

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

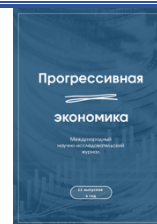
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/upravlenie-izmeneniyami-v-akademicheskoy-kulture-vuza-pri-vnedrenii-cifrovyyh-obrazovatelnyh-modelej-ot-soprotivleniya-k-adaptivnosti/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 005.73:378.14

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_551



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В АКАДЕМИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ ВУЗА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ: ОТ СОПРОТИВЛЕНИЯ К АДАПТИВНОСТИ

*Григорян Г.Е., аспирант, Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации
(РАНХиГС), г. Москва, Россия*

119571, Москва, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1

<https://orcid.org/0009-0005-0282-0090>

e-mail: grigoryan-ge@ranepa.ru;

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что масштабные инвестиции в цифровую инфраструктуру российских университетов не приводят к пропорциональному росту эффективности образовательных процессов вследствие высокой инерционности академической среды. Ключевым барьером внедрения гибридных форматов и персонализированных образовательных траекторий выступает не технологический дефицит, а конфликт новых управленческих практик с традиционной академической культурой, базирующейся на кафедральной автономии, иерархии знания и индивидуальном суверенитете преподавателя. Целью статьи является выявление организационно-культурных механизмов преодоления сопротивления научно-педагогических работников и разработка адаптированного управленческого инструментария перехода к адаптивной академической культуре при внедрении цифровых образовательных моделей. В качестве гипотезы выдвинуто предположение о том, что интеграция модели управления изменениями ADKAR с практиками сетевого лидерства на уровне заведующих кафедрами позволяет существенно сократить лаг адаптации персонала без деструкции его профессиональной идентичности. Научная новизна работы заключается в типологизации форм академического сопротивления (эмоционального, идеологического, организационного) и операционализации пяти этапов модели ADKAR применительно к специфике университетов с высокой степенью децентрализации подразделений. Методологическую базу составили концепция динамических способностей, теория организационных изменений Д. Хайатта, контент-анализ профильных публикаций за 2023–2026 гг., вторичный анализ результатов экспертных опросов администраторов и



преподавателей ($n \approx 20-86$), а также сравнительный анализ кейсов ведущих российских и европейских вузов. Установлено, что при базовом уровне дефицита цифровых компетенций в 78% и организационной инерции в 65% комплексный переход от директивного администрирования к институциональному признанию дополнительной нагрузки, созданию дискуссионных площадок и вовлечению руководителей среднего звена снижает долю активного сопротивления персонала с 45–48% до 20–25% на горизонте 12–18 месяцев. Практическая значимость результатов состоит в возможности использования предложенной матрицы инструментов при проектировании стратегий цифровой трансформации университетов (в частности, РАНХиГС и схожих по структуре вузов). Перспективы дальнейших исследований связаны с дифференцированной оценкой адаптивности по категориям вузов и анализом трансформации норм академической этики под влиянием генеративного искусственного интеллекта.

Ключевые слова: управление изменениями, академическая культура, цифровые образовательные модели, сопротивление изменениям, организационная адаптивность, высшее образование, цифровая трансформация.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Григорян Г.Е. Управление изменениями в академической культуре вуза при внедрении цифровых образовательных моделей: от сопротивления к адаптивности // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 551–565. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_551.

Статья поступила в редакцию: 20.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 24.10.2026 г. Принята к публикации: 27.10.2026 г.

CHANGE MANAGEMENT IN THE ACADEMIC CULTURE OF A UNIVERSITY DURING THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL EDUCATIONAL MODELS: FROM RESISTANCE TO ADAPTABILITY

*Grigoryan G.E., Postgraduate Student, Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia
119571, Moscow, Vernadskogo Prospekt, 82, bld. 1
<https://orcid.org/0009-0005-0282-0090>
e-mail: grigoryan-ge@ranepa.ru;*

