

О. О. Романовський,

доктор педагогічних наук, професор, ректор, Українсько-американський гуманітарний інститут «Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні», м. Київ

## ДОСЛІДНИЦЬКІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ВНЗ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

*Аналізуються структури і характерні риси комерційної академічної діяльності дослідницьких підприємницьких університетів, вивчаються оптимальні організаційно-економічні механізми інноваційного розвитку зарубіжних підприємницьких ВНЗ з метою подальшого використання позитивного досвіду у системі вищої освіти України.*

*Structures and special features of commercial academic activity of research entrepreneurial universities analyzed. The optimum organizational and economical mechanisms of foreign entrepreneurial higher education institutions innovative development are studied. The positive foreign experience in this sphere may be used in the higher education system of Ukraine.*

*Ключові слова: дослідницькі університети, академічне підприємництво, інноваційний підприємницький ВНЗ, підприємство-університет, комерціалізація діяльності ВНЗ, вища освіта.*

*Key words: research universities, academic entrepreneurship, innovative entrepreneurial institute of higher education, enterprise-university, commercialization of institute of higher education activity, higher education.*

### ВСТУП

Проблеми сучасної вищої освіти загострилися в усьому світі внаслідок економічних криз і поступового скорочення соціальних програм, у тому числі й бюджетного фінансування навчальних закладів. Особливо яскраво ці проблеми висвітлюються в Україні, Росії та інших країнах колишнього СРСР через труднощі трансформаційних змін у процесі політичних та суспільно-економічних змін, здобуття незалежності та переходу до ринкових відносин. Ці проблеми за своєю суттю не є унікальними і властивими окремим націям. Тому вони повинні розглядатися в загальносвітовому контексті трансформації інституційних основ вищої освіти. Нові, ринково орієнтовані та вкрай комерціалізовані умови існування університетів у сучасному суспільстві поставили перед державними структурами, науковим і освітянським співтовариством питання про відмову від колишніх методів роботи, заснованих на державному протекціонізмі і бюджетному фінансуванні вищої освіти, пристосовування до нових жорстких умов ринку, певному обмеженні академічної свободи і подальшої комерціалізації університетської діяльності.

### АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ТА ОГЛЯД ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ РОБОТИ

Процеси глобалізації економіки, стрімке поширення впливу бізнесу на всі сфери діяльності людства, комерціалізація гуманітарних галузей суспільства, у тому числі наукової діяльності та вищої освіти, призвела до виникнення феномена академічного капіталізму (кінець 80-х — початок 90-х років ХХ століття), комерціалізації результатів науково-дослідницької та освітньої діяльності провідних дослідницьких університетів [1; 2], появи підприємницьких університетів [3], університетів-підприємств [4] і університетських підприємств із комерціалізації результатів наукових досліджень [5]. У США і деяких інших країнах світу відбулася успішна трансформація великих дослідницьких університетів, в Австралії підприємницькі університети перетворилися в університети-підприємства, а досвід Кембриджського підприємства з комерціалізації результатів науково-технічної і винахідницької діяльності професорів і науково-технічного персоналу університету Кембриджа просто вражають [6].

Нове соціально-економічне зовнішнє середовище вимагає від університетів трансформуватися у бік організаційної моделі, що дає університетським викладачам додаткові свободи. Це, перш за все, свобода активної діяльності, направленої на задоволення сучасних запитів ринку освіти і науки й досягнення економічного розвитку університету і університетського співтовариства. Саме тому у провідних ВНЗ

економічно розвинених країн стали з'являтися та удосконалюватися нові форми фінансування науки, утворюватися університетські підприємницькі структури, дослідницькі ВНЗ перетворилися у потужні підприємницькі університети та університети-підприємства. Нові організаційні форми комерціалізації науки мали на меті, по-перше, зниження інвестиційного навантаження на державу; по-друге, надати додаткові фінансові кошти на дослідження і підвищення життєвого рівня вчених і викладачів. Університетське (або академічне) підприємництво також стало стабільним системним чинником ефективного способу здобуття доходу, який може реінвестуватися у розвиток інших сфер діяльності ВНЗ.

Досвід дослідження економіки ВНЗ економічно розвинених країн свідчить про те, що освітня, науково-дослідницька і виробничо-технологічна складові є істотною, але не єдиною статтею їхніх доходів. Навіть визнані дослідницькі університети США, Великобританії, Західної Європи, Австралії та інших країн заробляють додаткові кошти, надаючи сервісні послуги зовнішнім організаціям, у тому числі надаючи за плату в оренду високотехнологічної інфраструктури університетів для проведення конференцій, семінарів, курсів, різних соціальних і спортивних заходів, надання медичними підрозділами університетів лікувально-оздоровчих послуг членам місцевої громади, через наукове консультування та виконання професійних експертиз провідними науковцями. Важливими для бюджету ВНЗ є й надходження з добродійних (освітніх, наукових, соціальних) фондів, від вдячних випускників освітнього закладу та оплата за навчання від студентів (оплата навчання іноземних студентів може складати істотну частину додаткових позабюджетних доходів ВНЗ).

У різних країнах світу існують державні, комунальні та приватні, неприбуткові та прибуткові ВНЗ, які мають свою нормативно-правову базу [7—10]. Велика кількість ВНЗ одночасно з навчанням і науковими дослідженнями здійснює підприємницьку [2—3; 11—20] й різноманітну інноваційну діяльність у сфері вищої освіти і освітньо-наукового обслуговування суспільства [17—18; 21]. Досвід провідних зарубіжних, зокрема американських, британських і австралійських університетів, свідчить, що одним із головних засобів підвищення ефективності і якості освітньої і наукової діяльності є так званий "академічний капіталізм" [2] та інноваційне колективне підприємництво [14; 16—18]. Цікавим також є досвід системи вищої освіти Російської Федерації щодо створення проектно-орієнтованих підприємницьких університетів із професійною організацією [19] і розвитку підприємницьких університетів [20]. Значним результатом у поєднанні підпри-

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

емництва, університетської науки і виробництва є утворення успішних університетів-підприємств [4—6; 22], що вдало реалізують ідею співпраці університетів, виробництв і держави за моделлю "потрійної спіралі" [2—25].

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Університетське підприємництво, або "академічний капіталізм", поступово поширюється по всьому світу. Подальший розвиток і удосконалення академічного підприємництва — підприємництва в сферах освіти і наукових досліджень — пов'язаний як із подальшим проникненням ринкових механізмів у діяльність ВНЗ і систем вищої освіти, так і з необхідністю виживання ВНЗ усіх типів і форм власності в умовах глобальних економічних криз. Тому в різних країнах світу здійснюються дослідження і пошуки оптимальних інноваційних структур університетів, коледжів і других типів ВНЗ, які могли б протистояти економічним кризам, мали б більшу незалежність і самостійність і інших використовувати усі можливості, що реально існують у сьогоdnішньому світі. На жаль, ця проблема майже не досліджується в Україні. Тому роботу присвячено проблемі вивчення доцільності та можливостей впровадження університетського підприємництва в Україні, аналізу особливостей організації підприємництва у ВНЗ, окресленню шляхів ефективної реалізації підприємницької діяльності у ВНЗ.

Метою дослідження є:

1) аналіз феномена підприємницької діяльності університетів (академічного капіталізму) і трансформації зарубіжних дослідницьких університетів у підприємницькі; виявлення особливостей діяльності підприємницьких університетів, підприємств-університетів і університетських підприємств; оцінка внеску підприємницько-налаштованих ВНЗ у науково-технічний, економічно-промисловий і соціальний розвиток різних країн світу; виявлення їхнього місця і ролі у глобальному бізнес-середовищі та сучасному суспільстві;

2) виявлення переваг підприємницької діяльності ВНЗ, дослідження доцільності та необхідних умов для впровадження цивілізованого підприємництва в системі вищої освіти України;

3) розробка архітектури і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету;

4) пошук шляхів підвищення ефективності співпраці українських ВНЗ із промисловістю і державою.

