

# На пути к предпринимательскому университету: что находится в центре изменений?



**В.В. Пономаренко**

сотрудник Центра корпоративного развития Института инноватики ТУСУРа  
viking83@list.ru

**Л.В. Кобзева**

директор Центра корпоративного развития Института инноватики ТУСУРа  
05.liana@gmail.com



*В статье анализируются поколения университетов и их миссии. Авторы предлагают новый взгляд, согласно которому нормы деятельности управленческого и профессорско-преподавательского состава должны подвергнуться преобразованию. В статье также указываются направления работ, которые могут обеспечить трансформацию университета в субъекта экономического развития. Во второй части статьи описана реализация проекта по разработке Кодекса организационной культуры Института инноватики как инновационной организации. Приводится методика разработки и реализации проекта, направленного на оформление целостной организационной культуры Института через создание Кодекса, утверждающего правила, нормы и этические принципы, которыми руководствуются сотрудники в реализации миссии, видения и целей Института, как ключевого подразделения университета по развитию и распространению культуры и идеологии предпринимательства.*

**Ключевые слова:** предпринимательский университет, миссия, нормы деятельности, Кодекс организационной культуры.

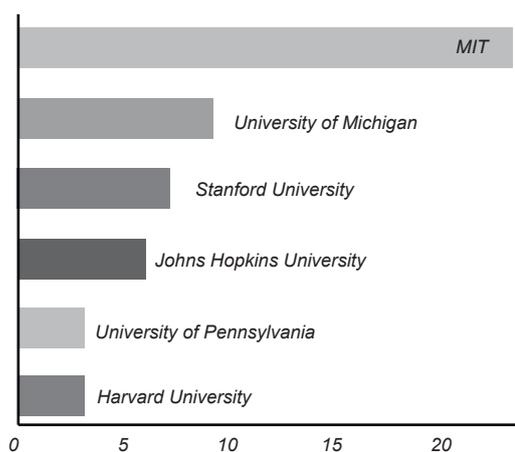
Типология университетов, закреплённая в ходе реформы высшего образования в России, задаёт миссию и назначение каждого типа университета. Федеральные университеты созданы для реализации геополитических интересов, осуществления образовательной, научной и инновационной деятельности по широкому спектру направлений с целью интегрированного кадрового и научного обеспечения масштабных проектов. Назначение исследовательских университетов — вернуть исследования и разработки университетов — преобразовать университеты в организации, производящие новое знание. Появление третьей миссии университета — быть активным игроком в социально-экономическом развитии региона позволяет обсуждать ещё один тип университета — предпринимательский, который обладает компетенцией производства знаний, а также разработки технологий и их коммерциализации.

Развитие мировой экономики и науки после Второй мировой войны, появление концепции общества знания, инновационной экономики в XX веке постепенно смещает на периферию торговлю и производство, вынося в центр экономики субъектов, производящих знание [1].

Конец XX века насчитывает многочисленные исследования новой экономической действительности разных стран и попытки построения на основе их результатов модели инновационного развития. Одной из таких является модель тройной спирали, описывающая процесс инновационного развития как сбалансированные отношения университета, государства и бизнеса. Модель была разработана в качестве концеп-

ции «по факту» и даёт вариант ответа на давно обсуждаемый вопрос о модели инновационного развития. Согласно модели, в обществе, основанном на знаниях, по отношению к государству и бизнесу университеты должны играть лидирующую роль, поскольку производят знание и концентрируют значительную часть молодых людей [2].

**Сравнение лучших университетов США по количеству создаваемых стартапов**



Источник: Science (данные за 2006 г.)

Сегодня предназначением университета, помимо предоставления образования и проведения научных исследований, становится поощрение предпринимательства, инкубация и создание компаний. Таким образом, университет должен стать полноценным участни-

ком рынка. Авторы модели тройной спирали называют такие изменения второй академической революцией.

Примером реализации модели предпринимательского университета является Массачусетский институт технологий (MIT). Институт выпускает высокотехнологичные стартапы, которые становятся игроками глобальных рынков. Действия руководства института направлены на создание системы управления, механизмов и инструментов, позволяющих преподавателям, студентам и выпускникам создавать инновационные компании.

