

УДК 330.341.2 DOI: 10.14451/1.235.126

Модель управления в нижегородских вузах: оценка соответствия требованиям инновационного развития

© 2024 Петрова Ольга Викторовна

Кандидат социологических наук, доцент, соискатель. Всероссийский научно-исследовательский институт Центр, Москва.

E-mail: agor80@yandex.ru

Ключевые слова: университет, управление, инновационный университет, цифровая трансформация, инновационное развитие.

Важным условием создания инновационного университета является использование соответствующей вызовам модели управления университетом и применение эффективных методов управления персоналом. В статье отражены результаты интервью с ректорами нижегородских государственных университетов. При интерпретации результатов интервью акцент был сделан на том, насколько используемые модели и методы управления персоналом соответствуют требованиям инновационного развития. Используемые в нижегородских университетах модели управления и методы управления персоналом пока еще не в полной мере отвечают требованиям инновационного развития, и есть возможности для их корректировки в связи с возникающими вызовами перед системой высшего образования. Основой для совершенствования должно стать управление на основе ценностей, которые успешно реализуются в высокотехнологичных инновационных компаниях и ведущих инновационных университетах.

Постановка проблемы

Важным условием создания инновационного университета является использование соответствующей вызовам модели управления университетом и применение эффективных методов управления персоналом. Что касается общей модели управления университетом, то здесь следует ожидать, что для инновационного университета наиболее подходящей является модель гибкого, «органического» управления, характерная для высокотехнологичных инновационных бизнес-компаний и стартапов. В отличие от административной, вертикально-иерархической

модели эта модель создает необходимые организационные предпосылки для успешного осуществления инновационной деятельности. Этот тезис получил подтверждение и в опыте ведущих инновационных и предпринимательских университетов [1; 2].

Особое место в создании инновационного университета занимает кадровый потенциал. Очевидно, что без наличия мотивированных научно-педагогических работников, владеющих необходимыми для инноваций компетенциями, создание инновационного университета невозможно. Модель управления персоналом инно-

вационного университета должна опираться на профессионально-психологические особенности преподавателей-инноваторов. Для глубокого понимания этих особенностей важно отнести преподавателей-инноваторов к тому или иному классу профессий. По нашему мнению, таким классом может служить «креативный класс» [8]. Принципиальное сходство креативной и инновационной деятельности состоит в том, что они нацелены на создание нового. Инновация определяется как перевод некой системы из одного состояния в другое [6] и неразрывно связана с понятиями «открытие», «изобретение», «новшество». По мнению Е. Г. Ясина, различие между ними в том, что инновация в качестве ключевого элемента включает в себя внедрение, то есть доведение новой идеи, продукта или технологии до конечного потребителя [4].

Идея сродства креативной и инновационной предпринимательской деятельности отражена и в концепции «интеллектуального предпринимательства» А. Червитца [11]. По мнению автора, классическое понимание предпринимательства как новаторства в сфере создания материальных благ является неполным и должно быть распространено на естественнонаучные и гуманитарные сферы. Он считает, что предпринимательство является не только бизнесом, но и представляет собой установку на овладение миром и процесс культурной инновации. При таком понимании предпринимателями являются представители многих креативных профессий, которые занимаются разработкой интеллектуальных, информационных и социальных инноваций. К ним, очевидно, относятся и научно-педагогические работники университетов, занимающиеся инновационной деятельностью.

Если принять, что университетские преподаватели-инноваторы являются представителями креативного класса, то наиболее подходящей моделью управления для них является управление на основе ценностей. В исследовании Р. Флориды показано [9], что для креативного класса характерна особая система ценностей, которая оказывает значительное влияние на их трудовое

поведение. К этим ценностям относятся:

1. индивидуальность;
2. меритократия;
3. разнообразие и открытость.

Индивидуальность означает сильную приверженность индивидуальному своеобразию и самоутверждению, что нередко проявляется в нежелании подчиняться установленным нормам и правилам поведения. Меритократия предполагает, что важное значение в системе ценностей имеют профессиональные личные заслуги и достижения; представители креативного класса, как правило, амбициозны, для них важен профессиональный рост, достигнутый благодаря собственным способностям и усилиям. Разнообразие и открытость представляют прежде всего характеристики окружающей среды, необходимые для проявления креативности. Можно предположить, что перечисленные ценности играют важную роль и в регуляции трудового поведения университетских преподавателей-инноваторов. Конечно, необходимо учитывать и влияние академических ценностей, которые также влияют на деятельность университетских преподавателей [12]. Однако независимо от набора ценностей, именно они лежат в основе адекватной модели управления университетскими преподавателями-инноваторами. Это должно находить отражение на всех этапах процесса управления персоналом: привлечение и подбор; развитие и обучение; мотивация и материальное стимулирование.

