

Феномен підприємництва

В УНІВЕРСИТЕТАХ СВІТУ



О. О. Романовський

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені М. П. ДРАГОМАНОВА
Українсько-американський гуманітарний інститут
“Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в Україні”**

О. О. РОМАНОВСЬКИЙ

**ФЕНОМЕН ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УНІВЕРСИТЕТАХ СВІТУ**

Монографія

Вінниця
Нова Книга
2012

УДК 65.01:378
ББК 65.497
Р 69

*Рекомендовано до друку рішенням ученої ради
Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова
(Протокол № 3 від 03 листопада 2011 р.)*

Рецензенти:

Андрущенко В. П. — доктор філософських наук, професор, ректор Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, член-кореспондент НАН України, академік НАПН України;

Вергун В. А. — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Грищенко І. М. — доктор економічних наук, професор, ректор Київського національного університету технологій і дизайну, член-кореспондент НАПН України;

Дейнеко Л. В. — доктор економічних наук, професор, завідувач відділом промислової політики Державної установи “Інститут економіки та прогнозування НАН України”;

Дудченко М. А. — доктор економічних наук, професор Державного інституту інформаційних і комунікаційних технологій;

Корець М. С. — доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту гуманітарно-технічної освіти Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова;

Почепцов Г. Г. — доктор філологічних наук, професор Національної академії державного управління при Президентові України.

Романовський О. О.

Р 69 Феномен підприємництва в університетах світу : монографія /
О. О. Романовський — Вінниця : Нова Книга, 2012. — 504 с.
ISBN 978-966-382-415-4

У монографії на прикладі провідних університетів США, Великобританії та інших економічно розвинутих країн світу досліджується феномен університетського (академічного) підприємництва, його вплив на економічний розвиток держав, витоки академічного капіталізму, наслідки комерціалізації діяльності ВНЗ. Розглянуто концепції і моделі “потрійної спіралі” Г. Іцковіца, можливість їхнього використання для інноваційного розвитку українського суспільства. Книга буде корисною економістам, фахівцям у галузі освіти, економіки вищої освіти, керівникам навчальних закладів, науковцям, викладачам, студентам економічних, соціально-гуманітарних і педагогічних спеціальностей.

УДК 65.01:378
ББК 65.497

ISBN 978-966-382-415-4

© Романовський О. О., 2012
© Нова Книга, 2012

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ У СВІТОВІЙ СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ. КІНЕЦЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТТЯ

1.1. Феномен підприємницького університету та сучасна освіта підприємців. Постановка проблеми ...	12
1.1.1. Загальні проблеми вищої освіти кінця ХХ — початку ХХІ століття	12
1.1.2. Об'єктивні чинники трансформаційних змін у системах вищої освіти країн світу в кінці ХХ — на початку ХХІ століття	14
1.1.3. Інтеграція (об'єднання, злиття, поглинання) як засіб підвищення конкурентоспроможності ВНЗ на внутрішньому і міжнародному ринку освітніх послуг	16
1.1.4. Сучасний ВНЗ як освітня економічна корпорація (на прикладі США)	19
1.1.5. Підприємництво у вищій освіті: маркетингова діяльність ВНЗ США	21
1.1.6. Сучасні концепції організації навчання у провідних ВНЗ США	23
1.1.7. Перспективні тенденції подальшого розвитку ВНЗ США	25
1.2. Розвиток академічного капіталізму й утворення підприємницьких ВНЗ. Огляд бібліографічних джерел	26
1.3. Розвиток і удосконалення підприємницької та бізнес-освіти (досвід США та інших економічно розвинених країн світу). Огляд бібліографічних джерел	47
1.4. Завдання вищої освіти на початку ХХІ століття	64
<i>Висновки до розділу I</i>	67

РОЗДІЛ II

ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

2.1. Місії ВНЗ і його місце в сучасному суспільстві	68
2.2. Підтримка ВНЗ суспільством. Приклад фінансування університетської освіти у США	70
2.2.1. Джерела фінансування	70
2.2.2. Дослідницькі університети	71
2.2.2.1. Публічні університети США	72
2.2.2.2. Приватні університети США	73
2.2.2.3. “Ліга плюща”	75
2.2.3. Внутрішня університетська фінансова автономія	75
2.3. Прибуткові і безприбуткові (неприбуткові) ВНЗ. Приклад США (загальний аналіз)	75
2.3.1. Сильні та слабкі сторони прибуткових освітніх інституцій	77
2.3.2. Основні групи прибуткових навчальних закладів США	79
2.3.2.1. Відкриті освітні корпорації	79
2.3.2.2. Закриті освітні компанії	81
2.3.2.3. Деякі порівняння між ВНЗ, що належать відкритим акціонерним компаніям і закритим освітнім компаніям	81
2.3.2.4. Конкуренція на ринку освітніх послуг США як фактор запобігання зловживанням і корупції в системі американської вищої освіти	81

2.4. Особливості зарубіжного законодавства у сфері вищої освіти (на прикладі США)	88
2.4.1. Історія законодавства в галузі вищої освіти США: перша половина ХХ століття	89
2.4.2. Історія законодавства в галузі вищої освіти США: друга половина ХХ століття.....	90
2.4.3. Джерела закону про вищу освіту США	91
2.4.4. Особливості законодавства стосовно державного і приватного секторів вищої освіти США.....	93
2.5. Особливості акредитації зарубіжних ВНЗ (на прикладі США)	97
2.5.1. Організація американської акредитаційної системи	99
2.5.2. Процес отримання визнання акредитаційних комісій у США	102
2.5.3. Особливості регіональних акредитаційних агенцій США	103
2.5.3.1. Південна асоціація.....	103
2.5.3.2. Комісія Північно-Центральної асоціації університетів і шкіл.....	106
2.5.3.3. Асоціація університетів і коледжів Нової Англії	106
2.5.4. Акредитація неприбуткових (безприбуткових) і прибуткових ВНЗ.....	108
2.6. Державна підтримка вищої освіти в економічно розвинутих країнах світу	110
2.6.1. Деякі стипендії і гранти у вищій освіті США.....	110
2.6.2. Стипендії і гранти у вищій освіті деяких країн Європейського Союзу	112
2.6.2.1. Деякі програми ФРН	112
2.6.2.2. Підтримка підприємництва і підприємницької освіти в соціальній ринковій економіці ФРН.....	115
2.6.2.3. Деякі стипендії, гранти і програми Великобританії	117
2.6.2.3. Деякі гранти і стипендіальні програми Франції	119
2.6.2.4. Деякі гранти і стипендії Іспанії.....	121
2.7. Інноваційна діяльність ВНЗ	122
2.7.1. Загальне поняття інноваційної діяльності	122
2.7.2. Сутність освітньої інноваційної діяльності.....	123
2.7.3. Типи та особливості інновацій у системі вищої освіти	124
<i>Висновки до розділу II</i>	130

РОЗДІЛ III

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНЗ

3.1. Передумови і теоретичні основи реорганізації (трансформації) ВНЗ.....	131
3.1.1. Проблеми реформування системи вищої освіти України.....	131
3.1.2. Форми реорганізації ВНЗ: зарубіжний і вітчизняний досвід.....	132
3.1.3. Досвід об'єднання (злиття) зарубіжних університетів і коледжів.....	141
3.1.3.1. Об'єднання університетів і коледжів у США.....	141
3.1.3.2. Тенденції інтеграційних перетворень і трансформації європейських ВНЗ	145
3.1.3.3. Досвід Нової Зеландії	153
3.1.3.4. Досвід Південної Африки	153
3.2. Академічний (університетський) капіталізм	154
3.2.1. З історії виникнення сучасних університетів	154
3.2.2. Академічний капіталізм і удосконалення моделі університету	157
3.2.2.1. Сутність академічного капіталізму	158
3.2.2.2. Причини зародження академічного капіталізму	159
3.2.2.3. Типи підприємницько-орієнтованих (налаштованих на підприємництво) ВНЗ.....	163

3.3. Впровадження підприємництва для вдосконалення фінансування ВНЗ і вищої освіти	183
3.3.1. Напрями вдосконалення фінансування національної системи вищої освіти	183
3.3.2. Дистанційна освіта як приклад “академічного капіталізму” і джерела додаткового фінансування ВНЗ (досвід США)	187
<i>Висновки до розділу III</i>	194

РОЗДІЛ IV ФЕНОМЕН ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ

4.1. Теорія і практика університетського підприємництва	197
4.1.1. Підприємництво і місце підприємців і бізнесменів у сучасному суспільстві	197
4.1.2. Відмінності підприємництва від адміністрування	203
4.1.3. Соціальне підприємництво: поняття і типи	206
4.1.3.1. Соціальне підприємництво в економічно розвинутих країнах	207
4.1.3.2. Проблеми соціального підприємництва	209
4.1.4. Феномен підприємництва у ВНЗ і підприємницькі університети	211
4.1.4.1. Передумови виникнення підприємництва у ВНЗ	211
4.1.4.2. Головні проблеми ВНЗ і системи вищої освіти України	213
4.1.4.3. Можливі шляхи реформування системи вищої освіти України	214
4.1.4.4. Доцільність і особливості підприємництва в системі вищої освіти	214
4.1.4.5. Доцільність підприємницької діяльності у ВНЗ України	216
4.1.4.6. Головні поняття й особливості підприємницької діяльності у ВНЗ	218
4.1.4.7. Сутність концепції підприємницького університету і шляхи трансформації ВНЗ у напрямку підприємництва: зарубіжний досвід	222
4.1.4.8. Досвід підприємницької діяльності зарубіжних ВНЗ	225
4.1.4.9. Сутність концепції “підприємницького університету”	226
4.1.4.10. Шляхи трансформації університетів у напрямку підприємництва	227
4.1.5. Сфери підприємницької діяльності ВНЗ	231
4.1.6. Загальні особливості, що є характерними для підприємницьких ВНЗ	232
4.1.7. Інтернаціоналізація освіти як приклад підприємництва у ВНЗ	233
4.2. Інноваційна політика та інноваційні відносини у ВНЗ: посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності ВНЗ	234
4.2.1. Особливості інноваційної діяльності	234
4.2.2. Особливості управління інноваційною діяльністю (інноваційна політика)	235
4.2.2.1. Сутність і види інноваційної політики підприємства (організації)	236
4.2.2.2. Сутність інноваційної політики ВНЗ	237
4.2.2.3. Види інноваційної політики ВНЗ	239
4.2.3. Інноваційні відносини і культура підприємництва у ВНЗ	240
4.2.3.1. Вищий навчальний заклад як суб’єкт і об’єкт інноваційних відносин	241
4.2.3.2. Об’єктивні інноваційні відносини	241
4.2.3.3. Суб’єктивні інноваційні відносини	244
4.2.3.4. Розвиток інноваційних відносин	244
4.2.3.5. Інноваційна підприємницька культура в навчальних закладах	245
4.2.4. Інноваційні інформаційно-комп’ютерні технології в діяльності навчального закладу (інновації науково-технічного прогресу)	246

4.2.4.1. Дистанційне навчання.....	247
4.2.4.2. Типи відкритого та дистанційного навчання	247
4.2.4.3. Час і місце в контексті відкритого та дистанційного навчання	249
4.2.4.4. Переваги й привабливість відкритої та дистанційної освіти	249
4.2.4.5. Типи систем відкритого та дистанційного навчання.....	250
4.2.4.6. Веб-дизайн і використання веб-технологій у статутній діяльності ВНЗ.....	250
4.3. Корпоративна підприємницька культура ВНЗ	252
4.3.1. Корпоративна культура ВНЗ як підприємства (фірми, корпорації).....	252
4.3.1.1. Застосування до ВНЗ основних положень корпоративної культури.....	252
4.3.1.2. Основи і складові університетської (академічної) корпоративної культури	261
4.3.1.3. Інтегрована підприємницька культура ВНЗ	269
<i>Висновки до розділу IV</i>	<i>273</i>

РОЗДІЛ V

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ВНЗ СВІТУ

5.1. Утворення підприємницьких університетів у економічно розвинених країнах світу.....	276
5.1.1. Підприємницький дух університетів США	279
5.1.1.2. Приклад Університету Стенфорд.....	279
5.1.1.3. Приклад Массачусетського технологічного інституту (MIT)	284
5.1.1.4. Приклад державного Університету Мічиган.....	287
5.1.1.5. Приклад державного Університету Каліфорнії, Лос-Анджелес (УКЛА)	294
5.1.1.6. Приклад державного Університету Північної Кароліни.....	300
5.1.1.7. Приклад державного Технологічного інституту штату Джорджія	304
5.1.1.8. Важлива роль державних університетів США в економіці знань	306
5.1.1.9. Приклад маленьких приватних (недержавних) ВНЗ: Міжнародний університет Шиллера і Ричмондський міжнародний університет.....	310
5.1.1.10. Порівняння американських університетів із ВНЗ інших країн.....	311
5.1.1.11. Характерні особливості найкращих університетів США	313
5.1.2. Досвід трансформаційних змін в університетах інших країн світу	314
5.1.2.1. Університет Уорвік, Великобританія.....	314
5.1.2.2. Університет Твенте, Голландія.....	318
5.1.2.3. Університет Стретчклайд, Шотландія.....	323
5.1.2.4. Університет технологій Чалмерс, Швеція	325
5.1.2.5. Університет Йоєнсуу, Фінляндія.....	327
5.1.2.6. Університет Монеш, Австралія	330
5.1.2.7. Католицький університет Чилі	331
5.1.2.8. Університет Макерере, Уганда	332
5.2. Причини, що заважають ВНЗ стати підприємницькими.....	333
5.3. Головні риси підприємницької організації зарубіжних ВНЗ	337
5.3.1. Елементи, що змінюють діяльність університету	337
5.3.2. Підтримка динаміки і стійкого стану змін (постійна зміна як результат)	340
<i>Висновки до розділу V</i>	<i>341</i>

РОЗДІЛ VI
ВІД ЕФЕКТИВНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ І БІЗНЕС-ОСВІТИ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ.
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

6.1. Підприємницька освіта американців	344
6.2. Стандарти бізнес-освіти США: структура і зміст дисциплін навчальних планів.....	346
6.3. Початкова підготовка з підприємництва (бізнесу).....	357
6.4. Підготовка молодших спеціалістів із підприємництва (управління бізнесом)	362
6.5. Підготовка бакалаврів у галузі підприємництва (управління бізнесом)	365
6.6. Підготовка магістрів у галузі підприємництва й управління бізнесом	368
6.7. Докторські програми з економіки, бізнесу і менеджменту	371
6.7.1. Гарвардська бізнес-школа (Harvard Business School)	371
6.7.1.1. Сфера навчання в докторантурі — “Економіка в галузі бізнесу”	371
6.7.1.2. Сфера докторського навчання в галузі менеджменту	371
6.7.2. Школа менеджменту Бостонського університету (Boston University School of Management)	372
6.7.3. Докторські програми Університету Пенсильванії Вортон (The Wharton University of Pennsylvania Doctoral Programs)	372
6.7.4. Докторські програми Колумбійського університету (The Columbia University Doctoral Programs)	373
6.7.5. Докторська програма з менеджменту факультету менеджменту бізнес-школи Мак-Комбс Техаського університету, м. Остін (PhD in Management, Management Department, McCombs School of Business at the University of Texas, Austin)	373
6.8. Підготовка з освітнього менеджменту й лідерства у ВНЗ США.....	374
6.8.1. Американські програми з менеджменту в освіті	374
6.8.2. Програми з лідерства в університетах США.....	377
6.9. Формування у членів колективу ВНЗ підприємницьких рис, підприємницької ідеї, підприємницької культури. Підготовка підприємців	380
6.9.1. Вимоги до керівника підприємницького ВНЗ і підприємницькі ідеї	381
6.9.2. Завдання з підготовки підприємців серед членів колективу ВНЗ.....	382
6.9.3. Зміст і особливості підготовки підприємців серед членів колективу ВНЗ.....	384
6.10. Реформування вищої освіти у напрямку до підприємницьких університетів (досвід Великобританії)	387
6.10.1. Глобалізаційні виклики вищій освіті.....	389
6.10.2. Глобалізаційний тиск, що викликає (провокує) зміни у сфері вищої освіти.....	392
6.10.3. Особисті та організаційні підприємницькі здібності	394
6.10.4. Соціальні підприємницькі здібності.....	394
6.11. Загальні проблеми з підготовки підприємців у системі освіти України	402
<i>Висновки до розділу VI</i>	403

РОЗДІЛ VII
НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ЗА МОДЕЛЛЮ “ПОТРІЙНОЇ СПІРАЛІ”
Г. ІЦКОВІЦА. ШЛЯХИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ВНЗ

7.1. Роль і вплив підприємницького університету на інноваційний розвиток суспільства (за моделлю “потрійної спіралі” Г. Іцковіца)	405
--	-----

7.1.1. Концепція Г. Іцковіца інноваційного розвитку суспільства.....	406
7.1.2. Об'єктивні чинники розвитку підприємництва в університетах	410
7.1.3. Комерціалізація діяльності університетів і їхній зв'язок із бізнесом	412
7.1.4. Витоки походження підприємницьких університетів	413
7.1.5. Розвиток і поглиблення взаємодії університетів і бізнесу	415
7.1.6. Підприємницькі якості і роль університету.....	417
7.1.7. Розширена роль підприємницького університету. Академічна модель підприємництва	419
7.1.8. Підприємницький університет як інкубатор інновацій	420
7.2. Роль підприємницького університету у розвитку інкубаторів інновацій (за моделлю “потрійної спіралі” Г. Іцковіца)	422
7.2.1. Інкубатор інновацій: походження, етапи розвитку та різновиди	422
7.2.2. Поширення ідеї інкубатора: останні досягнення й сучасні моделі	425
7.2.3. Організація мережевої інкубації	427
7.2.4. Передовий досвід розвитку інкубаторів у країнах світу	427
7.2.5. Всесвітня мережа інновацій, інкубація інкубаторів і принципи інкубації.....	429
7.2.6. Російський досвід впровадження університетських інновацій і створення інкубаторів.....	432
7.2.7. Від навчальної лабораторії до навчального інкубатора	433
7.3. Шляхи подальшого розвитку та вдосконалення академічного (університетського) підприємництва і підприємницьких ВНЗ у сучасних ринкових умовах в Україні	435
7.3.1. Архітектура і модель підприємницького університету	437
7.3.2. Типові підприємницькі складові діяльності університетів	447
<i>Висновки до розділу VII</i>	453
УЗАГАЛЬНЕНІ ВИСНОВКИ	457
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ БІБЛІОГРАФІЧНИХ ДЖЕРЕЛ	459

ДОДАТКИ

Додаток А. Перелік 25 найкращих підприємницько-орієнтованих ВНЗ США, що надавали у 2010–2011 навч. році бакалаврську підприємницьку освіту (бізнес-освіту)	488
Додаток Б. Перелік 25 найкращих підприємницько-орієнтованих ВНЗ США, що надавали у 2010–2011 навч. році післябакалаврську підприємницьку освіту (бізнес-освіту).....	494
Додаток В. Найкращі підприємницькі університети Великобританії у 2010–2011 навч. році	501
Анотація.....	502

ВСТУП

У своєму Посланні до Українського народу “Не люди для реформ, а реформи для людей” у червні 2010 року Президент України Віктор Федорович Янукович [217; 294] наголосив, що для України необхідне завдання — це “забезпечити високий рівень і якість життя українського суспільства, як “суспільства середнього класу”, а також — увійти в число провідної “двадцятки” світу як сучасна держава з конкурентною економікою XXI століття”. Відповідаючи на очікування людей, Президент України В. Ф. Янукович запропонував “курс глибоких реформ та системної модернізації країни, що охоплює усі сфери суспільного життя та завершує “нову хвилю” необхідних соціально-економічних реформ”. Одними з ключових умов успіху реформ вважаються: “забезпечення високих темпів економічного зростання на рівні 6–7 % на рік,.. неухильне підвищення добробуту людей,.. макроекономічна стабільність”.

Одним із головних напрямів реформ у Посланні означається “покращення економічного клімату, активна інвестиційна політика”. Серед найважливіших напрямів залучення інвестицій Президент вважає “розвиток інноваційної сфери. Щоб на повну силу задіяти її потенціал, потрібно сформулювати інноваційні пріоритети, забезпечити розвиток інноваційної інфраструктури, підтримати інноваційне підприємництво”. Також важливим пріоритетом діяльності Уряду України вважається “модернізація інфраструктури та реформування ключових секторів економіки”.

Далі у своїй промові Президент України В. Ф. Янукович визначив як один із важливих державних пріоритетів — “розвиток конкретних переваг вітчизняної освіти та науки”. Він наголосив на тому, що “необхідно поєднати освіту, дослідження та інновації шляхом розширення дослідницького сектору у вищих навчальних закладах. Ми повинні відродити попит на науку як основу конкурентоздатності національної економіки”.

У виступі Президента України Віктора Федоровича Януковича із щорічним посланням до Верховної Ради України “Настав час проявити характер, довести собі і світові, що Україна — це країна-лідер” у квітні 2011 року [181; 295] багато уваги приділяється подальшому реформуванню і розвитку національної вищої освіти і науки. Президент зазначив, що вітчизняна академічна й університетська наука зберігає значний потенціал. У країні існує великий кадровий резерв освіченої та професійної трудової сили. І цей капітал створює реальні передумови для розвитку в нашій країні високоінтелектуальних виробництв та “кластерів знань”. Він підкреслив, що “Україна сьогодні потребує якісну нову модель економіки, в основі якої — висока продуктивність праці та ефективність виробництв, активні інвестиції у впровадження технологічних інновацій, сприятливий діловий клімат для підприємницької діяльності громадян”.

Також у своїй промові Президент України В. Ф. Янукович зазначив, що модернізація економіки, зміни в соціальній системі захисту, медицині, інших сферах вимагають і нової якості освіти. На жаль, ще існують сотні вищих навчальних закладів, де формальний підхід до отримання диплома переважає над якістю, а реформу освіти Президент України розглядає як одне з ключових завдань 2011 і наступних років. Він наголосив: “Зі свого боку я зроблю все, щоб ці реформи супроводжувались максимально швидким впровадженням сучасних технологій: комп’ютеризація шкіл, електронні підручники, бази даних національної та світової літератури. Велика надія — на університети, науково-дослідні установи та наукові центри, які навчаються поєднувати фундаментальну науку з практикою, інноваційними та технологічними рішеннями. Прискорене комерційне впровадження наукових розробок — це ключ до розвитку інноваційної економіки. Тому реформа науки, на мою думку, має бути тісно поєднана з завданням розвитку національної інноваційної економіки”.

Далі у Посланні зазначається, що особлива увага має бути приділена розвитку малого та середнього бізнесу. Зокрема, саме бізнес середньої ланки найбільш орієнтований на інноваційні рішення та проривні технології.

Поставленим Президентом України В. Ф. Януковичем значним завданням у галузях економіки, підприємництва, вищої освіти і науки перед урядом і народом країни мають відповідати результати цього наукового дослідження, присвяченого ролі і місцю “підприємницького університету” (і будь-якого “підприємницького ВНЗ” у цілому) у сучасному суспільстві, розвитку академічного підприємництва, прискоренню впровадження наукових, технічних і технологічних розробок ВНЗ у промисловість, внеску університетів та інших ВНЗ в економічно-промисловий, соціально-культурний і побутовий розвиток людства.

При виконанні дослідження за темою цієї наукової роботи було проаналізовано і вивчено значну кількість бібліографічних джерел, виданих українською, російською і англійською мовами. Цілі і завдання роботи формувалися відповідно до чинного законодавства України, нормативних документів уряду країни в галузі вищої освіти, економічного і промислового розвитку держави, інноваційної та інвестиційної політики, підприємництва, малого і середнього бізнесу тощо. Аналізувався і ретельно вивчався прогресивний досвід діяльності провідних вищих навчальних закладів економічно розвинених країн світу (у першу чергу США, Великобританії та деяких інших країн), досліджувалися досягнення відомих “підприємницьких” університетів, інститутів, коледжів та інших ВНЗ світу, причини їхнього успіху, а також їхній внесок в “економічну і промислову скарбницю” своїх країн. Велика увага приділялась вивченню так званого академічного підприємництва американських, британських університетів, інститутів і коледжів, а також ВНЗ інших країн, ретельно досліджувався сам “феномен підприємницького університету”, вивчалися умови існування такого типу ВНЗ і можливість (а також — доцільність) розповсюдження їхнього позитивного досвіду на інші країни світу.

