



DOI 10.15826/umpa.2018.02.020

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ПРОДВИЖЕНИИ В РЕЙТИНГАХ

М. Р. Козлов

*Московский технологический институт
Россия, 119334, г. Москва, Ленинский пр., 38А; mkozlov@mbschool.ru*

К л ю ч е в ы е с л о в а: система tenure track, стратегическая инновация, стратегическое предпринимательство, глобальные рейтинги университетов, конкурентоспособность университетов, университет поздней ориентации на рейтинги.

Данная статья относится к категории кейса. Ее цель – способствовать поиску ответа на вопрос, почему лишь федеральный политехнический университет Лозанны смог значительно продвинуться в своих позициях глобальных рейтингов и эффективно использовать систему tenure track, в то время как большинство конкурентов терпят в этом неудачу. В первой части исследования [1] была представлена разработанная автором концепция стратегической инновации для университетов поздней ориентации на рейтинги, построенная на основе конструкции стратегического предпринимательства, ресурсного подхода, динамических способностей, стратегической инновации и концепции организации запоздавшего развития. Для верификации предложенной концептуальной модели рассматривается кейс федерального политехнического университета Лозанны посредством структурирования материалов его хорошо документированной истории успеха продвижения в глобальном рейтинге с точки зрения компонент конструкции стратегического предпринимательства. Результатом изучения кейса явилась идентификация таких компонент конструкции стратегического предпринимательства, как предпринимательское мышление, стратегическая инновационность и стратегическое управление развитием человеческих ресурсов. Это подтверждает выводы концептуальной части работы о том, что для продвижения в глобальном рейтинге управление университетом поздней ориентации на рейтинги должно основываться на стратегическом предпринимательстве и осуществлении стратегической организационной инновации быстрее своих конкурентов. Главные ограничения представленного исследования заключаются в том, что был рассмотрен кейс перехода лишь одного университета поздней ориентации на рейтинги к догоняющему развитию на основе неполного набора только тех структурных компонент конструкции стратегического предпринимательства, информация по которым могла быть собрана в кейсе университета. Исследование предполагается дополнить для того, чтобы включить все остальные компоненты конструкции, например, предпринимательская форма организационной культуры и когнитивные аспекты высшего звена руководства университета. Для повышения эффективности программ развития конкурентоспособности университетов рекомендуется при внедрении системы tenure track учитывать высокий риск того, что университет, руководитель которого не обладает большинством качеств стратегического предпринимательства, вряд ли сможет стабильно продвигаться в глобальных рейтингах. Оригинальность статьи определяется тем, что кейс университета поздней ориентации на рейтинги на этапе перехода к догоняющему развитию впервые рассматривается с использованием новых концептуальных рамок, основанных на компонентах конструкции стратегического предпринимательства. Результаты данной работы могут оказаться полезными для менеджеров верхнего звена управления, менеджеров, консультантов и экспертов, вовлеченных в программы повышения конкурентоспособности университетов, а также для разработки программ их профессионального обучения.

Введение

В концептуальной части данного исследования [1] была предложена модель повышения конкурентоспособности университета поздней ориен-

тации на рейтинги (УПОР) на этапе его перехода к догоняющему развитию. Такому университету удастся развить более высокие темпы роста показателей (нежели его конкурентам), а также значительно продвинуться в глобальном рейтинге.

Элемент новизны этой работы проявляется в выборе УПОР на этапе его перехода к догоняющему развитию как объекта кейса для проверки предлагаемой концептуальной основы.

Построение кейса для анализа конкурентоспособности вуза было проведено путем структурирования материалов хорошо документированной истории успеха Федерального политехнического института Лозанны (EPFL), а также многочисленных интервью и публикаций его харизматичного экс-президента Патрика Эбишера, срок полномочий которого закончился в конце 2016 г. Выбор университета в качестве объекта кейса мотивирован тем, что EPFL удалось значительно улучшить свою конкурентоспособность на глобальных рынках научных исследований, он постоянно входит в число ведущих получателей грантов Европейского исследовательского совета (ERC) и принадлежит к весьма немногочисленной группе наиболее динамично развивающихся университетов. Динамику его прогресса можно проиллюстрировать тем фактом, что в 2008 г. он занимал 50-е место в рейтинге QS, то в 2016 г. EPFL занял уже 14-е место. Университет является одним из участников Глобального форума университетов-лидеров (Global University Leader Forum), группы из 27 ведущих университетов, представляющих 10 стран, с совокупным бюджетом исследований около 20 млрд долларов [2].