Автор модели тройной спирали Генри Ицковиц указывает на ключевой поворот в развитии MIT, начало которого положено в инаугурационной речи 9-го президента MIT Карла Тэйлора Комптона и формулировании его видения развития университета. Университет, по мнению Комптона, должен быть основан на актуальных теоретических и прикладных исследованиях. Карл Комптон считал необходимым поощрять подражание ученым-предпринимателям, создавать компании на базе разработок, систематизировать процесс создания и развития фирм, чтобы университет отвечал современным вызовам и был участником экономического развития [4, 5]. «Анатомия» MIT как предпринимательского университета базируется на академическом предпринимательстве [6]. Последнее является механизмом высокой сложности и включает:

- **спин-офф поведение индивидуумов**, которое является отражением индивидуальных действий, воли индивида к практикованию успешного предпринимательского поведения;
- **организационную политику и организационную структуру**. Принципиальна стратегическая ориентация университета, принятая всеми подразделениями;
- **организационную культуру** (корпоративную культуру) профессорско-преподавательского состава, которая поддерживает предпринимательство. Это ярко выражается в следующем, распространенном в MIT высказывании: «Если ты

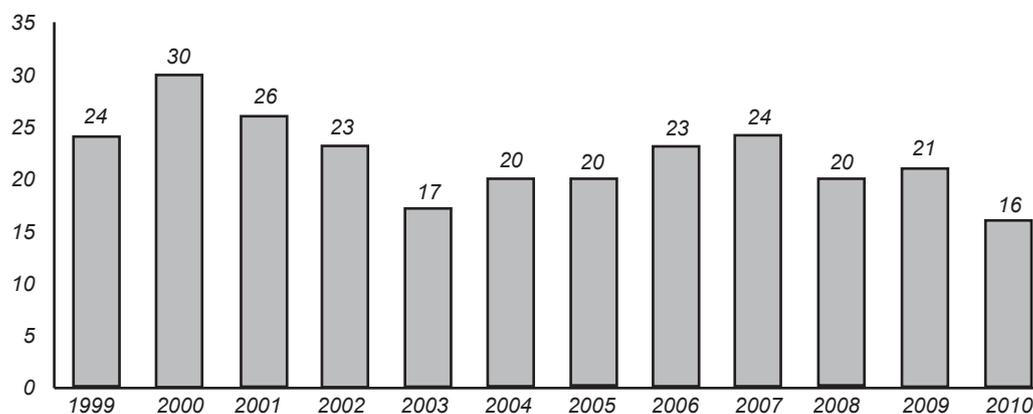
*до сих пор не создал ни одного предприятия, ты начинаешь думать, что же со мной не так? Если ты новичок или студент, то ты встретишь как минимум 20 людей, которые основали компанию и поэтому начнешь думать: если все могут, то и я тоже могу»;*

- **внешнее окружение**, позиционирование в котором осуществляется через проводимые университетом исследования.

Профессор Калифорнийского университета Бартон Кларк выделяет другие характеристики предпринимательского университета, отражающие структурную и организационную перестройку. Предпринимательский университет должен иметь мощный академический центр, структуры, несущие логику изменений, и реализующие проекты, генерирующие высокие доходы в свой бюджет. У такого университета высокая финансовая самостоятельность и многообразная база финансирования. Ярким примером может выступить голландский технический университет Твенте. По версии Бартона Кларка предпринимательский университет характеризуется [7]:

- **Усиленным центром управления** — университет совмещает новые управленческие ценности с традиционными университетскими;
- **Обширной периферией развития** — поощряет рост подразделений внутри университета, которые с большей готовностью, чем традиционные кафедры и факультеты, преодолевают старые границы университета для установления связей с группами и организациями за пределами университета;
- **Диверсифицированным источником финансирования** — наличие средств, находящихся в собственном распоряжении университета, при этом их трата предоставлена на собственное усмотрение вуза;
- **Преобразованным академическим «Центром»** — кафедры и факультеты университета должны становиться предпринимательскими подразделениями, выходя в мир с новыми программами и

Количество стартапов, созданных в Массачусетском институте технологий в период 1999–2010 гг. (всего — 264)



Источник: Офис лицензирования технологий Массачусетского института технологий. Статистика работы Офиса в отчете за 2010 г.

отношениями, стимулируя третьи источники дохода;

- **Развитой интегрированной предпринимательской культурой** — идеи внутри университета взаимодействуют с практической деятельностью, тем самым культурная сторона университета становится особенно важной для совершенствования индивидуальности университета.