Abstract. The relevance of the study stems from the fact that large-scale investments in the digital infrastructure of Russian universities do not yield a proportional increase in educational efficiency due to the high inertia of the academic environment. The primary barrier to implementing hybrid formats and personalized learning trajectories is not technological scarcity, but the conflict between new management practices and traditional academic culture rooted in departmental autonomy, knowledge hierarchy, and faculty sovereignty. The purpose of the article is to identify organizational and cultural mechanisms for overcoming faculty resistance and to develop an adapted management toolkit for transitioning toward an adaptive academic culture during the implementation of digital educational models. The study hypothesizes that integrating



the ADKAR change management model with network leadership practices at the department-head level significantly reduces staff adaptation lag without eroding professional identity. The scientific novelty lies in systematizing the forms of academic resistance (emotional, ideological, organizational) and operationalizing the five stages of the ADKAR model for universities with decentralized departmental structures. Methodologically, the research relies on the dynamic capabilities framework, J. Hiatt's organizational change theory, content analysis of scholarly publications from 2023–2026, secondary analysis of expert surveys of university administrators and faculty ($n \approx 20\text{--}86$), and comparative case studies of Russian and European universities. The findings indicate that against a baseline of digital skills deficits (78%) and organizational inertia (65%), shifting from top-down mandates to institutional recognition of additional workloads, spaces for critical discussion, and middle-level leadership engagement reduces active staff resistance from 45–48% to 20–25% within 12–18 months. The practical significance lies in applying the proposed management matrix when designing university digital transformation strategies, particularly for RANEPa and structurally similar institutions. Future research directions include evaluating adaptability across different university profiles and examining how generative artificial intelligence reshapes academic integrity standards.

Keywords: change management, academic culture, digital educational models, resistance to change, organizational adaptability, higher education, digital transformation.

JEL classification: I23, O33, M14.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Grigoryan G.E. (2026). Upravlenie izmeneniyami v akademicheskoi kul'ture vuza pri vnedrenii tsifrovyykh obrazovatel'nykh modelei: ot soprotivleniya k adaptivnosti [Change management in the academic culture of a university during the implementation of digital educational models: from resistance to adaptability]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 10, 551–565. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_551. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 20/09/2026. Approved after review: 24/10/2026. Accepted for publication: 27/10/2026.

Введение

Интенсивная цифровизация сектора высшего образования в Российской Федерации, выражающаяся в масштабировании гибридных форматов обучения, алгоритмов формирования индивидуальных образовательных траекторий и систем управления на основе данных (data-driven management), обнажила фундаментальное противоречие между темпами технологического обновления и скоростью институциональной адаптации университетов. Практика реализации программ развития показывает, что само по себе внедрение цифровых платформ не гарантирует качественной перестройки образовательного процесса.

Актуальность обращения к проблеме управления изменениями в академической культуре обусловлена рядом взаимосвязанных факторов. Во-первых, традиционная академическая культура российских университетов исторически сформирована вокруг принципов кафедральной автономии,



жесткой иерархии научного знания и восприятия преподавателя как монопольного источника экспертизы в аудитории. Внедрение цифровых образовательных моделей нарушает этот баланс, вызывая неоднородную реакцию научно-педагогических работников (НПР): от точечной проактивной адаптации до формального соблюдения регламентов (имитационного поведения) и открытого саботажа нововведений.

Во-вторых, результаты профильных эмпирических замеров свидетельствуют о том, что значительная доля как профессорско-преподавательского состава, так и административно-управленческого персонала воспринимает цифровую трансформацию преимущественно как источник некомпенсируемой дополнительной бюрократической и методической нагрузки, а не как инструмент повышения качества образования. Игнорирование данного социально-психологического и культурного фактора приводит к стагнации дорогостоящих ИТ-проектов.

В-третьих, используемые в корпоративном секторе линейные модели управления изменениями при прямом переносе в университетскую среду демонстрируют низкую результативность, поскольку не учитывают специфику профессиональной идентичности преподавателя и распределенный характер власти в вузе. *Целью* настоящей статьи является выявление структурных механизмов перехода академической культуры вуза от состояния сопротивления к организационной адаптивности при внедрении цифровых образовательных моделей и разработка прикладного управленческого инструментария, обеспечивающего данный переход без разрушения профессиональной идентичности научно-педагогических работников. Научная новизна исследования состоит в комплексной классификации триггеров академического сопротивления (эмоциональных, идеологических и организационных) и разработке адаптированного механизма поэтапного управления изменениями на базе модели ADKAR и принципов сетевого лидерства среднего управленческого звена университета.

Обзор литературы

Теоретическое осмысление барьеров цифровой трансформации высшей школы получило значительное развитие в российской и зарубежной научной литературе последних лет. Анализ существующих трудов позволяет выделить три основных исследовательских направления, формирующих теоретический фундамент настоящей работы.

