятия – государство. Инновации в действии. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2010. 238 с.
2. *Барнетт Р.* Осмысление университета // *Alma Mater*. 2008. № 6. С. 46–56.
3. *Богдан Н.Н., Парфенова И.Ю.* Организационная культура вуза в условиях реформ // *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. № 6. С. 23–30. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/698>
4. *Грудзинский А.О., Бедный А.Б.* Трансфер знаний – функция инновационного университета // *Высшее образование в России*. 2009. № 9. С. 66–71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfer-znaniy-funktsiya-innovatsionnogo-universiteta?ysclid=lzl947q7ua188717470>
5. *Каррье Г.* Культурные модели университета // *Alma Mater*. 1996. № 3. С. 15–24.
6. *Кларк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Высшая школа экономики, 2011. 240 с.
7. *Грудзинский А.О.* Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2004. 370 с.
8. *Демин П.В.* Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 2. С. 65–75. URL: <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.02.021>
9. *Dill D.* The Management of Academic Culture Revisited: Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. In: B. Stensaker, J. Välimaa, C. Sarrico (eds) *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change (Issues in Higher Education)*. Palgrave Macmillan, 2012, pp. 222–237.
10. *Инновационный университет. Проектно-ориентированное управление: стратегия, интеграция, качество: сборник статей / сост. Р.Г. Стронгин, А.О. Грудзинский.* Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2007. 218 с.
11. *Maurer R.* Applying What We've Learned About Change. *The Journal for Quality and Participation*, 2010, vol. 22, no. 2, pp. 35–38.
12. *Андреева Т.Е.* Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // *Российский журнал менеджмента*. 2006. Т. 4. № 2. С. 25–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-period-izmeneniy-v-rossiyskih-kompaniyah-metodiki-rasprostranennye-i-rezultativnye?ysclid=lzl9u3sq69491710559>
13. *Bennebroek Gravenhorst K.M., Werkman R.A., Boonstra J.J.* The change capacity of organizations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 2003, vol. 52, iss. 1, pp. 83–105. URL: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00125>
14. *Kotter J.P., Schlesinger L.A.* Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1979, vol. 57, pp. 106–114. URL: <https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2>

15. *Ijaz S., Vitalis A.* Resistance to organizational change: Putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 2011, vol. 7, no. 3, pp. 112–121.
16. *Юрина Е.А., Гулиус Н.С.* Трансформация корпоративной культуры университета: социологический и лингвистический методы анализа // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 2. С. 106–121.
URL: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.025>
17. *Филиппов В.М.* Многомерные социальные измерения университетов классического типа // *Высшее образование сегодня*. 2009. № 8. С. 4–7.
18. *Мкртычян Г.А., Исаева О.М.* Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // *Организационная психология*. 2015. Т. 5. № 1. С. 22–33.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-vzglyad-menedzherov-kak-agentov-peremen?ysclid=lzlae8z416778384951>
19. *Мкртычян Г.А., Петрова О.В.* Сопротивление преподавателей изменениям: анализ причин и факторов // *Университетское управление: анализ и практика*. 2019. Т. 23. № 4. С. 142–150. URL: <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.04.035>
20. *Петрова О.В.* Управление ценностями в исследовательском университете: кейс Института экономики и управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского // *Социология*. 2022. № 2. С. 428–436. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tsennostyami-v-issledovatelskom-universitete-keys-instituta-ekonomiki-i-predprinimatelstva-nngu-im-n-i-lobachevskogo?ysclid=lzlam9dt1m541439480>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT WHEN CREATING AN INNOVATIVE UNIVERSITY

Vladimir D. SEKERIN ^{a,*},
Ol'ga V. PETROVA ^b

^a Russian State University for the Humanities (RGGU),
Moscow, Russian Federation
bcintermarket@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2803-3651>

^b All-Russian Scientific Research Institute "Center",
Moscow, Russian Federation
agor80@yandex.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:

Article No. 493/2024
Received 30 Jul 2024
Received in revised
form 15 Aug 2024
Accepted 29 Aug 2024
Available online
30 Oct 2024

JEL Classification:

O15, O31, O35

Keywords: innovative university, internal environment, marketing analysis, organizational change, resistance to change

Abstract

Subject. The article discusses the creation of innovative universities.

Objectives. The purpose is to analyze the internal environment in the formation of an innovative university and to investigate the factors of resistance to organizational changes.

Methods. The survey was attended by scientific and pedagogical staff of two innovative universities: 170 people from the Institute of Economics and Entrepreneurship of the National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod and 50 people from the economics faculties of the Nizhny Novgorod Branch of the Higher School of Economics.

Results. We analyzed internal environment and studied organizational changes aimed at creating new social mechanisms and channels of interaction with the State, industry and society. Furthermore, we considered the factor of resistance to organizational changes and the possibility of its reduction. The paper presents the results of diagnostics of the resistance force in two universities.