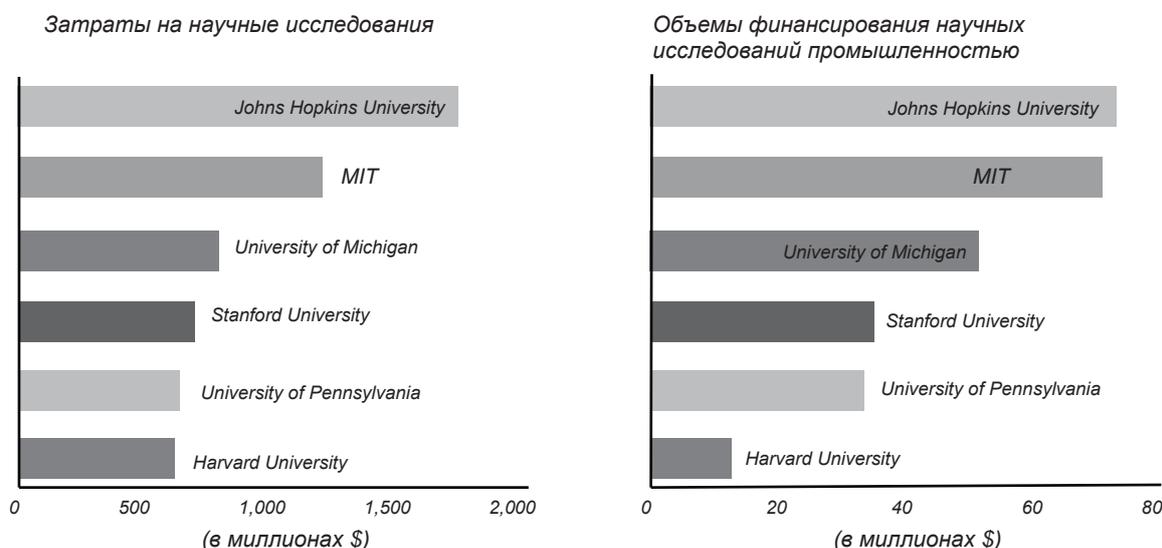
Структурную и управленческую перестройку университетов-лидеров можно наблюдать и в России. В период 1999–2010 гг. в России сформировались университеты-лидеры по созданию инновационной инфраструктуры, в составе которой студенческие и технологические бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, офисы коммерциализации разработок, инвестиционные фонды, программы подготовки специалистов в области управления инновациями, агентства по защите интеллектуальной собственности. В число таких университетов входит и ТУСУР, открывший в 2004 году первый студенческий бизнес-инкубатор в России и создавший вокруг себя кольцо наукоемких компаний, в которое сегодня входит более 120 предприятий. Кольцо наукоемких компаний — учебно-научно-инновационный комплекс (УНИК) ТУСУРа создан для развития партнерства университета и бизнеса и формирования инициатив по изменению законодательства по инновационной деятельности.

Построение инновационной инфраструктуры и развитие отношений с инновационными компаниями является первым этапом решения задачи по встраиванию университета в экономику. Параллельно с развитием инновационной инфраструктуры, ТУСУР активно развивал исследовательский потенциал, понимая, что одной из главных основ предпринимательского университета является мощный бюджет на исследования и разработки.

Как видно, MIT занимает второе место по затратам на научные исследования и объемам финансирования научных исследований промышленностью, однако, является лидером по количеству созданных компаний в год. Таким образом, наряду с мощными традициями и исследовательской компетенцией, университет добился превосходства в области коммерциализации технологий. В основе перехода от исследовательского университета к предпринимательскому лежит смена норм деятельности. Появление норм предпринимательской деятельности позволяет обеспечить ее воспроизводство и освоение значительной частью преподавательского состава и студенческой аудитории. Для российской ситуации это означает, что на следующем этапе построение предпринимательского университета должно стать задачей не отдельных «групп прорыва» внутри университета, а массовым стандартом деятельности. Такая постановка указывает на то, что помимо развития материальной инновационной инфраструктуры есть ряд направлений, которые связаны с освоением новой культуры деятельности, обеспечивающей переход университета к реализации третьей миссии — предпринимательской.