Стратегія дослідження в процесі аналізу різноманітних підприємницько-налаштованих ВНЗ (підприємницьких університетів, підприємств-університетів і університетських підприємств) базувалася на системному принципі з використанням структурно-функціонального, системно-діяльнісного, а також системно-генетичного підходів. У процесі емпіричного й теоретичного дослідження особливостей і шляхів університетського (академічного) підприємництва використовувалися методи абстрагування, аналізу і синтезу, індукції, дедукції, моделювання, аксіоматичний, статистичний, а також системно-структурні та теоретико-інформаційні методи досліджень.

Підкреслимо, що в основу розробки архітектури і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету покладено модульний принцип побудови моделі ВНЗ. Концепція ґрунтується на ідеях: свободи і єдності освіти і науки; незалежності та самостійності ВНЗ; відповідності ВНЗ сучасним умовам і викликам суспільства; гнучкості ВНЗ і можливості швидко реагувати і перебудовуватися; відсутності та запобіганні у ВНЗ негативних проявів, що є несумісними з поняттями академічної етики і свободи; наявності у ВНЗ групи академічних підприємців і підтримка підприємницьких ідей переважною більшістю колективу закладу; підтримка підприємницької діяльності ВНЗ урядом і громадськістю (існування в країні підприємницького менталітету населення) і, завдяки цьому, реалізація взаємовигідної співпраці ВНЗ з виробництвом і державою (за запропонованої Г. Іцковичем моделлю "потрійної спіралі") [23—25].

Концепцію "підприємницького університету" запропонував Бартон Кларк [3; 11], який професійно дослідив і вперше задекларував абсолютно новий спосіб функціонування академічного співтовариства і університету в цілому — як університету підприємницького типу. В ньому активна підприємницька концепція, окрім реакції на запити клієнтів, включає активний компонент формування внутрішнього середовища у відповідності до потреб подальшого ефективного розвитку університету. У цій концепції робиться наголос на тому, що університет повинен зробити сам, щоб успішно відповідати зовнішнім викликам [12-13]. Концепція є конкретною, побудованою на основі вивчення досвіду декількох динамічних і успішних університетів, що розвиваються і являють собою позитивний приклад. Кларк розглядає термін "підприємницький" як характеристику суспільної системи — тобто університету в цілому із його підрозділами, дослідницькими центрами, факультетами, школами і периферією. На думку Б. Кларка, ефективно колективне підприємництво не виводить університет за кордони його законної академічної діяльності; навпаки, академічне підприємництво створює додаткові ресурси і інфраструктуру, що дозволяє укріпити репутацію ВНЗ.

Термін "академічний капіталізм" у 1990 році було запропоновано Едвардом Хаккетом [1] для визначення важливих структурних змін у науці. Важливою теоретичною роботою в цій галузі стала монографія Шейлі Слотер і Гарі Родерса [2], в якій вони зазначили, що для того, щоб зберегти або збільшити ресурси, викладачі повинні все більшою мірою конкурувати за "зовнішні" долари, які пов'язані з ринково орієнтованими дослідженнями, що відносяться до різних прикладних, комерційних, стратегічних і цільових досліджень. Ці гроші можуть бути у формі дослідницьких грантів і контрактів як наслідок партнерства з промисловістю і урядом, трансферу технологій або ж у формі залучення більшого числа студентів, здатних запропонувати вищу плату за навчання.

Автори книги називають ринково або ринково-подібну (marketlike) діяльність ВНЗ як закладу, так і його співробітників — викладачів і науковців із залучення зовнішніх грошових коштів академічним капіталізмом. Головними суб'єктами академічного капіталізму виступають "підприємницько-орієнтовані ВНЗ" разом із своїм професорсько-викладацьким, науковим, інженерним і допоміжним персоналом (із обов'язковим залученням студентів).

1. Трансформаційні зміни звичайних (дослідницьких) університетів у напрямі їхнього перетворення у підприємницькі ВНЗ.

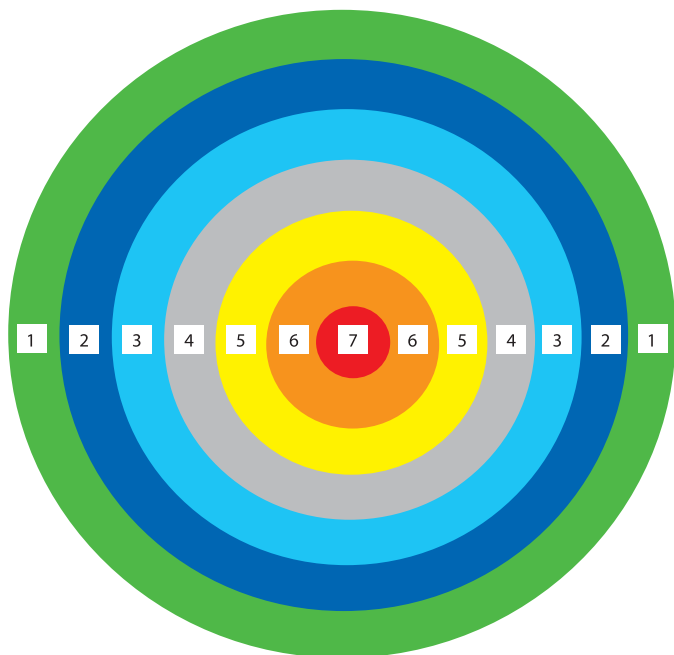
Б. Кларк пропонує наступні напрями трансформації звичайної університетської структури до підприємницького університету: посилення управлінського ядра університету; розширення і розвиток університетської периферії; диверсифікація джерел фінансування; стимулювання основного професорсько-викладацького складу; розвиток інтегрованої підприємницької культури [3; 11—13].

Необхідно додати, що перетворення університетів у підприємницькі відбувається завдяки правильній інноваційній політиці ВНЗ. У процесі підприємницьких перетворень виникають інноваційні відносини в колективі співробітників ВНЗ. Характер цих відносин (стосунків) може сприяти чи протидіяти впровадженню підприємницьких ідей у ВНЗ. Також, безперечно, вирішальним фактором успіху чи невдачі на шляху перетворення університетів у підприємницькі є вплив навколишнього середовища, у якому існує університет, що трансформується: сприяння, нейтральна позиція (або байдужість) чи протидія.

З урахуванням наведеного вище запропонуємо таку модель трансформації звичайних (дослідницьких) університетів у підприємницькі ВНЗ (рис. 1).

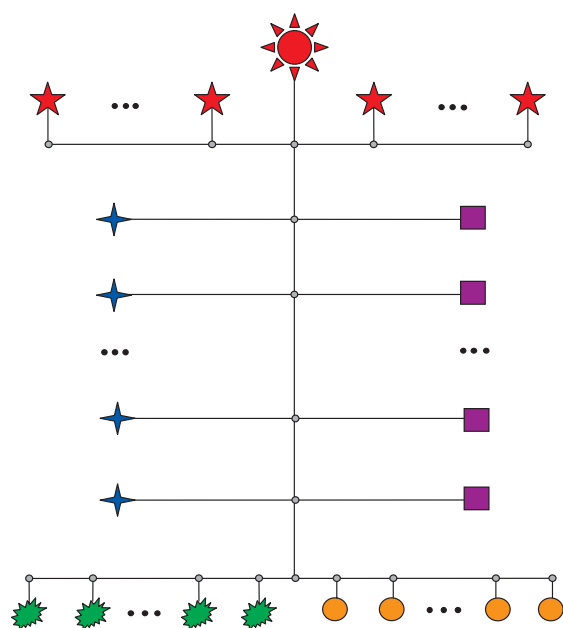
2. Архітектура і модель підприємницького університету.