Структурирование материалов кейса, его интерпретация и анализ позволяют также установить, в какой мере целесообразно использование конструкции стратегического предпринимательства (СП) и некоторых других соответствующих концепций современного менеджмента для построения концептуальной модели развития конкурентоспособности УПОР.

Статья состоит из четырех разделов. После вводного раздела, во втором разделе, обсуждается концепция конкурентоспособности УПОР, университета догоняющего развития (УДР), а также концептуальная основа перехода стратегически-предпринимательского УПОР к догоняющему развитию. В третьем разделе в рамках кейса EPFL тестируется присутствие компонент СП из концептуальной основы предыдущего раздела. Наконец, в последнем разделе излагаются наиболее важные выводы и предлагаются направления для проведения последующих исследований.

1. Университет поздней ориентации на рейтинги

Представляется, что первое использование термина «университет поздней ориентации на рейтинги» (УПОР) встречается в [3] в каче-

стве версии определения страны / организации позднего развития, используемой в литературе по развитию стран или отдельных фирм [4], применительно к принятию участия в международной конкуренции в сфере высшего образования. Цель опоздавшего – выбраться из этой категории настолько быстро, насколько это возможно. Таким образом, УПОР позднее большинства университетов начал придерживаться стратегии продвижения в глобальных рейтингах, когда его целью стало достижение конкурентных преимуществ за счет использования своих ресурсов, значительного продвижения в своей позиции в рейтингах и вхождения в кластер УМК. Он радикально обновил свою стратегию и теперь мотивирован догонять лидеров (в отличие от своей прежней стратегии обычного вуза, лишенной проявления каких-либо выдающихся амбиций).

Вместе с тем несмотря на значительные объемы финансирования программ, направленных на продвижение УПОР в глобальных рейтингах, их результативность оставляет желать лучшего, как это описано в первой части данного исследования [1]. В ряде работ были предприняты попытки установить причины возникновения затруднений, с которыми сталкиваются УПОР в стремлении добиться перехода к догоняющему развитию [5]. Так, исследователями отмечается, что подобные трудности возникают вследствие «недостаточного качества ресурсной базы; нераскрытого потенциала и функционирования вне пределов важных сетей; политики и механизмов финансирования, которые усиливают институциональные диспропорции; кадровых ресурсов и напряженных производственных отношений, характерных для позднего развития» [3, с. 113]. Для выявления источников проблем перехода УПОР к догоняющему развитию в первой части исследования была разработана концептуальная модель стратегической трансформации организации поздней ориентации на рейтинги. Данная модель базируется на том, что для опережения своих конкурентов УПОР необходимо разработать и реализовать такой тип трансформации, который был бы нацелен не просто на повышение его операционных показателей или на стратегическое обновление, а на повышение конкурентоспособности организации, а также доведение его динамических способностей (ДС) и ключевых предметных способностей до таких уровней, которые достаточно высоки для достижения этой цели.

Компоненты ресурсной базы УПОР, включающие ресурсы и формируемые на их основе способности, являются гетерогенными, причем

потенциал большинства из них изначально недостаточен для конкуренции с УМК. Его исходные ниши на рынках научных исследований, которые УПОР считает источником своих конкурентных преимуществ и собирается наращивать за счет использования государственного финансирования (например, за счет программы продвижения в международных рейтингах), таковыми в действительности, скорее всего, не являются, поскольку также не обладают соответствующим потенциалом. Стратегическая цель УПОР для его перехода к догоняющему развитию заключается в повышении потенциала конкурентоспособности для достижения конкурентного преимущества за счет более успешного наращивания (по сравнению с конкурентами именно тех ресурсов, которые обеспечат его активное присутствие на большинстве новых перспективных сегментов рынков финансирования научных исследований [1]).

Поскольку формирование организационных способностей осуществляется в результате интеграции знаний отдельных специалистов в базу знаний организации [6], то для развития ключевых организационных способностей УПОР, необходимых ему для использования выявленных возможностей с целью развития в новых сегментах рынка научных исследований, целесообразно нанимать специалистов, которые лучше всего с точки зрения достижения стратегической цели подготовлены к созданию новых знаний и их интеграции.