Важливим, на наш погляд, для подальшого розвитку системи вищої освіти України є виступ у газеті “Зеркало недели” від 22.01.2011 р., № 2 (с. 2) народного депутата України, представника Президента України у Верховній Раді України, голови правління Конфедерації недержавних ВНЗ України Ю. Мірошниченка. У ньому він багато уваги приділяє необхідності реального надання свободи та автономії ВНЗ України і пропонує:

- Змінити імперативний метод регулювання громадських (суспільних) відносин у сфері вищої освіти (метод примусових інструкцій і розпоряджень, субординації, централізованого регулювання) на диспозитивний (метод автономії, координації, децентралізованого регулювання), що означає юридичну рівність сторін і передбачає свободу вибору ВНЗ стратегії і тактики своєї статутної діяльності, здійснення ними управління на основі незалежності і самокерування, вільного укладання угод із будь-якими фізичними та юридичними особами... Державі необхідно відійти від прямого централізованого регулювання діяльності ВНЗ, прийняти такий закон, який тільки встановлював би правові, організаційні, фінансові й інші основи здійснення освітньої діяльності в Україні... Необхідно реформувати різноманітні стимули (у тому числі — податкові преференції або пільги)... Одним із “ринкових” методів управління сферою вищої освіти і реальним способом підвищення якості освітньої діяльності ВНЗ міг би стати об’єктивний і справедливий конкурс на розміщення держзамовлення на підготовку спеціалістів.
- Необхідно замінити державне управління у сфері вищої освіти на державно-громадське, що передбачає передачу частини повноважень профільного міністерства громадським організаціям із самоуправлінням... Може йтися про формування Державної акредитаційної комісії на паритетних умовах — із представників держави, ВНЗ і роботодавців.

Стратегія подальшого дослідження в процесі аналізу самого феномену академічного (універси-

тетського) підприємництва, реалій існування різноманітних підприємницько-налаштованих ВНЗ (підприємницьких університетів, підприємств-університетів і університетських підприємств), значенні підприємницької освіти та її впливу на економічний розвиток суспільства 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 й теоретико-інформаційні методи досліджень.

1 ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ У СВІТОВІЙ СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ. КІНЕЦЬ ХХ — ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТТЯ

РОЗДІЛ

1.1. Феномен підприємницького університету та сучасна освіта підприємців. Постановка проблеми

1.1.1. Загальні проблеми вищої освіти кінця ХХ — початку ХХІ століття

Вища освіта існує та розвивається в умовах постійних перетворень світового суспільства. Головними чинниками, що зумовлюють зміни й трансформації в суспільстві, є потужні процеси глобалізації світової економіки; глибинні зміни у міграційних процесах; демографічні чинники; експоненціальний ріст наукових і технічних знань; широке впровадження новітніх технологій; процеси розвитку культури світу. До цього можна додати ще й інтеграційні процеси на європейському континенті, що відбуваються внаслідок глобалізації світової економіки, жорсткі міжнаціональні та етнічні конфлікти, які є наслідком перерозподілу світових ринків і сфер впливу, виникнення економічних і військових наддержав, перерозподіл сил у протистоянні політичних і економічних систем, глобальні фінансово-економічні кризи, природні катастрофи та стихійні лиха.

Глобалізація економіки викликає багато негативних явищ, таких як: однобічний розвиток виробництва, порушення принципів вільної конкуренції, монополізм, безконтрольність і безвід-

повідальність економічних монстрів перед людством, сповзання від капіталізму “цивілізованого” до капіталізму “дикого” [62].

Слід зауважити, що після Другої світової війни у більшості країн світу капіталізм набув “цивілізованої” форми, спрямованої в напрямку соціально-орієнтованого ринкового господарювання. Це означало: максимальну зайнятість населення при мінімальному рівні безробіття; соціально-справедливі принципи розподілу прибутків відповідно до трудової участі у виробництві; забезпечення соціальних гарантій та задоволення на високому рівні індивідуальних і колективних потреб людей; мінімальне втручання держави у ринкові економічні процеси; свободу підприємництва, державний захист підприємця-виробника й приватної власності; антимонопольне законодавство та підтримка малого й середнього бізнесу. Сучасні ж тенденції глобалізації економіки у напрямку “дикого” капіталізму призводять до втрати контролю з боку держав і міжнародних організацій над ринками й впливу на економічні процеси в суспільстві, сприяють поширенню безробіття, концентрації ресурсів в економічно розвинутих країнах і несправедливого розподілу прибутків. У більшості слаборозвинутих країн спостерігається значний

економічний спад, а в країнах, що розвиваються або знаходяться на шляху трансформування економіки, темпи розвитку суттєво уповільнюються. Вища освіта не може не реагувати на процеси глобалізації економіки, що відбуваються у світовому суспільстві: напрями професійної і технічної підготовки фахівців залежать від ринкових потреб, наявності робочих місць та попиту на окремі спеціальності й рівень кваліфікації. Як наслідок, поряд з великими й потужними вищими навчальними закладами створюються невеликі й мобільні науково-технічні установи і заклади з незначним капіталом, але суттєвим науковим потенціалом, завдяки яким стає можливим виконання короткострокових замовлень з нових технологій. Як малі й середні підприємства такі установи тимчасово вирішують проблему зайнятості населення [62].

Вплив науково-технічної революції на вищу освіту у різних країнах світу є різним. Нові телекомунікаційні, інформаційні та біологічні технології сприяють стрімкому зростанню економіки в розвинутих країнах завдяки використанню новітніх науково-технічних можливостей і, у свою чергу, спонукають їхні ВНЗ до використання у своїй діяльності нових досягнень науки і техніки. Однак у слаборозвинутих країнах і тих, що розвиваються, таких умов і можливостей майже не існує. Такі найбільш уживані в розвинутих країнах інформаційно-комунікаційні засоби, як електронна пошта, електронні гроші, різноманітні бази знань і банки даних, дистанційні продаж і купівля, дистанційне навчання, віртуальні заклади освіти, телекомунікаційні мережі тощо, що є незамінним універсальним інструментарієм, вимагають значних інвестицій і капітальних вкладень. У країнах зі слабкою економікою їх використання значною мірою обмежене. Додатковою проблемою для таких держав є й необхідність мати відповідний рівень кваліфікації для застосування нових технологій і технічних засобів.

В останні десятиліття найбільш популярними спеціальностями поряд з юридичними і медичними є інформаційно-комп'ютерні. Відсоток молоді та більш зрілого населення планети, пов'язаного з вивченням і застосуванням таких технологій, є найбільшим. Цим пояснюється значний на-

бір студентів до вищих навчальних закладів на інформаційно-комп'ютерні, телекомунікаційні та інші електронні спеціальності.

В останні роки вища освіта набуває все більшої залежності від приватного капіталу і недержавних форм фінансування. Якщо в таких країнах, як США та Японія, традиційно найбільш престижними вважаються приватні ВНЗ, а навчання у державних університетах, інститутах і коледжах також є платним, то в більшості країн Європи вища освіта фінансується з державного бюджету і є майже безкоштовною (або досить дешевою) для студентів (та їхніх батьків). Однак вплив світових ринкових перетворень і капіталу транснаціональних корпорацій і міжнародних компаній призводять до переоцінки державними діячами, керівниками освітніх сфер і громадськістю багатьох країн принципів і доцільності фінансування систем вищої освіти.

Відомо, що вища освіта у Сполучених Штатах виникла як приватна та незалежна (від втручання державних органів). З подальшим економічним і політичним розвитком США федеральна влада та уряди штатів почали виділяти значні асигнування на розвиток і фінансування освіти, в тому числі і вищої [339; 533; 593]. До початку 90-х років ХХ століття ця тенденція зберігалася, але в останні роки все більше фінансових асигнувань на подальший розвиток вищої освіти США надходить від відомих світових економічних магнатів. Така ж картина спостерігається і в Японії, яка після Другої світової війни запозичила американську модель вищої освіти, але значно випередила в цьому Сполучені Штати Америки [61–62]. Ця країна досягла значних успіхів у розвитку вищої освіти, що вважається однією з найдорожчих і найякісніших у світі. Як у США, так і в Японії значні асигнування на фінансування вищої освіти надають недержавні корпорації, фірми і підприємства.

У багатьох економічно розвинутих країнах Західної Європи (наприклад, ФРН, Великобританії, Франції, Італії) в останні роки переглядаються доцільність і принципи безкоштовного надання студентам вищої освіти. Фахівці стверджують, що безкоштовне навчання не відповідає економічним умовам і потребам ринку праці, супере-

чить необхідності, якості та темпам підготовки кваліфікованих фахівців, не задовольняє запитів суспільства: державне фінансування вищої освіти разом із існуванням соціальних програм у цих країнах призводить до незацікавленості студентів у швидкому отриманні вченого ступеня, зтягує терміни навчання у ВНЗ від 2 до 5 років. При цьому необхідно зауважити, що в державних ВНЗ успішні студенти можуть отримувати стипендію — понад тисячу євро на місяць.

Протиріччя, що існують у наданні та фінансуванні вищої освіти, призводять до поступового зменшення виділення коштів на бюджетні освітні програми, збільшення відсотка приватного капіталу у фінансуванні ВНЗ і поступової втрати впливу держави на контроль і управління діяльністю вищої школи [62]. В останні два десятиріччя особливо помітним став вплив приватного фінансування вищої освіти на її розвиток у країнах Східної Європи. У багатьох країнах колишнього соціалістичного табору все більше і більше відкривається вищих навчальних закладів недержавної (приватної) форми власності (з незалежними від держави формами фінансування). У той же час державні ВНЗ поступово переходять на контрактну (позабюджетну) форму фінансування.

Причини для цього різні, але тенденція впливу приватного капіталу поширюється.

1.1.2. Об'єктивні чинники трансформаційних змін у системах вищої освіти країн світу в кінці ХХ — на початку ХХІ століття

Упродовж історичного розвитку людства університети — унікальні за формою і змістом діяльності організації — так само, як і інші соціальні інституції, зазнавали істотних трансформацій і змін. Функціональна і організаційна модель університету протягом століть перетворювалася відповідно до вимог суспільства і зовнішнього соціально-економічного середовища.

Постійний розвиток суспільства супроводжувався розвитком і зміною ролі, соціального статусу

та значущості його основних інституцій — церкви, державної (світської) влади і ринку. Ці зміни призводили і до переорієнтації діяльності університетів, трансформації їх організаційних структур і методів управління. Теологічні університети середньовіччя поступилися місцем державно-орієнтованим (Франція) університетам, а з посиленням тенденцій лібералізації духовної сфери і одночасною появою нових ліберальних економічних відносин виникли ідеї університетської свободи і волі.

Принципи нового університету, що виражали ідеї свободи, були сформульовані в середині ХІХ сторіччя Джоном Генрі Ньюменом і виражали ідеї свободи. Найважливішими характеристиками нового університету вважалися такі свободи, як: “вільне знання”, “вільні науки і дисципліни”, “вільна освіта”, “вільний індивідуум”. Також майже одночасно набувала поширення нова німецька модель університету, відома як “університет Гумбольдта”, що базувалася на ідеях академічної свободи та єдності освіти і науки. Саме ця модель і до наших днів певною мірою визначає сутність і обличчя світової системи вищої освіти.

На зламі двох століть — ХХ і ХХІ — університети й інші ВНЗ світу під впливом кон'юмеризму і поширенням споживання (у тому числі — освітніх послуг) внаслідок радикальних змін у світовій політичній та економічній системах зіткнулися з новими викликами і глобальними проблемами. Комерціалізація освіти (у першу чергу — вищої) на чільне місце серед багатопланових проблем взаємних відносин і стосунків університету і суспільства висунула проблему існування університетів в умовах глобального ринку.

Нове соціально-економічне зовнішнє середовище спонукає університети трансформуватися у бік організаційної моделі, що дає університетським викладачам додаткові свободи. Це насамперед свобода активної діяльності, направленої на задоволення сучасних запитів ринку освіти і науки, метою якої є економічний розвиток університету і університетського співтовариства.

Академічна і підприємницька (ринкова) складова діяльності університетів досі часто перебу-

вають у конфронтації, а виміри університетської свободи щодо цих складових лежать у різних площинах багатопланової моделі університетської діяльності.

Історія розвитку університетів свідчить про те, що академічне співтовариство завжди було змушене обслуговувати суспільство з урахуванням суперечливих інтересів різних суспільних сил і соціальних груп, забезпечувати виконання іноді суперечливого за своєю суттю соціального замовлення. Сьогодні завданням університетів і вищої школи в цілому є пошук нової форми існування, яка б, з одного боку, зберігала основні функції і головні традиції університетів, а з другого — дозволяла б інтегрувати в себе нові підприємницькі підходи у діяльності ВНЗ із забезпеченням ринкового виміру свободи всіх сфер життя університету і його діяльності. На часі як нові для багатьох ВНЗ сфери підприємницької діяльності, так і нові методи управління у системі вищої освіти. Доцільним і доречним є вивчення позитивного досвіду успішних підприємницьких ВНЗ світу — університетів, коледжів, інститутів тощо, аналіз особливостей їхнього корпоративного функціонування, концепцій їх менеджменту, використання нових підприємницьких і управлінських підходів, розповсюдження вдалих інновацій на умови вітчизняної системи вищої освіти.

Наприклад, у монографії [83] розглянуто успішний досвід розвитку управління в російському ВНЗ — Нижегородському державному університеті (ННДУ) ім. М. І. Лобачевського. Цей досвід було отримано в результаті проведення масштабних і тривалих соціальних експериментів. У проведенні експериментів взяла участь значна частина професорсько-викладацького складу університету. Керівництво ННДУ ім. М. І. Лобачевського виступало ініціатором управлінських інновацій.

Головним підсумком практичної роботи і теоретичних досліджень щодо нових підходів до університетського управління стали розробка й успішне використання в ННДУ концепції проектно-орієнтованого університету, що вже протягом тривалого періоду приносить плоди стійкого економічного зростання університету і забезпечує його науково-освітній і соціальний розвиток.

Управлінський підхід, застосований у ННДУ ім. М. І. Лобачевського, базувався на парадигмі змішаного фінансування вищої школи, і особливо дослідницьких університетів (йдеться про наявність як державного каналу надходження фінансів, так і додаткових приватних і суспільних джерел грошових коштів).

Метою застосування методу проектно-орієнтованої організації університету є примноження і розвиток джерел додаткового фінансування. Головний чинник успіху проектно-орієнтованого підходу полягає в тому, що університет повинен значно більшою мірою, ніж раніше, відгукуватися на конкретні запити особи, суспільства і держави, організовувати для цього відповідні освітні, наукові, соціальні і культурні проекти. Сутність концепції проектно-орієнтованого університету полягає в тому, що, включаючи як базове положення необхідність державної підтримки фундаментальних досліджень і елітної освіти, вона націлює університети на пошук і вирішення прикладних завдань у сфері своєї компетенції, які можуть принести університету додаткове фінансування його діяльності. Основні новизна і переваги запровадженого у ННДУ ім. М. І. Лобачевського проектно-орієнтованого підходу, що розкриває механізми нової організації університету, полягають у поширенні принципів проектно-підприємницької роботи всередині університету на всі сфери його діяльності, у тому числі і на найбільш ефективну в даний час у сенсі фінансової віддачі освітню діяльність [83].

У даний час, коли говорять про інноваційну організацію діяльності університету, як правило, в першу чергу мають на увазі нові організаційні форми науки, тобто технологічні парки, інкубатори технологій та інноваційні центри, розвиток і використання методів технологічного менеджменту, а також інші організаційно-управлінські аспекти *комерціалізації науки*. При цьому меншою мірою говорять про зміну організації роботи університету в цілому і використання всіх можливих каналів додаткового фінансування.

Слід зазначити, що організація науки і освіти в Україні (як і в Росії та багатьох країнах пострадянського простору) має дуже істотну від-

мінність від науково-освітньої системи США, Великобританії, Канади, Австралії, Західної Європи та інших розвинених країн. У цих країнах майже повсюди відсутні інституційні особливості, пов'язані з виділенням наукової діяльності у формі самостійних інститутів Академії наук. У зв'язку з цим дослідницький університет провідних зарубіжних країн є основною національною науковою організацією, що виконує фундаментальні дослідження. Оскільки у всьому світі скорочується державне фінансування вищої освіти і науки, воно позначилося насамперед саме на наукових дослідженнях. Тому в університетах економічно розвинених країн у першу чергу стали винаходитися і вдосконалюватися нові форми фінансування науки, з'явилися підприємницькі структури в університетах і потужні підприємницькі університети. При цьому нові організаційні форми комерціалізації науки переслідують мету не лише знизити інвестиційне навантаження на державу і дати додаткові фінансові кошти на дослідження і підвищення життєвого рівня вчених. Це ще й системний чинник ефективного способу здобуття доходу, який може бути реінвестований у розвиток інших сфер діяльності університету.

Досвід вивчення економіки університетів економічно розвинених країн показує, що науково-технологічна складова не є єдиною істотною статтею їхніх доходів. Навіть визнані дослідницькі університети США, Великобританії та Західної Європи вдало заробляють на наданні сервісних послуг зовнішнім організаціям, у тому числі — наданні за оплату в оренду високотехнологічної інфраструктури університетів для проведення конференцій, семінарів, різних соціальних і спортивних заходів, наданні медичними підрозділами університетів лікувально-оздоровчих послуг членам місцевої громади, науковому консультуванні тощо. Істотною статтею доходу є також надходження з добродійних (благодійних) фондів, від вдячних випускників університету і оплата за навчання від студентів. Наприклад, оплата навчання іноземних студентів може скласти істотну частину недержавних (додаткових) доходів ВНЗ.

1.1.3. Інтеграція (об'єднання, злиття, поглинання) як засіб підвищення конкурентоспроможності ВНЗ на внутрішньому і міжнародному ринку освітніх послуг

Світовий досвід засвідчує, що інтеграція ВНЗ у системі вищої освіти деяких країн є одним із ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку освітніх послуг. Також відомо, що інтеграційні перетворення багато в чому залежать від зовнішніх факторів функціонування організації (фірми, підприємства, установи) і специфіки галузі. Види злиттів, поглинань і об'єднання ВНЗ, що зустрічаються в закордонній практиці, цілі й мета їх інтеграції досить різноманітні. Створення об'єданого університету є і новим етапом розвитку науково-дослідного й освітнього потенціалу регіону в цілому — дослідницький потенціал регіону зростає, його можливості розширюються, і це дозволяє будувати його економіку в інноваційному напрямку.

Глибокі економічні та політичні перетворення, що відбуваються в Україні і на всьому пострадянському просторі, впливають і на системи вищої освіти в цих країнах. Величезний потенціал пострадянської вищої школи переживає сьогодні один із найважчих етапів у своєму розвитку. Становлення ринкових відносин у сфері освіти та розвиток інфраструктури ринку освітніх послуг у нашій країні носить складний і суперечливий характер. У даний час діяльність закладів освіти здійснюється в умовах зростаючої конкуренції (на внутрішньому і зовнішньому ринку освітніх послуг), що значною мірою зумовлено, по-перше, великим набором освітніх послуг, які надаються населенню як державними, так і недержавними освітніми установами, по-друге, мобільністю студентів і викладачів, що надає їм змогу обирати для себе кращі умови і широкі можливості для навчання. По-третє, все більше відомих ВНЗ світу відкривають свої філії і програми за кордоном, а також широко використовують дистанційні методи навчання, які не вимагають присутності

студентів на заняттях в аудиторіях цих ВНЗ. *Інтеграція* є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності, але слід зазначити, що інтеграційні перетворення багато в чому залежать від зовнішніх факторів функціонування організації та специфіки галузі. Так, наприклад, види злиттів і поглинань, що зустрічаються в закордонній практиці об'єднання ВНЗ, є дуже різноманітними.

Злиття з утворенням нової юридичної особи може бути представлене повним адміністративним злиттям двох і більше ВНЗ, створенням на їхній базі нового об'єданого університету як єдиної структури. Хоча в рамках цієї схеми також найчастіше об'єднуються дві установи, вона створює умови для об'єднання і більшої кількості ВНЗ. Так було утворено, наприклад, Університет Антверпена, який об'єднав два державних і приватний католицький університет [232].

Родові злиття — об'єднання ВНЗ і будь-якої організації, функції яких взаємно доповнюють одна одну (об'єднання ВНЗ з дослідним виробництвом, експериментальними майстернями, конструкторськими бюро тощо). *Повне поглинання* — злиття, типове для об'єднання “нерівноцінних” партнерів. Наприклад, поглинання великим регіональним дослідним університетом маленького галузевого коледжу. Останній, таким чином, просто припиняє своє існування. Найчастіше в рамках такої схеми відбувається злиття двох, рідко — більше установ. Різновидом повного поглинання є випадок, коли невеликий коледж зберігає певну автономію, хоча цілком входить до структури університету як його факультет або інститут. Прикладом останнього може служити злиття Амстердамського Вільного університету та Християнського інституту Віндсхейм у Зволле (Нідерланди) [250].

Повні поглинання можуть відбуватися з метою *вертикальної інтеграції*, тобто об'єднання освітніх установ, що пропонують різні рівні освіти за однією і тією ж спеціальністю.

Об'єднання дозволяє скоротити розрив між коледжами одного рівня навчання і дворівневими, оскільки забезпечує студентам можливість отримати ступінь магістра в тому ж коледжі, де вони отримали ступінь бакалавра [232].

Вельми специфічною формою, що зустрічається у практиці організаційної інтеграції зарубіжних ВНЗ, є *часткові злиття*, коли відбувається об'єднання окремих підрозділів різних університетів. Такі злиття носять *горизонтальний характер* і призводять до повного адміністративного злиття факультетів двох і більше різних незалежних ВНЗ. Це організаційне рішення виправдано у випадку проблеми дублюючих спеціальностей, які пропонують ВНЗ одного міста або регіону.

При організаційному злитті ВНЗ переслідують різні цілі, але найважливіші з них такі.

По-перше, це концентрація та ефективніше використання матеріальних і людських ресурсів. Злиття ВНЗ означає і злиття їхніх ресурсів, забезпечення ширшого доступу до об'єктів інфраструктури, їх спільний розвиток. Відбувається і концентрація людських (інтелектуальних) ресурсів — знань, досвіду, наукового потенціалу. Забезпечується міждисциплінарний і мультидисциплінарний характер навчання та наукових досліджень. Так, великий регіональний університет, який сконцентрував істотний науковий потенціал, створює більш сприятливі умови для фандрейзингової діяльності своїх підрозділів, полегшуючи їм доступ до грантів, інвестиційних ресурсів і замовлень, пов'язаних з комерціалізацією наукових розробок, освітніх і супутніх (інших) послуг.

По-друге, злиття забезпечує новому об'єданому університету конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Особливо це важливо в аспекті міжнародної та регіональної конкуренції: місцеві ВНЗ, що вже злилися (об'єдналися), припиняють конкуренцію між собою і об'єднують свої ресурси для протистояння “зовнішнім” конкурентам.

По-третє, це оптимізація системи управління і поліпшення менеджменту різних рівнів. Збільшуючись, організації забезпечують свою динамічну стійкість — надійність, адаптивність, здатність до самозбереження та саморозвитку. Метою такої організації є не просто екстенсивне зростання, що вимірюється збільшеною кількістю студентів і персоналу, але й сталий розвиток, який передбачає якісні позитивні зміни в управлінні закладом.

Оптимізація системи управління виражається також у можливості забезпечувати інтенсивнішу

взаємодію підрозділів університету, що особливо важливо в умовах проектної системи організації праці [83].

По-четверте, злиття університетів робить істотний внесок у розвиток своїх регіонів. Нові мегауніверситети не тільки забезпечують стабільну зайнятість персоналу, але й сприяють відкриттю нових підрозділів і структурних одиниць, а отже — створенню нових робочих місць. Також об'єднання полегшує процес контролю за діяльністю ВНЗ — велику кількість маленьких ВНЗ контролювати значно важче, ніж один великий регіональний університет. При цьому досить поширеною є думка про те, що подібний контроль не зазіхне на академічні свободи університетів; більше того, очікується збільшення автономії рад університетів, у тому числі — і в державних ВНЗ [84].

Таким чином, інтеграція у сфері вищої освіти є новим етапом розвитку не тільки в Україні чи в країнах пострадянського простору, а й за кордоном. Об'єднання ВНЗ дозволяє створити ефективнішу організацію, яка стає джерелом інновацій та розвитку для всієї економіки країни.

Важливим є і синергічний ефект від об'єднання ВНЗ. Він може бути обумовлений кількома показниками.

По-перше, це — підвищення якості освіти внаслідок: єдиних стандартів якості освіти; єдиної для ВНЗ, що об'єднуються, науково-дослідницької бази; можливості проводити міждисциплінарні дослідження; можливості прискорення міжуніверситетських (міжвузівських) комунікацій тощо.

По-друге, це — прискорення інноваційного розвитку ВНЗ; стимулювання міждисциплінарних досліджень та ефективніше співробітництво з бізнес-спільнотою; вищий рівень професорсько-викладацького складу і наукового персоналу; прискорення комунікацій; вільний доступ до науково-дослідницької бази об'єднаних ВНЗ.

По-третє, економія на транзакційних витратах; можливість існування системи взаємозаліків; можлива економія за рахунок оптимізації освітніх програм, дублюючих служб; можливість раціональнішого використання фінансових ресурсів і диверсифікація додаткових джерел фінансових надходжень.