Далі запропонуємо такі архітектури моделей звичайного дослідницького непідприємницького університету (рис. 3) та інноваційного підприємницького університету дослідницького типу (рис. 4). В цій архітектурі використовуються модулі таких типів:



Умовні позначення: 1 — посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень) — центральне керівництво; 2 — постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина); 3 — інтегрована (корпоративна) підприємницька культура; 4 — інноваційна політика та інноваційні відносини: посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності ВНЗ; 5 — різноманітність бази фінансової підтримки; 6 — розширена периферія, де можна розвиватися; 7 — вплив навколишнього середовища: сприяння — підтримка підприємництва у суспільстві та сприяння підприємницькому перетворенню ВНЗ (позитивний вплив); нейтральне ставлення до підприємництва і трансформаційних змін у ВНЗ у підприємницькому напрямі (нейтралітет: не сприяння, але й неперешкодження); не сприяння — негативне ставлення до підприємництва у суспільстві та не сприяння або перешкодження підприємницькому перетворенню ВНЗ (негативний вплив).

**Рис. 1. Головні складові трансформаційних змін у звичайних (дослідницьких) університетах (з використанням концепції Б.Р. Кларка), а також місце інноваційної політики, інноваційних відносин і вплив навколишнього середовища, що є необхідними умовами ефективного перетворення цих закладів у підприємницькі університети**



**Рис. 2. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) університету непідприємницького типу**

Рада засновників/Рада директорів або президент/ректор ВНЗ: позначимо 1. Адміністративно-керівні модулі — вчена рада ВНЗ (із секціями за напрямками основної діяльності ВНЗ), спеціалізовані вчені ради, рада підприємців, професійне об'єднання професорсько-викладацького і наукового персоналу, студентські та інші громадські дорадчі ради.

Ці модулі далі позначимо .

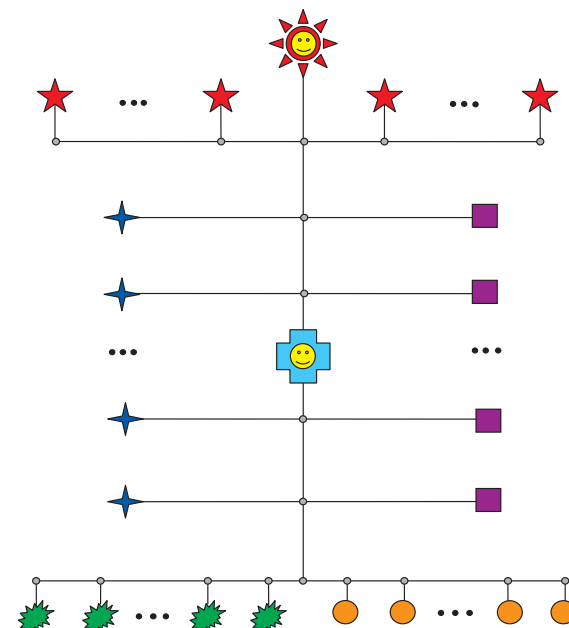
2. Навчальний модуль (навчальна структурна одиниця) — кафедра. Позначимо його так: .

3. Науково-дослідницький модуль (науково-дослідницька структурна одиниця) — науково-дослідницька лабораторія (НДЛ). Ці модулі позначимо .

4. Допоміжні модулі (структурні одиниці) для підтримки навчальної діяльності (реалізації навчальних програм) і науково-дослідницьких робіт (науково-дослідних проектів) — навчальна частина, наукова частина (з аспірантурою/докторантурою) експериментальні майстерні (інженерно-технічні, ремонтні, слюсарно-механічні), бібліотеки, різноманітні фонди з патентними фондами навчальної та науково-технічної продукції, комп'ютерні центри і комплекси, системи підтримки Інтернет та Інтранет, їдальні (кафетерії), спортивні споруди, медичні пункти, оздоровчі табори, господарські і будівельно-ремонтні служби, аналітично-бухгалтерські та фінансові підрозділи. Позначимо як .


5. Виробничо-технологічні модулі (структурні одиниці, або відділи) — експериментальні виробничі комплекси (які доводять результати НДР до експериментальних зразків із подальшим впровадженням у серійне або спеціалізоване індустріальне виробництво), навчально-експериментально-виробничі господарства (сільськогосподарське, лісництво, тваринницькі, рибні тощо), клінічно-лікарняні заклади і установи у складі ВНЗ, підприємницькі фірми. Ці модулі позначимо .


6. Підприємницький модуль (група підприємців): позначимо її як , а підприємницьку Раду засновників/Раду директорів або президента/rektora ВНЗ (з наявністю



**Рис. 3. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) підприємницького університету**

підприємницького бачення, підприємницьких задатків і

підприємницьких рис характеру) позначимо як .

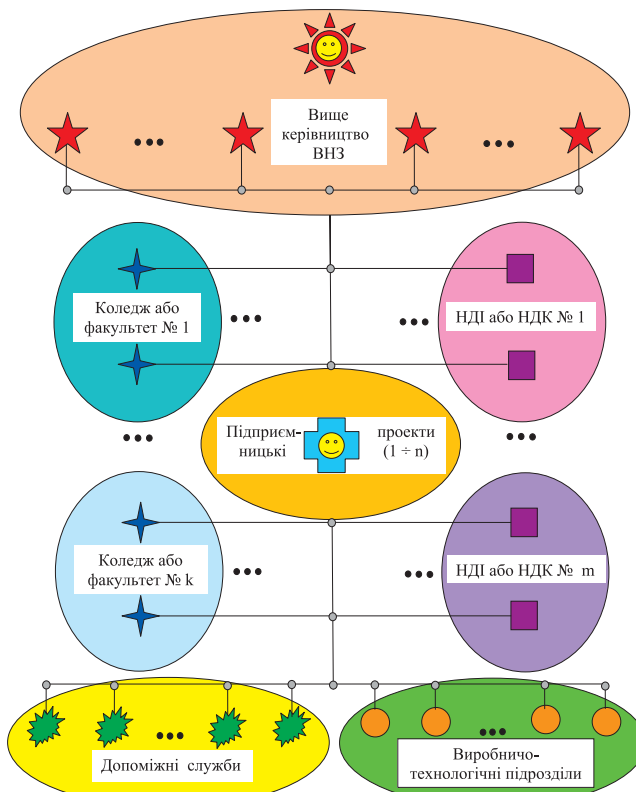
7. Усі модулі мають безпосередній зв'язок кожний із кожним і з усіма одночасно через інформаційні канали, які далі позначимо лініями \_\_\_\_\_, і вузли зв'язку, їх далі позначимо точками .

Використаємо далі запропоновані раніше автором концепції щодо організації у підприємницьких університетах навчального процесу, наукових досліджень, навчального та наукового обслуговування населення і виробництва, наведені визначення, сфери призначення, а також пропозиції щодо застосування нових підходів в організації діяльності інноваційного підприємницького університету (або ВНЗ) [26]. Тоді, об'єднавши навчальні модулі (навчальні структурні одиниці) — кафедри у коледжі або факультети, а науково-дослідницькі модулі (науково-дослідницькі структурні одиниці) — науково-дослідницькі лабораторії (НДЛ) у науково-дослідні інститути (НДІ) або науково-дослідницькі комплекси (НДК), які об'єднують декілька НДІ і НДЛ, допоміжні служби і виробничо-технологічні підрозділи, можна представити таку універсальну модульну архітектуру (структуру) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) підприємницького ВНЗ (рис. 4).