Характер стратегической трансформации, необходимой для перехода УПОР к догоняющему развитию, можно установить с учетом того условия, что для опережающего повышения конкурентоспособности УПОР требуется развивать ДС с тем, чтобы успевать перестраивать свою ресурсную базу и регулярно формировать ключевые компетенции для новых наиболее перспективных сегментов глобальных исследовательских рынков быстрее конкурентов. Подобная трансформация представляет собой не что иное, как СИ. Исходя из определения Шумпетера «инновация» – новая комбинация ресурсов и функции предпринимательства как ее движущая сила, можно представить организационную СИ перехода УПОР к догоняющему развитию как накопление конкурентных преимуществ, обусловленное положительным влиянием СП на управление развитием ресурсов стратегическим образом. Цепочка причинно-следственной связи, используемая в данном исследовании, выглядит следующим образом [1]:

наличие компонент конструкции СП → СИ УПОР → развитие ключевых компетенций →

устойчивое конкурентное преимущество → продвижение УПОР в рейтингах.

Стратегически ориентированное предпринимательство выступает в качестве инициатора и движущей силы создания новой комбинации элементов ресурсной базы УПОР, в результате осуществления которой повышается уровень ключевых компетенций организации, необходимых как для выявления возможностей на наиболее перспективных рыночных сегментах научных исследований, так и для использования этих выявленных возможностей. Представление СП в виде конструкции его компонентов позволило прийти к выводу о том, что повышение темпов роста конкурентоспособности УПОР достигается за счет повышения уровня его стратегической инновационности, ДС организации и развития ресурсной базы в форме новой комбинации финансового, человеческого и социального капитала, управляемых стратегически предпринимательским образом в ходе идентификации и использовании бизнес-возможностей на наиболее перспективных сегментах рынка научных исследований.

В последней формулировке отмечены три типа ресурсов, которые управляются стратегически предпринимательским образом в ходе целенаправленной трансформации УПОР. Далее для обоснования вышеприведенных положений и подтверждения присутствия отличительных компонент конструкции СП в переходе УПОР к догоняющему развитию используется кейс EPFL.

2. Кейс верификации присутствия компонент СП в EPFL

2.1. СИ в EPFL

EPFL изменил свое позиционирование в качестве бывшей инженерной школы, вступив в переполненную нишу научно-исследовательских университетов. В рамках реорганизации EPFL добился серьезных успехов в освоении предметных дисциплин с высоким уровнем интенсивности исследований начиная с 2000 г., когда в должность вступил новый президент и была оперативно осуществлена стратегическая инновация по обновлению ориентации основных направлений деятельности этого технологического университета. Патрик Эбишер в 2001 г., вскоре после его назначения президентом, пересмотрел прежнюю стратегию EPFL [7], включив в нее создание факультета наук о жизни в качестве институционального проявления основного направления переориентации университета, расширение сферы естественных наук, пребывавших до тех пор

в тени инженерных дисциплин. Кроме того, была создана докторантура и введена система позиций доцентов с правом аттестации на профессорскую должность после завершения испытательного срока («tenure-track assistant professor»). Создание факультета наук о жизни и расширение естественных наук, которые стали движущей силой развития университета [8], представляют собой доказательства существенной переориентации вуза в сторону более перспективных сегментов рынка научных исследований. Именно эти две новые тематические области в основном отвечали за успех EPFL в развитии научных исследований и принесли львиную долю средств, полученных в виде грантов Европейского совета по исследованиям (European Research Council, ERC).

Ориентация нового факультета на развитие исследовательской деятельности, выявление и использование возможностей открытия для привлечения финансирования на конкурсной основе (прежде всего из ERC) была затем распространена на другие факультеты. В результате за последнее десятилетие EPFL удалось привлечь 94 гранта ERC общей суммой около 220 млн евро [9]. С учетом получения EPFL столь значительных доходов от освоения и развития нового сегмента рынка научных исследований можно с уверенностью сделать вывод о том, что данному УПОР удалось реализовать СИ.

Далее будет показано присутствие СП-компонент в EPFL, проявившихся в его переходе от модели УПОР к догоняющему развитию. Некоторые из компонент конструкции СП, продемонстрированных EPFL в истории его успешного развития исследований и продвижения в рейтинге, исследуются в кейсе, структурированном в соответствии со следующими отличительными компонентами конструкции СП:

- предпринимательский менталитет;
- стратегическое управление ресурсами;
- инновационность.