Первое направление сфокусировано на трансформации ценностно-нормативного ядра академической культуры и изменении профессиональной роли преподавателя в цифровой среде. Так, Е.В. Пискунова и Е.С. Заир-Бек акцентируют внимание на том, что цифровизация радикально меняет представления научно-педагогического сообщества об академической честности и этике: от размывания границ корректного цитирования до систематических попыток студентов обойти алгоритмические системы

верификации текстов [1]. В работах И.Е. Пономарева и Д.А. Горенко обосновывается тезис о том, что переход университета к управлению на основе данных (data-driven моделям) трансформирует не только административные регламенты, но и базовую онтологическую роль преподавателя, смещая ее от позиции «транслятора готового знания» к функции тьютора, модератора и наставника [2]. Вместе с тем М.Н. Певзнер, А.Г. Ширин и Р.М. Шерайзина подчеркивают амбивалентность цифровизации, указывая, что технологические возможности сопровождаются высокими рисками деперсонализации образовательного процесса и отчуждения преподавателей от результатов своего труда [3].

Второе направление объединяет эмпирические и аналитические работы, посвященные диагностике структурных, ресурсных и компетентностных барьеров в управлении вузами. В исследованиях А.А. Верещаки, Е.Б. Хоменко [4] и Н.А. Рязанцевой [5] эволюция цифрового управления вузами рассматривается через призму институциональных вызовов, где технологическая модернизация наталкивается на жесткость организационных структур. Результаты специализированных экспертных опросов, представленные в работах Д.Г. Коровяковского, Е.В. Лавеч [6] и Р.В. Хуриева, Ф.А. Мамбетовой [7], регулярно фиксируют организационную инерцию, бюрократизацию процессов и дефицит цифровых компетенций персонала в качестве главных сдерживающих факторов развития. Аналогичные выводы о соотношении драйверов и барьеров цифровизации в российских вузах формулируются в трудах А.М. Гачаева [8] и в аналитических обзорах по управлению инновациями в высшем образовании (Э.И. Авторханова, М.Я. Эльжуркаева [9]; М.В. Абубакаров, А.У. Эдиев [10]).

Кросс-национальная релевантность указанных проблем подтверждается современными зарубежными исследованиями. В частности, коллектив европейских авторов (B. Deacon, M. Laufer, M.A. Mende, T. Tschache, L.O. Schäfer) на материалах эмпирического обследования восьми европейских университетов доказал, что триггерами сопротивления персонала чаще всего выступают хроническая рабочая перегрузка, страх утраты автономии и контроля над педагогическим процессом, а также фундаментальные идеологические разногласия относительно критериев «качественного высшего образования» [11]. В свою очередь, С. Vaz, J. Sousa, R. Bastardo, E. Peres и M.J.C.S. Reis исследуют механизмы перехода от организационного сопротивления к резильентности (устойчивости) через инструменты организационного обучения в условиях кризисных трансформаций [12], а А. Sabani и М.А. Hossain с помощью конфигурационного анализа демонстрируют феномен «цифровой нерешительности» (digital hesitation) академического персонала в эпоху Образования 4.0 [13].

Третье направление касается поиска прикладных управленческих решений по снижению сопротивления в российских университетах. Е.Б.

Абарникова на основе анализа практики отечественных вузов (включая опыт РАНХиГС, ТГУ и УрФУ) показывает, что интенсивность отторжения инноваций существенно снижается в тех образовательных организациях, где ректорат институционально признает возрастающую трудоемкость работы в цифровой среде и формирует горизонтальные площадки для критического обсуждения нововведений вместо использования исключительно директивных (top-down) распоряжений [14].

Несмотря на наличие базы работ, диагностирующих барьеры цифровизации [1–13], в современной научной литературе сохраняется методический разрыв между описанием симптомов академического сопротивления и операционализацией конкретных моделей управления изменениями. В частности, классическая процессная модель индивидуальных и организационных изменений ADKAR, разработанная Д. Хайаттом (J. Hiatt) [15] для корпоративного сектора, в сфере высшего образования применяется фрагментарно. Механизмы ее адаптации к условиям высокой кафедральной автономии и специфике академической культуры российских вузов остаются недостаточно изученными, что определяет теоретическую и практическую значимость настоящего исследования.

Материалы и методы

Теоретико-методологическую рамку исследования образует синтез трех концептуальных подходов: теории организационных изменений (в частности, поэтапной модели ADKAR Д. Хайатта [15]), концепции динамических способностей организации и социокультурного подхода к анализу академической среды университета. Использование модели ADKAR (Awareness – осознание, Desire – желание, Knowledge – знание, Ability – способность, Reinforcement – закрепление) обусловлено тем, что она фокусируется на индивидуальном переходе сотрудника через трансформационный цикл, что критически важно для работы с высококвалифицированным и автономным научно-педагогическим составом.