По-четверте, ефективне використання матеріально-технічної бази, скорочення витрат, пов'язаних з навчанням одного студента; зростання доходів освітнього холдингу за рахунок таких чинників, як домінуюче становище в галузі, посилення зв'язків із вітчизняним та зарубіжним бізнес-середовищем, розвиток програми взаємодії з міжнародними науковими, освітніми та доброчинними (благодійними організаціями).

По-п'яте, окремо можна виділити створення єдиного інформаційного порталу, на якому можуть розташовуватися електронні версії всього бібліотечного фонду, створеного шляхом об'єднання бібліотек ВНЗ. Утворення та розвиток форм взаємин об'єданого університету і комерційних організацій служить передумовою нарощування людського капіталу регіону та розвитку наукомістких видів економічної діяльності. У зв'язку з цим існуючі форми організації взаємин об'єданого університету та комерційних організацій повинні не тільки відповідати на запити інформаційного суспільства, а й випереджати їх.

Розвиток дієвого співробітництва ВНЗ з інформаційним суспільством, заснованим на економіці знань, базується на здійсненні таких чотирьох місій:

- виробництві нового знання;
- передачі нового знання за допомогою здобуття освіти і стажувань;
- поширенні нового знання за допомогою інформаційних і комунікаційних технологій;
- використанні нового знання у нових виробничих процесах і нових видах послуг.

ВНЗ унікальні, оскільки можуть брати участь у всіх чотирьох місіях. Зараз в Україні і країнах колишнього СРСР існує величезний економічний і науковий потенціал для взаємовигідної співпраці державних і приватних ВНЗ із комерційними організаціями. Порівняно з економічно розвиненими країнами світу в Україні цей потенціал використовується у незначному обсязі, що є стримуючим фактором інноваційного розвитку економіки нашої країни.

Наприклад, зміна пріоритетів у підготовці фахівців різних галузей знань на користь вищої еко-

номічної та юридичної освіти викликана трансформацією економічної системи країни — переходом до ринкової економіки, побудови правового суспільства, розвитку підприємництва і бізнесу різного рівня. У процесі реформування системи вищої освіти поки що не створено необхідної законодавчої бази — правової передумови стимулювання розвитку даної сфери.

Модель формування об'єднаного ВНЗ передбачає наявність таких характерних рис у його взаєминах із комерційними організаціями:

- висока практична спрямованість наукових досліджень університету відповідно до потреб комерційних організацій;
- державна підтримка зближення діяльності ВНЗ і комерційних організацій у високотехнологічних секторах економіки;
- організація поглибленої і якісної практики студентів у комерційних організаціях.

Інтегрована система організації взаємин об'єднаного ВНЗ і комерційних організацій дозволяє оптимально задовольняти інтереси як ВНЗ, так і комерційних організацій: в якісних освітніх послугах і кваліфікованих фахівцях, ефективному виконанні досліджень і максимальному використанні результатів науково-прикладних розробок.

Спільна з бізнес-середовищем комерціалізація науково-консультаційних розробок ВНЗ дозволяє підвищити ефективність науково-технічної підтримки комерційних організацій університетом, як форми організації взаємин ВНЗ і комерційних організацій, за допомогою розробки і виявлення нових технологій, що мають комерційний потенціал, шляхом проведення моніторингу потреб комерційних організацій; матеріальної мотивації вчених університету до проведення науково-прикладних досліджень на замовлення комерційних організацій і збільшення кількості вчених шляхом залучення аспірантів і студентів до проведення науково-прикладних досліджень.

Особливість такої взаємодії полягає в орієнтації на тісну співпрацю з зовнішніми агентами, що сприяє активному впровадженню в життя створених в університеті інновацій. Саме впрова-

дження у життя нових технологій являють собою цінність як для регіону, так і для країни в цілому. Це робить економіку регіону більш інноваційною. При тіснішій взаємодії з бізнес-спільнотою університет може готувати кадри, затребувані на ринку праці, що зробить випускника ВНЗ більш конкурентоспроможним. У свою чергу підприємства регіону мають можливість отримати кадри, що володіють дійсно необхідними компетенціями.

Таким чином, створення об'єднаного університету — це новий етап розвитку науково-дослідного і освітнього потенціалу регіону: дослідницький потенціал регіону значно зростає, і це дозволить будувати його економіку в інноваційному напрямі, що на сьогодні є запорукою успішного і сталого розвитку.

1.1.4. Сучасний ВНЗ як освітня економічна корпорація (на прикладі США)

Протягом багатьох століть університетська освіта сприймалася як свого роду священнодійство, яке відбувається у “храмі науки і знань”. І хоча за всіх часів університети розвивались, у тому числі, і на економічній основі, все ж освітнє завдання “поширювати розумне, добре, вічне” переважало над усіма іншими. Економічна сторона університетської діяльності загалом зводилася до гідної підтримки інфраструктури і настільки ж гідній підтримці діяльності викладачів — професорського і наукового персоналу. Тепер ситуація кардинально змінилася.

Усі без винятку (державні і приватні) ВНЗ США виступають самостійними гравцями на надзвичайно жорсткому конкурентному ринку освітніх “послуг”. Державна фінансова підтримка державних ВНЗ (як на федеральному, так і на рівні штату) покриває не більше 30 % усіх витрат. Решта коштів університети і коледжі повинні мобілізувати з інших джерел. Це принципово змінює основи вищої освіти. Відтепер вона стає **підприємництвом у галузі освіти** з усіма кінцевими наслідками. Альтернативою може стати тільки самознищен-

ня ВНЗ точно так само, як це відбувається з будь-якими іншими гравцями на ринку.

Ці зовнішні макрозміни позначаються і на внутрішній структурі університетів, і на характері освітньої діяльності. Університети і коледжі під впливом зовнішніх факторів перетворюються в економічні корпорації, що управляються як корпорації. Але корпорації особливого роду — пов'язані з виробництвом і поширенням знань. Усі ланки університетської структури самовизначаються за ознаками конкурентоспроможності та прибутковості. І хоча ці принципи, які застосовуються у керівництві американськими університетами, не завжди звучать так жорстко, як у традиційних корпораціях, але від цього сутність радикальних змін не порушується. Посилання на те, що освіта — це інша форма діяльності, де не все визначається прямою економічною вигодою, не можуть повернути цю тенденцію назад, хоча звертають увагу на серйозні проблеми, нею викликані.

Усі факультети, кафедри, лабораторії, наукові центри і навіть окремі професори розглядаються під тим кутом зору, скільки прибутковоздатних студентів вони змогли залучити, скільки зовнішніх грантів і дотацій вони внесли у “загальну скарбничку”, який їхній внесок у бренд університету на ринку освітніх послуг. Усе сказане повністю стосується і традиційно гуманітарних, “чистих” галузей знань. Вони не є винятком. Американські автори (наприклад, Sohn Stuhr) посилаються на майже офіційне поняття, що має широкий обіг, — Humanities, Inc. — тобто гуманітарні дисципліни, інкорпоровані на ринку знань [11]. Це суттєво змінило і стратифікацію серед викладачів. Незаперечними лідерами університетів стають ті з них, які будь-якими способами (іноді далекими від академічних) залучають велику кількість студентів, мобілізують грантову підтримку з боку фондів і приватних донорів, а також постійно працюють над своїм особистим трендом на зовнішньому ринку, включаючи престижні премії, гучні публікації, зв'язки з мас-медіа тощо. У межах університету виживає той, хто не тільки може створювати нові знання, але й володіє здатністю вигідно це знання реалізувати в ринкових умовах. При цьому передбачається, що кожен викладач повинен мати

хоча б мінімальні таланти і в галузях менеджменту та маркетингу. Суто академічна стратифікація, як і раніше, має значення, але вона жодним чином не може бути альтернативою зазначеній вище тенденції. Це відповідає і новій парадигмі знання, поновленій в американській вищій освіті. Її описав Роберт Лінд (Robert Lynd) у теорії “корисного знання” (useful knowledge), тобто знання, яке має негайну та чисто практичну ефективність і вигоду [11].

Проявляються і нові ролі студентів (магістрів, аспірантів). Тепер вони виступають як **клієнти корпорації, покупці на ринку освітніх послуг**, що їх пропонує університет. І хоча відомі дисциплінарні обмеження щодо студентства існують, як і раніше, проте статус студентів змінився на всіх позиціях.

Корпорація, як ніколи раніше, виявляється залежною від своїх клієнтів — від їхніх запитів, бажань, життєвих цілей і навіть капризів. “Покупець завжди має рацію!” — ця давня істина, що прийшла до нас із світу торгівлі, сповна заявляє про себе і в університетах-корпораціях. Тому від професури та керівників навчальним процесом потрібне оволодіння “м'якими” технологіями у стосунках із студентами-клієнтами, зорієнтованими на те, щоб запобігати конфліктам або надати їм максимально “мирних” форм. Проте ці явища не можна абсолютизувати. У 2003 р., наприклад, був сплеск страйкової і протестувальної активності студентів, причому у першу чергу саме в елітних університетах типу Гарварда і Йеля.

Деякі з аналітиків, хоч і з певною мірою обережності, нині говорять про тенденції реполітизації американського студентства. Одним із відомих діячів і письменників кінця ХХ — початку ХХІ сторіччя, хто підняв цю проблему, був американський професор Алан Блум (Allan Bloom). У своїй книзі “Закриваючи американський розум” (“Closing of the American Mind”, 1987 рік), яка стала бестселером, автор скаржиться, що дрібні комерційні інтереси займають набагато важливіше місце в житті американської молоді, ніж такі вічні цінності, як честь, пошук істини, любов.

Та й сам навчальний процес нині припускає нові споживацькі якості — напіврозважальний

характер, доступність і легку засвоюваність складних питань, створення у клієнтів (студентів) приємного почуття повноти отриманого знання (при фактичній неповноті отриманого знання), пакетування у красиві форми (ігрові методи викладання, мультимедійність тощо). Це особливо проявляє себе на рівні бакалаврату — так званої загальної освіти (general education), дещо скорочуючись у магістратурі та аспірантурі, але загалом залишаючись незмінним принципом побудови нового університету.

Університет — освітня корпорація максимально залучає до своєї діяльності всі ресурси з розширення клієнтури. Окрім віртуозно налагодженої системи залучення абітурієнтів і “роботи” з їхніми батьками, американські ВНЗ приділяють велику увагу роботі з тими студентами, котрі з певних причин залишили навчання, проте могли б знову включитися до їхніх програм для одержання підсумкового ступеня. Для таких студентів (drop-outs) організується ціла система знижок, для них підбирається зручний час і створюються комфортні умови для проведення занять тощо. Усіляко заохочуються і так звані “нетрадиційні студенти” (non-traditional students) — найчастіше пенсіонери або домогосподарки, які вирішили розширити свій кругозір у тій чи іншій науці, але без складання екзаменів і одержання ступенів. У деяких університетах, наприклад, Університеті Північної Кароліни в Чепел Хіллі, частина нетрадиційних студентів є досить значною.

1.1.5. Підприємництво у вищій освіті: маркетингова діяльність ВНЗ США

Маркетингова діяльність американських ВНЗ — це особливий вид їхньої ринкової діяльності у сфері освіти. Вона спрямована на виявлення потреб громадян США, які є суб'єктами американської економічної системи, в освітніх послугах. З метою задоволення потреб, по-перше, ринку освітніх послуг і, по-друге, ринку праці ВНЗ необхідно розширювати свої пропозиції та підвищувати якість освітньої діяльності. Наприклад, візьмемо вже згаданий університет Texas A&M (штат Техас).

Оскільки університет знаходиться в штаті, де кількість населення мексиканського походження постійно зростає (стрімко збільшується чисельність громадян з мексиканським корінням), університет почав себе налаштовувати на роботу саме з такими громадянами і створювати для таких студентів комфортні умови. Це привело до різкого збільшення в університеті кількості студентів цієї групи.

Освітні послуги пропонуються університетами і коледжами як надання певного обсягу навчальної та наукової інформації, що за допомогою навчальних програм, методів і методик навчання формує у студентів загальноосвітні та спеціальні знання й практичні навички, задовольняє потреби особистості в отриманні необхідних знань і певного рівня освіченості. Маркетингова діяльність американських ВНЗ спрямовується як на задоволення освітніх потреб окремих людей, так і роботодавців (підприємств, компаній, фірм) в отриманні кваліфікованих спеціалістів і суспільства (держави) — у підвищенні загального інтелекту нації. Як освітня корпорація і суб'єкт економічної діяльності ВНЗ має вступати в такі економічні відносини:

- з державою — з приводу цільової підготовки висококваліфікованих фахівців, виконання наукових досліджень і здійснення освітньо-науково-культурного обслуговування населення (в обмін на фінансування, постачання матеріально-технічних та інших ресурсів);
- з окремими особами — з приводу набуття ними знань та практичних навичок з конкретних спеціальностей (в обмін на оплату навчання);
- з окремими особами і конкретними підприємствами з приводу набуття першими знань на замовлення останніх (з відшкодуванням витрат ВНЗ на підготовку кадрів за рахунок студентів і/або підприємств-замовників).

Таким чином, маркетинг ВНЗ дає змогу найефективніше задовольняти потреби:

- особистості — в освіті;
- ВНЗ — у розвитку його інфраструктури та матеріально-технічної бази, у поліпшенні добробуту його власників і співробітників;
- підприємств, фірм, компаній — у зростанні їхнього кадрового потенціалу;

- суспільства — у розширеному відтворенні сукупного особистого й інтелектуального потенціалу.

Якими ж є основні функції маркетингової діяльності ВНЗ? Як правило, це:

- аналіз довкілля і ринку, від якого залежать прийняття правильних управлінських рішень, ефективний менеджмент та оптимальна й якісна діяльність ВНЗ;
- дослідження й аналіз контингенту споживачів послуг у сфері освіти; оптимізація планування надання освітянських послуг; планування просування та реалізації цих послуг; визначення цін на освітянські послуги; рекламна та публічна діяльність (робота з мас-медіа, зустрічі з потенційними споживачами освітніх послуг тощо);
- забезпечення соціальної відповідальності ВНЗ за ефективність і якість надання освітніх послуг, організація зворотного зв'язку зі споживачами послуг у сфері освіти (студентами, підприємствами, компаніями, фірмами, представниками державних органів і установ).

Маркетингова діяльність ВНЗ починається з розробки плану й програми маркетингових досліджень, які передбачають:

- з'ясування проблеми;
- вибір цілей і постановку завдань;
- вибір способу дослідження, складання розширеного плану досліджень, визначення виконавців, термінів, форми подання результатів дослідження.

Правильно спланована маркетингова діяльність дає змогу визначити обсяги витрат на діяльність вищих навчальних закладів: з навчання студентів і здобуття ними необхідних знань і навичок; з утримання студентів у ВНЗ під час їхнього навчання (витрати на житло, харчування, дрібні навчальні та позанавчальні послуги, транспортні витрати, Інтернет, телефонні розмови та ін.); соціальні та супутні витрати тощо.

Таким чином, маркетингова стратегія націлена передусім на виявлення ринку освітніх послуг і входження в нього (завоювання сегменту ринку

або пошук своєї ніші). Для цього необхідні: підвищення якості освітніх послуг; формування нових видів освітніх послуг і розширення їхньої номенклатури.

Рівень якості освітніх послуг ВНЗ залежить від багатьох складових його науково-освітнього потенціалу, а саме: матеріально-технічної бази; професорсько-викладацького складу і кадрової політики; фінансового та інформаційного забезпечення; іміджу, престижності та досвіду на ринку освітніх послуг.

Для забезпечення належного рівня освітніх послуг американським ВНЗ необхідно:

- мати найновіше і найсучасніше навчально-лабораторне устаткування;
- застосовувати нові методи, методики і технології навчання;
- готувати для себе науковців, викладачів і залучати висококваліфіковані педагогічні кадри;
- постійно поповнювати бібліотечні фонди сучасною навчально-науковою літературою, покращувати патентні фонди;
- застосовувати високоефективні системи оцінювання якості знань і навичок;
- використовувати сучасні високоефективні методи селекції, відбору та залучення абітурієнтів, здатних засвоїти рівень знань, якого вимагає конкретна освітня програма.

Сьогодні маркетингова діяльність американських ВНЗ охоплює і раціональну номенклатуру освітніх послуг — перелік спеціальностей, що користуються попитом. Вищим навчальним закладам необхідно передусім враховувати чинники попиту на конкретні спеціальності й професії і погоджувати їх з можливостями ВНЗ щодо підготовки відповідних фахівців. Зміна номенклатури спеціальностей зумовлює формування дієздатних педагогічних колективів, оновлення матеріально-технічної та навчально-лабораторної бази, створення новітніх бібліотечних та патентних фондів, призводить до переорієнтації нагромадженого освітнього потенціалу на реалізацію нових освітніх послуг.

Цілями маркетингу американських ВНЗ в їхній освітній діяльності є:

- відкриття нових напрямів підготовки фахівців; розширення переліку спеціальностей на існуючі напрями підготовки фахівців, надання другої освіти та для підвищення кваліфікації;
- підвищення якості підготовки фахівців;
- підвищення іміджу ВНЗ в очах громадськості, абітурієнтів;
- відкриття нових і прискорених форм навчання;
- створення найліпших (комфортних) умов для навчання і перебування студентів саме в кампусі цього ВНЗ;
- створення цікавих унікальних позакласних (позааудиторних) програм (відпочинок, дозволя, спорт).

Для досягнення поставлених цілей ВНЗ США витрачають значні кошти й зусилля, виконують маркетингові дослідження освітнього ринку, запрошують кваліфікованих маркетологів і менеджерів. Слід зазначити, що демографічна ситуація у США сприятлива для університетів і коледжів, а також існує резерв із студентів-іноземців. Тому відомі американські університети, інститути і коледжі мають достатню кількість студентів для успішного здійснення своєї місії.

1.1.6. Сучасні концепції організації навчання у провідних ВНЗ США

Корпоративна природа нової освіти у США заявляє про себе не лише в загальних питаннях керування університетами, але і в питаннях конкретного формування навчальних програм і керування навчальним процесом.

Міждисциплінарність і багатодисциплінарність. Міждисциплінарність (*interdisciplinary*) і багатодисциплінарність (*multidisciplinary*) — ось два найпопулярніші поняття, що широко застосовуються в американських університетах. Вони (особливо останнє) означають, що практично жоден традиційний предмет викладання, традиційна спеціальність чи галузь знань у чистому вигляді нікого не влаштовує, насамперед — студентів. Постійно і у великій кількості вимагаються нові складові освітні продукти, котрі в будь-якій комбінації

матимуть компонент бізнес-освіти та менеджменту. Скажімо, традиційна фундаментальна соціологія більше нікого не влаштовує. Соціологічні факультети, наприклад, у Дюкському університеті уже не можуть конкурувати з іншими факультетами за кількістю залучених студентів і за обсягом зовнішнього позабюджетного фінансування. Тому в Дюкському університеті традиційна факультетська структура знайшла свій порятунок у відкритті загальноуніверситетської та міжфакультетської програми соціального менеджменту та маркетингу. У цій програмі традиційні дисципліни фундаментальної соціології суттєво трансформувались (і, головне й щонайперше, у своїх назвах) у предмети, що більш привабливі для студентів, і більше забезпечують їм майбутню роботу [11]. Цей приклад загалом характерний для більшості американських університетів. Цілком можливо, що в недалекій перспективі факультети як структурні одиниці почнуть відмирати. Їхні місця займуть динамічні міждисциплінарні програми, які можна легко відкрити або закрити відповідно до запитів ринку і які реалізуються рухливим кадровим складом професорів, що працюють на договірній основі.

Слід зазначити, що загалом американські університети в сучасних умовах всіляко знімають тягар зобов'язань перед штатним складом професорів, включаючи їх у тимчасові міждисциплінарні програми (частково досить успішні в економічному аспекті, але явно тимчасові), де все залежить від ринкової ефективності цих програм при мінімумі відповідальності адміністрації за можливий неуспіх у майбутньому. Нерідко професора ставлять перед непростю дилемою. Його включають у прибуткову, але тимчасову програму з умовою відмови від теньюра (довічної гарантії найму в цьому університеті). Або великий, але не гарантований прибуток, або гарантії довічного найму при невисокому рівні зарплати. Такий підхід формує новий тип професора: він може легко перепланувати своє викладання; стати фахівцем у кількох суміжних галузях знань; знайти контакт з будь-якою аудиторією незалежно від рівня її підготовки; оперувати мультимедійними технологіями. А Інтернет виявиться його “рідним середовищем”.

Перепідготовка викладацького складу

Зазначені тенденції щодо міждисциплінарності, динамічності, ринкової орієнтованості вступають у конфлікт з традиційними цінностями викладання в університетах. А оскільки успішність університету-корпорації здебільшого залежить від кадрового складу професорів-викладачів, то американські університети, не гаючи часу і не шкодуючи засобів, організовують програми перепідготовки викладачів за вищевказаними напрямками. Фактично розгортається тотальна система “переосвіти освітян” (re-education of educators). Її мають підтримувати і нові центри методики викладання, що стрімко відкриваються, технічної підтримки освіти й ін. Це імператив, пов’язаний з перетворенням університету в сучасну корпорацію. Причому провідні лідируючі університети США намагаються якомога скоріше захопити ринок цих послуг у національному і, звісно, у міжнародному масштабі.

Зниження значимості фундаментальності і пошуку “екзотики”

Як уже зазначалося раніше, усе фундаментальне знання (насамперед в гуманітарних і соціально-економічних дисциплінах) поки що зберігає свою привабливість для студентів та університетських структур. Але поступово його місце займає знання екзотичне, тобто зорієнтоване на унікальність, незвичайність, неповторність і яке при цьому розкриває свої нові споживчі якості на ринку професій. Пошук нових мультидисциплінарних комбінацій і міждисциплінарного синтезу є зараз головним завданням керівників академічних програм.

До певної міри самі фундаментальні знання, насамперед у галузі соціально-економічних наук, перетворюються в американських університетах у царину екзотики, якою займається небагато студентів (в основному з країн, що розвиваються) і стільки ж професорів, які з різних причин не вписалися в основний потік корпоративної діяльності. Звичайно, всередині корпоративно налаштовано-

го університету, як і в попередні часи, залишаються підрозділи і професори, які дотримуються традиційних вимог і не приносять прямих прибутків корпорації. Їхній статус і подальша доля в кожному окремому випадку визначається по-різному. Іноді їм дають спокій, не вимагаючи практичної ефективності з позицій престижу університету загалом (але зараз це вже розглядається як виняток), особливо якщо сприятлива економічна кон’юнктура дає для цього підставу. Але у випадку погіршення кон’юнктури такі острівці чистої науки приносяться в жертву одразу й однозначно. З іншого боку, університет-корпорація, як і раніше, виступає і в ролі центра експертизи з тих чи інших наукових питань, тобто тих, що називаються think tank. Для підтримки цієї функції університету також потрібна вузька унікальна (екзотична) спеціалізація, що базується на фундаментальному знанні, але в його, так би мовити, вибіркового варіанті.

Кореспондентська освіта, відкрите навчання

Ідея “самостійного” або “домашнього” навчання виникла й була реалізована у США ще задовго до появи перших комп’ютерів. Спочатку спілкування ВНЗ із дорослими студентами (головним чином — домогосподарками, безробітними, хворими і непрацездатними людьми) здійснювалася поштою, тобто — шляхом кореспондентського обміну. Згодом виникла ідея поширити такий вид самостійного навчання на ширші верстви населення — головним чином для тих місцин, де поблизу не було відповідних закладів освіти. Почали з’являтися так звані “відкриті” університети, інститути і коледжі, головним завданням яких була розробка відповідних навчально-методичних матеріалів для самостійного вивчення різноманітних курсів і дисциплін на відстані (головним чином — у домашніх умовах) і створення методик для реалізації принципів контролю й оцінювання навчальної праці дистанційно віддалених студентів. Ідея навчання “в домашніх умовах” швидко знайшла своїх прибічників і стала досить популярною як у США, так і за їх межами. Особливо цей вид навчання поширився у країнах Азії й Африки,

де американські ВНЗ покрили мережею дистанційного навчання багато країн і регіонів. У кінці ХХ — на початку ХХІ століть уже сотні тисяч студентів по всьому світу здобувають освіту дистанційно, а завдяки розвитку Інтернету і комп'ютерних технологій така освіта є досить ефективною.

На відміну від заочного (part time) навчання, яке передбачає відвідання студентами кампусу ВНЗ під час настановних та екзаменаційних сесій, кореспондентські, або відкриті форми навчального процесу не вимагають особистого спілкування студента і викладача.

Комп'ютерно-дистанційні технології навчання

Кінець ХХ — початок ХХІ століття, без перебільшення, став інформаційно-технологічним періодом в історії людства. Безпрецедентне втручання інформаційних технологій в усі сфери життя і діяльності людини призвели до перебудови освітніх технологій на всіх рівнях у бік широкого використання комп'ютерних технологій і широкого застосування найрізноманітніших форм організації та впровадження дистанційного навчання. Навчання стало можливо де і коли завгодно. Наявними мають бути лише портативний комп'ютер і доступ до мережі Інтернет (при досить невеликих фінансових можливостях учня).