Первое — необходимо определиться с моделью инновационного развития, на которую университет опирается при определении своей роли в инновационной экономике. Сегодня обсуждается экосистема инноваций, как набор ключевых позиций в инновационной экономике, связанных в так называемые network (инновационные сети и сообщества). Эта модель указывает на высокую значимость сетевых отношений в инновационной экономике. Вместе с тем,

**Сравнение лучших университетов США по затратам на научные исследования и объемам финансирования научных исследований промышленностью**



Источник: Science (данные за 2006 г.).

необходимо обратить внимание на модель Triple Helix (Тройной спирали), описывающей процесс инновационного развития как взаимодействие университетов, бизнеса и государства, где инновации создаются на «пересечении» этих трех институциональных сфер. Такой институциональный подход связан с появлением новых прозрачных правил работы каждого института и их взаимодействия. Пока в России университеты опознают себя больше как учреждения, нежели чем как институты, выполняющие функцию в инновационной системе. Тем более, российские университеты рассматривают свое развитие изолированно, поскольку их включенность в мировые исследовательские и предпринимательские сети очень низка.

Второе — необходимы принципиальные изменения в культуре управления университетами. Что является новой нормой в управлении университетами — ключевой вопрос. Если университеты опознают себя как полноценного участника рынка знаний и технологий, то неизбежно должны приобрести компетенции в области анализа рынков, учета результатов форсайтов и параметров мировых университетских рейтингов, за которыми стоят новые представления о конкурентоспособности университета. Например, проект Гарварда до 2050 г. «Олстон» — кампус для фундаментальных и прикладных исследований в области живых систем — построен на базе проведенного технологического форсайта [8]. Проект обеспечивает университету лидирующую позицию в мировой научно-технологической политике до 2050 года и направлен на построение новых организационных форм проведения научных исследований (смена «феодальной» раздробленности исследовательских групп на «ренессансное» братство ученых [8]), инфраструктур научной и инженерной деятельности для реализации технологических приоритетов. Важной частью инициативы Гарварда является «перевод» результатов исследований и разработок в содержание учебных курсов.

Таким образом, изменение норм деятельности и организации «жизни» научного сообщества должно занять одно из центральных мест в проектах развития университетов. Это третье необходимое направление работ — введение новых норм и принципов, которые ориентированы на проектную, исследовательскую и предпринимательскую деятельность. Сегодня это ключевой вызов. Помимо построенной и используемой материальной инфраструктуры инновационной деятельности необходимо обеспечить введение новых норм деятельности, которые обеспечивали бы коммерциализацию технологий и генерацию стартапов.

В 2008 году в ТУСУРе Центром корпоративного развития реализован проект по разработке технического задания по развитию корпоративной культуры университета до 2020 года. По результатам проекта выделены следующие задачи — развитие культуры позиционирования в сети Интернет, обеспечение преимущества научной и инженерной культуры деятельности, развитие предпринимательской культуры деятельности, формирование культуры карьер-

ного развития профессорско-преподавательского состава. В 2009 году реализован проект по созданию Кодекса корпоративной культуры подразделения ТУСУРа — Института инноватики как инновационной организации, деятельность которой направлена на развитие и распространение предпринимательской культуры. Реализация проекта по созданию Кодекса описана во второй части статьи.

Четвертое направление — кадровая политика — построение прозрачных траекторий карьерного и профессионального развития внутри университета на базе HR-технологий последнего поколения: «управления талантами», «управления карьерным ростом», «формирования самообучающейся организации», «непрерывного образования». Встраивание университетов в экономику и запуск новых программ исследований и разработок невозможны без построения управления человеческими ресурсами. Однако сегодня кадровая политика университетов архаична и дискуссия о введении позиции проректора по HR или Управления по HR лишь только начинается.

Пятое направление работ — развитие web-инфраструктуры университета как набора сервисов и инструментов для решения задач исследовательской и предпринимательской деятельности. Фактически необходимо создание IT-инструментов управления, которые позволяют повысить эффективность и культуру труда. Не менее важно и то, что деятельность университета становится более открытой и, как правило, успешный университет стремится распространять результаты своей деятельности по созданию новых технологий и компаний, используя сеть Интернет, задавая новые стандарты коммуникационных стратегий.

Шестое направление — построение деловой сети выпускников как «каркаса» для реализации региональных, страновых и глобальных инициатив. Массачусетским институтом технологий проведено масштабное исследование деятельности выпускников: на данный момент по всему миру выпускниками MIT создано 25 800 активных компаний — это деловая сеть, на которую университет опирается в своем развитии. В этих компаниях работает 3,3 млн. сотрудников, объем продаж достигает 2 трлн. долларов [9].