Эмпирическая и информационная база работы сформирована с применением трех взаимодополняющих методов:

1. Систематический контент-анализ 15 профильных отечественных и зарубежных научных публикаций за 2023–2026 гг. (включая фундаментальную работу Д. Хайатта [15]), отобранных по критериям релевантности проблематике цифрового сопротивления и управления изменениями в вузах.

2. Вторичный анализ эмпирических данных экспертных опросов административно-управленческого персонала и преподавателей университетов (объем выборок в анализируемых исследованиях варьировался в диапазоне $n \approx 20$ –86 респондентов). В рамках вторичного анализа проводилась систематизация и сопоставление относительных частот упоминания ключевых барьеров цифровой трансформации, а также агрегация



данных глубинных интервью преподавателей относительно мотивов неприятия цифровых образовательных платформ.

3. Сравнительный анализ кейсов (comparative case study) реализации стратегий цифровой трансформации в российских университетах (в частности, РАНХиГС, ТГУ, УрФУ) и восьми европейских вузах, позволивший верифицировать результативность различных управленческих практик на горизонте 12–18 месяцев.

Методологическое ограничение: поскольку агрегированные показатели динамики снижения сопротивления по этапам модели ADKAR получены путем сопоставления разнородных вторичных выборок ($n \approx 20\text{--}86$) и экспертных оценок по кейсам вузов, результирующие количественные значения трактуются в работе как аналитические бенчмарки (ориентиры), отражающие общую тенденцию, и требуют в дальнейшем лонгитюдной верификации на единой панельной выборке.

Результаты и обсуждение

Обобщение результатов вторичного анализа экспертных опросов и кейсов российских университетов за 2023–2025 гг. показывает, что трудности внедрения цифровых образовательных моделей носят системный характер и не сводятся исключительно к бюджетным ограничениям. В таблице 1 ранжированы ключевые барьеры цифровой трансформации в академической среде по относительной частоте их фиксации респондентами.

Таблица 1

Ключевые барьеры внедрения цифровых образовательных моделей в академической культуре

Table 1

Key barriers to the implementation of digital educational models in academic culture

Ранг	Наименование барьера	Доля упоминаний респондентами, %	Характер барьера
1	Дефицит цифровых компетенций преподавателей	78	Компетентностный
2	Организационная инерция и бюрократизация процессов	65	Структурно-организационный
3	Недостаток финансовых ресурсов на развитие инфраструктуры	59	Ресурсно-экономический
4	Отсутствие четкого стратегического видения цифровизации	54	Стратегический (управленческий)
5	Прямое и скрытое сопротивление изменениям со стороны персонала	45–48	Социокультурный / психологический

Источник: составлено автором по данным [4; 6; 11]

Source: compiled by the author based on [4; 6; 11]



Как видно из данных таблицы 1, ресурсный фактор (недостаток финансирования – 59%) уступает по значимости двум взаимосвязанным внутриорганизационным проблемам: дефициту цифровых компетенций НПП (78%) и организационной инерции в совокупности с бюрократизацией (65%). При этом отсутствие стратегического видения отмечают 54% опрошенных, а явное сопротивление изменениям со стороны персонала фиксируется в 45–48% случаев. Важно подчеркнуть, что показатели дефицита компетенций (78%) и инерции (65%) фактически выступают питательной средой для культурного сопротивления: не владея новыми инструментами в достаточной мере и сталкиваясь с бюрократическим давлением, преподаватель рационализирует свой отказ от инноваций защитой академических традиций.

Качественный анализ материалов глубинных интервью и кейсов позволяет декомпозировать феномен сопротивления академического персонала на три устойчивые формы: эмоциональную, идеологическую и организационную (таблица 2).