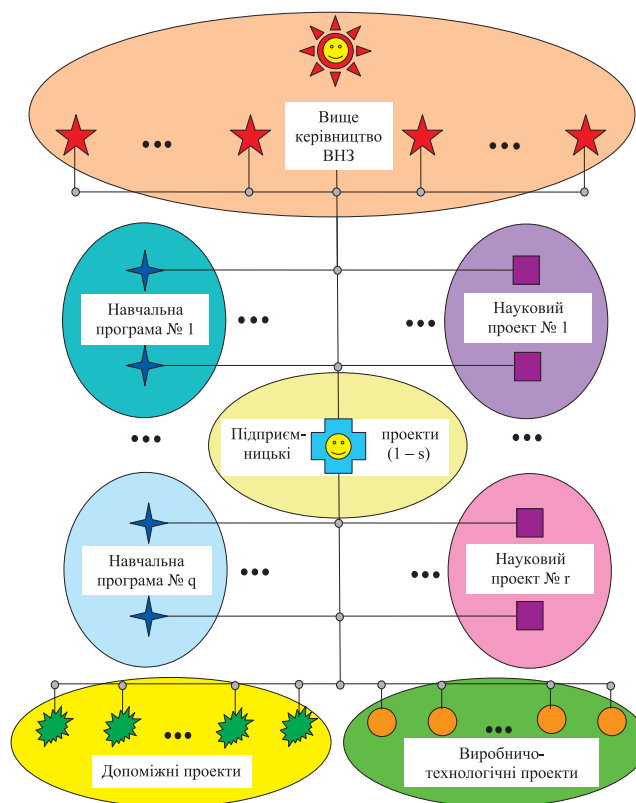
Окремим і дуже важливим напрямом діяльності сучасного підприємницького університету є генерування підприємницьких ідей, які базуються на творчому використанні існуючого досвіду та розробці інноваційних проектів. Оскільки люди із підприємницькими рисами характеру, підприємницькими задатками і підприємницьким мисленням існує не більше 4—6% від загальної чисельності населення, а в системі освіти і науки їхнє процентне відношення до основного викладацького, наукового і допоміжного складу може бути трохи вищим (за рахунок кращої освіченості і приналежності до пошукових сфер діяльності в науці, техніці та освіті), цілком достатньо для підприємницького ВНЗ мати невелику групу такого типу підприємців (до 10% від загальної кількості працівників). Головною необхідною умовою успіху є наявність у ВНЗ керівника (президента, ректора, проректора) з підприємницьким баченням, а необхідною і достатньою умовою — поділення підприємницьких задумів усіма (або — переважно більшістю) членами колективу ВНЗ. Ясна річ, що успішна підприємницька діяльність може здійснюватися за наявності необхідних свобод — свободи творчості, свободи мислення, свободи слова і гарантованого захисту прав і учасників творчого процесу (всієї гами і всіх сфер діяльності співробітників ВНЗ). Головними і обов'язковими чинниками успіху підприємництва у ВНЗ є також чесність і висока моральність усіх співробітників (включаючи студентів і аспірантів як невід'ємної частини колективу ВНЗ). Ці положення навіть не можуть обговорюватися, а тим більше — піддаватися сумніву. В колективі, як в родині, все має ґрунтуватися на чесності, порядності, моральності і взаємній повазі.

Група підприємців ВНЗ може складатися зі співробітників кафедр, лабораторій, інших підрозділів і виконувати свої підприємницькі пошукові дії або безпосередньо на своєму робочому місці, або у спеціально виділеному приміщенні, або у якості "підприємницької секції" при раді засновників (раді директорів), ректораті, вченій раді ВНЗ із обов'язковим оприлюдненням, обговоренням і прийняття загалом ВНЗ нових підприємницьких ідей і проектів.

У розвиток ідеї О.О.Грудзинського щодо проектно-орієнтованого професійного університету [19] запропонуємо універсальну модульну програмно-проектну архітектуру (структуру) сучасного дослідницького підприємницького ВНЗ, у структурі якого є тільки навчальні програми, наукові та інші проекти (рис. 5). Ясно, що будь-які окремі модулі можуть або нарощуватися, або розподілятися (розосереджуватися) по різних місцях — там, де засновано нову периферію (навчальні або наукові програми, допоміжні, виробничо-технологічні проекти) і виробництва (компанії, фірми). Центральними є підприємницькі проекти.



**Рис. 4. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) підприємницького ВНЗ, у структурі якого є коледжі або факультети, науково-дослідні підрозділи — НДІ або НДК (науково-дослідницькі комплекси, які об'єднують декілька НДІ і НДЛ), допоміжні служби і виробничо-технологічні підрозділи**



**Рис. 5. Універсальна модульна програмно-проектна архітектура (структура) сучасного дослідницького підприємницького ВНЗ, у структурі якого є тільки навчальні програми, наукові та інші проекти (авторська розробка)**

Зосередимося на підприємницькій складовій розглянутих вище дослідницьких університетів. Дійсно, підприємницькі ВНЗ характеризуються наявністю наступних головних чинників.

1. Найвище керівництво (власники, рада директорів, президент, головний керівник) з підприємницьким баченням і, бажано, з підприємницькими задатками.

2. Група ключових підприємців, які генерують підприємницькі ідеї і беруть участь у розробці підприємницьких проєктів, мають необмежений рівень свободи у своєму творчому підприємницькому пошуку і спираються на підтримку колективу.

3. Наявність співробітників-виконавців високої професійної кваліфікації, які втілюватимуть у життя інноваційні підприємницькі програми в ринкових умовах.

4. Інтегрована (корпоративна) підприємницька культура в колективі, де кожний співробітник (або переважна більшість членів колективу) поділяють підприємницькі погляди керівництва і реально підтримують підприємницькі політику і програми організації, сумлінно працюють і відчують себе відповідальними за результати.

5. Панування в колективі ліберальних цінностей, демократичних поглядів, свобод, високих морально-етичних норм, чесності, гласності, прозорість діяльності, вчинків і поведінки усіх без винятку членів колективу ("зверху донизу").

6. Використання в роботі інноваційних методів навчання, новітніх ОПП (освітньо-професійних програм), різноманітних курсів і дисциплін, міждисциплінарного і багатодисциплінарного підходів у навчанні, сучасного обладнання, новітніх техніки і технологій, підготовка фахівців різних освітніх рівнів, максимальне залучення студентів, аспірантів (докторантів) до наукових досліджень і викладання.

7. Існування в оточуючому середовищі (громадянському суспільстві) підприємницького менталітету — підтримка (хоча б моральна) державою і пересічними громадянами підприємницького способу життя і підприємництва як головного і необхідного фактора економічного зростання всього суспільства. Важливою є плідна співпраця ВНЗ (наукових установ) із промисловістю за підтримки держави щодо швидкого впровадження результатів діяльності університетів і НДІ у серійне виробництво. Вирішення цієї проблеми дозволить нарощувати як інтелектуальний і науково-технічний потенціал регіону (країни), так і позитивно впливати на розвиток економіки держави. При цьому зауважимо, що запропонована Г. Іцковіцем модель розвитку суспільства за "потрійною спіраллю" підтвердила свою життєвість і ефективність в економічно розвинених країнах і зараз широко використовується в Російській Федерації. Ця модель є доцільною для використання і в умовах України.

Усі без винятку чинники є абсолютно необхідними (але недостатніми без наявності підприємницьких ідей і творчості) для цивілізованого підприємництва.

Проаналізуємо основні етапи діяльності підприємницького підрозділу інноваційного підприємницького ВНЗ у різних сферах його діяльності.

### 3. Підприємницькі складові діяльності університетів.

Наведемо далі схеми основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ у сфері продукування нових знань, пошуку замовлень, інвесторів, виконавців НДР і ДКР, організації заходів із захисту авторських прав, ліцензування і комерціалізації результатів НДР і ДКР (рис. 6); із комерціалізації результатів у сфері передачі нових знань у процесі надання вищої освіти та інших освітніх послуг, розробка новітніх навчальних планів і програм, введення нових дисциплін, нових спеціалізацій, нових спеціальностей і нових напрямів освіти (і вищої освіти) (рис. 7); із комерціалізації послуг адміністративно-господарських і виробничих робіт, надання спортивно-оздоровчих і лікувальних послуг, утворення власних господарств і виробництв (рис. 8).

Етап I. Продукування нових знань у різних галузях науки, техніки і технологій:

1. Пошук потенційних замовлень на НДР, проєктів, ПКР, пошукові дослідження щодо нових напрямів науки і техніки, інноваційних технологій тощо.

2. Добір виконавців з числа наукового, інженерного і викладацького персоналу; широке залучення студентів, аспірантів і докторантів до наукових досліджень, проєктно-конструкторських та інженерно-технічних робіт. Організація виконання фундаментальних і прикладних досліджень.