2.2. Предпринимательское мышление

Обладатели предпринимательского менталитета лучше приспособлены для выявления и использования новых возможностей вследствие специфики их когнитивных способностей, которые позволяют придавать смысл ситуациям с неоднозначной и фрагментированной информацией [10]. Соответствующие компоненты предпринимательского мышления президента EPFL были отражены в его многочисленных интервью. Он изложил свое видение трансформации, ориентированной на стратегическое развитие EPFL в от-

вете на вопрос: «Быть президентом университета, это больше похоже на управление компанией или административное управление правительственным офисом?» – «Это не похоже ни на то, ни на другое. Конечно, невозможно так управлять университетом, как управляют компанией. Мои 380 профессоров вольны делать и говорить все, что им заблагорассудится, не опасаясь никаких санкций. Академическая свобода в университете является уникальной. Но, как президент, вы должны установить амбиции, культуру учреждения, что я и сделал, когда я стал президентом EPFL: я сказал, что хочу превратить эту хорошую инженерную школу в технический университет мирового класса. Это отличается от действий правительства. Стать лучшим правительством невозможно» [11].

Фактор видения бывшего президента EPFL Патрика Эбисера также отмечен в фрагменте интервью одного из руководителей университета [7]: «Президент несет видение, это видение является последовательным и нуждается в объяснении, вам приходится объяснять его неоднократно, а потом объяснить вновь. Затем вы должны быстро принимать решения и быстро их выполнять <...>. Следовательно, действуйте быстро и оставьте пространство для развития, чтобы некоторые вещи люди имели возможность определять самостоятельно».

Стратегическая цель дальнейшего продвижения в глобальном рейтинге на основе повышения конкурентоспособности нашла свое отражение в Плане развития университета: «EPFL намерен стать к 2020 году одним из 10 крупнейших мировых научно-исследовательских университетов, способствуя, таким образом, возникновению новой европейской системы университетов, которая будет действительно конкурентоспособна на международном уровне, используя оригинальную модель развития, сочетающую нашу интернациональную культуру, наши европейские корни и наши региональные и национальные особенности» [12].

2.3. Стратегический подход EPFL к управлению человеческим капиталом

Трансформация EPFL не могла бы осуществиться без его агрессивной политики в области управления человеческим капиталом, которая полностью соответствовала бы стратегии EPFL. Этой стратегией, пересмотренной в 2001 г., предусматривалось также создание на стратегическом уровне системы tenure-track для повышения качества исследовательской деятель-

ности. Программа оказалась весьма успешной: к 2014 г. из 390 ведущих ученых EPFL 60 были отобраны в результате прохождения через эту систему. Ее функционирование отражает стратегические цели EPFL, что иллюстрируется фрагментом интервью с деканом одного из факультетов: «Планирования очередности назначений на вакантные должности больше не существует. Действующий в настоящее время подход существенно отличается, мы говорим: у нас есть стратегические намерения, поэтому существуют те области, которые нужно развивать, а затем мы осуществляем набор, но из расширенного круга претендентов; отбираются лучшие исследователи со всего мира на основе очень широких профилей, тогда можно выбрать лучших из лучших».

Преимущества этого стратегически ориентированного внедрения процесса могут быть проиллюстрированы выдающимися результатами EPFL в получении на конкурсной основе финансирования ERC. Экс-президент EPFL рассматривает внедрение системы *tenure track* как самую важную реформу в университете, а преимущество проведения исследований в окружении лучших исследователей и тех, кто способен с ними сотрудничать, – как секрет создания перспективных исследовательских институтов. Систематическая реализация подобной американской модели политики в области людских ресурсов позволила EPFL обновить 70% академических позиций и укрепить свой потенциал конкурентоспособности, что следует из интервью ниже [7]:

«Позиционирование EPFL определяется рейтингами. Наши конкуренты, во-первых, находятся в Европе, как и все, потому что мы принципиально европейцы <...> просто посмотрите на типичное происхождение наших магистрантов, многие из них приехали из Европы. Мы также набираем большое число профессоров, являющихся европейцами, но которые отправились в США и желали бы вернуться в Европу, получая выгоды от близости нашей системы к американской. Таких систем в Европе не так много, если только вы не хотите ехать в Великобританию, но даже и в ней все не совсем так, как в США».