Руководствуясь вышеизложенными тезисами об освоении университетами предпринимательской миссии и необходимых направлениях работ, в 2009 году в Институте инноватики ТУСУРа реализован проект по созданию Кодекса организационной культуры инновационной организации. Проект направлен на оформление целостной организационной культуры Института через создание Кодекса, утверждающего правила, нормы и этические принципы, которыми руководствуются сотрудники в реализации миссии, видения и целей развития Института.

Организационная культура университета, трактуемая как нормы и стандарты деятельности, обеспечивающие его развитие, зависит, прежде всего, от миссии, стратегии университета и понимания его

функции и роли по отношению к двум другим институциональным сферам — государству и бизнесу [2]. Выстраивание отношений с этими двумя институциональными сферами во многом влияет на успешность реализации стратегии и задает требования к внутренней перестройке университета и смене стандартов деятельности.

Проект по созданию и развитию организационной культуры является инновационным по своей сути, поскольку должен обеспечить формирование нового видения организации, разработку принципов, регулирующих деятельность по его достижению и этические обязательства. Ключевым процессом при развитии организационной культуры является интеграция подразделений, выполняющих функции в рамках образовательного, научно-исследовательского процесса и содействующих развитию предпринимательства и новых наукоемких компаний. В Институте инноватики ТУСУРа входят подразделения всех трех типов.

В истории и опыте мировой и российской управленческой практики проекты по развитию организационной культуры выделяются как один из ключевых элементов в запуске изменений в организации и доведению их до результата. В повестке дня Института инноватики проект «организационная культура» появился в связи с необходимостью запуска изменений — интеграции подразделений под решение новой задачи [10]. Ситуация была уникальна тем, что Институт находился на стадии интеграции подразделений, непривычных для традиционных образовательного и научно-исследовательского процессов. Студенческий бизнес-инкубатор, офис коммерциализации разработок, Центр дистанционного образования, Центр трансфера технологий, Центр корпоративного развития и другие подразделения, вошедшие в состав Института, и имеющих свои нормы деятельности и свою историю, должны были стать единым целым. Проект по организационной культуре должен обеспечить складывание этих «пазлов» в новую целостность — Институт инноватики.

В течение 2008–2009 гг. Центром проводился мониторинг официальных сайтов российских вузов, который показал, что в 2008 году из более чем 1000 российских университетов вели проекты по организационной культуре только 11, а оформленные Кодексы корпоративной культуры имели 5 университетов. В 2009 году кодексы имели уже 9 университетов РФ<sup>1</sup>. Таким образом, проект «Организационная культура Института инноватики ТУСУРа» находился во фронтире этих работ.

В аналитической и исследовательской части проекта «Разработка Кодекса организационной культуры Института инноватики» Центром корпоративного развития были проработаны подходы к организационной культуре, которые складывались и сменяли друг друга, начиная с 1930-х годов, когда термин «корпоративная (позже — «организацион-

ная») культура» впервые появился в сфере управления. Представления об организационной культуре за 80 лет значительно изменились. Если сначала (1930–60-е годы) под организационной культурой понимался «групповой дух» (обсуждались коллективизм, неформальные связи, их непосредственное влияние на производительность труда и т. д.), то сейчас ее связывают, прежде всего, «с правилами и нормами в решении проблем, связанных с адаптацией к внешней среде, и внутренней интеграцией» [11]. Организационная культура как набор базовых правил и норм в виде регламентов является важным фактором экономической эффективности организации (Э. Шайн, У. Оучи, И. Питерс, У. Уотерман, П. Сенге). Таким образом, эффективная организационная культура — инструмент повышения конкурентоспособности организации. «Ощущение родства», «сплоченность», которые считались важными факторами для поддержки эффективной организационной культуры, сегодня не являются движущей силой, поддерживающей функционирование организации. На смену этому приходит упорядочивание, структурирование и нормирование самых важных процессов и процедур в организации. Ключевым теперь является понимание каждым сотрудником и подразделением возможностей в осуществлении своего действия, реализации инициативы в рамках стратегической цели и миссии.

В качестве рабочего понятия организационной культуры в проекте использовано понятие, введенное консультантом, профессором MIT Sloan School of Management (США) Эдгаром Шайном: «Организационная культура — это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных по мере того, как организация училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными» [12].