3. Здійснення захисту авторських прав: патентування винаходів, відкриттів, інноваційних науково-технічних розробок, ліцензування результатів НДР і ПКР. Передача звітів із НДР і ПКР замовникам (за договорами або контрактами на виконання пошукових наукових досліджень, при необхідності — передача замовникам дослідних зразків). Підписання актів прийому-передачі і закриття договорів (контрактів).  
Етап II. Комерціалізація результатів НДР і ДКР.

4. Пошук потенційних споживачів результатів НДР і ПКР, продаж ліцензій на право використання результатів НДР і ПКР.

5. Розробка дослідних зразків і організація малосерійного (а за наявності необхідних можливостей — великосерійного) виробництва продукції (зразків, виробів, обладнання, устаткування, технічних засобів, технологій тощо).

6. Подальша реалізація потенційним споживачам результатів НДР і ПКР.

7. Зворотній зв'язок: відгуки споживачів, промисловості, пропозиції щодо вдосконалення або переробки проєктів і дослідних зразків.

8. Реагування на відгуки споживачів, промисловості, пропозиції щодо вдосконалення або переробки проєктів і дослідних зразків.

9. Запуск вдосконаленої (добробленої) продукції (зразків, виробів, обладнання, устаткування, технічних засобів, технологій тощо) у промислове (серійне) виробництво. Відраховування дивідендів на рахунок університету.

10. Рекламна та маркетингова діяльність щодо спільного з промисловими (індустріальними) та виробничими підприємствами просування виробленої продукції (виробів, обладнання, устаткування, технічних засобів, технологій тощо) на внутрішні та міжнародні ринки, інформування потенційних споживачів щодо переваг її переваг, участь у конкурентній боротьбі на ринках збуту, розробка заходів щодо подальшого її вдосконалення у відповідності до ринкових потреб і вимог.

11. Реінвестування отриманих коштів від комерційного використання результатів наукових досліджень у діяльність університету.

12. Широке інформування суспільства щодо результатів НДР, ПКР і фундаментальних наукових досліджень з метою набору максимальної кількості абітурієнтів для вступу і навчання у ВНЗ, залучення додаткових науково-дослідницьких ресурсів, запрошення до співпраці видатних вчених (дослідників, науковців, інженерів-конструкторів) та інших практиків. Проведення форумів, з'їздів, міжнародних, національних і регіональних конференцій, колоквиумів, семінарів, круглих столів, видання результатів наукових зібрань тощо.

У цьому сенсі досить цікавим і корисним є досвід Томського державного університету управління і радіоелектроніки — ТУСУР із інноваційного розвитку, комерційного впровадження результатів наукових досліджень, ефективної співпраці з місцевим урядом і підготовки висококваліфікованих фахівців для РФ [27].

Етап I. Організація високоякісного навчального процесу (надання високоякісних освітніх послуг).

Пошук нових навчальних засобів передачі знань. Розробка і впровадження у навчальному процесі інноваційних:

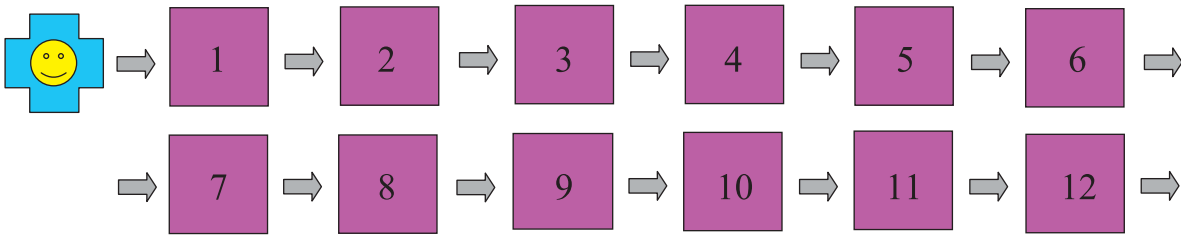
1. Напрямів навчання, нових спеціальностей, спеціалізацій, дисциплін, курсів.

2. Навчальних планів, навчальних програм, програм курсів (лекцій, практичних і семінарських занять тощо).

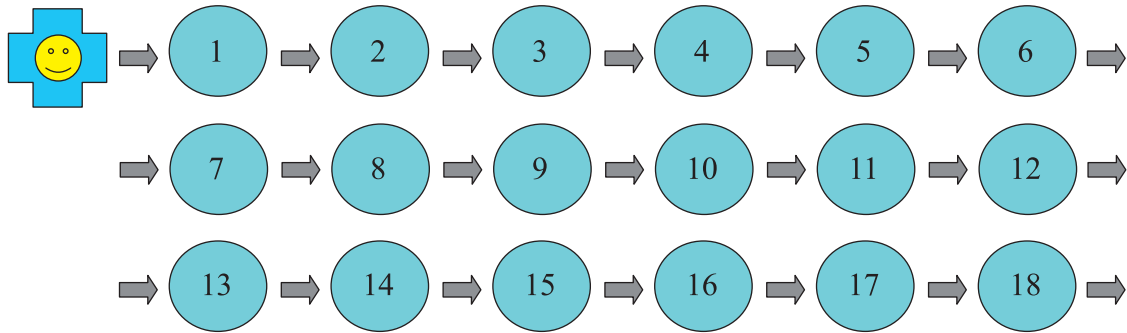
3. Методів і методик навчання.

4. Навчально-методичних розробок, навчально-методичних матеріалів (НММ) і навчально-методичних комплексів (НМК), посібників, підручників тощо.

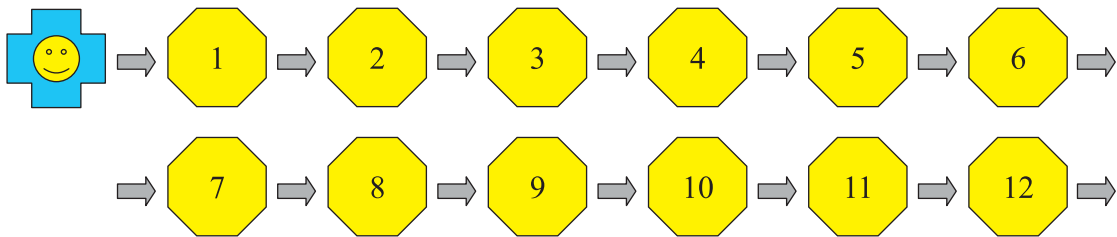
5. Методів і методик навчання (викладання) — проведення лекцій, семінарських і практичних робіт, "кейсових методів" (розбір практичних ситуацій), ігрових методів навчання, курсових форм навчання й поглиблення (підвищення,



**Рис. 6. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ у сфері продукування нових знань, пошуку замовлень, інвесторів, виконавців НДР і ДКР, організації заходів із захисту авторських прав, ліцензування і комерціалізації результатів НДР і ДКР**



**Рис. 7. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ із комерціалізації результатів у сфері передачі нових знань у процесі надання вищої освіти та інших освітніх послуг, розробка новітніх навчальних планів і програм, введення нових дисциплін, нових спеціалізацій, нових спеціальностей і нових напрямів освіти (у тому числі вищої освіти)**



**Рис. 8. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ із комерціалізації послуг адміністративно-господарських і виробничих робіт, надання спортивно-оздоровчих і лікувальних послуг, утворення власних господарств і виробництв**

поліпшення) знань, підвищення кваліфікації, перепідготовки, надання другої (іншої) освіти, самостійного навчання.

6. Застосування новітніх технологій навчання: інформаційні технології, дистанційне навчання, дистанційний контроль самостійного навчання студентів.

7. Розробка і впровадження нових методів і методик контролю засвоєння знань і оцінки результатів навчання студентів (методів і методик проведення екзаменів, тестів, контрольних і перевірочних робіт, самостійного контролю).

8. Оформлення патентів, авторських свідоцтв, захист інтелектуальної власності розробників інноваційних методів, методик і технологій навчання, інноваційних навчально-методичних розробок, НММ, НМК, навчальних програм, курсів тощо.