2.4. Стратегическая инновационность EPFL

Инновационность отражает ориентацию организационного уровня на инновации, а ее уровень определяет склонность УПОР к инновационному поведению, которое изменяет обычные способы ведения основных видов деятельности в организации [13]. О высокой степени вовлеченности EPFL в инновационную модель поведения

на стратегическом уровне неоспоримо свидетельствует факт успешной реализации стратегических инноваций за счет внедрения и развития новых направлений исследований. Это позволило EPFL достичь лидирующих позиций среди европейских университетов в привлечении финансирования ERC в виде грантов.

Критическое значение инновационности в качестве компоненты СП для использования вновь открытых возможностей, повышения уровня конкурентоспособности и продвижения в международных рейтингах явно отражено в Плате стратегического развития EPFL: «Мы должны обеспечить глобальное присутствие по всему миру, чтобы преуспеть в инновациях быстрее, чем конкуренты, и накопить соответствующую критическую массу в ключевых секторах. Другими словами, если Швейцария намерена сохранить свою международную репутацию в области образования, научных исследований и инноваций в течение 10 или 20 ближайших лет, технологические институты должны сделать еще один шаг вперед на пути к росту с тем, чтобы успешно противостоять глобальной конкуренции и использовать большинство новых возможностей, предоставляемых глобализацией» [12].

Приведенные выше материалы демонстрируют высокий уровень инновационности университета, ориентированной на повышение его конкурентоспособности, что подтверждает исчерпывающе лаконичную характеристику EPFL, данную его экс-президентом Патриком Эбишером: «Если бы нам пришлось выбрать только два ключевых слова для того, чтобы описать самих себя, то этими словами стали бы «конкурентоспособный» и «инновационный»» [9].

3. Выводы, следствия и ограничения

3.1. Результаты и выводы

В данной работе проверена гипотеза относительно того, что СП является инициатором и движущей силой СИ, организационной трансформации, способствующей повышению уровня конкурентоспособности УПОР для его продвижения в глобальных рейтингах. В концептуальной части исследования была предложена структура СИ УПОР на основе синтеза концепций РП, ДС, СИ, организации запоздавшего развития, а также компонент конструкции СП.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что УПОР, обладающий компонентами конструкции СП, имеет больше шансов на продвижение в международных рейтингах, чем его

конкуренты. Топ-менеджеры, являющиеся носителями предпринимательского менталитета, в большей степени приспособлены для выявления и использования новых возможностей вследствие их когнитивных способностей, позволяющих им более свободно принимать решения в условиях неопределенности и неполноты информации. Логика предложенной концептуальной модели раскрывает преимущества наличия компонент конструкции СП в УПОР для выявления бизнес-возможностей в наиболее перспективных сегментах рынка научных исследований, проведения СИ, ответственной за различия между УПОР в степени успешности осуществления стратегических преобразований и использовании этих выявленных возможностей быстрее своих конкурентов с тем, чтобы повысить уровень своей конкурентоспособности и опередить их в рейтинговых позициях. Повышенные темпы развития конкурентоспособности УПОР достигаются за счет повышения уровня стратегической инновационности, ДС организации и развития его ключевых компетенций с использованием новых комбинаций финансового, человеческого и социального капитала посредством стратегически предпринимательского управления данными ресурсами.

Для верификации предложенной концептуальной модели в исследовании рассмотрен кейс обширно задокументированной истории успеха прогресса EPFL в глобальных рейтингах, контент которого структурирован в соответствии с компонентами конструкции СП. Исследование показало, что в качестве концептуальной перспективы декомпозиция СП по компонентам его конструкции представляет полезный инструмент ввиду более простой для любой организации идентификации компонент данной конструкции, чем более усложненное выявление наличия СП в целом.

Структурирование материалов кейса, его интерпретация и анализ компонент конструкции СП представили по крайней мере достаточно убедительные доказательства адекватности и релевантности использования конструкции СП для построения концептуальной модели развития конкурентоспособности УПОР. Как из новой концепции СИ УПОР, так и из результатов кейса следует, что присутствие СП является условием перехода УПОР к догоняющему развитию и критическим условием возникновения конкурентного преимущества, так как при отсутствии СП вряд ли какая-либо альтернативная движущая сила способна инициировать СИ и выступать в качестве ее драйвера. В этой связи можно сделать вывод о том СП,

встроенный (иногда!) в соответствующую ментальность его топ-менеджеров, является наиболее ценным и редким ресурсом УПОР в противовес тому перечню ресурсов УПОР, который приведен в [3]. Что касается EPFL, то главной причиной, в силу которой университет оказался в состоянии запустить СИ, реализовавшую стратегию создания и развития его конкурентных преимуществ, представляется то, что в нужное время во главе EPFL оказался носитель менталитета стратегически предпринимательского типа.