Таблица 2

Типология форм сопротивления научно-педагогических работников при внедрении цифровых образовательных моделей

Table 2

Typology of faculty resistance forms during the implementation of digital educational models

Форма сопротивления	Ключевые триггеры (причины возникновения)	Поведенческие проявления в академической среде
Эмоциональное сопротивление	Хроническая перегрузка при переносе курсов в цифровую среду; страх потери контроля над аудиторией; боязнь обесценивания накопленной предметной экспертизы.	Тревожность, профессиональное выгорание, восприятие цифровых платформ как внешней угрозы статусу преподавателя, отказ от экспериментов с гибридными форматами.
Идеологическое сопротивление	Конфликт ценностей: защита классической гумбольдтовской модели «преподаватель – главный источник знания» против концепции «преподаватель – наставник/модератор».	Открытые дискуссии о падении качества образования при цифровизации; апелляция к снижению академической честности студентов; критика стандартизации курсов.
Организационное сопротивление	Высокая кафедральная автономия; инерция локальных нормативных актов; спуск инициатив «сверху вниз» без учета отраслевой и дисциплинарной специфики кафедр.	«Тихий саботаж» и игнорирование новых цифровых платформ; имитационное (формальное) закрытие ключевых показателей эффективности (KPI) без реальной перестройки методики преподавания.

Источник: разработано автором на основе [1; 2; 11; 14]

Source: developed by the author based on [1; 2; 11; 14]



Разграничение указанных форм сопротивления имеет принципиальное управленческое значение: попытки руководства вуза преодолеть идеологическое или эмоциональное сопротивление исключительно путем проведения обязательных курсов повышения квалификации (работа со знанием) или ужесточения административного контроля (работа с регламентами) не дают результата, так как не затрагивают ценностный и мотивационный уровни академической культуры.

Для системного перевода академической культуры из состояния защиты и сопротивления в состояние адаптивности целесообразно структурировать управленческие воздействия по пяти последовательным этапам модели ADKAR, модифицировав их с учетом специфики университетского управления (таблица 3).

Эмпирический анализ кейсов российских университетов (в частности, РАНХиГС, ТГУ, УрФУ) подтверждает, что в вузах, где руководство открыто признавало дополнительную трудоемкость перехода и формировало институциональные площадки для горизонтального обсуждения проблем, доля активно сопротивляющихся сотрудников на горизонте 12–18 месяцев сокращалась с исходных 45–48% до 20–25% [11; 14].

Таблица 3

Матрица операционализации адаптированной модели ADKAR в академической культуре вуза

Table 3

Operationalization matrix of the adapted ADKAR model in university academic culture

Этап модели ADKAR	Целевая установка в контексте вуза	Специфические управленческие инструменты	Роль заведующего кафедрой (Middle-level leadership)
1. Awareness (Осознание)	Понимание объективной необходимости цифровых изменений без разрушения академической идентичности.	Отказ от абстрактных лозунгов в пользу конкретной аналитики (data-driven аргументация): данные о реальных запросах работодателей, цифровых привычках студентов и трудоемкости рутинных операций.	Интерпретация общеуниверситетской стратегии на языке конкретной научной дисциплины кафедры; снятие информационной неопределенности.
2. Desire (Желание)	Формирование внутренней мотивации НПП к участию в апробации цифровых моделей.	Официальное признание ректоратом дополнительной нагрузки (пересмотр норм времени, гранты/надбавки за разработку цифрового контента); запуск пилотных проектов исключительно на добровольной основе; создание площадок для критического обсуждения.	Защита интересов ППС при распределении нагрузки; личное участие в обсуждении барьеров; поддержка инициативных групп («пилотов») внутри кафедры.
3. Knowledge (Знание)	Преодоление дефицита цифровых и дидактических компетенций (барьер 78%).	Переход от массовых формальных лекций к целевому (предметно-ориентированному) обучению методикам цифрового преподавания и проектирования гибридных курсов.	Выявление реальных компетентностных дефицитов сотрудников кафедры и формирование адресных запросов на обучение.
4. Ability (Способность)	Перевод теоретических знаний в устойчивый практический навык работы на цифровых платформах.	Практика «парного» внедрения (peer-to-peer mentoring), когда более опытный в цифровых технологиях коллега сопровождает преподавателя в реальном учебном процессе; методическая и техподдержка «по запросу».	Организация внутрикафедрального наставничества и шеринга успешных педагогических кейсов без административного давления.
5. Reinforcement (Закрепление)	Институционализация цифровых практик как органичной части академической культуры.	Интеграция новых образовательных форматов в рутинную работу кафедр (эффективный контракт, признание цифровых учебно-методических комплексов наравне с традиционными публикациями), отказ от логики «разовых кампаний».	Закрепление новых норм в кафедральной культуре; регулярная обратная связь и корректировка практик по итогам семестрового мониторинга.