Етап II. Застосування підприємницьких методів у навчальній (освітній) діяльності:

9. Добір висококваліфікованого професорсько-викладацького складу.

10. Набір і навчання студентів на контрактній основі.

11. Набір іноземних студентів і навчання їх на контрактній основі.

12. Пошук потенційних замовлень і замовників на підготовку і перепідготовку кадрів (в тому числі — науковців різних наукових ступенів), підвищення кваліфікації, отримання другої (іншої) освіти, курсові форми підвищення (поглиблення) знань, НДР, проектів, ПКР, пошукові дослідження з удосконалення існуючих НММ і НМК.

13. Пошук потенційних місць проходження професійної (виробничої) практики і роботодавців (фірм, компаній, підприємств, установ, закладів, інших видів організацій тощо) для випускників ВНЗ.

14. Зворотній зв'язок: відгуки з місць проходження професійної (виробничої) практики і роботодавців щодо якості підготовки студентів у ВНЗ і пропозиції щодо вдосконалення навчального процесу або освітніх послуг.

15. Реагування на відгуки з місць проходження професійної (виробничої) практики і роботодавців щодо якості підготовки студентів у ВНЗ і пропозиції щодо вдосконалення навчального процесу або освітніх послуг. Удосконалення навчальної (освітньої) діяльності.

16. Рекламна та маркетингова діяльність, а також широке інформування суспільства щодо результатів навчальної (освітньої) діяльності ВНЗ, якості підготовки фахівців, використання новітніх засобів методів і технологій навчання, високої конкурентоспроможності ВНЗ на внутрішньому та зовнішньому ринках освітніх послуг, а випускників ВНЗ — на внутрішньому та зовнішньому ринках праці з метою набору максимальної кількості абітурієнтів для вступу і навчання у ВНЗ, залучення додаткових фінансових ресурсів (грантів, фондів, дотацій, пожертв меценатів тощо), запрошення до співпраці видатних викладачів, вчених, практиків.

17. З метою підвищення іміджу, конкурентоспроможності, глибокого вивчення ринків науки, освіти, професій, праці, а також попиту суспільства на навчальні та освітні

послуги — проведення різноманітних майстер-класів, освітньо-культурних і навчально-методичних семінарів, зустрічей з абітурієнтами, їхніми батьками, потенційними роботодавцями, днів кафедр, факультетів, відкритих дверей ВНЗ, ярмарок професій і випускників, організація відкритих лекцій тощо.

18. З метою розширення міжнародного співробітництва і збільшення набору іноземних студентів — організація широкомасштабних міжнародних проектів і програм із співробітництва з зарубіжними країнами, пошук посередників (організації і фізичних осіб) із добору потенційних абітурієнтів з числа іноземних громадян на різні форми навчання.

Етап організації ефективної адміністративно-господарської та виробничої діяльності ВНЗ, комерціалізація послуг для сторонніх юридичних і фізичних осіб із застосуванням підприємницьких методів.

1. Адміністративно-господарське забезпечення навчального процесу та освітніх послуг, науково-дослідницької діяльності та винахідництва, науково-технічної, проектно-конструкторської, інженерно-технічної та виробничої діяльності.

2. Видавничо-виробнича діяльність: розробка і видання фундаментальної та популярної наукової, навчально-методичної літератури та періодичних видань, сприяння підготовці та виданню художньої літератури тощо.

3. Експертно-патентна та бібліотечна діяльність: виконання експертиз та експертних оцінок у всіх галузях знань, науки і техніки, патентування та охорона авторських прав на винаходи, формування та ведення бібліотечних фондів, надання послуг із множення бібліотечно-бібліографічних матеріалів.

4. Надання на бюджетній (для студентів, викладачів, науковців і співробітників ВНЗ) і комерційній (для сторонніх користувачів) основі інформаційних послуг, організація та надання Інтернет-послуг, впровадження новітніх Інтернет-технологій, організація Інтранет-мереж, розробка та впровадження спеціального програмного забезпечення дистанційних методів доступу до інформації та навчання, розробка баз даних і баз знань, надання до них доступу користувачам через інформаційні мережі, апаратно-інформаційна організація та підтримка дистанційного навчання.

5. Організація на бюджетній (для студентів, викладачів, науковців і співробітників ВНЗ) та комерційній (для сторонніх користувачів) основі різноманітних заходів і програм (лекції, семінари, доповіді, виступи перед слухачами і в масмедіа) з метою популяризації та розповсюдження знань, інформації щодо новітніх досягнень людства у розвитку науки, техніки і технологій, різних сфер людської діяльності, екологічної та медичної просвіти.

6. Організація на громадських засадах і комерційній основі молодіжних таборів для студентської молоді і членів місцевої (регіональної) громади; створення на території кампусу дитячих садків для дітей співробітників закладу і членів місцевої громади; організація побутового обслуговування в кампусах ВНЗ, надання інших видів побутово-комунальних і ремонтно-будівельних робіт тощо.

7. Спортивно-оздоровча: залучення до занять фізкультурою і спортом усіх студентів і співробітників ВНЗ, організація участі всіх членів колективу ВНЗ у різноманітних змаганнях в індивідуальних і командних видах спорту, створення необхідних умов для участі спортсменів і команд у місцевих, регіональних, загальнодержавних і міжнародних змаганнях тощо. Організація та надання на комерційній основі спортивно-оздоровчих послуг та передача в оренду фізкультурно-спортивних комплексів для членів місцевої громади.

8. Лікувальна (у тому числі — на комерційній основі) діяльність (університетські медичні факультети і відділення, лікарні): надання лікувально-оздоровчих і клінічних послуг усім студентам, членам колективу ВНЗ і місцевої громади (на комерційній основі), концентрація на розробці і практичному використанні новітніх методів і засобів лікування, надання невідкладної медичної допомоги.

9. Організація на громадській і комерційній основі театральної та клубної діяльності на території кампусу для всіх членів колективу закладу і місцевої громади, спільна участь

ВНЗ і місцевої громади у святкових заходах і урочистостях.

10. Будівельно-ремонтно-експлуатаційна діяльність: будівництво і утримання кампусів із необхідною інфраструктурою (гуртожитки, будинки або квартири для викладачів і науковців, заклади харчування, побутових послуг, спортивні майданчики, лікарні або лікарняні пункти, власну охорону тощо), передача в оренду об'єктів капітального будівництва, нерухомості, обладнання, техніки, устаткування.

11. Підприємницько-виробнича діяльність: виховання у населення Землі економічного мислення, підприємницького менталітету, необхідних професійних знань для здійснення підприємницької виробничої діяльності, економічного господарювання, розвитку та удосконалення суспільних економічних процесів, сприяння розвитку малого, середнього і великого бізнесу, навчання людей самореалізації та веденню власного бізнесу, професійна підготовка ефективних підприємців, виробників, управлінців (менеджерів), економістів для всіх сфер економічної діяльності, в тому числі використання підприємництва та ринкових механізмів для успішного виконання місії і завдань ВНЗ, підвищення фінансової стабільності закладів для здійснення ними академічної діяльності тощо.

12. Для отримання додаткових коштів — організація власних експериментально-дослідницьких і виробничо-господарських господарств, підприємств, майстерень і побутових служб. А саме: сільськогосподарських і лісгосподарських ділянок; будівельно-ремонтних структур; поліграфічних підприємств; майстерень з обробки деревини і в подальшому виробництва різноманітної продукції (учнівські меблі, вікна і двері для освітніх закладів тощо); майстерні зі збору сучасних комп'ютерно-інформаційних засобів і устаткування; різноманітні побутово-сервісні служби тощо.