З'явилися великі і досить відомі ВНЗ, що спеціалізуються на дистанційному навчанні, у багатьох країнах світу законодавчо визнаються дистанційні форми навчання і документи про здобуту за допомогою Інтернет-технологій освіту. Завдяки широкому використанню англійської, китайської та арабських мов, мережа дистанційного навчання вже покрила весь світ. Крім того, в багатьох країнах існують локальні мережі для навчання за допомогою дистанційних технологій рідною мовою. Американські університети, інститути і коледжі широко використовують дистанційні методи навчання, для цього в них відкриваються спеціальні кафедри, відділення (факультети), розробляються програмно-комп'ютерна підтримка навчального процесу, навчальні курси і програми, спеціальні методи і методики дистанційного навчання.

1.1.7. Перспективні тенденції подальшого розвитку ВНЗ США

Можна накреслити кілька конкретних тенденцій у перспективі розвитку американського університету. Використовуючи матеріали Дж. Рицера (Yeorge Ritzer) [11], ставлення студентів та їхніх батьків до університетської освіти набирає все більш споживацького характеру. Великого значення набувають такі компоненти вибору університету, як красивий і переконливий каталог, гарна реклама, наявність сучасного сайту тощо. Окрім того, а можливо, і в першу чергу, принцип “ціна — якість” стає вирішальним у виборі ВНЗ для абітурієнта та його батьків. Університет має бути мега-маркетом споживання знань з усіма його наслідками [11; 234; 236; 239].

Для багатьох студентів університетська освіта втратила характеристику “доленосності” (екзистенціальності). Це всього лише епізод у їхньому житті, що розвивається паралельно з іншими, не менш важливими “епізодами”, такими як паралельна робота, життя, сповнене втіх споживацького суспільства, та інше. Однак не можна забувати, що середній американець в останнє десятиліття ХХ — на початку ХХІ століття почав сприймати вищу освіту та її доступність як національну проблему. З кінця ХХ і на початку нашого століття не було жодної президентської адміністрації, незалежно від її партійної приналежності, яка б не ставила проблему освіти (поряд із охороною здоров'я) на чільному місці свого порядку денного. Таке сприйняття значення вищої освіти має велетенські чисто економічні наслідки. Економічна стратегія середньої американської сім'ї, як відомо, підпорядкована вирішенню чотирьох “великих завдань” — придбання власного будинку, забезпеченню медичних (надзвичайно дорогих) послуг і благополучної старості, а також влаштування дітей до університету [11; 236; 239].

Університет має бути зручним, тобто від університету вимагається безперечно гарний сервіс з усіма його компонентами:

- доступність (у розумінні гарного розташування навчальних корпусів і кампусів);

- легкість засвоєння предметів;
- повна ясність складу освітнього продукту з наперед заданими властивостями;
- повна відповідність до вимог ринку праці;
- “святковість” — наявність постійних свят і фестивалів найрізноманітніших типів, необтяжливість університетського життя.

В останні десятиріччя в американських ВНЗ більш-менш втратило свій сенс висловлення “гризти граніт науки”. Споживачі бажають, щоб освіта легко засвоювалась і процес навчання був приємним у всіх відношеннях.

Університет має перебувати на гребені технічного і технологічного прогресу, пропонуючи студентам найновіші досягнення організації навчального процесу і студентського життя. Поступово університетська освіта включається в процес віртуалізації, тобто усе більшої ваги набувають програми дистанційної освіти, телеконференції, освіта через інтернет-сайти тощо. Для будь-якого студента університет (у тому числі й професор) має бути оперативно доступним із будь-якої точки і в будь-якій локалізації студента. І навіть традиційні форми навчання уже не є актуальними без максимальної підтримки в Інтернеті чи у віртуальних бібліотеках.

Поступово трансформуються й інші, здава-

лося б, вічні форми університетського викладання. На зміну потоковим лекціям приходять дискусії зі студентами типу “ток-шоу”, виникає мережа проміжних форм залучення клієнтів до університетської освіти — семінари для публіки й місцевої спільноти, консультації фірмам і громадським організаціям і багато чого іншого. Іноді за участь у цих, найчастіше платних, формах роботи можуть нараховуватися кредити, тобто залікові бали, які в підсумку ввійдуть до навчального плану, що приводить до присудження ступеня. За всім цим стоїть принцип: *усі засоби гарні для залучення нової клієнтури, але з дотриманням високого стандарту наданих освітніх послуг.*

Діяльність університету-корпорації має чіткі регулюючі норми і принципи. Усе обумовлюється контрактами і договорами, за кожною формою взаємодії зі студентами-клієнтами стоїть юридичний супровід. Університет має пропонувати численні програми за кордоном і мати свої кампуси-бази у різних привабливих регіонах світу. У цьому розумінні процес навчання і туризм поступово поєднуються. Так, Бостонський університет має програму навчання на океанському лайнері, який баражує у світовому океані і стає на якір у різних портах. Причому йдеться не про навчання океанології, а про виключно гуманітарні та економічні дисципліни [11].

1.2. Розвиток академічного капіталізму й утворення підприємницьких ВНЗ. Огляд бібліографічних джерел

Далі наведемо огляд бібліографічних джерел і розглянемо аналіз наукових і науково-методичних публікацій, що стосуються розвитку так званого академічного капіталізму, феномену утворення підприємницьких університетів і підприємництву у ВНЗ світу. Дослідимо особливості та характерні риси підприємницьких університетів, інститутів і коледжів, трансформаційні зміни в системах вищої освіти різних країн, проблеми підприємницької і бізнес-освіти в економічно розвинених краї-

нах світу. Також наведемо аналіз публікацій із теоретичних і практичних наукових і загальноосвітніх питань таких галузей, як наука і вища освіта, економіка, промисловість, з управління виробничими і гуманітарними сферами життя, організації бізнесу і підприємництва. Розглянемо роль і місце підприємницьких університетів у сучасному світі, проаналізуємо їхній внесок в економічний, промисловий, соціальний і культурний розвиток суспільства, підготовку ними як винахідників, конструкторів і ви-

робників-професіоналів, так і підприємців і лідерів для потреб сьогоденного суспільства, що швидко розвивається. На позитивних прикладах доведемо доцільність перетворення ВНЗ у підприємницькі, необхідні умови, чинники та складові успішної трансформації університетів, інститутів і коледжів у ВНЗ підприємницького типу.

Оскільки освіта є рушійною силою розвитку інтелекту суспільства, велика увага в усіх економічно розвинених і тих, що розвиваються, державах приділяється методологічним проблемам наукових досліджень [4; 12; 30], проблемам організації та наукового обґрунтування навчально-педагогічного процесу [10; 23; 38; 56; 67; 91; 98; 198; 221; 238]. Досліджуються: філософія сучасної освіти [16–18; 104; 160]; найголовніші завдання освіти [39; 145; 146]; роль освіти в суспільстві [245]; лінгво-культурологічні фактори в системі сучасної освіти [282], стан освіти в Україні і в світі [145; 146; 194; 198]. Проблемі організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть — із досвіду соціально-філософського аналізу — присвячено роботу [15].

Освіта розглядається в суспільстві як фактор стабільності та національної безпеки України [149], а прикладом успішного підприємництва в інтелектуальній сфері України є недержавна освіта [60; 121], яка набирає сили, удосконалюється і займає гідне місце в українському суспільстві. Велику роль у підготовці національної інтелектуальної еліти відіграє недержавна (приватна) вища освіта [25; 197; 223; 253], а недержавні заклади освіти [25; 121; 266; 283] складають суттєву конкуренцію державним ВНЗ. Перспективам розвитку освіти у майбутньому присвячені праці [466; 554], а [61; 62; 286] — перспективам подальшого розвитку вищої освіти.

Важливими для розвитку національної освіти, вищої освіти і науки є такі законодавчі акти, як Закони України “Про освіту” [113], “Про вищу освіту” [110], “Про наукову і науково-технічну діяльність” [112], Державна національна програма “Освіта”. Україна XXI століття [91], Указ Президента України Л. Д. Кучми від 17 квітня 2002 р. № 347 “Про національну доктрину розвитку освіти” (див. у газеті “Освіта України” від 23 квітня 2002 р., № 33).

Права громадян на власність, підприємницьку діяльність і освіту закріплені Конституцією України [137]. Актуальність проблем розвитку підприємництва в Україні відображена у нормативних документах [114; 115], посланнях Президента України Л. Д. Кучми до Верховної Ради України 2000 та 2002 років [151; 152]. Про національно-державні пріоритети розвитку України йдеться в публікації [188], про ефективність національної економіки молоді незалежної України — у статті [262]. Фундаментальні положення щодо гуманітарної і культурно-освітньої сфери України викладені у [86; 90], освіта як фактор стабільності та національної безпеки України [149], проблеми вищої освіти в ринкових умовах — в [150]. Менеджменту в освіті присвячено роботу [172], проблемам прозорості й корупції у вищій освіті — [226].

Цікавим є досвід організації та розвитку освіти у світі [93; 190; 194], у Росії [189; 207], а також у таких економічно розвинених країнах, як США [11; 144; 164; 190; 261; 304; 339; 413; 476; 492; 503; 528; 533; 593; 596], Японія [582], ФРН [590; 594], Австрія [480], Великобританія, Франція та Італія [236; 239]. Загальним проблемам організації вищої освіти в країнах світу (в тому числі — у США) та управління нею присвячуються роботи [11; 234; 235; 416; 446]. Цікавими є питання щодо фінансового регулювання розвитку освіти у зарубіжних країнах [288]. Досвід діяльності прибуткових і безприбуткових американських університетів і коледжів може стати в нагоді українській системі вищої освіти [390; 538]. На особливу увагу заслуговують публікації результатів досліджень з питань трансформації (інтеграційні процеси злиття, поглинання, об’єднання, або, навпаки, відокремлення та набуття самостійності) університетів, коледжів та інших ВНЗ світу [83–85; 232; 415; 499; 527; 612], їх розвитку, реформування і досягнень в інноваційно-підприємницькій діяльності та економіці знань [297; 355; 365–369; 394; 548; 562–563; 569; 599], соціальному і гуманітарному підприємстві [305; 540], перспективах і напрямках подальшого удосконалення провідних університетів США [394; 396–397; 424], у тому числі — дослідницьких [420–422]. Цікавим є порівняльний аналіз діяльності Масачусетського інституту тех-

нологій (США) і Цюрихського технологічного інституту (Швейцарія) — як кращих технологічних ВНЗ Північної Америки і Європи [442].

На додаток слід згадати про інформаційні видання та каталоги ВНЗ економічно розвинених країн світу, що містять відомості про підприємницькі та бізнес-програми: [303; 309; 375–379; 452–453; 465; 482; 488; 514; 520; 535; 545–546; 550–553; 591; 600–603; 608–611; 615], а також інформацію про діяльність зарубіжних університетів і їхні веб-сайти [48; 250; 606–607].

Відомо, що головним законом України є її Конституція [137], яка базується на верховенстві права, визначає рівність усіх форм власності і заохочує громадян України до підприємницької діяльності. Чинне законодавство України регулює питання інноваційної діяльності, створення технопарків та інших інноваційних структур [111; 116; 117; 211]. Проблема державної інноваційної політики, створенню зон вільного економічного розвитку в регіональній інноваційній діяльності, становленню і розвитку інновацій у вищій школі присвячені роботи [13; 108; 338].

Поняття новаторства, інноваційної підприємницької діяльності, конс'юмеризму сформульовані і наданні у джерелах [100–102]. Інноваціям, інноваційній політиці, інноваційній та раціоналізаторській діяльності, проблемі технополісів і технопарків присвячені роботи [14; 127; 133; 147; 203; 206; 263; 265; 281], ролі зон вільного економічного розвитку в регіональній інноваційній діяльності [169], інноваціям у менеджменті, інноваційному менеджменту — [46; 124–126; 208].

Джерела [104; 128; 136; 185; 196; 240; 278–279] присвячені інноваціям в освіті та вищій школі, інноваційним педагогічним технологіям, інноваційній освіті і процесу інноваційного розвитку освіти в Україні. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі, інноваційна та підприємницька діяльність ВНЗ, інноваційна політика ВНЗ розглядаються в роботах [108; 122; 123; 157], інноваційне управління ВНЗ і принципи управління ВНЗ в умовах інноваційної економіки аналізуються в [23; 38], менеджменту інновацій в освіті присвячено розробку [89].

Інноваційні моделі дистанційного навчання та інновації в інформаційних технологіях розгля-

нуто в статтях [64; 78], використання дистанційної освіти у США як джерела додаткового фінансування університетів і коледжів — у роботах [50; 414; 542].

Роль дослідницьких університетів як центрів інноваційного розвитку країни розглянуто у публікації [120]. Автор — ректор НТУ “КПІ” академік М. З. Згуровський пропонує п'ять кроків для інноваційного розвитку України. А саме:

- Заснувати дієву державну політику, спрямовану на пріоритетний науково-технологічний розвиток.
- Створити керовану інноваційну модель розвитку держави на основі затверджених законом України (прийнятих у листопаді 2010 р.) шести пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку відповідно до існуючих людських і природних ресурсів, геополітичного стану й географічного положення України. На основі цих пріоритетів необхідно створити стратегічні програми розвитку (національні програми), що об'єднують власні наукові розробки, власне кадрове супроводження (передова університетська освіта), вітчизняний виробничий сектор і бізнес. Удосконалити державне управління інноваційною діяльністю шляхом підвищення рівня координації всіх складових інноваційного процесу (конкурентоспроможної науки, передової освіти, високотехнологічного виробництва, бізнесу) за прикладом США, Японії, об'єднаної Європи.
- Доцільно здійснити комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності національної науки та освіти. Для зменшення розриву між академічною та університетською наукою необхідно створювати такі освітньо-наукові середовища, в яких наука передає освіті останні досягнення, формуючи її передовий зміст, а освітній компонент наповнює наукову сферу талановитою молоддю, з якої виростуть майбутні вчені, що володіють сучасною методологією науки. У таких середовищах практично зникне кордон між дослідженням і дипломною або курсовою роботою, між викладачем і вченим.
- Добитися дійсної автономії університетів.
- Погодити вимоги до фахівців різних рівнів кваліфікації як роботодавців, так і освіти. Головним

інструментом, що має сприяти процесу ефективної взаємодії сфер праці й освіти, є погоджена з Європейською загальною кваліфікаційною рамкою Національна рамка кваліфікації в Україні, збалансоване з потребами ринку праці і перспективними напрямками розвитку країни держзамовлення на підготовку фахівців.

- Завершити формування єдиного законодавчого поля інноваційної діяльності, підготувати і прийняти Інноваційний кодекс України [120, с. 13].

Також академік М. З. Згуровський зазначив, що відповідно до теорії професора Стенфордського Університету і Центру досліджень у сфері підприємництва бізнес-школи Единбурзького університету Генрі Іцковіца у сучасному суспільстві ядром інноваційної діяльності виступає університет. Він починає тісне співробітництво з бізнесом, виконуючи для нього дослідження і створюючи потік “ноу-хау” з метою постійного вдосконалення вироблених цим бізнесом продуктів і наданих ним послуг. У такій моделі саме університет поєднує державні потреби і ресурси для інновацій. Університети такого типу прийнято називати дослідницькими або підприємницькими. Безумовно, дослідницький університет зберігає академічну складову, але при цьому працює у трьох взаємопов’язаних напрямках: навчання, наукові дослідження, інноваційне впровадження високих технологій і просування їх на ринки (технологічний трансфер) [120, с. 1, 13].

Зарубіжному досвіду утворення і діяльності підприємницьких ВНЗ, проблемам поєднання в них академічної місії з підприємництвом присвячено праці [11; 157; 195; 241; 335; 365–369; 373; 513; 534], питання виникнення і розвитку культури підприємництва у ВНЗ висвітлюються в роботах [170; 365–369; 382; 383; 497; 513].

Далі коротко проаналізуємо деякі наукові роботи — дослідження, розвідки, статті у наукових виданнях, огляди, дайджести і матеріали наукових конференцій і семінарів із проблем утворення і функціонування підприємницьких ВНЗ — університетів, коледжів, академій, інститутів тощо.

Професор Стенфордського університету Генрі Іцковіц, автор теорії “Потрійної спіралі” [130],

упевнений, що сьогодні саме університет стає центром національної інноваційної системи. У бесіді з кореспондентом російського видання “Експерт” він зазначає, що “у суспільстві, заснованому на знаннях, університети стають центрами, які генерують технології і нові форми підприємництва, залишаючи за собою, природно, і наукові дослідження” [175]. Нова модель організації інноваційного процесу, яку він назвав моделлю “потрійної спіралі”, базується на твердженні, що в сучасному суспільстві ядром інноваційної діяльності являється університет. Він (університет) вступає у тісну співпрацю з бізнесом, багато в чому беручи на себе функції його відділень із наукових досліджень і розвитку (R&D), і стає головним центром прикладання державних зусиль щодо розвитку інновацій. Класичний університет перетворюється на підприємницький. Звичайно, він зберігає всю академічну складову, але при цьому наголошує на розвитку у студентів підприємницьких задатків для започаткування ними підприємництва і самостійного бізнесу. Сутність запропонованої моделі “потрійної спіралі” полягає у тому, що вона об’єднує інноваційні зусилля ВНЗ, бізнесу і держави при центральній ролі університетів і, на думку професора Г. Іцковіца, є найраціональнішою формою інноваційної системи, яка підходить і для ринкового, і для неринкового суспільства.

Навчання в таких підприємницьких університетах повинне поряд із академічною роботою стимулювати і підприємницьку діяльність випускників, щоб вони, покинувши альма матер, не побоялися брати на себе ці функції. Головний аргумент на користь такого розвитку університетів полягає в тому, що вони для цього мають усе необхідне, більше навіть, ніж науково-дослідні інститути або науково-дослідні відділи компаній. Тому що університет — це місце, через яке тече людський капітал, тисячі студентів із новими ідеями, які можна випробувати і доводити до комерціалізації. При цьому університет — одна зі складових “потрійної спіралі”. Розглядаючи цю модель, не можна забувати про два інші її елементи: про промислові підприємства і державні структури та їх взаємодію з університетами. Продовжуючи виконувати свої

традиційні функції, ці структури набувають нової ролі у такій співпраці.

Університети такого типу перестають бути просто навчальними закладами, їхня роль стає ширшою — вони допомагають у відкритті маленьких фірм, які доводитимуть до стану комерціалізації продукти і технології, робитимуть їх корисними для промислових компаній і економіки держави. До завдання урядів, окрім того, що вони, як завжди, встановлюють правила гри і займаються управлінням суспільством, тепер додається виконання ще однієї функції — вони мають забезпечувати необхідні ресурси для стимулювання науково-дослідної та інноваційної діяльності в університетах.

Професор Г. Іцковіц також зазначає про необхідність формування підприємницької культури у ВНЗ і обов'язкового залучення студентів до наукових досліджень. Він каже: “Якщо немає культури підприємництва, її треба розвивати”, а “науково-дослідна діяльність університетів є похідною навчальною діяльністю”.

У статті Г. Іцковіца та співавтор. “Майбутнє університету і університет майбутнього: еволюція постулату у підприємницьку парадигму” [407] аналізуються останні дослідження ролі університету у суспільстві знань. Нещодавно авторами роботи було розроблено модель — “triple helix model”, що вивчає зв'язки між ВНЗ, промисловістю та урядом (державою). На основі цієї моделі розроблено підприємницьку парадигму, яка розглядає роль університету, що стрімко збільшується, у технологічних інноваціях, а також — як важливу діючу особу в економічному розвитку суспільства. Автори зазначають, що поняття “підприємницький університет” стало глобальним феноменом.

Стаття Г. Іцковіца щодо створення бізнес-інкубаторів [408] присвячена аналізу моделей співіснування університетів, промисловості і держави у колишньому Радянському союзі, країнах Європи і Латинської Америки, ліберальному суспільстві (США) і утворенню нової моделі “потрійної спіралі”, яка, на думку автора, є найефективнішою для співіснування і співпраці університету, промисловості і держави. Автор розглядає необхідні умови для розвитку підприємництва в університетах

(підприємницькі університети), якнайшвидшого впровадження результатів наукових досліджень ВНЗ і роль держави у підтримці та просуванні результатів наукових досліджень університетів у промисловість.

В іншій роботі Г. Іцковіца з Д. Доптен-Гультен “Можливо, вони можуть? Університетські центри розповсюдження технологій як двигуни регіонального розвитку” [409], яку присвячено академічному підприємництву, — увага фокусується на взаємозв'язку між регіональними умовами і системним дизайном університетських центрів розповсюдження технологій. Вона вказує на те, що необхідно активувати такі центри, так щоб вони набули ролі активних двигунів у розвитку регіону.

У статті [244] за подібною до моделі “потрійної спіралі” Г. Іцковіца схемою “бізнес — влада — ВНЗ” досліджується інноваційний феномен Томська — лідера у сфері інновацій у Російській Федерації. Томська область — одна з небагатьох у Росії, де склався й успішно функціонує високотехнологічний кластер. Автор статті зазначає, що створені в області умови сприяють реальному виробництву інновацій. Заступник директора науково-виробничого комплексу “Мікран” В. Кагадей вважає, що “дійсно існує новий світогляд у новому середовищі “ВНЗ — інститути — приватний бізнес”, що генерує інноваційні проекти. Томськ уміє писати проекти, розуміти їхню ринкову значущість, Томськ навчився розмовляти з інвесторами”. З погляду на це компанія “Мікран” є найчіткіше вбудованою в ланцюжок “ВНЗ — наука — влада — бізнес”. У статті зазначається, що рецепт успіху досить простий: “якщо запозичити роками напрацьований на Заході досвід, додати столітню російську вузівську історію, радянський інженерний заділ, просту російську кмітливість, організаційний ресурс влади і при цьому довго і наполегливо працювати, то буде вам інноваційне диво”.

У дослідженні “Академічний капіталізм і нова економіка. Ринки, держава (штат) і вища освіта” [570] аналізуються проблеми академічного університетського підприємництва (академічний капіталізм), нові взаємини між суспільством

і вищою освітою, процес інтеграції університетів у економіку.

Монографія має такі глави:

- Глава 1. Теорія академічного капіталізму.
- Глава 2. Інституціональний (інституційний) клімат (правила, інструкції, положення, політика), необхідний для академічного капіталізму.
- Глава 3. Патентні інструкції: законодавчі зміни і розширення торгівлі.
- Глава 4. Патентні інструкції у дії: життя викладачів і студентів.
- Глава 5. Право інтелектуальної власності: інституційні правила і практика.
- Глава 6. Право інтелектуальної власності у дії: перетворення на товар основних академічних функцій.
- Глава 7. Академічний капіталізм на рівні кафедр.
- Глава 8. Адміністративний академічний капіталізм.
- Глава 9. Єднальні ланцюжки влади: ради опікунів і президенти університетів.
- Глава 10. Контракти, товарні знаки і логотип.
- Глава 11. Студенти бакалаврського рівня і ринки освіти.
- Глава 12. Режим навчання в академічному капіталізмі.

У першій главі йдеться про те, що наше XXI століття і епоха суспільства знань вимагають нових взаємин між вищою освітою і суспільством. Наш аналіз цих взаємин привів до розвитку теорії, яка пояснює інтеграцію ВНЗ в економіку. Ця теорія представляє всі групи осіб (викладачів, студентів, адміністраторів), які беруть участь у діяльності ВНЗ, і таких, хто використовує велику різноманітність державних ресурсів для створення нових витків знання і зв'язку ВНЗ з економікою. Ці групи також допомагають створити інституції, за допомогою яких корпоративний підхід застосовується у ВНЗ, розвивається і зміцнюється (укріплюється) зв'язок між державним і приватним секторами, вносяться матеріально-фінансові засоби й інтелектуальні ресурси в дослідницьку інфраструктуру для нової економіки, і також утворюються засо-

би для просування інформації про освітні послуги для студентів. Теорія академічного капіталізму виходить за межі розгляду студентів як споживачів навчально-наукових (освітніх) послуг і розглядає вищий навчальний заклад як активного учасника просування свого продукту на ринку.

Початок цієї книги присвячений одному з дослідницьких проектів відомого Техаського Університету A&M (Texas A&M University). Цей проект має назву Missyplicity project. Проект фінансувався Джоном Сперлінгом — засновником відомого прибуткового університету University of Phoenix. Він використовував свій прибуток для замовлення клонування в Техаському Університеті A&M — відомому своїми науковими розробками в цій сфері — свого собаки Missy. Увесь цей проект дуже добре відображає взаємини, що стрімкіше змінюються в останні десятиріччя, між економікою (бізнесом) і ВНЗ. Missyplicity project ілюструє залучення державних (або неприбуткових) університетів до інтелектуальної власності, початок нових компаній і активну участь у діяльності ВНЗ приватних спонсорів.