Для получения реальной картины используемых моделей управления университетом и методов управления персоналом мы провели интервью с ректорами нижегородских государственных университетов. При интерпретации результатов интервью мы акцентировали свое внимание на том, насколько используемые модели и методы управления персоналом соответствуют требованиям инновационного развития.

Методика интервью

Интервью с ректорами проводилось очно в устной форме по заранее подготовленным вопро-

сам. Часть вопросов были закрытыми и предусматривали выбор из предложенных вариантов ответов; при этом интервьюируемые могли в свободной форме комментировать выбранные варианты. Другая часть вопросов была открытой и предполагала произвольные ответы в свободной форме. Все ответы записывались на диктофон для последующей обработки и анализа.

Всего в интервью приняли участие ректоры 8 из 10 нижегородских университетов:

1. ННГУ им. Н. И. Лобачевского;
2. НГТУ им. Р. Е. Алексеева;
3. НГПУ им. К. Минина;
4. НГЛУ им. Н. А. Добролюбова;
5. ПИМУ;
6. Нижегородский филиал РАН и ГС;
7. Нижегородский филиал НИУ ВШЭ;
8. Княгининский университет.

Ниже представлен полный набор вопросов интервью:

Блок 1. Модель управления университетом

1.1. Какая из двух основных типовых моделей управления преобладает в Вашем университете:

- Административная, вертикально-иерархическая, типичная для традиционных крупных промышленных предприятий индустриального общества, государственных и муниципальных структур и ориентированная на четкое выстраивание и контроль управленческих процессов на основе должностных инструкций;
- Гибкая, органическая, сетевая (в том числе с горизонтальными и обратными связями), в основном ориентированная на результат и типичная для современного высокотехнологического сектора индустрии, стартапов, инновационного бизнеса, ведущих инновационных университетов мира.

Если Вы затрудняетесь в выборе одной из предложенных моделей, пожалуйста, дайте Вашу характеристику используемой модели управления. Считаете ли Вы, что принятая в вашем вузе модель управления персоналом адекватна задачам, стоящим перед вузом?

1.2. Существует ли утвержденный документ, формулирующий общие принципы (ценности) организационной культуры вуза? Если да, то является ли он отдельным самостоятельным документом или составляющей частью Миссии, Стратегии или Программы развития университета?

1.3. К какому типу организационной культуры ближе культура вашего университета (по типологии Р. Гоффи и Г. Джонс [13]):

Сетевая (высокая социальность и низкая солидарность);

Общинная (высокие социальность и солидарность);

Наемническая (низкая социальность и высокая солидарность); *Фрагментированная* (низкие социальность и солидарность).

1.4. Согласны ли Вы с утверждением, что НПР вашего вуза относится к «креативному классу»? Если да, то в чём Вы видите специфику управления креативным персоналом? Считаете ли Вы, что принятая в вашем вузе модель управления персоналом адекватна задачам, стоящим перед вузом?

Блок 2. Методы управления научно-педагогическими работниками

2.1. Привлечение и подбор

2.1.1. Используете ли вы современные (нетрадиционные для типового российского вуза) способы поиска и привлечения НПР, то есть такие, которые обобщённо называются head-hunting (обращение в рекрутинговые агентства, объявление реального конкурсного набора с обязательным требованием наличия нескольких кандидатов, целевой поиск сотрудников других вузов (в том числе, зарубежных) для участия в конкурсе) или другие подобные?

2.1.2. В какой степени вы делегируете функции по подбору научно-педагогического персонала подразделениям вуза (факультетам, институтам и кафедрам)? Существует ли практика отказа

в приеме сотрудника, предложенного кафедрой (факультетом, институтом), или изменения его должности, срока избрания? Если да, то, что может стать причиной для этого?