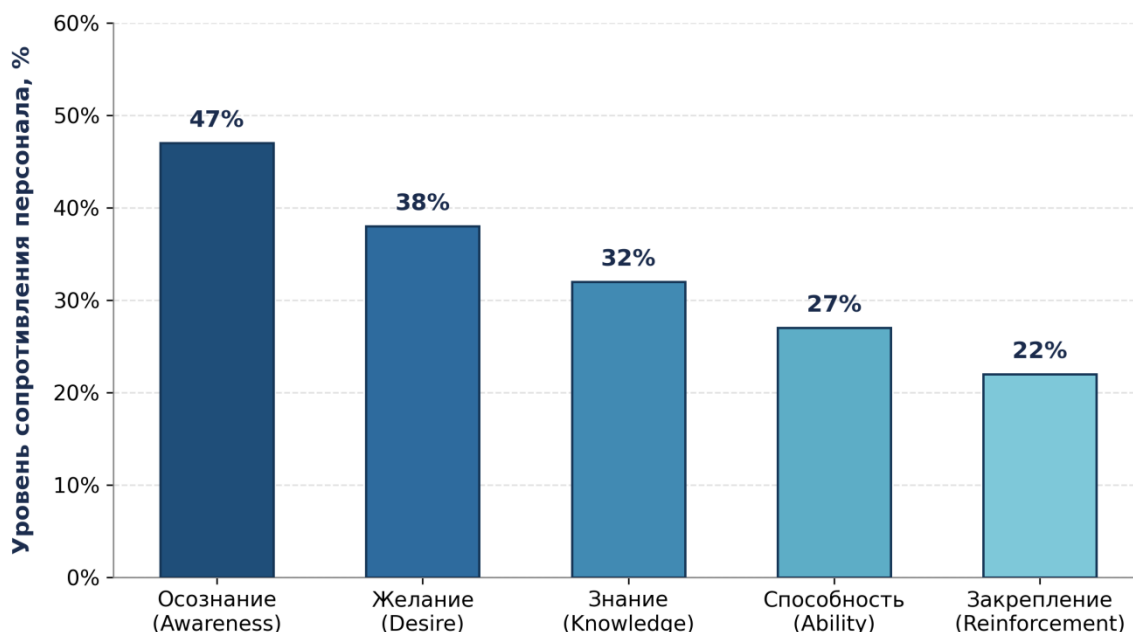
Источник: разработано автором с использованием [11; 14; 15]

Source: developed by the author using [11; 14; 15]



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Обобщенная траектория снижения уровня сопротивления персонала при последовательном прохождении пяти этапов адаптированной модели ADKAR представлена на рисунке 1.



[Данные для построения диаграммы в MS Word: Осознание – 47%; Желание – 38%; Знание – 32%; Способность – 27%; Закрепление – 22%]

Рис. 1. Динамика снижения уровня сопротивления академического персонала по этапам адаптированной модели ADKAR

Источник: составлено автором на основе агрегации данных [4; 6; 11]

Fig. 1. Dynamics of faculty resistance reduction across the stages of the adapted ADKAR model

Source: compiled by the author based on aggregated data [4; 6; 11]

Анализ динамики, представленной на рисунке 1, позволяет зафиксировать важную закономерность. На этапе формирования осознания (Awareness) уровень сопротивления остается близким к базовому (около 47%, или в интервале 45–48%), поскольку информирование само по себе не снимает рисков перегрузки и утраты статуса. Наиболее существенный перелом тренда (снижение до 38% на этапе Desire и до 32% на этапе Knowledge) происходит тогда, когда коммуникация подкрепляется компенсаторными механизмами признания нагрузки и адресным обучением. Переход к практической способности (Ability – 27%) через парное наставничество и последующее институциональное закрепление (Reinforcement – 22%, или в целевом коридоре 20–25%) позволяют локализовать сопротивление на уровне естественного консервативного ядра организации.

При этом в крупных образовательных организациях с развитой филиальной сетью и выраженной кафедральной автономией (примером которых выступает РАНХиГС) ключевым фактором успеха становится

интеграция модели ADKAR с элементами сетевого управления на среднем уровне (middle-level leadership). Когда заведующие кафедрами и руководители образовательных программ перестают выполнять функцию механических трансляторов распоряжений ректората и выступают полноценными агентами изменений (модерируя дискуссии, адаптируя цифровые инструменты под специфику дисциплин и организуя горизонтальное обучение), скорость преодоления организационной инерции существенно возрастает [3; 14].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы теоретического и прикладного характера. Доказано, что ключевые барьеры внедрения цифровых образовательных моделей в российских вузах лежат не столько в технологической или финансовой плоскости, сколько в сфере академической культуры. Высокий уровень дефицита цифровых компетенций (78%) и организационной инерции (65%) трансформируется в устойчивое эмоциональное, идеологическое и организационное сопротивление персонала (45–48%), защищающего традиционную профессиональную идентичность и кафедральную автономию.