Ключевые топы в организационной культуре любой организации — это миссия, видение, стратегические и этические принципы и обязательства, которые принимают на себя руководство, сотрудники (а в нашем случае и студенты) для того, чтобы их реализация стала возможной.

Цель проекта обозначалась руководством Института для разработчиков следующим образом: «Разработка организационной культуры как инструмента реализации стратегических целей». В реализацию проекта через интерактивные опросы, анкетирование, интервью было вовлечено большинство сотрудников Института. Целью обсуждений было выделение ключевого процесса в Институте инноватики — образовательного, научно-исследовательского или трансфера и коммерциализации технологий. В дискуссиях между сотрудниками было решено, что главным процессом, вокруг которого должна фокусироваться вся остальная работа, является образовательный про-

<sup>1</sup> Девять университетов размещают кодексы на своих официальных сайтах.

цесс. Обсуждались и другие варианты, например, предлагалось в качестве базового процесса выделить процесс коммерциализации тех исследований и разработок, которые ведутся, но пока было признано, что главным для Института остается образовательный процесс.

Для определения миссии Института инноватики проделан ряд аналитических работ:

- Выделение тенденций, способствующих и препятствующих развитию организационной культуры в Институте инноватики.
- Анализ миссий ведущих университетов и высокотехнологичных компаний России и мира.
- Обзор структуры институтов инноватики в вузах РФ, их взаимодействие с компаниями, направления подготовки.
- Проведение опроса сотрудников Института «Принципы и направления разработки стратегии Института инноватики».
- Мониторинг и анализ статистики создания университетов США (University of Michigan, MIT, Stanford University, University of Pennsylvania, Harvard University, Johns Hopkins University) компаний за период 1999–2008 гг. — сравнение «мощности» работы инновационной инфраструктуры.
- Опрос членов учебно-научно-инновационного комплекса (УНИК) ТУСУРа (пояса инновационных компаний вокруг университета) по перспективам взаимодействия университета и компаний.
- Исследование восприятия Института инноватики как нового подразделения сотрудниками других факультетов и подразделений ТУСУРа с помощью Q-методологии.

После проведенных обсуждений результатов аналитических работ и ситуации в Институте инноватики, был выделен профиль и сформулирована миссия:

«Институт инноватики — это организация, разрабатывающая инновационные решения в области электроники, информационных технологий, юриспруденции, трансфера технологий, предпринимательства, дистанционного образования в составе ТУСУРа — исследовательского университета.

Миссия Института инноватики — в успехах его выпускников.

Мы видим свое основное предназначение в генерации новых поколений предпринимателей и специалистов наукоемкого бизнеса, выращиваемых в среде науки и технологий, которые будут наилучшим образом служить России и миру в XXI веке».

При этом успех выпускника понимается как:

- конкурентоспособность на рынке высоких технологий: создание студентом или выпускником hi-tech стартапа
- или
- конкурентоспособность в научном сообществе: завоевание значимых позиций, авторитета в научном сообществе, проведение востребованных наукоемким бизнесом научных исследований и разработок

или

- конкурентоспособность на рынке труда: трудоустройство и карьерный рост в высокотехнологичном секторе экономики.

Следующим ключевым разделом в Кодексе является видение, описывающее организацию в будущем, обычно через конкретные цифры — например, годовой оборот, количество выпускников, привлеченные средства по контрактам на исследования и разработки и прочее. Но, поскольку Институт инноватики является становящейся организацией, в цифрах описать видение сложно, и оно было зафиксировано в более общем виде: «К 2020 году Институт занимает устойчивые позиции на рынке образовательных услуг и в научном сообществе по следующим направлениям:

- Институт имеет ряд научных школ, представители которых ведут образовательную, консультационную, экспертно-аналитическую и исследовательскую деятельность, имеют высокий индекс цитируемости и высокие доходы от выполненной научно-образовательной деятельности, продажи патентов и лицензий. Создан венчурный фонд и эндаумент. Научные исследования и разработки в институте финансируются ассоциацией выпускников ТУСУРа с целью дальнейшей их коммерциализации. В Институте равное количество бакалавров и магистров на дневном отделении.
- Институт разрабатывает и применяет новые образовательные программы и технологии, соответствующие международным требованиям. Образовательные программы строятся на базе инноваций в инженерии, образовании, управлении. Дневное образование полностью организовано через проекты.
- Институт выпускает новые компании, которые осуществляют свою деятельность на региональных, российских и мировых рынках.
- Институт проводит эффективную кадровую политику и использует современные технологии управления человеческими ресурсами, позволяющие обеспечить преемственность научно-педагогических школ и разрабатывать новые схемы и траектории карьерного и профессионального развития, формировать управленческий и научно-педагогический кадровый резерв».