2.1.3. Каким образом формулируются требования профессионального и личностного характера, предъявляемые к НПР (профессиональные компетенции и квалификации, личностные характеристики)? Существуют ли в вузе утвержденные критерии, которым должны отвечать сотрудники? Если да, то в какой степени они позволяют учитывать сильные стороны претендента (большую склонность к научной деятельности или склонность к педагогической работе, или нацеленность на инновационную деятельность, или другое)? Как часто пересматриваются критерии?

2.1.4. Насколько формально/неформально происходит процедура конкурсного отбора претендентов на вакантные должности НПР? Имеются ли дополнительные к обязательным элементы конкурсного избрания: открытая лекция, открытый научный доклад, личное собеседование с руководством вуза и т.п.?

2.2. Развитие и обучение

2.2.1. Существует ли в вашем университете программа управления карьерой НПР, зафиксированная в каких-либо документах? Осуществляется ли целенаправленная поддержка продвижения сотрудников в плане научного и педагогического роста? Есть ли система продвижения по административно-управленческой линии (в частности, подготовка кадрового резерва)?

2.2.2. Существует ли в вашем университете внутриуниверситетская система обучения и повышения квалификации НПР? Каким образом стимулируется обучение сотрудников на программах повышения квалификации и переподготовки?

2.2.3. Поддерживаете ли вы обучение/стажировки НПР в сторонних организациях (другие университеты, учебные центры, консалтинговые и обучающие компании и др.)? Каким образом реализуется поддержка?

2.3 Мотивация и материальное стимулирование

2.3.1. Выделите, пожалуйста, наиболее важные для НПР факторы мотивации (по классификации Ш. Ричи и П. Мартина [7]): *высокая заработная плата; востребованная обществом работа; признание заслуг и достижений; решение сложных задач; разнообразие и перемены; личностное развитие; креативность; структурированная работа; комфортная работа; широкое общение и взаимодействие, близкие отношения с коллегами; власть и влияние.*

2.3.2. Назовите основные принципы организации труда, способствующие комфортной работе сотрудников и тем самым способствующей удержанию персонала (например, гибкий график работы, удалённая работа, возможность свободного обмена мнениями с руководителем, современные методы групповой работы по реализации проекта, другое).

2.3.3. Используются ли гибкие методы управления персоналом, учитывающие индивидуальные личностные особенности (потребности) НПР?

2.3.4. В каком виде осуществляется мониторинг профессиональных достижений? Имеются ли зафиксированные целевые показатели развития сотрудников? Кем они утверждаются и как часто меняются?

2.3.5. Каким образом построена система материального стимулирования НПР (пропорции постоянной и переменной части зарплаты, надбавки, бонусы и др.)? В какой степени система формализована? Имеется ли возможность получать оплату за дополнительную разовую работу, не входящую в формализованный список?

Результаты интервью

Управление университетом

Существующая модель управления и организационные ценности

По оценке ректоров, в университетах реализуется смешанная модель управления. С одной стороны, используется привычная для университетов административная, вертикально-

иерархическая модель управления, ориентированная на четкое выстраивание и контроль управленческих процессов на основе должностных инструкций. С другой стороны, используются элементы гибкого органического управления, которое характерно для инновационного бизнеса. При этом в рамках смешанной модели управления доминирует административная модель: она является базовой в регулярном управлении университетом. В отличие от нее гибкая модель используется периодически – в ситуациях реализации инновационных проектов и выполнения экспертных работ по внешнему заказу. Все ректоры отмечают, что существующая смешанная модель управления должна совершенствоваться и основным направлением совершенствования должно стать постепенное увеличение практики применения гибкой, органической модели управления. Это в свою очередь означает, что в университетах должен увеличиваться удельный вес инновационной деятельности.

Отметим, что, на наш взгляд, для создания инновационного университета простого расширения практики применения гибкой органической модели управления недостаточно. Проблема состоит в том, что параллельное существование в университете двух разных моделей управления содержит опасность для его целостности и возникновения внутриорганизационных конфликтов, поэтому нам представляется более продуктивной стратегия интеграции обеих моделей управления в единую, позволяющую эффективно управлять как регулярной научно-образовательной, так и инновационной деятельностью. В этой интегрированной модели управления ведущая (системообразующая) роль очевидно должна перейти от административной, вертикально-иерархической модели к гибкой, органической.