Трансформация EPFL в форме СИ не могла бы состояться без перехода к проактивной стратегии на основе стратегического предпринимательства, одной из компонентов которого явился стратегический подход к управлению человеческим капиталом. Если EPFL рассматривает внедрение системы tenure track как самую важную реформу в университете, то необходимо при этом учитывать, что оно явилось примером нового стратегически ориентированного процесса в области управления человеческим капиталом, следовательно, примером стратегического подхода в этой области, поскольку большинство реализованных назначений соответствует его стратегии развития исследований, обеспечивая повышение качества отбора лучших исследователей.

Бесспорным свидетельством высокого уровня вовлеченности EPFL в инновационную модель поведения на стратегическом уровне служит успешная реализация СИ посредством перехода организации к новым областям исследований. Инновационность организации отражает ее ориентацию на инновации на организационном уровне и определяет степень предрасположенности УПОР к инновационному поведению, меняющему обычные способы осуществления основных видов деятельности в организации. Стратегическая инновационность позволила EPFL достигнуть лидирующих позиций среди европейских университетов в привлечении финансирования ERC в форме грантов.

3.2. Принятые в работе ограничения и направления будущих исследований

Основные ограничения представленного исследования заключаются в том, что был рассмотрен кейс перехода лишь одного УПОР к догоняющему развитию при неполном наборе структурных компонент конструкции СП.

Поскольку в ходе исследования был проанализирован только один УПОР, существует риск корректности распространения модели, описывающей развитие EPFL, и результатов работы

на другие УПОР, находящиеся в отличающихся условиях. Уровень данного риска снижен путем надлежащего выбора в качестве объекта кейса именно такого УПОР, которому удалось опередить своих конкурентов в глобальных рейтингах.

Кроме того, использование в исследовании как первичной, так и вторичной информации могло бы вызвать проблему расхождения между компонентами конструкции СП, полученными при помощи новой концепции СИ УПОР и реально наблюдавшимися категориями кейса в случае отсутствия подтверждения присутствия подобных компонент. С учетом высокой степени совпадения между компонентами конструкции СП и категориями кейса это ограничение не проявилось, частично по причине высокой степени однородности и согласованности информации о EPFL, значительные объемы которой получены из различных диверсифицированных источников.

Поскольку на раннем этапе исследования построение концептуальной модели и разработка кейса проводились на основе анализа наиболее доступных данных, рассмотрены только те отличительные компоненты конструкции СП, которые могли быть не только обоснованы логически, но и обнаружены также в кейсе университета. Исследование предполагается дополнить для того, чтобы включить все компоненты СП, такие как предпринимательская форма организационной культуры и когнитивные аспекты высшего звена руководства УПОР. Было бы полезно построить аналогичные кейсы на примерах других УПОР (китайских, южнокорейских или сингапурских), перешедших к догоняющему развитию и вошедших в Глобальный форум университетов-лидеров [2], а также на их сопоставлении с УПОР, оказавшимися не способными к переходу к догоняющему развитию и продвижению в рейтинге для сравнения результатов и выявления отличий в уровне различных компонент конструкции СП. Представляет интерес также учет влияния на процесс перехода к догоняющему развитию таких специфических особенностей внешнего окружения УПОР, как наличие либо отсутствие альтернативных «карманов прибыльности» помимо грантов ERC.

В силу малочисленности УПОР догоняющего развития для проведения количественных исследований более подходящей представляется значительно более многочисленная группа УПОР, испытывающая затруднения с повышением конкурентоспособности. Применительно к представителям этой группы может быть предложена гипотеза относительно того, что при недостаточно

высоком уровне развития компонент конструкции СП, например, ниже некоторого порогового уровня, такой УПОР не приспособлен для запуска процесса перехода к догоняющему развитию, идентификации и использования новых возможностей и управления ресурсами / способностями стратегическим образом для создания своих конкурентных преимуществ.