Базовые стратегические принципы Института инноватики ТУСУРа, соблюдение которых должно обеспечить реализацию миссии и видения, сформулированы следующим образом:

- Конкурентоспособность. Институт за счет предоставления качественного инженерного и гуманитарного образования обеспечивает конкурентоспособность выпускников на рынке труда, в построении научной карьеры и создании успешных hi-tech компаний. Институт продвигает предпринимательскую культуру деятельности и идею образования в течение всей жизни как стержня карьеры.
- Коммерциализация. Большинство проводимых исследований и разработок востребованы и фи-

нансируются наукоемким бизнесом. Особое значение имеет совместное участие преподавателя и студента в исследованиях, разработках и коммерциализации их результатов.

- Высокая квалификация и компетентность. Институт ведет свою деятельность максимально компетентно и стремится сохранять и развивать качество образования, проведения научных исследований, разработок и управления.
- Стремление к международному признанию и высокой репутации. Направленность проектов Института на достижение международного признания и вхождение в инновационное сообщество России и мира. Укрепление международного сотрудничества посредством взаимодействия с ведущими мировыми научными и образовательными центрами через стажировки, приглашение специалистов и совместные проекты.
- Высокая ориентированность на укрепление частно-государственного партнерства. Развитие учебно-научно-инновационного комплекса ТУСУРа (пояса инновационных компаний) как центра, оказывающего влияние на политику в сфере образования, науки и предпринимательства.

Формат Кодекса был выбран на основе анализа текстов кодексов российских и иностранных университетов (США, Великобритания, Франция, Австралия), размещенных на официальных сайтах университетов в сети Интернет. В российском Интернете на официальных сайтах университетов размещено 9 кодексов, мировой же опыт гораздо шире: на сайтах многих иностранных вузов опубликованы их кодексы, 20 из которых были проанализированы.

Большинство университетов в качестве первой главы включают формулировку миссии и стратегии развития университета, на которую опираются для разработки дальнейших глав — принципов, этических обязательств, способов разрешения конфликтных ситуаций и снятия конфликта интересов, обеспечивающих деятельность по достижению заявленных целей. В некоторых университетах создается несколько кодексов: для преподавателя, студента, исследователя. Третьи охватывают кодексом все университетское сообщество. В большинстве случаев в кодексе есть ссылки на другие нормативные документы, принятые в университете, подкрепляющие или разъясняющие остальные положения кодекса. Таким образом, кодекс является частью нормативной системы университета.

Наряду с внутренними кодексами в некоторых российских и многих западных университетах имеют силу профессиональные — журналиста, ученого, социолога, юриста, и т. д., которые определяют нормы профессий и основных типов деятельности, осуществляемых в университете. Профессиональные кодексы, в том числе, являются основанием при разрешении сложных и неоднозначных ситуаций. Отдельные подразделения университета также разрабатывают собственные кодексы, как правило, отражающие де-

ятельностную специфику (отдел маркетинга, библиотека и пр.) и соответствующие положениям кодекса всего университета.

Разработанный Кодекс организационной культуры Института инноватики включает миссию, видение, принципы и цели развития института, этические обязательства, закрепляющие назначение института как подразделения университета, формирующего предпринимательскую культуру. Следующим шагом развития организационной культуры станет разработка ряда новых нормативных документов, регламентирующих деятельность сотрудников, подразделений и проектных групп в Институте, позволяющих любому сотруднику и подразделению видеть и использовать общепринятые в Институте возможности и пути реализации своих инициатив в рамках заявленных миссии и стратегии.

Становление университета как центра инновационной экономики является комплексной задачей и связано с освоением новых стандартов управленческой, исследовательской и предпринимательской деятельности. Университет будет усиливать свое влияние на экономическое развитие только при построении гибкой системы управления, обеспечивающей создание новых технологий, имеющих большую практическую важность. Постановка университета в центр экономики требует переопределения его роли, перестройки в отношениях «университет — бизнес — власть», а значит целенаправленных усилий по смене норм деятельности управленческого и профессорско-преподавательского состава. Одним из форматов закрепления норм деятельности и этических принципов, соответствующих новой роли университета является Кодекс организационной культуры. Кодекс является зарождающимся институтом и элементом нового управления. Зрелость этого института будет определяться его влиянием на освоение университетом новой роли — субъекта экономического развития.