У вивязі з інтернет-повідомлення (сторінки в Інтернеті) щодо цього проекту йдеться, що проект фінансується і розробляється компанією “Збереження генетики і клонування”, яка розташована в Техаському Університеті A&M. Університет відразу ж почав роботу над цим проектом. Кошти (гроші) на цей проект виділив відомий мільйонер Джон Сперлінг, який заробив гроші в університеті Фенікс — системі прибуткової освіти. Університет Фенікс є частиною великого комерційного підприємства, що має назву “Апполо Груп” і включає ще декілька прибуткових ВНЗ та інших закладів. Сперлінг стверджує, що державні та неприбуткові приватні університети отримують близько 60 % свого бюджету від держави. У той же час університет Фенікс зумів завоювати частину ринку і частину освітнього ринку, отримуючи від цього прибутки.

Державні і неприбуткові приватні університети використовують той же механізм, що й університет Фенікс, для створення прибуткових центрів. Ці центри не створюють прибуток для акціонерів, але виробляють (заробляють) додаткові гроші для

навчального закладу. Сперлінг, використовуючи свій прибуток від “Апполо Груп”, надав Техаському Університетові А&М грант у розмірі 3,5 млн доларів для клонування свого собаки. Але він також розглядає клонування як бізнес-можливість. Одночасно Сперлінг виділив 5,5 мільйонів доларів для розвитку свого нового бізнесу, який буде базуватися на результатах наукових розробок Техаського Університету А&М. Чотири професори ветеринарної медицини цього ВНЗ стали бізнес-партнерами Сперлінга. Тобто, вони обмінюють свої професійні знання на пай цієї компанії. Зазначається, що увесь цей проект хоча й фінансувався за рахунок приватних фінансових фондів, але якимось чином все-таки використовував наукові дослідження у сфері біотехнології, що раніше фінансувалися державою. І хоча більшість платників податків, швидше за все, не використовуватимуть послуги з клонування, вони, тим не менше, вже давно купують медикаменти й ліки, що мають за основу запатентовані розробки, які були створені в Гарварді, розрекламовані, доведені до знання населення і просунуті на ринки Дюпоном. У той же час, коли платники податків оплачують федеральні дослідження, що їх проводять професори в університетах, вони одночасно цим самим фінансують і корпорації, які є партнерами університету і які закінчують розробки технологій у цих університетах. Наприклад, раніше професори Техаського Університету А&М клонували кішку. І лише після цього почалося клонування собаки.

Аналіз усього цього проекту підкреслює декілька тем, що розглядаються у даній монографії. Серед них — зростання ринку і зростання ринкової активності у сфері науки та інженерії. Викладачі і навчальні заклади не просто залучаються до роботи зовнішніми організаціями (корпораціями і державою), вони також є активними агентами, які створюють організації, що ламають звичні межі й кордони зв'язків між навчальними закладами та економікою. Такі проекти, як, наприклад, із клонуванням собаки, об'єднують у собі фонди підприємців (корпорацій, компаній) і дослідження в державних університетах.

У книзі запропоновано теорію академічного капіталізму. Ця теорія пояснює процес, яким уні-

верситети інтегруються в нову економіку. В останній частині XIX століття університети інтегрувалися в індустріальну економіку, зміщуючи свій акцент із теології, моральної філософії і виховання джентльменів на основі церковного вчення, на дисципліни, засновані на точних науках, починаючи з хімії та інженерної справи і закінчуючи суспільними науками. У XXI столітті людство постало перед схожою необхідністю. Вже не можна проігнорувати бізнес і державу, тому що знання дуже складно відокремити від нової економіки. В інформаційному суспільстві знання є сирим матеріалом, який потрібно перетворити на продукцію — продукти, процеси і послуги. Оскільки університети розглядаються суспільством як основні джерела знання, вони повинні включитися у процес встановлення нових взаємин з глобальною економікою. Автономія університету від капіталу і від держави стає все менш можливою і навіть примарною.

У другій главі автори досліджують, яким способом (яким чином) федеральні закони створюють режим, що в ньому може розвиватися академічний капіталізм. Ґрунтуючись на ранніх розвідках і досвіді, що фокусувалися на тому, як федеральні закони допомагали розвиватися конкурентним дослідженням, у цю главу автори включили обговорення права інтелектуальної власності, логотипів компанії, а також студентської фінансової допомоги. Вивчається значення кожного закону для академічного капіталізму. Оскільки авторів цікавить політика, так само як і правила, вони аналізують, як ці закони проходили процес розгляду і прийняття в уряді.

У главі третій аналізується, як держава, державна система й інституційне патентне законодавство створює умови для ще кращого розвитку академічного капіталізму. Автори вивчають і аналізують державну систему та інституційні правила в шести штатах США, починаючи з 1980 і до 2000 року. Наголошується на змінах у суспільстві з погляду на освіту як на суспільний продукт, до режиму знання в академічному капіталізмі.

У главі четвертій вивчається, як ці правила і політика у сфері освіти практично відображаються на ВНЗ і впливають на життя студентів і виклада-

ців. Вивчається декілька судових справ із патентами, які вказують на те, що студенти, які працюють над патентами, цінюються не як студенти, а як працівники інтелектуальної праці, тобто вони стають гравцями ринку. У книзі аналізується 38 інтерв'ю з викладачами університетів, які були залучені у бізнес. Виявлено, що оскільки точна грань (межа) між суспільними і приватними сферами не розмежована (не викреслена) конкретно, це дуже утруднює інтеграцію університетів і бізнесу, оскільки виникає проблема конфліктів інтересів.

У главі п'ятій досліджується, як держава і державна система права у сфері інтелектуальної власності створюють нові можливості для академічного капіталізму. Особлива увага приділяється вивченню збільшення ринкової активності за межами лише сфери дослідження. Виявлено, що політика права інтелектуальної власності створює комерційні можливості практично у всіх сферах, тим самим даючи дорогу “викладацькому капіталізму”.

У главі шостій піднімається два важливих запитання щодо сфери профспілок. Перше — це питання власності на розробку курсів, а друге — як нові технології, які просувають (рекламують) цифрове право власності, формують соціальні взаємини у навчальних закладах.

У сьомій главі вивчається, до якої міри (наскільки далеко) режим академічного капіталізму пробрався до самого центру академічної сфери. Грунтуючись на попередніх роботах із пошуку зв'язків між викладанням, дослідженням і ринковою активністю, автори вивчають підприємницьку діяльність на 135 факультетах (наукових, інженерних і суспільних наук) в одинадцяти державних дослідницьких університетах. Показано, що факультети розвивають освітню підприємницьку діяльність так само, як і наукову діяльність. Проте викладачі часто повстають проти менеджерів або роблять підприємницькі кроки самі.

У главі восьмій досліджується, яким чином президенти коледжів і університетів сприяють встановленню режиму академічного капіталізму і посилюють його. Один із висновків — президенти ВНЗ часто співробітничать з лідерами бізнесу або керівниками всіляких державних агентств для

того, щоб побудувати телекомунікаційну інфраструктуру для нової економіки. Університети і корпорації наслідують рамки інтелектуальної власності, які дозволяють обом сторонам, що беруть участь у співпраці, отримувати прибуток від продукції (продуктів), що базуються на попередніх наукових розробках, які раніше фінансувалися державою. Адміністративний академічний капіталізм має свій власний виток знань, що є пов'язаним і одночасно відмінним від викладацького академічного капіталізму.

У дев'ятій главі вивчається, як ради опікунів університетів впливають на встановлення і розвиток режиму академічного капіталізму. Проведено аналіз роботи ради опікунів біля десяти кращих приватних і державних університетів, які отримують більше за всіх фінансування від національної фундації з науки. Проаналізовано зв'язки, створені піклувальниками (попечителями), які працюють у провідних американських компаніях. Виявлено, що приватні ради директорів дуже сильно взаємодіють і допомагають університетам влитися в нову економіку.

У главах 10–12 розглянуто такі проблеми: як впливає набір студентів на захоплення ринку; як гонитва за академічним капіталізмом допомагає ВНЗ збільшувати свій прибуток від студентської оплати і зменшувати кількість фінансової допомоги студентів; які можуть існувати протиріччя і невідповідності режиму академічного капіталізму.

Наступна робота — це презентація, що описує підприємницькі стратегії — внутрішнє і зовнішнє підприємництво, які використовуються в таких австралійських ВНЗ: Technical and Further Education інститути (TAFE), Університет Northern Territory та Victoria технологічним університетом [544]. У дослідженні підкреслюється схожість між австралійськими TAFE-інститутами, північноамериканською спільнотою і технічними коледжами, а також — із європейськими професійними коледжами, які всі відповідають потребам промисловості, бізнесу та громади. Крім того, всі три типи закладів у даний час стикаються зі скороченням державного фінансування; з ініційованими урядами змінами в політиці; з великою конкуренцією з боку як державного, так і приватного секторів;

а також з демографічними змінами, що впливають на склад студентів. У відповідь на ці виклики австралійські TAFE-інститути виступили з ініціативами щодо максимізації та укріплення їх конкурентоспроможності на ринку навчання.

Деякі з підприємницьких стратегій включають наступне:

- створення стратегічних союзів з ключовими партнерами;
- розробка і реалізація гнучких навчальних програм;
- виявлення галузей із недостатньо структурованими професійними програмами;
- надання навчальних послуг (проведення навчання) клієнтам не на території навчального закладу.

Крім того, деякі підприємницькі стратегії було розроблено та реалізовано з метою поставити кожну організацію на більш ділову основу, у тому числі — знаходження й отримання бюджетів на програми підвищення кваліфікації персоналу; знаходження й отримання інвестицій у високоякісне обладнання і розвиток моделювання “живої роботи” у навчальні програми.

Автори доходять висновку, що впровадження цих бізнес-практик мали значні короткострокові вигоди в плані розширення бюджетів, фізичних ресурсів і кваліфікацій персоналу.

Сучасні університети отримують нові виклики і можливості у контексті сучасного мінливого середовища. Таким чином, сучасний університет для використання нових можливостей і з метою відповідати вимогам і викликам суспільства має стати підприємницьким. Це означає, що він повинен функціонувати і поводитися відповідно до таких характеристик: автономія, інноваційність, готовність до ризику, підвищена ініціативність, конкурентоспроможна агресивність. У статті [587] пояснюються наведені вище особливості і стверджується, що підприємницький університет є найбільш сприятливим і принадним форматом стійких установ.

У статті [410] йдеться про те, що сучасні університети несуть відповідальність за економічний і соціальний розвиток суспільства. Новою місією

університетів є перетворення традиційних університетів у підприємницькі. Підприємницька діяльність іспанських ВНЗ в основному проводилася шляхом передачі технологій у промисловість, зокрема, через патентування. Метою роботи є: дослідити і зрозуміти, чому деякі іспанські університети є більш успішними, ніж інші, у сфері патентування. Для того щоб визначити чинники, що впливають на патентну діяльність, авторами як зразки використовувалися 47 іспанських громадських (державних) університетів, які існували у 2003 році. Отримані результати показують, що університетське патентування позитивно пов'язане з фінансуванням досліджень, розміром університету, досвідом передачі технологій і ресурсів і науковими сферами з великою ринковою орієнтацією.

Університетські компанії займають важливі позиції в урядовій та університетській політиці і прагнуть до комерціалізації університетських досліджень для отримання економічного ефекту на регіональному та національному рівнях. Проте більшість університетських компаній почали свою діяльність як маленькі і досі залишаються невеликими, що відображає прагнення, можливості і забезпеченості ресурсами засновників.

На підставі детального аналізу університетських компаній у Північній Ірландії, у статті [443] робиться висновок, що ці компанії є компаніями технологічного способу діяльності, але не такими, що мають високий потенціал зростання, і передбачається, що значення, яке надається університетським компаніям в аналізі передачі технологій та в обговоренні економічних наслідків університетів, є недоцільним (і навіть недоречним).

Метою роботи [344] є винесення на загальне обговорення представлених авторами основних ідей, концепцій, теорій і практик, пов'язаних із підприємницьким університетом. Оскільки концепція підприємницького університету залишається досить нечіткою, у роботі наводяться результати літературних (бібліографічних) досліджень щодо з'ясування його семантичних та оперативних аспектів. Концепція є культурно-залежною, і її розуміння включає розгляд її соціального та економічного зовнішнього середовища. Крім

того, на думку авторів, важливо розглядати багатовимірний аналіз і не звужувати основну ідею підприємництва до фінансового вимірювання.

У ширшій перспективі парадигма підприємницького університету може вважатися частиною такого ряду: модель управління континентальним університетом, модель управління колегіальним університетом, модель управління ринковим університетом, модель управління підприємницьким університетом, модель управління корпоративним університетом і модель управління віртуальним університетом.

Модель управління підприємницьким університетом дрейфує від жорсткого урядового контролю завдяки та через механізми фінансування. Вона стає ближчою до університетів у Великобританії, Нідерландах та інших північних країнах, які зробили великий внесок у розробку концепції і сприяли її успішному практичному застосуванню. З іншого боку, системи освіти у Франції, ФРН та Румунії демонстрували сильну негативну реакцію на цю управлінську модель.

Схожість між підприємницькою фірмою та університетом є прийнятною, але те, що в даний час не допускається і не сприймається (в деяких колах) — це ідея, згідно з якою університет також може генерувати прибуток, як і у випадку підприємництва (підприємницької фірми). У статті зазначається, що як реакція на попередній виклик, університет, який управляє собою з фінансової та інституційної точок зору та який наближається до характеристик підприємницької фірми, буде реінвестувати свої доходи від його відділів і лабораторій і забезпечувати матеріальну і моральну стабільність та процвітання викладання, наукових досліджень, а також супутніх робіт і допоміжного персоналу. У цих випадках відсоток бюджетних коштів, отриманих від урядів, безумовно, буде зменшуватися.

Приклади підприємницьких університетів, які пропонують підприємницькі курси, численні. Під заголовком “10 підприємницьких університетів підприємців” журнал Fortune надав список з 10 американських університетів, які пропонують найбільш інноваційні програми для бізнес-освіти. Це такі університети:

- DePaul Університет у Чикаго (DePaul University in Chicago);
- Міжнародний Університет у Флориді (Florida International University);
- Гарвардський Університет у Кембриджі (Harvard University in Cambridge);
- Університет Говард у Вашингтоні (Howard University in Washington);
- Коледж Сіммонс у Бостоні (Simmons College in Boston);
- Коледж Сітінг Бул у Форт Йат (Sitting Bull College in Fort Yate);
- Університет Аризона у Туксоні (Arizona University in Tucson);
- Університет Колорадо Баулдер (Colorado Boulder University);
- Університет Остін у Техасі (Austin University in Texas);
- Університет Рочестер (Rochester University).

Підприємницька освіта може допомогти сприянню підприємницькій інноваційній культурі шляхом зміни цінностей та основних понять. Основна відмінність між Європою і США стосовно підприємницької освіти пов'язана з динамікою соціальних систем (Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), 2008). Європейці звикли до політики соціального захисту, що виходить із державної концепції благоденства, яка пропонує їм значну економічну безпеку, тим самим спонукаючи їх не сприймати високі ризики і визначаючи постійний державний захист. Таке ставлення подвоюється та зміцнюється університетами, де студенти забезпечені і підготовлені для відносно спокійних робочих місць, що є абсолютно протилежним природі підприємництва. Між тим глобалізація, швидкий розвиток технологій і низькі транспортні витрати повністю змінили характер роботи. Університети повинні наразі підготувати своїх випускників для роботи в дуже динамічному середовищі.

Місія інноваційного підприємницького університету полягає у збереженні і збагаченні національної та загальнолюдської культури; його мета — підготовка і формування фахівців, його цілі — правильні і чіткі реакції щодо вимог суспільства, частиною якого є сам університет.

Автори формулюють загальні визначення, якості і характеристики підприємницьких університетів. Серед них:

- В основі підприємницького університету лежить сильний центр прийняття рішення, здатний швидко адаптуватися до вимог ринку, що розвивається та збільшується. Центр прийняття рішень повинен бути в змозі заснувати на основі ринкової конкуренції ті структури, які, базуючись на своїй репутації, ресурсах і компетенціях, можуть активно реагувати на сучасні вимоги шляхом сприяння необхідним навчальним програмам, шляхом створення експериментальних структур тощо.
- Підприємницький університет заснований на тому, що зазвичай називається “центрами передового досвіду”. Мається на увазі, що такі організації добре забезпечені з технологічної точки зору, мають компетентних фахівців, спеціалістів, які сприйнятливі до нових викликів і здатні бачити нові теми досліджень.
- Підприємницький університет має значні фінансові ресурси, здатні покривати дослідження, які не призводять до позитивних очікуваних результатів. Іншими словами, університет може підтримувати дослідження, які не дають доходу.
- Центральні структури підприємницького університету демонструють і передають винятково підприємницький дух. Вони у змозі встановлювати міцні зв'язки з організаціями із зовнішнього середовища, які ще не знайомі з перевагами підприємництва, з метою подальшого збереження та розвитку університетських структур.

Підприємницький університет може бути охарактеризований і таким чином:

- капіталізація знань;
- взаємозалежність між університетами, підприємствами та державною владою; інституційна незалежність;
- диверсифікація форм організації з метою досягнення балансу між залежністю і незалежністю;
- прийняття змін та рефлексивність.

Автори розглядають ще одне визначення характеристик підприємницького університету.

Це:

- зв'язок між інноваціями і підприємницьким духом;
- важливість заробляти гроші;
- співвідношення між внутрішнім і зовнішнім підприємництвом.

У наступній роботі [621] досліджуються проблеми і можливості, з якими стикається сучасний підприємницький університет у відповідному контексті з наголосом на певні характеристики та особливості Румунії та Литви. Нова концепція підприємницького університету має на меті підвищення конкурентоспроможності університету шляхом ефективнішої інтеграції вимог бізнес-середовища з особливим акцентом на процесі вищої освіти. Концепція викликає багато запитань і коментарів. Підґрунтям виробленої концепції став значний обсяг розглянутої літератури. Однак країни Східної та Центральної Європи є окремим прикладом, оскільки їхній досвід у ринковій економіці обмежений і не завжди успішний. Саме метою цієї статті є пояснити деякі з цих характеристик і зрозуміти, чому ця гібридна концепція є крихкою у демонстрації ефективної вищої освіти.

Незважаючи на їхні відмінності в географічних характеристиках, системи вищої освіти Румунії та Литви не настільки різні за своєю суттю. В обох країнах реформи в системі вищої освіти вводили елементи підприємницьких відносин для університетів. Однак менеджери деяких університетів концепцію підприємницького університету зрозуміли неправильно. Деякі навіть вважали, що діяльність підприємницького університету аналогічна прибутковій діяльності компанії чи фірми, а отримання прибутку було основною метою для таких інституцій.

Особливо реальним стало перетворення у підприємницькі ВНЗ для приватних університетів, підтриманих також законодавством, які перетворили кількісні показники в якісні.

Серед багатьох причин перетворення університетів у підприємницькі університети – наступні: зростаюча конкуренція у більш глобалізованому світі; брак урядових ресурсів, орієнтованих на дослідницький університет; підвищення попиту

з боку студентів не тільки до більших можливостей щодо працевлаштування, але й до нового типу відношення, яке дозволяє легко увійти в світ бізнесу. Тим не менше, підприємницький університет є вразливим, поки існують важливі відмінності між двома системами і динаміка ділового середовища набагато сильніша, ніж та, що є у вищих навчальних закладах. Такі країни, як Румунія і Литва, знаходяться тільки на початку перетворення цієї концепції в реальність. Перетворенню університетів у дослідницькі в цих країнах сприяє введення змін до законодавства, динаміка ринкових сил і необхідність реформ у галузі вищої освіти.

У статті [525] розглядається можливість розвитку і розширення моделі підприємницького університету в румунських ВНЗ незалежно від їхнього профілю. Модель підприємницького університету відрізняється чіткою орієнтацією на клієнта, в тому числі — на економічних партнерів, що підкреслює розширення і зміцнення партнерських стосунків з усіма учасниками університету, які є зацікавленими в якості освіти та досліджень в університеті. Цей тип університету в першу чергу пов'язаний з якістю “продуктів”, а також із результатами і досягненнями, отриманими через науку або технології та на ринку праці. У роботі наголошується, що модель підприємницького університету може бути розробленою, впровадженою і успішно посиленою в румунських університетах, беручи до уваги участь і прихильність усієї академічної спільноти щодо партнерства з бізнес-середовищем та суспільством у цілому.

Американські вчені у роботі [561] “Перспектива підприємництва як сфери досліджень (вивчення)” стверджують, що навіть на сьогодні явищу підприємництва не вистачає концептуальної основи. У статті вивчається досвід попередніх досліджень, проведених у різних соціальних наукових дисциплінах і у прикладних галузях бізнесу щодо створення концептуальної основи для цього предмета. З цієї точки зору автори пояснюють набір емпіричних явищ і прогнозують ряд результатів, які не пояснювались або передбачались у концептуальних рамках, що існували в інших галузях.

У статті “Освіта у сфері управління технологією: інновації та підприємництво в MINES ParisTech —

провідній французькій інженерній школі” [515] розглянуто успіхи одного з найкращих закладів Франції — MINES Paris Tech. Серед важливих питань, яким присвячено публікацію, є наступні: як розвивати дуже селективну спеціалізацію серед студентів з управління технологіями у середовищі, яке традиційно чинить опір духу підприємництва; як поєднувати надбання знань із розвитком навичок; як розвивати навички підприємницької діяльності та здатність у студентів брати на себе відповідальність; як сприяти розвитковій творчій уяві, креативності та готовності ризикувати. У вирішенні цих проблем важливо, на погляд авторів, розробити чіткий метод навчання з поєднанням лекцій, вивчення підприємств-початківців, інтерв'ю з підприємцями та фахівцями, бізнес-планування, роботи в команді у роботі нових бізнес-ідей, проектною роботи та глибокої (інтенсивної) участі в реальному тримісячному дослідженні.

На міжнародній конференції з інженерної освіти (1998 рік) бразильські фахівці в галузі вищої освіти і науковці репрезентували доповідь щодо доцільності та ефективності включення дисциплін з підприємництва в інженерні навчальні плани і про відповідні експериментальні результати [307]. У ній зазначається, що ідеал підприємницького духу відіграв ключову роль у формуванні нинішньої реформи інженерної освіти в Папському католицькому університеті в Ріо-де-Жанейро (PUC-Rio). Попередня науково обґрунтована модель теоретика-інженера поступилася моделі так званого науково-підприємницького інженера. Автори в статті обговорюють цей перехід, фокусуючись на основних концепціях, стратегіях і тактиках змін, а також на деяких важливих первинних результатах, досягнутих в очікуваному напрямку. Включення підприємницького компонента у підготовку інженерів є дуже незвичайним та інноваційним для ВНЗ Бразилії. Хоча деякі бізнес-школи домоглися певних результатів у цій галузі, про технічні ВНЗ такого сказати не можна, і насамперед у бразильських університетах.

Для інженерних шкіл, у контексті дослідницького університету, фокус на підприємництво має особливе стратегічне значення. З одного боку,

це відображає зростаюче розуміння того, що їхні випускники потребують технічних і поведінкових характеристик і навичок підприємця для успішного професійного життя. Таке сприйняття може бути легко виведене з поточних потреб і можливостей на ринку праці. З іншого боку, така увага відображає також усвідомлення навчальними закладами необхідності змінювати їхні організаційні культури. Ця культурна зміна у дослідницьких університетах необхідна для відповідності зростаючим соціальним вимогам і для отримання додаткової матеріальної вигоди від університетських досліджень. Коли університети задовольняють цей попит через підприємницький погляд і підхід, вони зможуть опинитись у кращому становищі для того, щоб гідно відповідати на запит студентів і суспільства і довести усім, що вони практикують те, чого вони навчають.

За належного керівництва підприємницьке бачення призводить до інвестицій у скарбничку додаткових активів, які підвищують здатність університетів реагувати на запити людей, задоволення потреб суспільства і запропоновувати студентам життєво важливі елементи для стійкого професійного та особистісного розвитку. У PUC-Rio проводиться експеримент із впровадження і поширення культури підприємництва через декілька інституціональних засобів, у тому числі через навчальні інженерні програми. Рушійною силою є новостворений Genesis Institute інновацій та підприємництва, який також відповідає за впровадження і керування додатковими активами, необхідними в цьому напрямку. Експеримент разом з результатами детально викладений у цій роботі.

У своєму дайджесті дослідник Ф. Б. Брауер розглядає підприємницьку діяльність серед фахівців факультетів та адміністрацій в університетах і коледжах, посилаючись на низку досліджень, присвячених вивченню зв'язків корпорацій та університетів [345]. Ці дослідження відзначають, що деякі викладачі виступають в якості консультантів для організацій, забезпечуючи тим самим можливість для особистого спілкування між промисловістю і науковими колами, або беруть участь у дослідженнях, що ведуть до комерціалізації продукту, який, у свою чергу, призводить до формальної

домовленості щодо проведення досліджень між промисловим партнером і викладачами факультету і їхнім узгодженням.