Обосновано, что преодоление академического сопротивления требует отказа от линейного директивного администрирования в пользу адаптированной модели ADKAR, сочетающей принятие решений на основе данных (на этапе осознания), институциональное признание дополнительной нагрузки и создание дискуссионных площадок (на этапе желания), предметное обучение и парное наставничество (на этапах знания и способности), а также интеграцию цифровых практик в рутинные процессы кафедры (на этапе закрепления). Установлено, что комплексное применение указанных инструментов с опорой на сетевое лидерство руководителей среднего звена (заведующих кафедрами) позволяет снизить долю активно сопротивляющихся сотрудников с 45–48% до 20–25% в течение 12–18 месяцев внедрения.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются сравнительный анализ скорости культурной адаптации в университетах различного профиля (исследовательских, опорных, отраслевых), а также изучение трансформации норм академической честности и педагогического дизайна под воздействием технологий генеративного искусственного интеллекта.

Литература

1. Пискунова Е.В., Заир-Бек Е.С. Академическая культура университета в условиях цифровой трансформации образования // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2023. № 4 (53). С. 87–101.
2. Пономарев И.Е., Горенко Д.А. Влияние цифровой трансформации на стратегию управления в организациях высшего образования // Прогрессивная экономика. 2026. № 1. С. 115–128.



3. Певзнер М.Н., Ширин А.Г., Шерайзина Р.М. Возможности и риски цифровизации образовательного процесса современного университета // Вестник Новгородского государственного университета. 2023. № 4 (133). С. 518–531.

4. Верещака А.А., Хоменко Е.Б. Цифровая трансформация управления вузами: эволюция, вызовы и перспективы // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2025. Т. 35. № 5. С. 784–790.

5. Рязанцева Н.А. Цифровая трансформация высшего образования: вызовы и перспективы // Проблемы современной экономики. 2025. № 3 (95). С. 165–170.

6. Коровяковский Д.Г., Лавеч Е.В. Тренды цифровой трансформации управления в сфере высшего образования // Управление образованием: теория и практика. 2024. Т. 14. № 9-2. С. 187–196.

7. Хуриев Р.В., Мамбетова Ф.А. Адаптивная модель управления системой высшего образования в условиях цифровой трансформации экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 1. С. 132–147. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.1.132-147>.

8. Гачаев А.М. Цифровая трансформация системы высшего образования в России: инновационные подходы к управлению образовательным процессом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 5 (146). С. 112–119.

9. Авторханова Э.И., Эльжуркаева М.Я. Управление инновациями в высшем образовании: цифровая трансформация и новые модели // Управление образованием: теория и практика. 2024. Т. 14. № 9-2. С. 239–256.

10. Абубакаров М.В., Эдиев А.У. Цифровая трансформация высшего образования в России: драйверы и барьеры // Управление образованием: теория и практика. 2024. Т. 14. № 10. С. 45–56.

11. Deacon B., Laufer M., Mende M.A., Tschache T., Schäfer L.O. Resisting digital change at the university: an exploration into triggers and organisational countermeasures // European Journal of Higher Education. 2025. Vol. 15. Suppl. 1. P. 119–142. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2512735>.

12. Vaz C., Sousa J., Bastardo R., Peres E., Reis M.J.C.S. From Resistance to Resilience: Organizational Learning and Digital Transformation in Higher Education Under Crisis // Education Sciences. 2026. Vol. 16. No. 5. Art. 735. <https://doi.org/10.3390/educsci16050735>.

13. Sabani A., Hossain M.A. Digital Hesitation in the Age of Education 4.0: A Configurational Analysis of Resistance to Digital Transformation in Higher Education // Communications of the Association for Information Systems. 2026. Vol. 58. P. 1–32.

14. Абарникова Е.Б. Цифровая трансформация высшего образования: реальные проблемы и возможные пути решения // Информационное общество: образование, наука, культура и технологии будущего. 2025. № 9. С. 36–51.



15. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Loveland: Prosci, 2006. 146 p.