3.3. Следствия работы для управленческой деятельности

Выводы и рекомендации, вытекающие из результатов данной работы, адресованы широкому кругу специалистов, в том числе тем менеджерам верхнего звена управления УПОР, в чью компетенцию входит разработка стратегии организаций и их структурных единиц, ориентированных на переход к догоняющему развитию. Они могут оказаться полезными для многих менеджеров, консультантов и экспертов, вовлеченных в программы повышения конкурентоспособности университетов, а также при разработке программ их профессионального обучения. Для понимания процессов развития конкурентоспособности организаций необходимо владение значительно более продвинутым уровнем знаний в области современного менеджмента.

Для менеджеров в кадровой сфере кейс EPFL полезен с точки зрения выявленного сочетания системы *tenure track* с проведением агрессивной политики стратегически предпринимательского управления человеческим капиталом. Само по себе применение инструмента *tenure track* при отсутствии стратегически ориентированного процесса в области управления человеческим капиталом отнюдь не гарантирует повышения качества отбора лучших исследователей и конкурентоспособности университета в целом.

Риск игнорирования СП также имеет существенное значение для представителей государственных органов исполнительной власти, ответственных за подбор кадров для назначения президентов УПОР. Если руководитель УПОР не обладает большинством качеств стратегического предпринимательства, то следует учитывать серьезный риск того, что подобный университет, несмотря на разнообразные меры его поддержки, включая финансовую, общую инновационность, процессы обновления, внедрение системы *tenure track*, наличие успехов в отдельных направлениях специализации и различных улучшениях на операционном уровне деятельности, вряд ли сможет стабильно продвигаться в глобальных рейтингах.

Список литературы

1. *Kozlov M.* Strategic Entrepreneurship Based Model of Latecomer University, *International Journal of Innovation Science*, 2018, vol. 10, iss. 1, pp. 108–124.
2. *Baker S.* Davos 2018: top universities ‘boost innovation more than nations’, available at: <https://www.timeshighereducation.com/news/davos-2018-top-universities-boost-innovation-more-nations> (accessed 02.02.2018).
3. *Hazelkorn E.* *University Research Management: Developing Research in New Institutions*. Paris: OECD Publishing, 2005. 244 p.
4. *Mathews J.* Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies, *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, vol. 19, no. 4, pp. 467–488.
5. *Altbach P. and Salmi J. (eds).* *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington: World Bank, 2011. 390 p.
6. *Grant R. M.* Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, 1996, vol. 7, no. 4, pp. 375–387.
7. *Fumasoli T.* Strategy as evolutionary path. Five higher education institutions on the move, Ph.D. dissertation, available at: <https://edudoc.ch/record/107278/files/zul3046.pdf> (accessed 02.02.2018).
8. *Noukakis D., Ricci J., Detterli M.* Riding the globalization wave: EPFL’s strategy and achievements. In: Liu N. C., Wang Q., & Cheng Y. (eds), *Paths to a World-Class University: Lessons from Practices and Experiences*, Rotterdam, 2011, pp. 177–193.
9. *Aebischer P.* Swiss Precision, available at: <https://www.timeshighereducation.com/one-hundred-under-fifty-rankings-2015/swiss-precision> (accessed 02.02.2018).
10. *Alvarez S. A. and Barney J. B.* Entrepreneurial capabilities: A resource-based view. In: Meyer G. D. and Heppard K. A. (eds), *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, Thousand Oaks – London – New Delhi, 2000, pp. 63–82.
11. *Aebischer P.* Competition is Inherent to Science, *Lab Times*, 2014, iss. 4, pp. 26–29.
12. EPFL Plan de développement 2012–2016, available at: <https://developpement-durable.epfl.ch/files/content/sites/direction/files/EPFL%20Plan%20d%C3%A9veloppement%202012–2016%20310811%20fin.pdf> (accessed 02.02.2018).
13. *Hurley R. and Hult T.* Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 1998, vol. 62, no. 3, pp. 42–54.

DOI 10.15826/umpa.2018.02.020

THE ROLE OF A STRATEGICALLY ENTREPRENEURIAL PROACH TO MANAGING HUMAN CAPITAL IN ADVANCE IN RANKINGS

M. R. Kozlov

Moscow Technological Institute

38A Leninsky ave. Moscow, 119334, Russian Federation; mkozlov@mbschool.ru

Key words: tenure track system, strategic entrepreneurship, strategic innovation, university global rankings, university competitiveness, latecomer university.