Наприклад, багато патентів, якими володіють бізнес-корпорації, є результатом роботи, виконаної в університетських лабораторіях. Місцеві коледжі також беруть участь у підприємницькій діяльності шляхом навчання студентів, які можуть в кінцевому підсумку започаткувати свою власну справу. Основна відмінність між ученими та промисловими підприємцями пов'язана з відмінностями в цінностях. У той час як академічна робота ведеться в рамках відносно вузького дисциплінарного кола, підприємницька діяльність включає поєднання ресурсів і можливостей і вимагає технічних, управлінських і міжособистісних навичок. Такі відмінності у цінностях утримують багато викладачів від участі у підприємницькій діяльності, навіть якщо вона може бути корисною для їх інститутів і суспільства в цілому.

На 39-му щорічному форумі Асоціації інституційних досліджень, що проходив у США, було представлено доповідь учених австралійських університетів [529]. У ній автори аналізують різні стратегічні моделі управління міжнародними програмами на основі австралійського досвіду. У доповіді подано результати якісного дослідження одного факультету бізнесу австралійського університету в контексті актуальності теорій хаосу і складності стратегічного управління. Тематичне дослідження будується навколо стратегій, структур, систем, організаційного вивчення та рівня лідерства інституційним керівництвом цієї установи міжнародно-підприємницькою діяльністю. Автори стверджують, що модель "структурованого хаосу" або "обмеженої стабільності" і основні концепції, пов'язані з цією моделлю, наприклад, такі як "конкуренція на межі", може мати критично важливе значення для сектора, що характеризується підвищенням рівня національної та міжнародної конкуренції. Окремі розділи присвячені: міжнародній підприємницькій діяльності в австралійських університетах; міжнародній освіті у США; міжнародній конвергенції; стратегічному управлінню міжнародно-підприємницькими програмами й управлінню міжнародними

підприємницькими програмами в австралійських університетах.

У 1983 році було засновано підприємницький інженерний клас в Університеті штату Нью-Мексико. Навчання на курсі з підприємництва проходило у форматі “3 години ввечері один раз на тиждень протягом 15 або 16 сесій”. Лекції, виконання завдань із читання, робота в групах, інтерактивні дискусії в класі, а також виступи студентів використовувались при навчанні, щоб допомогти учням розвинути навички дослідження та практичного застосування, які є необхідними при підготовці бізнес-планів для новостворених компаній. Курс поступово розвивався на основі взаємного оцінювання з боку студентів і викладачів. Види і типи бізнесу, запропоновані учасниками курсу, включали промислові, комерційні, споживчі і державні ринки і базувались на розвитку та продажах таких продуктів, як: комп’ютерне обладнання; програмне забезпечення; хімічні речовини; біомедичні продукти; біологічні продукти; консалтингові послуги та приладобудування. До класів включили студентів технічного університету (молодші і старші курси), викладачів, професійних інженерів, учених і пенсіонерів. Багато учасників класу були професіоналами, учені ступені яких не підготували їх до підприємницької діяльності. Деякі з випускників розпочали свій власний бізнес або використовували знання, отримані в рамках курсу, у великих підприємствах. Один учасник заснував компанію, яка на даний час має офіси в інших країнах.

Про все це йдеться у доповіді на конференції з проблем технологічної освіти і національного розвитку декана механіко-інженерного факультету Університету штату Нью-Мехіко доктора Вільяма А. Гроса [429].

У науковому звіті фулбрайтівської стипендіатки з Румунії К. Паунеску [524] розглядається модель підприємницького університету, яку побудовано на основі американських бізнес-шкіл. Метою даного дослідження було зробити наголос на практиках, які просуваються у підприємницьких університетах США шляхом підвищення якості і зміцнення престижу університетів. Дослідження базується на двох принципах управління якістю —

постійному поліпшенні та орієнтованості на клієнта, що матеріалізувалися в межах американських підприємницьких університетів, а також — у широкому розвитку та зміцненні партнерських відносин із усіма сторонами, зацікавленими в університетському навчальному процесі. Результати показують, що підприємницька модель університету пов’язана як із якістю його “продукції”, зокрема компетенціями студентів та їх кваліфікацією, так і з результатами діяльності, отриманими науковими і технологічними засобами, а також попитом на випускників на ринку праці. Результати демонструють, що розвиток моделі підприємницьких університетів має бути підтриманий прямою участю і загальною прихильністю всіх викладачів ВНЗ у партнерстві з бізнес-середовищем, іншими навчальними закладами, урядовими інституціями, неурядовими організаціями і суспільством в цілому. Для зміцнення і поширення концепції підприємницького університету, навчальні заклади повинні відчувати необхідність в оцінюванні себе за трьома критеріями: навчання та навчальна діяльність; організаційна культура та її вплив на суспільство; а також — орієнтація на ринок та бізнес-середовище.

Метою роботи [431] є аналіз понять “підприємництво” та “підприємницький університет” у ширшому контексті глобалізації, технологічних інновацій та появи економіки, що базується на знаннях і технологіях. Замість гносеологічних та організаційних форм виробництва і розповсюдження знань, університети сьогодні повинні відігравати головну роль у підготовці ефективних інтелектуальних ресурсів та генерації нових знань, що можуть бути конвертовані у багатство та соціальні вигоди. ВНЗ вже не обмежуються викладанням і розповідями “про підприємництво”, а активно беруть участь у навчанні “для підприємництва”. Замість того, щоб готувати своїх студентів для плавного й розміреного робочого шляху, університети повинні готувати їх до невизначеностей, складностей та небезпек, що їм може готувати майбутнє. Студенти мають бути стійкими і невразливими перед лицем економічних криз і катаклізмів у суспільстві. Крім уваги до певних важливих питань, у роботі здійснено спробу зрозуміти еко-

номіку, філософію та законність за межами самої ідеї підприємницького університету в цілому і зокрема в Індії. Ідея соціального підприємництва також представлена в контексті Індії.

Почесний Президент Університету Каліфорнії в Берклі Річард С. Аткинсон і дослідниця цього ж університету Патриція А. Релфрі у своїй статті [310] аналізують вплив на американські дослідницькі університети чотирьох головних подій, що відбувалися протягом останніх 65 років. Це:

- історичне рішення про створення потужної та всеосяжної післявоєнної федеральної політики в галузі науки, представленої у 1945 році у доповіді наукового консультанта Президента США Франкліна Рузвельта Ванневара Буша (Vannevar Bush's 1945 report) — “Наука, нескінченний кордон” (“Science, The Endless Frontier”);
- акт Бай-Доула 1980 року, який дозволяв ВНЗ отримувати патентні права від досліджень, що фінансувалися за рахунок федерального бюджету, і в подальшому інвестувати у свої навчальні заклади прибутки від продажу та використання цих патентів;
- економічні аналізи, починаючи з 1950 року, які підтвердили центральну роль знання в економічному зростанні, а також впливали на урядову й університетську політику в галузі наукових досліджень і у сфері взаємодій між університетами та промисловістю;
- різні експерименти з таких досліджень, які призвели до посилення інтеграції дослідницьких університетів і промислових партнерів у їхньому прагненні до інновацій.

Чи можуть американські дослідницькі університети продовжувати адекватно відповідати на потреби щодо інновацій, які сприятимуть регіональному, державному і національному економічному зростанню? Ця стаття дає позитивну відповідь на запитання. Вона описує тенденцію до більш тісних відносин між університетами та промисловістю і те, як ця тенденція обнадіює нові способи проведення наукових досліджень і нових форм організації в рамках дослідницького університету. Дається декілька рекомендацій для збереження конкурентних переваг американ-

ських дослідницьких університетів, які роблять суттєвий внесок в економічне лідерство США. Наприклад:

- виправлення недостатніх інвестицій у дослідження в певних дисциплінах, таких як фізика та соціальні науки;
- надання урядом упевненості університетам, що федеральної підтримки досліджень підготовки аспірантів достатньо для конкурентоспроможності національної економіки та для заохочення молодих викладачів проводити науково-дослідницькі проекти з потенціалом до інноваційного прориву;
- пошук урядовцями шляхів спрощення для студентів іноземного походження можливостей залишатися в цій країні, як тільки вони отримали вчений ступінь в американських університетах;
- політика штатів і федерального уряду має підтримувати і спонукати університети до активнішої діяльності у сфері людського капіталу (підготовки висококваліфікованих фахівців як для науки і освіти, так і для всіх сфер американської економіки, промисловості і всього господарства); розвивати університетське підприємництво і науково-виробниче співробітництво.

У науковій роботі [586] досліджується ідея додаткової альтернативи підприємницькому університету на основі досвіду південноафриканської системи вищої освіти. Акцент робиться на внесок вищої освіти у справедливе соціальне оновлення й подальше вирішення трьох взаємопов'язаних питань:

- зміна глобальних умов і напруженість у відносинах між розвитком високих технологій і простим відновленням;
- відносини між викладацькою, науковою та громадською роботою;
- потенціал для партнерських відносин у сфері громадських (соціальних) робіт і навчання у сфері громадських (соціально-корисних) робіт задля сприяння здійсненню простого відновлення та розвитку.

У статті спочатку визначаються ключові зміни у зовнішньому середовищі вищої освіти, відзначається напруженість, що є результатом конку-

руючих інтересів приватних інвесторів і транснаціональних корпорацій, з одного боку, та потреб і проблем більшості бідних. Також аналізуються проблеми відтворення та перенесення цієї напруженості на макроекономічне становище і політику у вищій освіті в Південній Африці, досліджується змішаний (гібридний) спектр соціально-орієнтованих проектів, що включають у себе три необхідних напрями: проблемно-орієнтоване, академічна підготовка, зосереджена на навчанні у сфері громадських служб; розвиток на основі практичної роботи; громадянські відносини у співробітництві між партнерами. Робиться висновок, що модель партнерства громадських послуг представляє значну тенденцію на протиположності підприємницькому університету.

Дослідження А. Олексієнко [521] присвячено проблемам відповідності державних університетів підприємницьким викликам на сучасному ринку освітніх послуг. Автор зазначає, що для того, щоб мати змогу успішно розвиватися в умовах жорсткого конкурентного ринку, державні університети повинні стати більш гнучкими і більш цілеспрямовано реагувати на велику кількість нових потреб. Детальне дослідження п'яти європейських університетів, проведене Б. Кларком (B. Clark, 1998), демонструє результати підприємницької реакції з боку ВНЗ, а саме: диверсифікацію доходів; зниження залежності від уряду; нові підходи, які впроваджують іншу інституційну якість; більшу цілеспрямованість, упевненість у собі і стабільність університету. У даній роботі обговорюються деякі тенденції, методи й особливості відповідності державних університетів вимогам конкурентного середовища. В умовах, коли державні університети шукають нові адміністративні форми і стратегії для мотивації академічного середовища, щоб залучити підприємницьку культуру, яка стимулює інновації, упевненість у власних силах і прагнення до різноманітного фінансування, потрібна напружена робота. Відмова від інновацій, зміни старих методів роботи, тяга працювати як раніше створює дуже великі ризики. Процес перетворень і змін в університеті є величезним потенціалом для творчості і можливостей, але це водночас і є необхідністю для ви-

живання в умовах ринкової конкуренції і процвітання ВНЗ.

У дайджесті [560] йдеться про те, що хоча корінні американці володіли і розпочали найменшу кількість малих підприємств серед усіх груп меншин США, підприємництво розглядається як ефективний інструмент для полегшення їхніх економічних проблем. Бар'єрами на шляху розвитку підприємництва корінних американців є: бідність; брак стартового капіталу; обмежений доступ до бізнес-освіти і технічної допомоги; низький рівень освіти; мала кількість зразків для наслідування; слабка інфраструктура; племенні правила; орієнтація на колективізм, що не сприяє успіху в бізнесі. Незважаючи на ці перешкоди, підприємництво серед американських індіанців зростає. Хоча ще мало індивідуальних підприємців серед корінних американців, багато племен беруть участь в успішних підприємствах і підприємницьких компаніях. Ігровий бізнес є найбільш відомим типом племенного бізнесу, одна третина всіх племен долучається до бізнесу казино. Виникають групи, що пропонують технічну підтримку підприємцям — корінним американцям. Минулого року було засновано Національну торгову палату американських індіанців, а федеральне законодавство створило Управління з індіанських справ в Адміністрації з питань малого бізнесу. В Орегоні пропонується бізнес-навчання для корінних американців, спеціальні організації допомагають індійській громаді розвивати фінансові інститути, і племена все частіше беруть участь у програмах щодо надання капіталу для членів їхніх громад, які хочуть започаткувати бізнес. Університет Аризони є базою для Центру для економічного розвитку американських індіанців (the Center for American Indian Economic Development), а коледжі пропонують програми з бізнесу. На жаль, поки що невелика частка індіанських студентів обирають підприємництво як спеціалізацію у бізнес-адмініструванні. Безперервна освіта, політика, яка підтримує племенне самовизначення, програми наставництва і акцент на моделі ролі — все це може заохочувати молодих індіанців обирати підприємництво головною справою свого життя.

За останні два десятиліття спостерігається зростання державної політики США щодо прагнення дати сім'ям з низьким рівнем доходів ширший вибір того, куди посилати своїх дітей навчатись. Про це йдеться у роботі [445]. Ці зміни в американській політиці відобразили і викликали приплив нових постачальників освітніх послуг, у тому числі шкіл, технологічних фірм, різноманітних інституцій, постачальників адміністративного обслуговування, викладачів та організацій із найму персоналу. Однак одночасно стало ясно, що кількісні показники нових учасників не завжди відповідають якісним потребам. Хоча освітнє підприємництво може містити багато обіцянок, існують серйозні проблеми і перешкоди, які стоять на шляху використання його повного потенціалу і мають багатогранний характер — починаючи від безлічі перешкод щодо підприємницької діяльності і закінчуючи відсутністю добре розвинутого фінансового ринку для підприємництва у сфері освіти. Одним із найважливіших бар'єрів є очевидна нестача талановитих підприємців, які бажають вступити на доуніверситетське навчання — до рівня K-12 шкільної освіти, в першу чергу, або продовжувати долучатися до нього після початкового рівня, скажімо, як учитель. Ключові напрями дискусії щодо цієї проблеми складаються з трьох розділів. Перший формулює питання. Другий заглиблюється у вивчення проблеми, що гальмує прихід більшої кількості підприємницького таланту у сектор бізнесу. Третій досліджує можливі стратегії і тактики діяльності: деякі в даний час вже існують, деякі легко реалізуються, а деякі варто розглянути у майбутньому.

Наукова робота фахівців із Пакистану і Великобританії [302] досліджує підприємницькі атрибути серед студентів пакистанського державного університету Islamia University of Bahawalpur. Була використана багатоступенева вибірка для досягнення максимальної якості представлених даних. П'ятсот двадцять один студент рівня магістра з тридцяти департаментів повернули заповнені анкети. Було виявлено наступні три фактори: самоефективність, ефективність і відданість і підприємницькі властивості та якості. Більшість студентів продемонстрували позитивні підприємницькі атрибути. Однак

не було значної різниці між негативними і позитивними підприємницькими характеристиками. Також не виявлено значного впливу демографічних змінних, таких як стать, доходи батьків і кар'єри у підприємстві. У роботі досліджується вплив на існуючі практики та політики. До статті додається перелік запитань (питальник) "Підприємницькі характеристики серед аспірантів".

Підприємництво перетворилось у нову галузь досліджень в Америці, Європі та Азії. Йому належить великий внесок у покращення соціально-економічного становища країни. Відомі міжнародні журнали публікують багато матеріалів з різних питань підприємництва. У той же час у Пакистані дуже мало досліджень у цій галузі. Цілями і завданнями дослідження [301] було вивчення підприємницьких схильностей майбутніх учителів у Пакистані. У процесі проведення дослідження авторами було застосовано багатоступінчастий відбір, щоб отримати правильну модель населення. Сімсот студентів (майбутніх вчителів) магістерського рівня були випадковим чином обрані з семи пакистанських державних університетів. Використовувалася така методика: для збору даних був використаний метод письмового опитування. П'ятсот шістнадцять респондентів заповнили перелік запитань (питальник). Після факторного аналізу було виявлено три чинники: підприємницькі наміри та прийнятності, підприємницькі зусилля і підприємницькі мотивації. Було також досліджено сприйняття концептуальних змінних місцеположення контролю, сама ефективність, суб'єктивні норми, інструментальна готовність і підприємницькі наміри. У результаті більшість майбутніх учителів виявили позитивні настрої щодо підприємництва у всіх семи університетах. Автори роблять висновок, що більшість майбутніх учителів продемонстрували позитивні схильності щодо підприємництва. Також було визначено певний вплив демографічних змінних, таких як: тип університету і курсу, рівень освіти батьків і фактор статі. Жінки продемонстрували вищий підприємницький фактор (з точки зору важкості роботи і підприємницької мотивації) у більшості університетів. Також обговорювалися наслідки для подальшої практики та політики імплементації.

У статті [475] розглядається необхідність майбутнім фахівцям із догляду за дитиною бути готовими не тільки до працевлаштування, але й до розвитку підприємництва у сфері дитячої служби допомоги. З метою вивчення підприємницького потенціалу серед майбутніх фахівців з догляду за дитиною було проведено попереднє обстеження 68 студентів старших курсів відділу із догляду за дітьми в громадських університетах/коледжах технологій. У результаті було виявлено наступне:

- Майбутні фахівці мають помірний підприємницький потенціал.
- Не існує ніяких істотних відмінностей у підприємницькому потенціалі між 2-річними програмами і 4-річними програмами для студентів.
- Трійку лідерів підприємницьких навичок склали “співпраця”, “почуватися комфортно у партнерстві”, “підтримка сім’ї і друзів” у категоріях Мотивації, Потенціал та Підтримка відповідно.

Такі навички, як: “Інновації” — в категорії “Мотивація”, “мати двох або більше партнерів” — у категорії “Потенціал” і “громада активно допомагає” — в категорії “Підтримка” зайняли три нижніх місця серед навичок.

На підставі наведених вище висновків було сформульовано і зроблено наступні три взаємопов’язані висновки і наслідки:

- Майбутні фахівці з догляду за дитиною повинні збільшити їх підприємницький потенціал.
- Необхідно опікуватися напрацюванням багатьох навичок одночасно задля збільшення підприємницького потенціалу цих фахівців.
- Для досягнення більшої загальності і вагомості результатів повинно бути обстежено більше предметів і аспектів навчання.

Вища освіта в Нігерії в останні 50 років стала свідком стрімкого зростання у сфері підготовки робочої сили, яка може призвести до подальшого розвитку країни. Однак сьогодні проблема Нігерії не стільки в людських і природних ресурсах, як у тому, яким чином конвертувати людський потенціал, щоб реалізувати його всебічний розвиток і підтримати економічне зростання держави. Це парадоксально, що ця країна і народ залишаються серед нероз-

винених країн. Крім того, система освіти не змогла відповісти цілям підготовки робочої сили з відповідними навичками. Також розвитку країни заважають: злидні і стара інфраструктура; економічний спад; войовничість і безробіття. Стаття [300] розглядає роль вищої освіти і тренінгів підготовки кадрів для підприємницької діяльності з метою розвитку людських ресурсів і сталого розвитку в Нігерії. Дані з контингенту студентів у ВНЗ, тенденцій зайнятості та безробіття були отримані від відповідних органів влади. Автором було виявлено, що рівень підприємницької освіти у ВНЗ був низьким, випускники, яких готувала система, не мали необхідних трудових навичок і це поширювало безробіття. У статті робиться висновок, що в сучасну епоху глобалізації та динамічних технологій, позитивна політика та дії революційних змін у науково-технічній інфраструктурі та масове інвестування в підприємницькі навички за допомогою освіти і підготовки є ключовим важелем у вирішенні проблеми сталого розвитку суспільства.

Фінансування продуктивності (performance funding) — це такий спосіб фінансування громадських інститутів, що базується не на таких чинниках, як кількість учнів, а на інших результатах, а саме: утримання учнів, ступінь завершення і працевлаштування. У статті [393] коротко описуються результати дослідження, в якому вивчалось походження державного фінансування продуктивності в шести американських штатах: Теннесі, Міссурі, Флорида, Південна Кароліна, Вашингтон та Іллінойс. Для того щоб захопити більший спектр сил, що діють у процесі фінансування, автори відібрали штати, які відрізняються за різними напрямками, наприклад: яким чином систему фінансування було створено; як довго ця система діяла; які сектори громадської вищої освіти були долучені; яка частка державного фінансування вищої освіти йде на фінансування продуктивності; якою є структура управління вищої освіти; якими є стан політичної культури і урядового функціонування; які існують відмінності в таких соціальних характеристиках, як чисельність населення, рівень доходів і освіти. Дослідження базувалося на частково структурованих інтерв’ю в кожному штаті з залученням різних політичних суб’єктів

і на вивченні документів (у формі публічних звітів, академічних записів і статей, докторських дисертацій і газетних статей).

Аналіз авторів спирався на дві потужні теорії походження принципів і політик (*policy, policies*): структура коаліції певних принципів і політик (Sabatier & Weible, 2007) і структура підприємницьких принципів і політик (Mintrom & Norman, 2009). Перша розглядає те, як політики розвиваються протягом тривалого періоду часу під тиском і впливом зусиль різних “коаліцій”, які мають чіткий набір переконань про те, як суспільство повинно організовувати і в якій формі будувати політики у сфері вищої освіти. Друга підкреслює роль політик підприємців, які ідентифікують важливі питання, розробляють програмні рішення, об’єднують коаліції і використовують час і політичні можливості на свою користь для просування необхідних політичних питань і рішень. Поєднання двох теорій допомогло визначити важливі особливості політики фінансування продуктивності, що не отримали достатнього висвітлення в існуючій літературі про походження фінансування продуктивності. Автори знаходять, що, хоча переважним поглядом на зростання важливості продуктивності є кількісні показники, було пропущено кілька важливих елементів.

Аналіз авторів дає їм можливість зробити висновки, що наступні обставини підтверджують користь створення системи фінансування продуктивності: тиск відношення доходу/витрати на обраних посадових осіб; попит бізнесу на підвищення ефективності уряду і зниження витрат; підвищення кількості представників Республіканської партії в законодавчих органах штатів. Тим не менше, вони визначають різних учасників, їхні переконання і мотиви, які наразі при існуючому стані речей не знаходять відповідей. Наприклад, прихильники фінансування продуктивності. Автори також звертають більше уваги на опонентів фінансування продуктивності та довгострокові наслідки такої опозиції. Нарешті, їхнє дослідження звертає увагу на вплив політики навчання і “політики вікон” або “зовнішніх шоків”.

У своєму дослідженні “Проектно-орієнтований університет. Професійна пред-

принимательская организация вуза” автор О. О. Грудзинський запропонував проектно-орієнтовану концепцію утворення підприємницького ВНЗ [83]. Такий підхід, не руйнуючи традиційну організацію ВНЗ, дає додатковий організаційний механізм, що забезпечує всебічне використання інтелектуального потенціалу великих університетів. Ключове положення проектно-орієнтованої концепції утворення підприємницького ВНЗ полягає в заохоченні і підтримці ініціатив співробітників університету.

Організаційні трансформації мають декілька аспектів. Один із них пов’язаний з організаційно-правовою формою ВНЗ. Автор зазначає, що організаційно-правова форма університету сама по собі не є інструментом розвитку. Вона може або створювати сприятливі передумови для розвитку, або утрудняти розвиток. Іншими словами, вона може дати ті або інші ступені свободи для здійснення перетворень у цілях розвитку університету, але не може прямо вказати, що потрібно робити для того, щоб ВНЗ успішно розвивався в освітньо-науковому і матеріально-фінансовому плані. Запропонований проектно-орієнтований підхід дає відповідь на це питання для великого багатопрофільного регіонального університету незалежно від його організаційно-правової форми.

Автор аналізує історію формування ідеї проектно-орієнтованого підходу. У 1987 році відповідно до вказівки директивних органів у ННДУ ім. М. І. Лобачевського було створено спеціальний факультет (спецфакультет) із підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів у галузі обчислювальної техніки. Виняткова новизна ситуації (що була пов’язана з початком процесів перебування в СРСР) полягала в тому, що на відміну від практики колишніх часів за вказівкою створити нову структурну одиницю університету не надійшло жодного бюджетного фінансування її діяльності. Університету пропонувалося самостійно знайти ресурси з метою організації перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів для народного господарства. У цих умовах керівництво університету прийняло нестандартне рішення організувати навчальну роботу на госпдоговірній основі, яка була у той час традиційною лише для наукової ді-

яльності ВНЗ. Це рішення мало істотні організаційні наслідки. Відсутність бюджетного фінансування і загальна ситуація нестабільності періоду перебування створювали ситуацію непевності та ризику в здійсненні цієї нової навчальної діяльності і, відповідно, нестійкості нової організації навчального підрозділу університету. З цієї причини було висунуто ідею використання принципу внутрішнього сумісництва як основного способу формування кадрового складу спецакультету.