До служб, що здійснюють підприємницькі напрями університетської діяльності, доцільно віднести підрозділи з:

— набору на різні форми навчання місцевих (вітчизняних) студентів та іноземців;

— зовнішніх комунікацій (стосунків), у тому числі — і міжнародних. Ця служба шукає викладачів (вітчизняних і зарубіжних), бере участь у корпоративних заходах — за запрошенням інших організацій, у діяльності професійних асоціацій та об'єднань; організує програми з направлення студентів і викладачів на зарубіжні навчання і стажування, домовляється про умови таких зарубіжних програм;

— пошуку ВНЗ-партнерів, із якими доцільно співпрацювати ВНЗ: акредитаційні комісії і різні престижні професійні асоціації, вступ до яких сприятиме підвищенню статусу, іміджу та популярності ВНЗ (в країні та за її межами); підприємства і фірми-партнери, що беруть студентів на практику із їхнім подальшим працевлаштуванням у себе; підприємства і фірми-партнери, які присилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (в т.ч. на курси і окремі лекції);

— планування навчальних програм — тих, які мають найбільший попит в країні і за кордоном, а також — нових (відповідно до вимог ринків освіти і праці);

— планування НДР — тих, під які або можна отримати фінансування (кошти, гранти), або результати яких можна розповсюджувати на комерційній основі;

— планування і отримання прибутків від роялті, від патентів, винаходів, "ноу-хау";

— планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямів підприємництва і нових підприємств;

— ремонтно-будівельних і комунально-побутових робіт;

— планування розвитку ВНЗ (у тому числі — будівництва);

— планування і організації публікацій і видавничої діяльності;

— планування і проведення конференцій, семінарів і забезпечення участі в них представників ВНЗ;

— організації позааудиторної діяльності для викладачів і студентів;

— роботи зі студентами і організації громадсько-корисної діяльності.

Важливими є й служби, що належить до АГЧ і використовують підприємницькі методи для отримання для ВНЗ доходів від:

— надання в оренду приміщень, спортивних майданчиків, спільного використання з бізнес-структурами площ і обладнання ВНЗ;  
 — надання супутніх (медичних, побутових, громадського харчування, Інтернет) послуг для студентів і сторонніх осіб;  
 — роботи студентського містечка.

Всі інші підрозділи і служби — навчальна частина, наукова частина, бухгалтерія, експлуатаційно-ремонтні й постачальні підрозділи АГЧ, відділ кадрів та інші — повинні працювати суворо за інструкціями, очолюватися кваліфікованими керівниками (професійними менеджерами) і мати необхідну кількість кваліфікованих фахівців-виконавців.

Зазначимо, що провідні університети світу на громадських засадах здійснюють також освітньо-культурне, спортивно-оздоровче обслуговування місцевих громад; виконують просвітницьку функцію; надають гуманітарно-благодійницьку допомогу тим, хто цього потребує; утримують бібліотеки, музеї, мистецькі галереї тощо.

Для того, щоб сконструювати новий, орієнтований на зміни характер навчального закладу, університетам необхідні великі фінансові ресурси. Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б.Р.Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу):

- основною є підтримка від урядового міністерства;
- важливими є фонди від державних дослідницьких рад;
- всі інші ресурси визначаються як третє джерело фінансових надходжень (доходу).

Ця диверсифікація є необхідною для ВНЗ з підприємницьким характером діяльності. Вона дає йому можливість рухатися вперед, покриваючи втрати в одному здобутками в іншому, керуючись правилом: "краще мати більше грошей, чим менше — за умови, що вони отримані законним чином" [14].

Щодо третього джерела фінансових надходжень (доходу). Це можуть бути:

1. Інші доходи від уряду — від регіонального або міського (муніципального) уряду або інших міністерств (сільського господарства, лісового господарства, екології, МНС, науки і технологій, економічного розвитку тощо)

2. Приватні джерела (приватних організацій), у тому числі:

- індустріальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями;
- професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації і організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам;
- філантропічні фундації, які можуть бути як невеликими, так і гігантськими.

3. Доходи, що отримуються самим ВНЗ від власної статутної діяльності; від депозитів і інвестицій; доходи від послуг кампусу, починаючи від медпункту або університетського госпіталю і до книжкового магазину; плата студентів за навчання і послуги; фонди, що надходять від випускників університету; рояліті-дохід від запатентованої інтелектуальної власності ВНЗ і окремих його викладачів.

Б. Кларк відзначає, що "третє джерело фінансових надходжень (доходів) не має ні меж, ні кордонів. І ця підтримка регіональних і міських урядів, а також випускників ВНЗ щороку зростає у великій кількості університетів усього світу" [14, с. 14].

Розглянемо далі, якими можуть бути показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (рис. 9). До кількісних показників можна віднести: формальні дані з кількості випуск-

Академічне (університетське) підприємництво.  
 Показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ

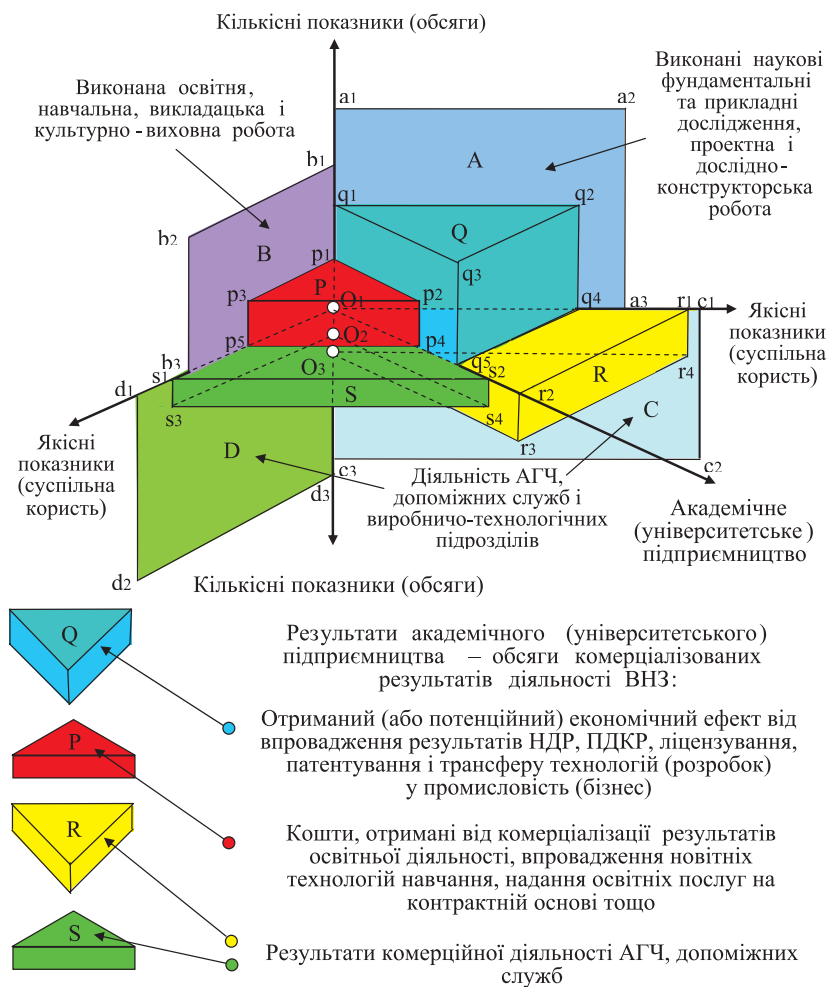


Рис. 9. Показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (авторська розробка)

ників і підготовлених науковців (аспірантів, докторантів); обсягів виконаної освітньої, навчальної, викладацької і культурно-виховної роботи; кількості і обсяги виконаних наукових фундаментальних та прикладних досліджень, проектної і дослідно-конструкторської роботи; отримане бюджетне фінансування і оплата державою основної (статутної) діяльності. До якісних показників доцільно віднести якість підготовлених кадрів усіх рівнів і ступенів, рівень їхнього працевлаштування, позитивні відгуки роботодавців, конкурс до вступу у ВНЗ (включно з аспірантурою і докторантурою), важливість отриманих результатів виконаних наукових фундаментальних і прикладних досліджень, проектної і дослідно-конструкторської роботи, зацікавленість у них науки і промисловості, конкурентоспроможність підготовлених кадрів усіх рівнів і ступенів, а також науково-технічних результатів на внутрішньому і міжнародному рівні, винаходи, відкриття, патенти і ліцензії на авторські розробки тощо.