Установлено, что одним из ключевых элементов создания инновационного (предпринимательского) университета является формирование в нем новой организационной культуры [3]. Однако в основе любой организационной культуры лежат ценности и формирование новой

культуры, по существу, означает формирование и новой системы ценностей [10], поэтому для нас важно было прояснить, какое место в университетах занимает управление на основе организационных ценностей. Результаты интервью свидетельствуют о том, что статус документов, отражающих организационную культуру и ценности университетов, не высок и соответственно невелика их роль в управленческих процессах. Основным документом, который находится в центре внимания университетских управленцев – это программы развития университетов, а документы, связанные с ценностями и принципами, оцениваются как второстепенные. В этом плане исключением является «Высшая школа экономики», в которой ценности университета были предметом долгих серьезных дискуссий, а сами ценности включены в процессы реального управления университетом.

По своему наполнению ценности университетов представляют собой традиционные академические этические кодексы и не включают ценности инновационной деятельности. Кроме того, по оценке ректоров, существует проблема приверженности и соблюдения существующих этических кодексов, то есть они носят формальный характер и не оказывают сильного влияния на трудовое поведение НПП.

При оценке существующего типа организационной культуры практически все ректоры отметили, что культура университетов представляет собой смешение разных типов культур, преимущественно общинного и сетевого. Сам факт смешения разных типов свидетельствует о том, что культуры университетов не являются «сильными», то есть у сотрудников, в силу разных причин, отсутствует единый взгляд на организационные ценности. Отсутствие единодушия в принятии ценностей является барьером, препятствующим успешному инновационному развитию. Как было показано в нашем исследовании, наличие сильной культуры общинного типа является важной предпосылкой создания инновационного университета [5].

Креативность и готовность к инновационной

деятельности

По мнению ректоров, к креативному классу относится только небольшая часть НПР университетов. Важно отметить, что креативность понимается ректорами не как типовая характеристика инновационной деятельности, а как индивидуально-психологическая способность человека. В такой плоскости рассмотрения НПР разбиваются на две неравные по численности группы: первая большая – это НПР, способные к регулярной научно-образовательной деятельности и вторая, не очень многочисленная, – это преподаватели-инноваторы, способные к выполнению инновационной деятельности. Основная миссия первых – обучение студентов и проведение исследований в соответствии со своими научными интересами, а основная миссия вторых – инициирование и разработка инноваций. При этом задача университетского менеджмента состоит в том, чтобы постепенно наращивать число вторых.

Отметим, что понимание креативности как индивидуально-психологических способностей человека является достаточно распространённым как в научных концепциях, так и в тренинговых программах креативности. Однако при создании инновационного университета более продуктивной является другое понимание креативности – как типовой характеристики профессиональной деятельности. Оценивая ту или иную деятельность как креативную, мы тем самым полагаем, что креативность заложена в самой природе этой деятельности, и она не может быть иной, кроме как креативной. Это, безусловно, относится и к инновационной деятельности: она изначально является креативной по своей природе и любой человек, который занимается инновационными разработками, «вынужден» быть креативным. Исходя из такого понимания, инновационная деятельность в университете должна быть массовой, а не быть уделом только «избранных». Соответственно, должен измениться и основной вектор работы с кадрами. Вместо удержания отдельных работающих преподавателей-инноваторов и поиска новых,

приоритетом должна стать «массовизация» инновационной деятельности, то есть включение в нее максимально возможного числа работающих НПР. Это потребует, во-первых, создания в университете благоприятных организационных условий для обеспечения инновационной деятельности и, во-вторых, массового обучения сотрудников.

Ректоры единодушны в том, что модель управления преподавателями-инноваторами, должна быть иной, чем существующая модель управления: креативным персоналом сложно управлять традиционными административными методами с помощью жесткого планирования и контроля. Очевидно, что креативный персонал, нуждается в большей свободе и возможности проявления инициативности. Конечно, это не означает полного отрицания внешнего контроля, а предполагает поиск разумного баланса между свободой и контролем. При этом речь, по мнению ректоров, должна идти не столько о смене существующей модели управления персоналом, сколько о ее совершенствовании в направлении представления больших свобод.

Методы управления научно-педагогическими работниками

Привлечение и подбор

По оценке ректоров, при поиске и привлечении НПР современные методы (head-hunting) почти не используются. Связано это с тем, что профессия университетского преподавателя постепенно теряет свою престижность и привлекательность и на рынке труда существует дефицит кадров, поэтому основные усилия университетского менеджмента переносятся не столько на поиск и привлечение, сколько на удержание работающих преподавателей. Основным источником пополнения НПР университетов становится их «выращивание» из своих выпускников. Отдельные инструменты head-hunting становятся актуальными и используются только в случаях привлечения в качестве совместителей практиков.