Новизна полягала в тому, що раніше співробітники ВНЗ поєднували викладацьку діяльність, як правило, з науковою роботою в НДІ, але не з викладацькою роботою в інших підрозділах того ж ВНЗ. Основою для формування навчально-методичного забезпечення і кадрового складу спецакультету стали так звані “базові кафедри”, які входили до складу іншого “звичайного” факультету. Слід особливо відзначити, що вже тоді спецакультет здолав “міжфакультетський бар’єр”: у якості базових кафедр виступали кафедри відразу двох факультетів — обчислювальної математики і кібернетики та механіко-математичного ННДУ ім. М. І. Лобачевського.

Автор підкреслює, що в той радянський час створення університетського навчального підрозділу, повністю орієнтованого на незалежного зовнішнього споживача, який ніким не був зобов’язаний платити гроші університету за підготовку кадрів (якщо використовувати сучасну термінологію, — створення підрозділу, орієнтованого на ринок), вимагало дійсно інноваційних підходів до вирішення організаційних і фінансових проблем. Фактично вперше в університеті було створено “освітню групу” за типом “наукової групи” або “тимчасового творчого колективу”, існування якої повністю залежало від результатів її діяльності. У той же час члени групи знали, що в разі невдачі “венчурного підприємства” вони не виявляться “на вулиці”, оскільки продовжать роботу на основній посаді (ставці) викладача своєї кафедри.

Спецакультет виявився динамічно стійкою структурою, що пережила і пододала фінансові кризи 1991–1992 років і 1998 року і досі продовжує свою успішну діяльність, яка в даний час істотно розширена (при цьому розпочата у 1987

році освітня програма продовжує успішно працювати).

У результаті різкого скорочення державного фінансування освіти в першій половині 1990-х років університети пострадянських країн зіткнулися з серйозною проблемою — проблемою явного і прихованого витоку викладацьких кадрів. Багато університетських викладачів або емігрували за кордон, або звільнилися з роботи у ВНЗ, або стали активно працювати в найрізноманітніших освітніх і комерційних організаціях, приділяючи роботі в рідному ВНЗ мінімальні увагу і час.

Але саме ця ситуація переконливо показала, що у ВНЗ є значний резерв підвищення продуктивності праці. Наприклад, перед керівництвом ННДУ ім. М. І. Лобачевського постало завдання використання цього резерву в цілях розвитку ВНЗ. І ключову роль зіграв раніше успішно випробуваний принцип внутрішнього сумісництва. Якщо на перших етапах його використання було якоюсь мірою вимушеним і локальним засобом забезпечення ризикових робіт, то в нових умовах він став головним інструментом розвитку університету.

Керівництво університету вирішило використовувати принципи організації “освітнього проекту” в системі не лише перепідготовки і підвищення кваліфікації, але й масової вищої освіти. У листопаді 1994 року було створено Вищий коледж (нині факультет) управління і підприємництва. Він забезпечував і забезпечує в даний час реалізацію широкого спектра програм вищої освіти, які конче потрібні на ринку, і повністю комплектує свій викладацький склад за рахунок викладачів інших факультетів університету. Тим самим викладачі дістали можливість істотного додаткового заробітку всередині університету. Досвід успішної роботи факультету управління і підприємництва дозволив практично і теоретично розвинути новий організаційно-управлінський метод.

Паралельно практичній роботі йшло теоретичне осмислення нового типу організації університету. Першу модель інноваційного університету було сформульовано в середині 1990-х років як *поєднання класичної вертикальної ієрархічної структури та інноваційної горизонтальної структури організації*.

З того ж часу автором книги виконувалася розробка цієї моделі з урахуванням сучасної теорії менеджменту, у тому числі — на основі ідей підприємницької організації, проектно-орієнтованої організації, концепції підприємницького університету та інших сучасних підходів університетського управління.

У вересні 2001 року нову організаційну модель університету було схвалено на щорічній конференції Європейської академічної мережі деканів у Берліні з обговорення завдань факультетів у підприємницькому університеті — голова ради Європейського центру стратегічного управління університетами і колишній президент університету Луї Пастера у Страсбурзі охарактеризував ННДУ ім. М. І. Лобачевського як “університет, що керується проектами (project-driven university), і тим самим дав поштовх до формулювання концептуальних напрацювань, що існували в той момент, у вигляді проектного підходу”. Подальше удосконалення концепції йшло у напрямі розробки принципів ефективного поєднання традиційних методів управління університетом і методів управління проектами.

На початку 2000-х років автор книги вперше ввів у обіг термін “проектно-орієнтований університет”. Цей термін якраз і позначає управлінський підхід, що базується на поєднанні роботи в рамках традиційної моделі університету і проектно-орієнтованої діяльності.

Автор зазначає, що дослідження методів управління інноваційним університетом у контексті сучасної теорії менеджменту організації дозволяє провести аналогії проектно-орієнтованого підходу з рядом новітніх управлінських концепцій, а також сформулювати оригінальні поняття і концепції, що відносяться саме до університетського управління.

У монографії автор вводить поняття професійної підприємницької організації як розвиток поняття “професійної організації” (введеної раніше Генрі Мінцбергом для позначення вищих навчальних закладів) у додаток до концепції “підприємницького університету” (автором якої є Бартон Кларк). Крім того, в монографії пропонується оригінальна інтерпретація організаційної структури інноваційного проектно-орієнтованого університету з позицій відомої концепції “багатовимірної органі-

зації”. Також вводиться поняття багатовимірного університету, тобто університету, що має у своєму складі набір напівавтономних проектних динамічно стійких підрозділів ендogenous зростання, що відтворюють функції університету в цілому. Таких, що як би є “університетами” в університеті.

Органічний тип концепції проектно-орієнтованого університету, її відповідність загальному напрямку розвитку сучасного менеджменту у бік створення умов для вивільнення ініціативи співробітників, а також психологічна прийнятність і “впізнанність” запропонованих організаційних прийомів, які не викликають суспільного відторгнення, дозволяють зробити висновок про можливість застосування цієї концепції як системи управління і в інших університетах.

Монографія складається з чотирьох глав. У першій главі розглядаються зміни світової соціально-економічної системи, які призвели до появи “академічного капіталізму” і поставили завдання трансформації організації і зміни методів управління університетами. У цій главі детально розглядається традиційна організація ВНЗ і обговорюються її недоліки з позицій сьогодення. Також наводяться приклади традиційної реакції на зміни зовнішнього середовища, що полягає у спробах вирішити принципово нові проблеми старими способами. Автор робить висновок про необхідність *розвитку управління* університетом.

Другу главу присвячено теорії сучасного стратегічного управління взагалі і стратегічного управління університетами зокрема. Автор виходить із спостереження, що напрям організаційних змін ВНЗ у цілому збігається з організаційними змінами, які відбуваються в сучасних великих корпораціях. Робиться висновок, що вивчення відповідного досвіду зі світу бізнесу актуальне і необхідне для тих, хто приступає до розвитку управління університетом. Після аналізу загальної сучасної теорії організації в цій главі розглядається досвід зарубіжних інноваційних університетів з модернізації власної структури і методів управління. Викладаються основні ідеї концепцій так званого університету, що відгукується, підприємницького університету, підприємства-університету, мережевого університету й університету-технополісу.

Третя глава містить всебічний виклад запропонованої автором концепції управління університетом на основі проектно-орієнтованого підходу. Розглядаються процес природної еволюції університетів у бік багатовимірної професійної підприємницької організації, а також основні елементи проектно-орієнтованого університету. Обговорюються поняття проектної групи, динамічно стійкої проектної структури, базових підрозділів проекту, координаційної ради та інші питання організації і управління. Наводиться навчальний приклад створення і організації проекту. Обговорюються питання персонального і фінансового менеджменту в проектно-орієнтованому університеті.

Четверта глава містить опис конкретних організаційних інновацій, здійснених у Нижегородському університеті за участю автора монографії на основі проектно-орієнтованого підходу. На початку розглядається досвід розробки інноваційної місії проектно-орієнтованого університету. Далі дається опис організації внутрішньої університетської динамічно стійкої проектної структури — “внутрішнього проектного університету” (факультет управління і підприємництва). На закінчення розглядається ряд конкретних прикладних проєктів, виконання яких здійснювалося із застосуванням загальних принципів управління в проектно-орієнтованому університеті.

1.3. Розвиток і удосконалення підприємницької та бізнес-освіти (досвід США та інших економічно розвинених країн світу)

Огляд бібліографічних джерел

Досліджуючи проблему організації ефективної підприємницької і бізнес-освіти в підприємницьких ВНЗ світу, доцільно розглянути теоретичні й практичні аспекти історії народного господарства України та української економіки [129; 139], стратегії економічного розвитку України [158–159], проблеми впливу глобалізації на економіку України [256], перспективи України щодо участі у глобальних ринках XXI століття [255], економічної інтеграції в сучасному світі [65], проаналізувати економічні теорії і цілі суспільства [87], економічну культуру особистості [167], принципи, проблеми, політику у сфері економіки [165], трансформаційні проблеми під час переходу до ринкової економіки [212; 243], вивчити фактори ринкової економіки України — владу, право, підприємництво, фінанси, податки, маркетинг, менеджмент, торгівлю, рекламу, злочинність [251] тощо, ознайомитися з роботами, присвяченими теоретичним проблемам економіки, ринкової економіки, економічних систем, міжнародної економіки та економіки зарубіжних країн [8; 72; 99; 154; 163;

192; 260; 269; 272–274; 472]. Цікавими є й аналіз і теоретичні основи соціальної ринкової економіки ФРН [118; 138; 257; 291–292] тощо.

Основи й стратегії бізнесу, міжнародного бізнесу, корпоративні стратегії, бізнес-плани, оцінка бізнесу та його зв'язок із економікою розглядаються в працях [19; 29; 106–107; 179; 199; 209; 274; 314; 447], важливість бухгалтерського обліку — у [444]. Проблемам конкуренції (стратегії і тактики) присвячені роботи [7; 216], плануванню діяльності підприємств, шляхів і стратегій їхньої діяльності — [224; 227].

Основи менеджменту — задачі, технології, теорія і практика — викладені в працях [40; 54; 71; 82; 97; 173; 182; 184; 280; 284; 360; 549]. Проблемам менеджменту і підприємництва в умовах ринкової та перехідної економіки, реформам менеджменту, а також організації навчання менеджменту та підприємництва присвячені роботи [140; 234; 239; 269; 290; 296; 516; 558], корпоративному менеджменту — [22; 147], міжнародному менеджменту — [320].

Значну кількість джерел складають наукові праці й навчально-методичні розробки зі стратегічно-

го аналізу, стратегічного управління та стратегічного менеджменту [20; 28; 42; 47; 52–53; 55; 77; 94; 131; 161–162; 174; 177; 180; 182; 184; 191; 204; 214–215; 268; 285]. Ризику у менеджменті присвячено роботу [57], теорії і практиці антикризового управління — підручник [264], проблемам міжнародного бізнесу — монографію [92], венчурним фірмам у США — статтю [155]. У навчальному посібнику [76] розглянуто проблеми стратегічного управління підприємством, у роботі [168] — питання управлінського консалтингу.

Основам і завданням маркетингу, маркетинговим дослідженням, стратегічному маркетингу присвячено роботи [75; 119; 142; 201; 270]. Міжнародну маркетингову діяльність досить глибоко досліджено в роботах [6; 357–358]. Інвестиціям, інвестиційному менеджменту та інноваційному інвестуванню присвячено праці [31; 202; 293].

Далі коротко проаналізуємо деякі наукові праці — дослідження, розвідки, публікації у наукових виданнях, статті, огляди, дайджести і матеріали наукових конференцій і семінарів із проблем організації й ефективного впровадження підприємницької та бізнес-освіти в навчальних, дослідницьких і підприємницьких ВНЗ світу — університетах, коледжах, академіях, інститутах тощо.

У статті під назвою “Дослідження навчання підприємству переглянуто: ситуація з вищою освітою” авторами з США і Канади проведено інвентаризацію досліджень, що зосереджені на навчання у сфері вищої освіти. Вони розглядають проблему організації підприємницької освіти і досліджень підприємництва у сфері вищої освіти. У роботі проаналізовано зміст та особливості 10 різних публікацій за темами навчання підприємству [319]. У роботі з назвою “Підприємницька освіта: відповідність між практиками молодого підприємництва та підручником рекомендацій (приписів) для успіху” [399] автори з США підкреслюють, що навчальні курси з підприємництва є життєво важливими компонентами програми бізнес-школи. Вони акцентують увагу, що існуючі дослідження в галузі підприємництва більше концентрувалися на викладанні педагогіки, але дуже мало уваги приділялося саме вивченню теорії і практики підприємництва з точки зору змісту підпри-

ємницьких курсів. Автори порівняли набір даних про початкову діяльність підприємців-початківців у групі дослідження підприємницької динаміки, отриманих із зразків у підручниках з підприємництва. Ці дані показують, що хоч і є деякі спільні характеристики діяльності підприємців-початківців і тих, про кого йде мова в підручниках, але існують і відмінності. Автори обговорюються наслідки для навчання.

У дайджесті Каролін Броун [349] обговорюються навчальні програми у сфері підприємництва шкільної освіти рівня K-12 (для початкової, середньої та вищої школи), а також — для вищої освіти. Аналізуються зразки навчальних програм курсів із підприємництва на кожному з цих рівнів. У програмах із підприємництва тексти спрямовані на надання тільки необхідної інформації і завдання використовуються з метою надати допомогу студентам зосередитися на тому, як вони будуть розвивати свій власний бізнес. Студенти отримують практичний досвід щодо створення бізнесу в штучному середовищі або в реальних ринкових умовах. У початкових і середніх школах підприємництво часто інтегровано у навчальні програми як складова соціальних наук, у вищій школі — як складова бізнес-освіти.

У дайджест включено кілька програм для рівня освіти K-12 із навколишнього середовища включено з такими, як: “Підприємець Нової Молоді (Генерації)” (The New Youth Entrepreneur), “ППКП” (Програма з придбання компетенцій у галузі підприємництва) (PACE — Program for Acquiring Competence in Entrepreneurship) і “Володій місцем” (Own the Place). У дослідженні також розглядаються навчальні і спеціальні програми для молоді з груп ризику. У сфері вищої освіти професори ВНЗ і викладачі коледжів розробили різні програми для розвитку предметів із підприємництва, що охоплюють такі теми, як: концепція підприємництва; характеристики підприємців; значення і цінність підприємництва; створення бізнесу; розробка ідей; управління бізнесом. Також у дайджесті представлено й джерела для підручників із підприємництва для коледжів.

Підприємницькій освіті, яка розвивається у сфері університетських бізнес-школ, коледжах

і державних школах, присвячено дайджест [348]. За даними досліджень і проаналізованої літератури, бізнес-освіта фокусується на веденні бізнесу, у той час як підприємницька освіта приділяє основну увагу навичкам, необхідним для започаткування нового підприємства. У дайджесті зазначається, що необхідні компоненти навчання підприємству можуть бути класифіковані наступним чином: визнання та ідентифікація можливості; організація і використання ресурсів; створення діючої бізнес-організації. Наступні теми були запропоновані для їх включення у навчальні плани з предмета підприємництва: визначення підприємництва; завершення самооцінки, створення ідеї, розробка бізнес-плану; ведення бізнесу, а також екологічні, політичні і міжнародні питання.

Рекомендовані навчальні цілі при викладанні та навчанні предмету з підприємництва сформульовані автором таким чином:

- навчитися розробляти ідеї (навчатися досліджувати можливості, навчатись аналізувати потреби клієнтів, навчатися розуміти потреби ринку, проведення самооцінки особистої творчості, проведення техніко-економічного обґрунтування, а також виявлення різних стратегій входження у бізнес);
- бути готовими почати бізнес (за допомогою оцінки особистісних ресурсів і фінансів, дослідження та оцінки ризиків, які є необхідними для початку роботи, написання бізнес-плану та шляхи заохочення інших щодо залучення грошей і ресурсів);
- побудувати життєздатний бізнес (навчитися знаходити ресурси з використанням різних маркетингових стратегій, а також навчитись управлінню грошима і персоналом).

Творчість — це процес створення чогось нового або оригінального, що має цінність для особистості, групи, організації, галузі або суспільства. Методи театральної імпровізації використовуються для підвищення творчого мислення та дій у різних дисциплінах, наприклад, таких як: освіта, театр, танці, живопис, письменництво, музика, право, бізнес і, зовсім нещодавно, — підприємництво. У статті [433] описано академічні обставини

і середовища, які спираються на визначення, техніку та імпровізаційні методи як передумови для збільшення та розвитку генерації ідей, винаходу нових продуктів та інновацій. Імпровізація використовується як найважливіша складова для підвищення творчості для загального курсу у першокурсників факультетів гуманітарних наук, що веде до навичок у сфері розробки продуктів та інновацій у певних секторах економіки.

Ізраїльський вчений у роботі “Навчання підприємству: у напрямку моделі ймовірності бізнес-планування” [454] підкреслює, що, незважаючи на загальноновизнану необхідність навчання бізнес-плануванню в галузі підприємництва, на його думку, існує мало доказів того, що таке планування веде до успіху. Після обговорення теоретичних та історичних засад у статті порівнюються три педагогічні моделі, в тому числі — два альтернативні емпіричні методи: моделювання та ситуаційний підхід.

Курси з підприємництва викладаються практично у кожному ВНЗ, що є акредитованими Американською асамблеєю колегіальних університетських шкіл бізнесу — American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB). Це — понад 1400 післядипломних шкіл, кількість яких постійно продовжує зростати. Освіта залишається досить негнучким соціальним інститутом. Невелика ймовірність, що викладачі курсів із підприємництва виключать із своїх програм курсів (предметів) бізнес-планування (business plan). Навчання студентів, як готувати бізнес-плани, настільки сильно увійшло до існуючих освітніх, фінансових і соціальних систем, що не може бути заперечене ніякими емпіричними даними. Одним із найслабших аспектів існуючих моделей навчання бізнес-плануванню є те, що вони базуються на ідеї конвергентності. Студентам викладають ідеальний метод передачі або маркетингу їх ідей, а вони заохочуються пристосовуватися до цього ідеалу якомога більше. Ентузіазм стосовно навчання бізнес-плануванню, скоріш за все, базується на літературі зі стратегічного планування, де йдеться про його роль в обмеженні хаотичного мислення та наданні допомоги в інтерпретуванні даних, необхідних для забезпечення рівноваги організації та повнішого використання

середовища. Автор вважає, що немає підтвердження того, що є зв'язок між гарними бізнес-планами та успіхом і прибутковістю підприємств. Навчання бізнес-плануванню — це свого роду ритуал, а не ефективний засіб, особливо у сфері підприємництва. Бізнес-планування може бути першим кроком у світі, який ми знаємо як підприємництво, але він фокусується на ідеях, а не на діях.

Іншу модель — емпіричну — розроблено для того, щоб допомогти студентам справлятися з ризиком, навчатися на помилках і провалах, набувати навички менеджерів, щоб мотивувати свої дії та бути лідерами команд у неясних обставинах.

Третя модель (імовірності) для навчання студентів підприємницьким програмам спрямована на їхню підготовку до умов дії та роботи в умовах неясності, неможливості отримання достовірної оцінки і непередбачуваності. Автор підприємницьке середовище характеризує таким, що потребує відкритого навчального середовища.

Статтю фахівця з ФРН Хейнца Кландта “Навчання підприємництву та дослідження у німецькомовній Європі” [467] присвячено аналізу важливості навчання підприємництву. Автор вважає, що підприємництво в системі освіти досі не повною мірою визнане як окрема академічна дисципліна. Робота присвячена історії розвитку та форматам навчання предмету “підприємництво” у ФРН та інших європейських (німецькомовних) країнах. Автор вважає, що навчання підприємництву йде “правильним шляхом” у німецькомовних країнах Європи. Це підтверджується результатами доповідей та великою кількістю ініціатив різних університетів, факультетів і кафедр, де формування підприємницького бізнесу є формально інституціалізованим, навіть якщо там не існує власних підприємницьких професорських позицій. Багато неklasичних ВНЗ — політехнічних (технологічних) інститутів пропонують програми з навчання підприємництву. Ці заклади проводять заходи та пропонують програми у галузі бізнес-освіти, і всі вони відрізняються за типом і масштабом. Програми складаються з окремих завдань, лекцій, семінарських програм, надають можливості для нових контактів, консультацій, співпраці тощо.

Окремо потрібно відзначити важливий аспект сфери навчання підприємництву. Завдання професорів з підприємництва не обмежується навчанням фундаторів та засновників бізнесу (малого підприємництва). Підготовка “кваліфікованих засновників бізнесу” не є єдиним завданням професорів з підприємництва. Їхньою метою є також освіта експертів у формуванні бізнесу (наприклад, консультантів) і покоління академічних фахівців у цій сфері для того, щоб краще та глибше зрозуміти шляхи формування компаній, фактори, що сприяють їхньому успіху (що сприяють ефективним дослідженням). Це — мінімум того, що є серед завдань такого навчання. Крім того, потрібно аналізувати й ретельно вивчати прогрес досліджень, що здійснюються у сфері підприємництва. Незважаючи на всю діяльність, дослідження підприємництва є недостатнім у німецькомовних країнах Європи. Ще з середини 1990-х років існує необхідність у діях, направлених на вивчення міждисциплінарного характеру.

Автор підкреслює, що багато нових позицій для професорів із підприємництва було засновано завдяки спонсорам, меценатам і благодійникам. Фінансування звичайно надавалося на 3–5 років, а у виключних ситуаціях — на 10 років. Зрозуміло, що питання фінансування стане ще важливішим у майбутньому. 5-річний період є дуже короткостроковим і недостатнім для того, щоб привнести реальні зміни у поведінку студентів або створити культуру підприємництва. Можна сказати, що німецькомовні країни Європи знаходяться на середині шляху до встановлення підприємницького духу та мислення у сфері освіти та дослідження.

Інтерв'ю з відомим фахівцем у галузі підприємництва і малого бізнесу “Навчання важливе, але чи важливе навчання підприємництву? Інтерв'ю з Девідом Бірхом (David Birch)” [401] присвячено дослідженням Девіда Бірха щодо розвитку громад у кінці сімдесятих років ХХ сторіччя. Ці дослідження вказали орієнтири і проклали шлях для роботи багатьох учених у сфері підприємництва. По суті його висновки були простими і легкими для розуміння усіх політиків: новий і малий бізнес створює левову частку нових робочих місць. Його

висновки стали основою для урядових і громадських ініціатив у Швеції і в інших європейських країнах щодо підтримки зростаючих високими темпами малих фірм. У 1996 році Девід Берч був названий першим серед лауреатів Міжнародної премії за дослідження у сфері підприємництва та малого бізнесу.

Роботу [559] присвячено аналізу можливостей щодо здобуття освіти у сфері підприємництва у різних американських коледжах, університетах і бізнес-школах. Близько 100 інституцій пропонують офіційні програми навчання, спрямовані на підприємництво, а також — приблизно 1500 коледжів пропонують курси в галузі підприємництва та управління малим бізнесом. Місцеві коледжі з їх акцентом на розвиток робочої сили і тренінги пропонують різноманітні можливості здобуття освіти для підприємців, у тому числі: курсів, класів, отримання сертифікатів, організацію семінарів і практикумів, навчання у центрах розвитку малого бізнесу. Автор надає конкретну інформацію щодо підприємницьких програм у двох каліфорнійських коледжах і одному вашингтонському коледжі для меншин різних племен. Протягом чотирьох років існує декілька формальних можливостей для вивчення підприємництва. Більшість університетів пропонують обмежені курси або семінари, однак дві офіційні програми з предмета підприємництва пропонуються у Ball State University у штаті Індіана і в Нью-Йоркському університеті. Ці навчальні заклади пропонують курси бакалаврів і магістрів у сфері підприємництва. У цій статті також описана програма FastTrac, яка є некредитною навчальною програмою з підприємництва за підтримки фонду Кауфман (Kauffman Foundation), а також дворічні та чотирирічні інституції. На закінчення автор зазначає, що попит на самозайнятість і володіння малим бізнесом зростає, а це вимагає все більшого підприємницького навчання та підготовки.

Підприємницька освіта у Південній Африці часто представлена як нейтральна дисципліна. Але фундаментальне значення для будь-якої освітньої програми з предмета підприємництва повинне полягати в інтеграції ключових питань, таких як етика, цінності та соціальна відповідальність. У робо-

ті [485] представлено результати дослідження до-свіду африканських студентів-педагогів, які спеціалізуються в програмі навчання підприємству. Їхнє завдання — збільшити поінформованість про зв'язок між підприємництвом і соціальною відповідальністю. У статті стверджується, що вплив і популярність програми такого типу є потужним засобом, щоб розвіяти міф, що підприємництво є нейтральною дисципліною, і довести, що такий вплив створює корисні можливості для студентів педагогічних навчальних закладів, щоб вивчати своє власне розуміння і сприйняття підприємництва і соціальної відповідальності. Ця стаття надає дані науково-дослідницького проекту, що спирається на принципи символічної взаємодії викладачів із студентами з метою зрозуміти, яким чином студенти сприймають програми, і виявити зміни в їхньому уявленні. Педагогічний факультет університету КваЗулу-Наталь (The University KwaZulu-Natal's Faculty of Education) пропонує освітню програму бізнес-управління, яка входить до складу школи соціальних наук. Вона пропонується як спеціалізація для бакалаврів за програмою "бакалавр освіти". Основна увага на першому рівні програми навчання — це підприємницька освіта (підприємницьке навчання). У 2006 році програму було оновлено й було вирішено включити до програми з підприємництва аспекти соціальної відповідальності і ділової етики. Хоча важливо було забезпечити сильну теоретичну основу щодо питань соціальної відповідальності та ділової етики, координатори програм стикалися з проблемою, як включити практичні та реальні елементи життя у навчальну програму.