Кількісні та якісні показники академічного підприємництва виражаються у фінансово-матеріальних здобутках ВНЗ і визначаються: обсягом комерціалізованих результатів діяльності ВНЗ (у грошовому або майновому вираженні); отриманим (або потенційним) економічним ефектом (у грошовому вираженні); трансфером (впровадженням) патентів і технологій (розробок) у промисловість (бізнес) (соціально-економічний показник, що відображується у фінансовій або матеріальній формі); утворенням бізнес-інкубаторів і підприємств (соціально-економічний показник); отриманням ВНЗ додаткових (диверсифікованих) джерел фінансування і надходження коштів (фінансовий показник); обсягом реін-



вестування зароблених підприємництвом коштів у статутну освітньо-наукову діяльність і на культурно-соціальні потреби ВНЗ (фінансово-матеріальний показник) тощо.

## ВИСНОВКИ

Відомі результати успішного створення і функціонування підприємницько-налаштованих ВНЗ, орієнтованих на ринкові потреби і сучасні вимоги суспільства, підтверджують необхідність впровадження університетського (або академічного) підприємництва, розвитку (перетворення, трансформаційних змін) сучасних університетів у напрямку підприємництва, створенню нових інноваційних моделей підприємницьких ВНЗ. Зарубіжний досвід трансформаційних змін у ВНЗ і пристосування їх до реальних умов ринкової економіки та необхідності відповідати запитам і вимогам сучасного бізнес-середовища, є вкрай важливим і актуальним для вивчення і застосування у вітчизняних умовах. Подальшим розвитком ідей і концепцій підприємницького університету може стати архітектура і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету, побудовані на модульному принципі та використанні ідей Джона Генрі Ньюмена і Вільгельма фон Гумбольдта щодо ідей свободи і єдності освіти і науки. Найголовнішими серед них є: "вільне знання", "вільні науки і дисципліни", "світлана освіта", "вільний індивід". Ця модель і до наших днів у певній мірі визначає сутність і обличчя світової системи вищої освіти.

У результаті проведеного дослідження виявлено позитивний вплив академічного підприємництва на розвиток як університетів, так і систем вищої освіти країн та їхньої економіки в цілому; проаналізовано трансформаційні зміни звичайних (дослідницьких) університетів у напрямку їхнього перетворення у підприємницькі ВНЗ; розроблено моделі підприємницьких університетів; вивчено підприємницькі складові діяльності університетів; розглянуто основні етапи діяльності підприємницьких підрозділів інноваційних підприємницьких ВНЗ у різних сферах його діяльності; визначено необхідні умови для здійснення успішної академічної підприємницької діяльності ВНЗ.

Досвід успішної діяльності зарубіжних підприємницьких університетів, їхній стабільний економічний стан, постійне зміцнення позицій на світових ринках освітньо-наукових послуг і праці, високий рівень конкурентоспроможності і досягнення значних результатів у галузі освіти, науки і техніки свідчать, що підприємницька діяльність може забезпечити також і вітчизняним ВНЗ не тільки економічний успіх, але й подальший науково-технічний розвиток. Кошти, отримані від комерціалізації результатів діяльності, можуть бути реінвестованими у поліпшення і вдосконалення всіх напрямів роботи ВНЗ. Для трансформації українських ВНЗ і їхньої успішної підприємницької діяльності необхідною є тісна співпраця з промисловістю і урядом, а також створення необхідного підприємницького менталітету в суспільстві та його дійова підтримка.

## Література:

1. Hackett Edward J. Science as a Vocation in the 1990s: The Changing Organizational Culture of Science. Ohio State University Press, U.S.A. // The Journal of Higher Education, 1990. — Vol. 61, No. 3. — P. 241—279.
2. Slaughter S., Rhoades G. Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education. — U.S.A.: The Johns Hopkins University Press, 2009. — 384 p.
3. Clark Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. — U.K.: Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. — 164 p.
4. Marginson S., Considine M. The enterprise university: power, governance, and reinvention in Australia. — U.K.: Cambridge University Press, 2000. — 272 p.
5. Cambridge Enterprise commercialising University science / University of Cambridge, U.K. // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.enterprise.cam.ac.uk](http://www.enterprise.cam.ac.uk) (дата звернення: 03.05.2011).
6. Cambridge Enterprise of University of Cambridge [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [\[cam.ac.uk\]\(http://cam.ac.uk\), \[enquiries@enterprise.cam.ac.uk\]\(mailto:enquiries@enterprise.cam.ac.uk\) \(дата звернення: 01.08.2011\).](http://www.enterprise-</a></li>
</ol>
</div>
<div data-bbox=)

7. Pusser B., Doane D. Public Purpose and Private Enterprise. — Change. — 2001. — № 33(5). — P. 18—22.
8. Renner R. Higher Ed., Inc.: The rise of the For-Profit University. Book Review // The Journal of Higher Education, 2003. — № 74(1) — P. 108—111.
9. Kinser K. Dimensions of Corporate Ownership in For-Profit Higher Education // The Review of Higher Education. — 2007. — № 30(3). — P. 217—245.
10. Blumenstyk G. The Chronicle Index of For-Profit Higher Education // The Chronicle of Higher Education. — 2008. — № 54(5). — P. A18.
11. Clark Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations. — Oxford: Pergamon-Elsevier Science, 1998. — 180 p.
12. Clark Burton R. Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. The Society for Research into Higher Education & Open University Press / SL6 2QL. — England: McGraw-Hill, 2004. — 212 p.
13. Clark Burton R. The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement // Higher Education Management. — 2001. — № 13 (2). — P. 9—24.
14. Clark Burton R. "Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe // Change. — 2000. — Jan/Feb. — P. 10—19.
15. Davies John L. The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities // Higher Education Management. — 2001. — № 13 (2) — P. 25—43.
16. McInnis Craig. Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture // Higher Education Management. — 2001. — № 13 (2). — P. 45—55.
17. Mora Jose-Gines and Villarreal, Enrique. Breaking Down Structural Barriers to Innovation in Traditional Universities // Higher Education Management. — 2001. — № 13 (2). — P. 57—65.
18. Shattock Michael. The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization. In: Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities. (Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002). — Glasgow: University of Strathclyde, 2003. — P. 10—21.
19. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза: монография. — Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. — 370 с.
20. Шатток М., Князев Е., Пелихов Н., Сандгрэн А., Тойволен Н. Предпринимательские университеты в России. Предпринимательство и преобразование российских университетов. — Ростов-на-Дону: Изд. Рост. университета, 2003. — 272 с.
21. Романовський О.О. Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України: монографія. — Вінниця: Нова книга, 2010. — 416 с.
22. Starting a technology company. A guide for University of Cambridge staff and students / Edited by Miranda Weston-Smith and Peter Luebcke. Cambridge-MIT Institute. — U.K.: Published by Cambridge Enterprise University of Cambridge, 2006. — 62 p.
23. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии: монография / Г.Ицковиц; пер. с англ. под ред. А.Ф.Уварова. — Томск: изд-во Томского гос. ун-та систем упр. и радиотехники, 2010. — 237 с.
24. Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., Terra V. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm // Research Policy. — 2000. — № 29. — P. 313—330.
25. Etzkowitz H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks // Science and Public Policy. — April 2002. — Vol. 29, № 2. — P. 115—128.
26. Романовський О.О. Модульна структура і концепції сучасного інноваційного підприємницького ВНЗ // Економіка і управління. — 2011. — № 3. — С. 123—131.
27. ТУСУР / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.tusur.ru](http://www.tusur.ru), [office@tcde.tusur.ru](mailto:office@tcde.tusur.ru), [au@tusur.ru](mailto:au@tusur.ru) (дата звернення: 11.09.2011).

Стаття надійшла до редакції 00.00.2012 р.