Подбор НПР в университетах осуществляется

с помощью традиционных и формализованных конкурсных процедур. Основными показателями оценки претендентов выступают публикационная активность и выполнение учебной работы. Важным показателем является также стаж научно-педагогической работы на кафедре: он дает преимущество «старожилам» перед новичками. В рамках конкурсных процедур ведущая роль отводится кафедрам и факультетам: случаи блокировки их рекомендаций университетскими топ-менеджерами и Ученым советом достаточно редки.

Отметим, что в существующих показателях оценки НПР отсутствуют или являются второстепенными показатели инновационной деятельности. Это не позволяет в должной степени учитывать данную форму активности. В некоторых университетах для НПР предусмотрены несколько разных треков (НГЛУ, Высшая школа экономики), однако самостоятельный трек «преподаватель – инноватор» среди них отсутствует. Иными словами, конкурсные процедуры и требования не нацелены на выявление и поддержку преподавателей-инноваторов.

Развитие и обучение

Принимая во внимание трудности в привлечении новых сотрудников извне, университеты активно занимаются программами развития и обучения своих НПР и, прежде всего, молодых сотрудников. По оценке ректоров, практически во всех вузах в том или ином виде существуют программы поддержки карьеры молодых сотрудников. При этом основной акцент в большинстве вузов сделан на административном кадровом резерве.

В силу известных финансовых ограничений повышение квалификации сотрудников осуществляется в основном в своих вузах. Практически все вузы разработали и реализуют программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки НПР. Обучение в других университетах и внешних организациях происходит редких случаях. Эти случаи связаны с острой актуальностью и невозможностью реализации

учебных программ на местах. Такое «внешнее» обучение часто происходит в дистанционном формате, а выбор претендентов происходит на конкурсной основе или служит формой поощрения за особые академические или организационно-управленческие достижения.

Заметим, что ограничения по выбору учебных программ и организаций негативно влияют на инновационный потенциал сотрудников. Его развитие требует активного обмена и взаимодействия с коллегами из других университетов и организаций по актуальным вопросам инновационных разработок. Кроме того, существует проблема содержания и методов обучения внутри вузовских программ повышения квалификации профессиональной переподготовки. Подавляющее большинство существующих программ имеют теоретическую направленность и используют традиционные методы обучения, которые не отвечают современным требованиям практикоориентированности. Очевидно, что подобное обучение не отвечает запросам преподавателей-инноваторов.

Мотивация и материальное стимулирование

Удержание преподавателей-инноваторов должно опираться на знание основных факторов их мотивации. По мнению большинства ректоров, иерархия основных факторов мотивации НПР выглядит следующим образом: 1–2-е место занимают высокая заработная плата и признание заслуг и достижений; 3–4-е место – комфортные условия и личностное развитие и 5-е место – близкие отношения с коллегами. Можно согласиться с тем, что данная иерархия действительно характерна для НПР, занимающихся традиционной образовательной и научно-исследовательской работой. Если же говорить о преподавателях-инноваторах, то у них на первый план выходят другие внутренние факторы мотивации, такие как потребности в креативности, разнообразии и переменах, решении сложных задач, выполнении востребованной обществу работы. Иными словами, преподаватели-инноваторы имеют другой профиль мотивации и нуждаются в других мотивационных програм-

мах.

Ведущее место среди факторов мотивации НПР занимает высокая заработная плата, поэтому основное внимание университетских менеджеров направлено на построение гибких и справедливых материального стимулирования. Существующие системы оплаты труда состоят из постоянной и переменной части, включающей в себя различные доплаты, премии, бонусы и др. В рамках этих систем университеты разработали и внедрили большое разнообразие показателей и критериев достижения: KPI, рейтинги кафедр, дифференцированные показатели публикационной активности и т.п. Все показатели и критерии формализованы и задокументированы, что исключает возможность волюнтаризма со стороны руководителей. Наряду с показателями эффективности учитываются также и индивидуально-психологические особенности сотрудников. В целом, по мнению ректоров, существующие системы материального стимулирования создают необходимые предпосылки для активизации инновационной и предпринимательской активности НПР.