Conclusions. The leading organizational factor (prerequisite) for the emergence of resistance is an imperfect system of organizational communications. The priority task of university management is to create an operational and objective system for informing employees about the goals, methods and results of changes. The most significant psychological reasons for the emergence of resistance are the fear of negative consequences of changes and misalignment of changes with traditional academic values.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2024

Please cite this article as: Sekerin V.D., Petrova O.V. Analysis of the internal environment when creating an innovative university. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2024, vol. 23, iss. 10, pp. 1980–1992. <https://doi.org/10.24891/ea.23.10.1980>

References

1. Etzkowitz H. *Troinaya spiral': universitety – predpriyatiya – gosudarstvo. Innovatsii v deistvii* [The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action]. Tomsk, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics Publ., 2010, 238 p.
2. Barnett R. [Understanding the University: Institution, Idea, Possibilities]. *Alma Mater*, 2008, no. 6, pp. 46–56. (In Russ.)
3. Bogdan N.N., Parfenova I.Yu. [Organizational culture in reform conditions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2009, no. 6, pp. 23–30. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/698> (In Russ.)
4. Grudzinskii A.O., Bednyi A.B. [Knowledge transfer as a function of innovative university]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 2009, no. 9, pp. 66–71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfer-znaniy-funktsiya-innovatsionnogo-universiteta?ysclid=lzl947q7ua188717470> (In Russ.)
5. Carrie G. [Cultural models of the university]. *Alma Mater*, 1996, no. 3, pp. 15–24. (In Russ.)
6. Clark B.R. *Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii* [Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation]. Moscow, HSE Publ., 2011, 240 p.
7. Grudzinskii A.O. *Proektno-orientirovanniy universitet. Professional'naya predprinimatel'skaya organizatsiya vuza* [A project-oriented university. Professional entrepreneurial organization of the university]. Nizhny Novgorod, Lobachevsky University Publ., 2004, 370 p.
8. Demin P.V. [Corporate culture of the entrepreneurial university: Measurement potential]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2017, vol. 21, no. 2, pp. 65–75. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.021>
9. Dill D. The Management of Academic Culture Revisited: Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. In: B. Stensaker, J. Välimaa, C. Sarrico (eds) *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change* (Issues in Higher Education). Palgrave Macmillan, 2012, pp. 222–237.
10. *Innovatsionnyi universitet. Proektno-orientirovannoe upravlenie: strategiya, integratsiya, kachestvo: sbornik statei* [Innovative University. Project-oriented management: Strategy, integration, quality: collection of articles]. Nizhny Novgorod, Lobachevsky University Publ., 2007, 218 p.
11. Maurer R. Applying What We've Learned About Change. *The Journal for Quality and Participation*, 2010, vol. 22, no. 2, pp. 35–38.
12. Andreeva T.E. [Human resources management during organizational change in Russian companies: Frequently used and efficient practices]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management*, 2006, vol. 4, no. 2, pp. 25–48.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-period-izmeneniy-v->

rossiyskih-kompaniyah-metodiki-rasprostranennye-i-rezultativnye?
ysclid=lz19u3sq69491710559 (In Russ.)

13. Bennebroek Gravenhorst K.M., Werkman R.A., Boonstra J.J. The change capacity of organizations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 2003, vol. 52, iss. 1, pp. 83–105. URL: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00125>
14. Kotter J.P., Schlesinger L.A. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1979, vol. 57, pp. 106–114.
URL: <https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2>
15. Ijaz S., Vitalis A. Resistance to organizational change: Putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 2011, vol. 7, no. 3, pp. 112–121.
16. Yurina E.A., Gulius N.S. [University corporate culture transformation: Sociological and linguistics diagnosis methods]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2017, vol. 21, no. 2, pp. 106–121. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.025>
17. Filippov V.M. [Multidimensional social dimensions of classical type universities]. *Vysshee obrazovanie segodnya = Higher Education Today*, 2009, no. 8, pp. 4–7. (In Russ.)
18. Mkrtychyan G.A., Isaeva O.M. [Staff resistance to organizational changes: A view of managers as change agents]. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*, 2015, vol. 5, no. 1, pp. 22–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-vzglyad-menedzherov-kak-agentov-peremen?ysclid=lzlae8z416778384951> (In Russ.)
19. Mkrtychyan G.A., Petrova O.V. [University Professors' Resistance to Change: Reasons and Factors]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2019, vol. 23, no. 4, pp. 142–150. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.04.035>
20. Petrova O.V. [Human resource management at research university: Case of the institute of management and entrepreneurship, Lobachevsky University]. *Sotsiologiya = Sociology*, 2022, no. 2, pp. 428–436. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tsennostyami-v-issledovatel'skom-universitete-keys-instituta-ekonomiki-i-predprinimatel'stva-nngu-im-n-i-lobachevskogo?ysclid=lzlam9dt1m541439480> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.