This article belongs to a case category. Its aim is to facilitate answering the question why only Federal Polytechnic University of Lausanne managed to achieve significant progress in global rankings and effectively use tenure track system whereas majority of its competitors failed to do so. The first part of the research [1] presented the concept of strategic innovation for latecomer universities that was designed on the basis of strategic entrepreneurship construction, resource base view, dynamic capabilities, strategic innovation and concept of latecomer organization. To verify suggested conceptual model author considers the case of Federal Polytechnic University of Lausanne by means of structuring the materials of its well-documented success story in ranking promotion in terms of strategic entrepreneurship construction components. Case study resulted in identifying such components of strategic entrepreneurship construction as entrepreneurial mentality, strategic innovativeness and strategic management of human resources development. This supports conclusions made in the conceptual part of the research concerning the fact that in order to make progress in global rankings latecomer university management should be based on strategic entrepreneurship and conducting strategic organizational innovation faster than competitors. The main limitations of the presented research are in the fact that author reviewed the case of only one latecomer university moving towards catching up development on the basis of incomplete set of those structural components of strategic entrepreneurship construction information about which could be gathered in the university case. Research can be supplemented by other construction components such as entrepreneurial form of organizational culture and cognitive aspects of university top executives. In order to improve efficacy of university competitiveness development program and implementing tenure track system it is suggested to consider high risk related to the fact that university the leader of which does not possess strategic entrepreneurship qualities is unlikely to make steady progress in global rankings. Originality of the article is related to the fact that case of latecomer university at the stage of catching-up

development is for the first time viewed with the use of new conceptual framework based on components of strategic entrepreneurship construction. Results of this work can be useful for top managers, consultants and experts involved in the process of university competitiveness enhancement and design of professional education programs in this field.

References

1. Kozlov M. Strategic Entrepreneurship Based Model of Latecomer University, *International Journal of Innovation Science*, 2018, vol. 10, iss. 1, pp. 108–124.
2. Baker S. Davos 2018: top universities ‘boost innovation more than nations’, available at: <https://www.timeshighereducation.com/news/davos-2018-top-universities-boost-innovation-more-nations> (accessed 02.02.2018).
3. Hazelkorn E. University Research Management: Developing Research in New Institutions. Paris: OECD Publishing, 2005. 244 p.
4. Mathews J. Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies, *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, vol. 19, no. 4, pp. 467–488.
5. Altbach P. and Salmi J. (eds). The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities. Washington: World Bank, 2011. 390 p.
6. Grant R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, 1996, vol. 7, no. 4, pp. 375–387.
7. Fumasoli T. Strategy as evolutionary path. Five higher education institutions on the move, Ph.D. dissertation, available at: <https://edudoc.ch/record/107278/files/zul3046.pdf> (accessed 02.02.2018).
8. Noukakis D., Ricci J., Detterli M. Riding the globalization wave: EPFL’s strategy and achievements. In: Liu N. C., Wang Q., & Cheng Y. (eds), *Paths to a World-Class University: Lessons from Practices and Experiences*, Rotterdam, 2011, pp. 177–193.
9. Aebischer P. Swiss Precision, available at: <https://www.timeshighereducation.com/one-hundred-under-fifty-rankings-2015/swiss-precision> (accessed 02.02.2018).
10. Alvarez S. A. and Barney J. B. Entrepreneurial capabilities: A resource-based view. In: Meyer G. D. and Heppard K. A. (eds), *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, Thousand Oaks–London–New Delhi, 2000, pp. 63–82.
11. Aebischer P. Competition is Inherent to Science, *Lab Times*, 2014, iss. 4, pp. 26–29.
12. EPFL Plan de développement 2012–2016, available at: <https://developpement-durable.epfl.ch/files/content/sites/direction/files/EPFL%20Plan%20d%C3%A9veloppement%202012–2016%20310811%20fin.pdf> (accessed 02.02.2018).
13. Hurley R. and Hult T. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 1998, vol. 62, no. 3, pp. 42–54.

Информация об авторе / Information about the author:

Козлов Михаил Романович – кандидат технических наук, тьютор Московской бизнес-школы, Московский технологический институт; 8-916-12-80-356, 8 (495) 213-85-64; mkozlov@mbschool.ru.

Mikhail R. Kozlov – Candidate of Sciences (Engineering), tutor, Moscow Business School, Moscow Technological Institute; 8-916-12-80-356, +7 (495) 213-85-64; mkozlov@mbschool.ru.