Выводы

Анализ интервью с ректорами вузов Нижегородской области позволяет сделать следующие выводы.

1. В университетах реализуется смешанное управление с доминированием административной, вертикально-иерархической модели. Для успешного инновационного развития эта модель должна быть трансформирована в направлении преобладания гибкой, органической модели. При этом с целью обеспечения как инновационной, так и регулярной учебной и научно-исследовательской деятельности обе модели должны быть интегрированы в единую.
2. В сложившейся модели управления университетами организационная культура и ценности играют второстепенную роль. В управлении инновационным университетом значение организационной культуры и ценностей существенно возрастает и выдвигается на первый план. Это требует от университетского менеджмента изменения методологии управления – от управления на основе должностных инструкций и приказов к управлению на основе ценностей.
3. По оценке ректоров креативными способностями обладает небольшая часть НПР и для расширения в университете инновационной деятельности необходимо искать новых креативных сотрудников. Концепция инновационного университета предполагает, что участие НПР в инновационной должно быть массовым и основной акцент должен быть сделан не на поиске новых креативных сотрудников, а на развитии и обучении работающих сотрудников.
4. В существующих процедурах привлечения и подбора НПР современные методики и инструменты применяются редко, в основном, при приглашении внешних совместителей-практиков. Применение традиционных инструментов привлечения и подбор персонала с помощью конкурсных процедур не позволяет эффективно решать проблему привлечения новых преподавателей и адекватной оценки работающих преподавателей-инноваторов.
5. Обучение НПР происходит преимущественно с помощью внутриуниверситетских программ повышения квалификации, которые, как правило, имеют теоретическую направленность и используют традиционные методики обучения. Развитие преподавателей-инноваторов требует обучения на программах, ориентированных на разработку новых продуктов и технологий, а также коммуникаций и взаимодействия с коллегами из других университетов и инновационных компаний.
6. Ректоры университетов не в полной мере учитывают особенности мотивации преподавателей-инноваторов, для которых на первый план выходят такие внутренние факторы, как потребности в креативности, разнообразии и переменах, решении сложных задач, выполнении востребованной обществом работы. При этом во всех уни-

верситетах существуют гибкие системы материального стимулирования, позволяющие поощрять инновационную активность.

Обобщая выводы исследования, можно заключить, что используемые в нижегородских университетах модели и методы управления персоналом пока еще не в полной мере отвечают тре-

бованиям инновационного развития, и есть возможности для их корректировки в связи с возникающими вызовами перед системой высшего образования. Основой для совершенствования должно стать управление на основе ценностей, которые успешно реализуются в высокотехнологичных инновационных компаниях и ведущих инновационных университетах.

Библиографический список

1. *Ицкович Г.* Тройная спираль: университеты – о предприятия – государство. Инновации в действии. Томск. Изд-во томского гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники. – 2010. – 238 с.
2. *Кларк Б. Р.* Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. – 312 с.
3. *Кларк Б. Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. – 240 с.
4. *Лебедева Н. М., Ясин Е. Г.* Культура и инновации. К постановке проблемы // Форсайт. – 2009. – Т. 3, № 2. – С. 16–26.
5. *Петрова О. В.* Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета : дис. ... д-ра социологических наук : 22.00.08 / Петрова Ольга Викторовна. – Н. Новгород, 2013. – 175 с.
6. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией : Учебное пособие для вузов : пер. с англ. / под ред. Е. А. Климова. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 399 с.
8. *Сачкова Е. А.* Креативный класс: зарубежная теория и отечественная практика нового образа жизни. – Ростов-на-Дону : Издательство Ростовского юридического института МВД России, 2011. – С. 112–116.
9. *Флорида Р.* Креативный класс: люди, которые создают будущее. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 384 с.
10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
11. *Cherwitz R. A., Sullivan C. A.* Intellectual Entrepreneurship A Vision for Graduate Education // Change: The Magazine of Higher Learning. – 2002. – Vol. 34. – P. 22–27. – URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144424049>.
12. *Dill D.* The Management Of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age // Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change / ed. by B. Stensaker, J. Välimaa, C. Sarrico. – Palgrave Macmillan, 2012. – P. 222–237.
13. *Goffee R., Jones G.* The Character of Corporation: How Jour Company's Culture Can Make or Break Your Business. – 2nd ed. – London : Profile Books, 2003. – P. 25–6.