## Список литературы

1. Щедровицкий П.Г. Томские лекции об управлении (1998–2000 гг.). Управление развитием: изменения сферы производства, обращения и использования знания. Томск, 2001 г.
2. Тройная спираль Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии / Генри Ицковиц; пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 238 с.
3. Я не хочу быть потерянным поколением. Интервью П.Г. Щедровицкого. Журнал «Кентавр», 1994, N 2. С. 32–39.
4. O'Shea R., Allen T., Morse K. (2005) Creating the Entrepreneurial university: The Case of MIT, Presented at Academy of Management Conference, Hawaii, 2005.
5. MIT and the Rise of Entrepreneurial Science: Henry Etzkowitz, Routledge Press, London, UK, 2002.
6. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the MIT experience. Rory P. O'Shea, Thomas J. Allen, Kenneth P. Morse, Colm O'Gorman and Frank Roche.
7. Кларк Бартон Создание предпринимательского университета: организационные пути преобразования, IAU Press, 2003. 148 с.
8. Report from the Task Force on Science and Technology. May 2004.

9. Entrepreneurial Impact: The Role of MIT. Edward B. Roberts and Charles Eesley. MIT Sloan School of Management. February 2009.
10. Кобзева Л.В., Грибов Е.Н., Пономаренко В.В., Кузнецов И.А., Голошубин К.С., Клымчук Е.А. Запуск и сопровождение изменений в современном университете как особый фокус управления. Журнал «Инновации», № 2 (124), февраль, 2009.
11. Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
12. Edgar H. Schein. Organization Culture and Leadership. 3rd ed. (The Jossey-Bass business & management series) 2004. Edgar H. Schein – professor Emeritus MIT Sloan School of Management (USA).

## Towards the entrepreneurial university: what is situated in the center of the changes?

**L.V. Kobzeva**, Head of Center of corporate development, Center of corporate development (Institute for innovations, TUSUR)

**V.V. Ponomarenko**, project manager, Center of corporate development (Institute for innovations, TUSUR)

*The article contains analysis of university's generations and missions. The authors offer a new view, according to which activity's regulations of management and teaching staff must be transformed. Directions of work, which can provide the university transformation to the subject of economic development, are also presented in the article. The second part of the article describes the implementation of the project to develop the Code of corporate culture of the Institute of innovation as innovative organization. The article provides the method of developing and implementing a project, aimed at designing a coherent corporate culture of the Institute through the creation of the Code, which claims rules, regulations and ethical principles that guide the staff in mission, vision and goals of the Institute as a key university division of development and dissemination of culture and entrepreneurial ideology.*

**Key words:** Entrepreneurial university, mission, activity's regulations, Code of corporate culture.

### ПОДПИСНОЙ ТАЛОН

## ИННОВАЦИИ

Подписка в редакции — это получение журнала сразу после выхода тиража.

Подписка на 2010 год (12 номеров) — **11160 руб. 00 коп.**

(Одиннадцать тысяч сто шестьдесят рублей 00 коп), в том числе НДС — 1116 руб. 00 коп.

Название организации \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Почтовый адрес (адрес доставки) \_\_\_\_\_

Просим высылать нам журнал «Инновации» в количестве \_\_\_\_\_ экземпляров.

Нами уплачена сумма \_\_\_\_\_

Платежное поручение \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

#### Банковские реквизиты редакции:

ОАО «Трансфер», ИНН 7813002328, КПП 781301001,  
р/с 40702810727000001308 в Приморском филиале ОАО «Банк Санкт-Петербург»,  
г. Санкт-Петербург, к/с 30101810900000000790, БИК 044030790

Дата заполнения подписного талона \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

Подписку на год или на полугодие можно оформить с любого месяца.

Заполненный подписной талон мы принимаем по факсу: (812) 234-09-18.

Контактное лицо: А. Б. Каминская.

По каталогу «Агентство «Роспечать»» «ГАЗЕТЫ. ЖУРНАЛЫ — 2010» (Москва)  
подписка оформляется на общих основаниях. Подписной индекс: **38498**.