References

1. Piskunova E.V., Zair-Bek E.S. (2023). Akademicheskaya kul'tura universiteta v usloviyakh tsifrovoi transformatsii obrazovaniya [Academic culture of the university in the context of digital transformation of education]. Izvestiya RGPU im. A.I. Gertsena [Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences], 4(53), 87–101. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Ponomarev I.E., Gorenko D.A. (2026). Vliyanie tsifrovoi transformatsii na strategiyu upravleniya v organizatsiyakh vysshego obrazovaniya [The impact of digital transformation on management strategy in higher education institutions]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 1, 115–128. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Pevzner M.N., Shirin A.G., Sheraizina R.M. (2023). Vozmozhnosti i riski tsifrovizatsii obrazovatel'nogo protsessa sovremennogo universiteta [Opportunities and risks of digitalization of the educational process at a modern university]. Vestnik Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta [Vestnik of Yaroslav the Wise Novgorod State University], 4(133), 518–531. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Vereshchaka A.A., Khomenko E.B. (2025). Tsifrovaya transformatsiya upravleniya vuzami: evolyutsiya, vyzovy i perspektivy [Digital transformation of university management: evolution, challenges and prospects]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo [Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law], 35(5), 784–790. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Ryazantseva N.A. (2025). Tsifrovaya transformatsiya vysshego obrazovaniya: vyzovy i perspektivy [Digital transformation of higher education: challenges and prospects]. Problemy sovremennoi ekonomiki [Problems of Modern Economics], 3(95), 165–170. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Korovyakovskii D.G., Lavech E.V. (2024). Trendy tsifrovoi transformatsii upravleniya v sfere vysshego obrazovaniya [Trends in the digital transformation of management in higher education]. Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika [Education Management Review], 14(9-2), 187–196. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Khuriev R.V., Mambetova F.A. (2024). Adaptivnaya model' upravleniya sistemoi vysshego obrazovaniya v usloviyakh tsifrovoi transformatsii ekonomiki [Adaptive model of higher education system management in the context of digital transformation of the economy]. MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) [MIR (Modernization. Innovation. Research)], 15(1), 132–147. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.1.132-147>. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Gachaev A.M. (2024). Tsifrovaya transformatsiya sistemy vysshego obrazovaniya v Rossii: innovatsionnye podkhody k upravleniyu obrazovatel'ny

protssom [Digital transformation of the higher education system in Russia: innovative approaches to educational process management]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 3(5(146)), 112–119. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Avtorkhanova E.I., El'zhurkaeva M.Ya. (2024). *Upravlenie innovatsiyami v vysshem obrazovanii: tsifrovaya transformatsiya i novye modeli* [Innovation management in higher education: digital transformation and new models]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Education Management Review], 14(9-2), 239–256. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Abubakarov M.V., Ediev A.U. (2024). *Tsifrovaya transformatsiya vysshego obrazovaniya v Rossii: draivery i bar'ery* [Digital transformation of higher education in Russia: drivers and barriers]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Education Management Review], 14(10), 45–56. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Deacon B., Laufer M., Mende M.A., Tschache T., Schäfer L.O. (2025). Resisting Digital Change at the University: An Exploration into Triggers and Organisational Countermeasures. *European Journal of Higher Education*, 15(Suppl. 1), 119–142. <https://doi.org/10.1080/21568235.2025.2512735>. (In Eng.)

12. Vaz C., Sousa J., Bastardo R., Peres E., Reis M.J.C.S. (2026). From Resistance to Resilience: Organizational Learning and Digital Transformation in Higher Education Under Crisis. *Education Sciences*, 16(5), 735. <https://doi.org/10.3390/educsci16050735>. (In Eng.)

13. Sabani A., Hossain M.A. (2026). Digital Hesitation in the Age of Education 4.0: A Configurational Analysis of Resistance to Digital Transformation in Higher Education. *Communications of the Association for Information Systems*, 58, 1–32. (In Eng.)

14. Abarnikova E.B. (2025). *Tsifrovaya transformatsiya vysshego obrazovaniya: real'nye problemy i vozmozhnye puti resheniya* [Digital transformation of higher education: real problems and possible solutions]. *Informatsionnoe obshchestvo: obrazovanie, nauka, kul'tura i tekhnologii budushchego* [Information Society: Education, Science, Culture and Technologies of the Future], 9, 36–51. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Hiatt J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Loveland: Prosci. 146 p. (In Eng.)

© Григорян Г.Е., 2026