Критеріям прийому на програми MBA з підприємницького практичного погляду, а також свідченням щодо діяльності MBA-шкіл західного зразка в Індії і Таїланді присвячено роботу [571]. У ній зазначається, що світова економіка, що швидко рухається і розвивається, потребує висококласних менеджерів, у яких розвинуте підприємницьке бачення і підприємницькі якості, у першу чергу — сміливість і вміння протистояти ризику. У той же час у роботі зазначається, що студенти програм MBA цих країн, які мають високі бали із тесту GMAT (його необхідно складати під час вступу до MBA-

програм), виявляються менше пристосованими до ризику і ринкових випробувань. Це може призвести до того, що тест GMAT може зачиняти двері до бізнес-шкіл тим абітурієнтам (аплікатам, пошукачам звання магістра з адміністрування бізнесом), які мають підприємницькі риси, бачення, можуть самостійно займатися підприємництвом і керувати малим, середнім і великим бізнесом. Тобто перешкоджати навчанню потенційних підприємців.

У статті “Інституційне підприємництво у розвинутих секторах: велика п’ятірка аудиторських фірм” [426] автори шляхом поєднання теорії місцевості з фактором економічної активності (location theory — a group of theories which seek to explain the sitting of economic activities) та діалектичної теорії ідентифікували чотири динаміки, що формують модель елітного інституційного підприємництва. Вони ввели до розгляду нову організаційну форму — мультидисциплінарну практику (МДП) — у сфері професійних бізнес-послуг. Багатопрофільні компанії — це фірми, які поєднують кілька професійних напрямків — як правило, бухгалтерський облік і консалтинг, а іноді й право. Нову форму генерували аудиторські фірми. Це такий приклад інституційного підприємництва, що розходить з поширеною теорією, тому що зміна розпочалася з центру організації. Крім того, враховуючи, що ця сфера є досить інституціоналізованою, досвід є прикладом так званих “вбудованих агентств”. Мотивацією для роботи слугувало використання мультидисциплінарної практики для відповіді на таке питання: чому і за яких обставин вбудовані еліти у змозі та вмотивовані діяти, щоб виступати як інституційні підприємці в дуже сильно інституціоналізованому контексті?

Науковці з університету в Каліфорнії в роботі “Виправдання (підтвердження) Шумпетера: історичні методи вивчення підприємництва” [614] підкреслюють важливість історичних методів для вивчення підприємництва. У статті обговорюється питання, чому аналіз історичного контексту, а також індивідуальної або корпоративної поведінки є важливим для вивчення підприємництва.

Й. Шумпетер розпочав свою популярну роботу 1947 року “Креативна відповідь в економічній іс-

торії” із заяви: “історики економіки та теоретики економіки можуть зробити цікаві висновки, якщо будуть працювати разом” [див. 614, с. L1]. Дисциплінарний поділ історичних методів і вивчення підприємництва від соціальних наукових та управлінських підходів до предмета є проблематичним, оскільки не-історизм спотворює наше розуміння підприємницької діяльності та її динамічну взаємодію всередині капіталістичної системи. Якщо відсторонитися від історії, у подальшому буде не легко ре-інтегрувати історію в підприємницькі дослідження. Нездоланні професійні бар’єри виникають від неможливості публікації досліджень, які не використовують стандартні соціальні наукові методології. Це часто виключає дослідження, які покладаються на безсистемні історичні свідчення, і тягне за собою низку досліджень (ставить на порядок денний значну кількість досліджень), зосереджених на меншій кількості робіт, де існує більше систематизованих статистичних даних (у першу чергу — у США та Західній Європі). До тих пір, доки дослідники підприємництва не зможуть думати про те, як критично і творчо вивчати великі обсяги часу та географії, ре-історизація цієї сфери навряд чи станеться.

Однак можливість для фундаментальних проливів існує саме тому, що основні питання про зв’язок між підприємництвом та історичними змінами в капіталістичних економіках залишається фундаментальною *raison d’être* для розвитку дослідження підприємництва. Заява Й. Шумпетера щодо активного обміну між історичними підходами і теоріями дослідження підприємництва сьогодні є важливою для стану науки і для розуміння галузі так, як це було більше половини століття тому. Виграш — у глибшому і чіткішому розумінні підприємництва.

У публікації авторів з університету Карнегі Меллон (США) “Інновація в академічному світі: створення та управління бізнесом через ринкові та міждисциплінарні команди” [338] зазначається, що увага до підприємництва в бізнес-школі ніколи не була “надто” сильною. Проте підготовка студентів до кар’єри у сфері новаторського бізнесу і підприємництва є складним завданням і досі немає загального набору “кращих практик”

для того, щоб ділитися досвідом. Мета авторів полягає у формуванні та описі зусиль щодо розробки навчальних програм для підприємництва, а також — розгляд питання про роль наукових кіл у процесах комерціалізації. Центральним для таких зусиль автори вважають розвиток інноваційного основоположного курсу програми MBA в університеті Карнегі Меллон спільно з факультетом дизайну Школи Бізнесу Теппер. Запропонований міждисциплінарний курс поєднає три напрями, необхідні для ефективної комерціалізації інновацій: підприємницьку думку, дії, лідерство; розвиток мислення; створення команди.

Фахівці з державного університету штату Юта (США) у своїй роботі “Ідентифікація можливості та її роль у класах з підприємництва: педагогічний підхід та емпіричний тест” [386] вважають, що ідентифікація або визначення можливості є компетенцією, яку можна розвинути так, як і інші унікальні компетенції. А класи з підприємництва є саме тими відповідними місцями для розвитку цих навичок, настільки необхідних для поліпшення здатності виявлення таких можливостей.

Учені із США і ФРН у дуже цікавій статті “Університетський департамент та наміри підприємництва: різномірний аналіз” [616] зазначають, що пропозиції програм і курсів із підприємництва в університетах дуже серйозно зросли за своєю кількістю протягом останніх років. Авторі аналізують проблему їх ефективності. Вони виділяють два напрями сучасних досліджень у цій сфері: один напрям фокусується на індивідуальних факторах, інший — на організаційних факторах. У статті поєднуються обидва напрями досліджень, підкреслюється важливість впливу організаційного контексту на індивідуальність людей. Висновки авторів можуть бути корисними для керівників і менеджерів із погляду на те, наскільки ефективними є сучасні ініціативи для стимулювання академічного підприємництва. Результати можуть сприяти подальшому покращенню навчальних програм, при цьому автори беруть до уваги специфіку поведінки представників різних статей (чоловіків і жінок).

Науковці з інституту технологій штату Джорджія і державного університету штату Каліфорнія

у Сакраменто (США) у роботі “Комплексний підхід до навчання фахівців, які планують кар’єру у сфері інновацій” [595] стверджують, що у світі існує зростаюче розуміння тих труднощів, які існують для професіоналів в інноваційній сфері щодо поєднання ними технологій і реального бізнесу. Крім того, використання технологій в інноваціях для бізнесу все більше включає трансфери технологій між різними типами і видами бізнесу або — від університетів до промисловості. Ці трансфери здійснюються шляхом ліцензування або залучення підприємницьких об’єднань (корпорацій, компаній), що потребує координації зусиль: винахідників, бізнесу та відповідних фахівців у галузі права. Нещодавні дослідження технологічного підприємництва демонструють необхідність комплексних підходів до навчання студентів для роботи у цій сфері. Авторі аналізують переваги і проблеми комплексного підходу щодо післядипломної освіти у технологічному підприємстві в контексті програм для аспірантів за спеціалізацією наукових досліджень та інженерів разом зі студентами програм MBA та юристами. Такий тип освіти підтримувався Національним Науковим Фондом. Навчальні програми спеціалізувалися на технічних, юридичних та бізнес-питаннях і були пов’язані з завданням, щоб фундаментальні дослідження втілювалися у практику та передавалися на ринок.

У статті “Перспективи практикуючих професіоналів: інтерв’ю зі Стівом Кейзом, Меттом Голдманом, Томом Голізано, Джералдін Лейборн, Джеффом Тейлором та Аланом Веббером” [423] йдеться про те, що підприємницькі підходи в даний час є частиною більшості економічних дискусій і підприємці є серед лідерів бізнесу в усьому світі. Сучасні тенденції навчання підприємству ідуть цим шляхом. Більшість шкіл, як правило, або пропонують принаймні один курс із бізнесу і підприємництва; багато шкіл пропонує повнішу навчальну програму; деякі навчальні заклади взагалі інтегрували підприємство у своє навчання. Головним питанням є не те, чи можливо вчити підприємству, а те, як постійно поліпшувати його зміст із метою задоволення потреб наших студентів.

Учені з університету Уорвік (Варвік) та лондонського Імперського коледжу (Великобританія) у статті “Відмінний виклик у навчанні соціальному підприємництву: постскрипtum та репліка для спеціального випуску щодо навчання підприємництва” [604] зазначають, що у вересні 2004 цей журнал присвятив спеціальний номер питанням ролі управління у навчанні та розвитку підприємства. Тоді не було приділено достатньої уваги дуже важливому питанню — не було дискусії щодо соціального підприємства. Автори шукають відповіді на це питання та окреслюють виклики, які існують у навчанні та розвитку підприємства, що поєднує соціальні та комерційні завдання та цілі.

Автори із Словенії у своєму дослідженні “Концептуалізація академічно-підприємницьких намірів: емпіричний тест” [531] прагнуть розробити концептуальну модель формування підприємницьких намірів в академічних технічних університетах і піддати її емпіричному тестуванню у міжкультурному середовищі, щоб краще зрозуміти фактори, які стимулюють створення та роботу академічних дочірніх компаній. Академічні дочірні компанії є важливим засобом передачі технологій від наукових організацій. У попередніх дослідженнях роль таких компаній була переважно зосереджена на їхньому внеску у національну економіку в цілому, але мало уваги було приділено виявленню характеру процесів, які призвели до їхньої появи. Серед дуже важливих функцій, що виконують такі компанії, слід виділити такі: вони сприяють підвищенню економічної активності; вони створюють нові робочі місця; створюють нові цінності; забезпечують міцний зв'язок між промисловістю і наукою; є важливим засобом економічного регіонального розвитку; є важливим механізмом для впровадження нових комерційних продуктів на ринках.

Науковці з ФРН і США у роботі “Корупція і підприємництво: як формальні й неформальні інститути формують поведінку фірм розвинутих економік та економік країн, які розвиваються” [598] здійснюють дослідження на основі даних Світового огляду бізнес-середовища (2000) (the World Business Environment Survey 2000), аналізують де-

термінанти корупції із акцентом на інституційну структуру країни та на роль, яку вона відіграє у корупційній поведінці підприємців. Автори зазначають, що міжнаціональне порівняння підтверджує гіпотезу, що корумпована поведінка підприємців формується формальними (економічні та правові норми чи організації) та неформальними інститутами (культурно вбудовані кодекси поведінки, норми і цінності). Чим більшою є ціна, що пов'язана із захистом прав власності, забезпеченням виконання судових рішень або просто з інтерпретацією законів і правил бізнесу, тим вищою є готовність підприємця до хабара. Крім того, недостатність розвитку фінансових установ у наданні допомоги підприємцям призводить до підвищення готовності щодо участі у корупції. З іншого боку, неформальні інститути також є важливими. “Включеність” підприємця до “закритих” бізнесових мереж (із друзями, родичами, а також національними бюрократами) живить корупційні операції. Більш того, ділова етика, яка будується на принципі, “якщо інші ведуть себе незаконно, я теж можу”, є додатковим розсадником корупції.

Учені з США і Португалії у своїй роботі “Підприємництво та звільнення (емансипація)” [540] визначають “підприємництво” як зусилля до досягнення нового економічного, соціального, інституціонального й культурного середовища за допомогою дії окремої особи або груп осіб. Таким чином, вони розглядають “підприємництво” як визвольний процес із широким потенціалом до змін. У центрі дискусії знаходяться такі три аспекти “підприємництва”: пошук автономії, влади та декларацій.

Фахівці з США і Канади у статті “Підприємництво: поле для мрії?” [580] ставлять дві мети. Одна мета — протиставлення двох потенційних шляхів майбутніх досліджень підприємницької діяльності. Одним з них є створення незалежної галузі наукових досліджень із чіткою юрисдикцією, загальним теоретичним каноном і незалежність від суміжних областей. Другий шлях — той, де вчені зосереджуються навколо спільних інтересів до емпіричних явищ, але підходять до них із різних дисциплінарних поглядів. Після обговорення цих альтернатив і захисту останньо-

го підходу, автори здійснюють другу мету і оглядають також деякі з останніх дисциплінарних досліджень у сфері економічної та організаційної соціології, що мають відношення до підприємництва, а також вивчають суттєві прогалини у відповідній літературі.

Вчені з Індії та Туреччини в роботі “Підприємництво та стереотипи: чи прийшли підприємці з Марсу чи Венери?” [430] досліджують стереотипи щодо розподілу підприємництва за ознаками статі (чоловік чи жінка) та їхнього співвідношення з підприємницькими намірами. Автори виявили, що підприємці сприймаються такими, які мають переважно чоловічі характеристики, однак жінки також сприймають підприємців і жіночі характеристики як подібні характеристики. Сприйняття жінками подібності себе із чоловіками виявилось пов’язаним із підприємницькими намірами.

Фахівці університету А & М з Техасу (США) у статті “Ви кажете “незаконно”, я кажу “законно”: підприємництво у неформальній економіці” [617] стверджують, що підприємницький процес рушить економічну діяльність у формальному секторі економіки, однак мало відомо про те, як теоретично підприємницький процес діє у неформальній економіці. Для вирішення цієї теоретичної прогалини автори використовують багаторівневу перспективу, інтегруючи теорію підприємництва (мікрорівень) з інституційними теоріями (макрорівень) і теоріями колективної ідентичності (мезорівень) для вивчення ролі інститутів і колективної ідентичності у визнанні та використанні можливостей у неформальній економіці.

Дослідники зі США у своїй статті “Міжнародне підприємництво: перетин двох шляхів досліджень” [496] зазначають, що, відображаючи інтернаціоналізацію ринків і підвищення популярності підприємницьких фірм у глобальній економіці, дослідницькі шляхи міжнародного бізнесу і підприємців усе частіше перетинаються. Міжнародні дослідники звертають все більшу увагу не тільки на міжнародні великі компанії, але вони вивчають підприємницькі кола, як і сам феномен підприємництва. Транскордонна діяльність стає все більш цікавою темою вивчення дослідників підприємництва. Збільшення інтернаціоналізації спостері-

гається навіть серед дуже маленьких фірм і серед щойно створених компаній. Спеціальний Дослідницький Форум з питань міжнародного підприємництва (СДФПМС, 1999 р.) відображає зливання (об’єднання) цих двох сфер і розвиток світового інтересу до цієї теми.

В останні роки вододіл, що розділяв міжнародний бізнес і підприємництво, почав зменшуватись. Бізнес у все більшій кількості країн шукає міжнародні конкурентні переваги за допомогою підприємницької інновації. Багато національних урядів прагнуть підвищити рівень життя своїх народів шляхом винаходу або придбання нових технологій, а також — через відтворення регіональних підприємницьких конгломератів, таких як, наприклад, промислові райони північної Італії та Силіконова долина у Каліфорнії. Перетин міжнародного бізнесу та підприємництва набуває все більшої важливості та відіграє все більшу роль для усіх зацікавлених сторін. Діяльність СДФПМС саме було присвячено обговоренню цих питань. Значення терміна “міжнародне підприємництво” розвивалось протягом останніх десятиліть, і в той же час академічний інтерес до цієї тематики зростає. Більш раннє визначення терміна було зосереджено на міжнародній діяльності нових підприємств (із виключенням уже існуючих фірм). До середини 1990-х років міжнародна частина міжнародного підприємництва стає все більш розвинутою. Багато фахівців визначали, що це є бізнес на рівні однієї фірми, що виходить за межі національних кордонів, і що така діяльність може зосередитися головним чином на відносинах між цим бізнесом і міжнародними умовами, в яких вони взаємодіють. Тому академічна робота в галузі міжнародного бізнесу включає в себе вивчення ділової активності, що виходить за межі національних кордонів і порівняння активності вітчизняної і в різних країнах. Визначення виключає міжнародну діяльність некомерційних і неурядових організацій. Труднощі існують у тому, що галузь підприємництва перекривається з іншими галузями діяльності, такими як: інновації; управління змінами; стратегічне управління. Крім того, це явище може успішно вивчатися з різних точок зору: економіки, соціології та антропології.

Додає важливості вивченню цієї проблеми й те, що люди асоціюють багатство зі словом “підприємець”. І хоч історично слово “підприємництво” асоціювалося з прибутковими видами діяльності, але новий тип безприбуткового підприємництва — “соціальне підприємництво” — з’явився у світі неприбуткових організацій і навіть у державному секторі.

Вчені із Франції, США і Данії опублікували цікаву статтю “Як актори змінили ситуацію: у напрямку теорії інституційного підприємництва” [317]. У ній пропонується модель процесу інституційного підприємництва. Автори також демонструють різні фази у процесі інституційного підприємництва — від появи інституційного підприємства до його змін. Наприкінці вони вивчають майбутні тенденції дослідження інституційного підприємництва та завершують статтю дискусією про його (інституційного підприємства) роль у зміцненні інституційної теорії.

Дослідники з університетів США в роботі “Організаційні ролі та перехід до підприємництва” [391] намагаються знайти відповідь на питання: яким чином можливо спрогнозувати підприємницький дух, участь індивідуума у створенні нової організації? Автори вважають, що організаційне середовище індивідуума прискорює або уповільнює ймовірність підприємництва в залежності від ролі організації. Ефект ролі залежить від харизматичної індивідуальності засновника і відділення цієї індивідуальності від компанії протягом часу та розвитку компанії. Дані авторів підтверджують припущення, що організаційні властивості, які впливають на ймовірність стати підприємцем, розвиваються у протилежних напрямках для членів компанії і засновників. Автори обговорюють, як їхня теорія і результати можуть ілюструвати значення соціологічної перспективи для підприємництва.

Автори почали з того, щоб знайти відповідь на питання: як народжуються нові організації? Теорія і результати авторів демонструють переваги соціологічного підходу до цього питання, особливо підкреслюючи важливість організаційного контексту в стимулюванні або гальмуванні підприємницької поведінки індивідуумів залежно від їхніх

ролей. Члени компаній мають менше бажання залишити компанії та створити нові компанії в ситуації, коли їхні компанії розвиваються; коли проходить час, який є підтвердженням того, що компанії ефективні у сприянні та стримуванні інноваційної поведінки своїх членів. Ті ж сили, навпаки, мають протилежний вплив на засновників компаній, які готові покинути та почати новий бізнес у той час, коли існуючі компанії не тільки працюють, але є успішними і процвітають. Ці результати висвітлюють важливі соціальні процеси, через які існуючі компанії стимулюють або гальмують створення нових компаній, а на думку авторів, їхня теорія в змозі спрогнозувати, для кого, як та за яких обставин такі протилежні сили будуть діяти.

Отримані авторами результати мають цікаві наслідки для підприємницьких моделей у часі. Автори чекали, що багато підприємців буде повторювати звичку створювати нові компанії знову і знову. Автори пояснюють це не тим, що це викликано талантом до підприємництва або особливостями, що штовхають до створення нових компаній. Якби усі нові ідеї втілювались у формат нової компанії, у світі існувала б величезна кількість нових окремих венчурних компаній. З іншого боку, якщо нові ідеї втілюються всередині існуючої компанії, це призводить до того, що велике зростання існуватиме тільки серед невеликої кількості компаній та дуже великих компаній. У цьому розумінні підприємництво конкурує з іншими форматами за креативну (творчу) діяльність всередині існуючих організацій, зрештою визначаючи фундаментальний компроміс між розміром і числом організованих соціальних одиниць. Результати авторів свідчать про те, що для більшості людей їхня сфокусована внутрішня роль, як членів компанії, спонукатиме їх на те, що їхні інновації будуть допомагати існуючій компанії, а не виходити за її межі. Тенденція на нові інновації за межами існуючих компаній й на нове підприємництво притаманна засновникам компаній.

У роботі [564] “Навчання студентів з підприємництва про емоції і висновки від провалів / помилок” американські дослідники вивчають питання про те, як розвиваються теорії підприємницької освіти, розширюється розуміння тих, хто навча-

ється, про ролі емоцій у процесі аналізу і вивчення помилок, яку користь надає таке навчання у запобіганні помилок і провалів у реальній підприємницькій діяльності. При цьому викладачі з підприємництва мають можливість врахувати цей досвід і нові навчальні технології у своїй педагогічній діяльності. Автор пропонує свої підходи і внесення деяких змін у педагогічну діяльність з метою надання допомоги студентам і навчання їх керувати емоціями та робити висновки з невдач і обговорити деякі проблеми, пов'язані з аналізом і підрахунком (вимірюванням) наслідків цих змін.

Інший американський дослідник у своїй роботі “Підприємницькі культури та контркультури” [318] вважає, що роль підприємців та їхніх нових малих і середніх підприємств зараз є вирішальною — їхній бізнес далеко не на межі зникнення, він стає все важливішим не тільки економічним чинником, але й соціально-політичним. Особливо в період глобалізаційних змін, структурної перебудови світової економіки і тяжких кризових явищ. Їхня роль зараз важливіша, ніж будь-коли, а їхнє значення навряд чи зменшиться в майбутньому. Він вказує, що висока оцінка ролі підприємця та підприємництва, яку поділяють сьогодні вже всі фахівці світу, дійсно багато в чому притаманна капіталістичному суспільству — разом з іншими формами економічної організації, які в минулому або недооцінювали, або ганьбили підприємців, або характеризувалися наявністю установ, що перешкоджали ефективному здійсненню підприємництва.

Редактори провідного наукового журналу *Academy of Management Journal (AMJ)* в аналітичному аналізі “що вже було опубліковано в журналі *AMJ* станом на 2005 рік про підприємство та що чекає в майбутньому?” [417] зазначають, що їхньою метою є: по-перше, надання інформації про тенденції, пов'язані з розвідками та дослідженнями з підприємництва; по-друге, визначення деяких характеристик досліджень на цю тему; по-третє: пропонувати думки редакційної колегії і провідних фахівців із бізнесу стосовно того, про які теми у цій сфері журнал може і повинен друкувати матеріали в майбутньому.

Цікавою є видана у 2007 році у Великобританії “Настільна книга з досліджень у сфері підприємницької освіти” (у двох томах) [438–439], яку присвячено загальним (1-й том) і контекстуальним (2-й том) дослідженням проблем і перспектив освіти у сфері підприємництва. У статті “Етнографічні перспективи стосовно академічного підприємництва: важливість (значення) для досліджень у соціальних і гуманітарних науках” [305] автори аналізують вплив на академічне підприємництво властивостей класичних, інженерних і гуманітарних наук, можливості створення комерційної продукції у сфері освіти, взаємодію складових академічного підприємництва.

Розглянуто квалітативний (якісний) метод аналізу успішного підприємницького розвитку, що починався на гуманітарних кафедрах університетів.

Американські вчені в роботі “Можливості системи проблемного навчання для підприємницької освіти (Підприємницька освіта: навчальна система на основі аналізу проблем)” [440] аналізують навички підприємництва, що є необхідними для майбутнього економіки США та її здатності підтримувати постійне створення і нарощування благополуччя. Традиційні навчальні методи не завжди досягають цілей і завдань навчити таким навичкам, вони навіть можуть заважати цим завданням. Ініціатива авторів, на їхню думку, створює нові шляхи запровадження у навчанні корисного досвіду підприємництва для великої кількості студентів різних рівнів. Така ситуація стане можливою при створенні такої моделі, коли буде обмежено втручання викладача (вчителя) у розробку курсу та у менеджмент при підвищенні інтерактивності студентів. У статті розглянуто пілотний експеримент у державному університеті США, який може бути поширений і застосований в інших ВНЗ. У роботі “Нові напрями в спеціальності технологічного менеджменту” [371] автори підкреслюють, що з кожним роком традиційні MBA-програми стають все більше і більше підприємницькими, практичними і налаштованими на реалії життя й економічного розвитку.

Проблемам підготовки бізнесменів, менеджерів, маркетологів, інших фахівців сфери бізнесу і підприємництва присвячено роботи провідних

фахівців різних країн світу. Так, наприклад, праці [11; 308; 446; 484; 486; 589] присвячені проблемам підготовки фахівців із менеджменту, в тому числі — у галузі освіти; публікації [484; 620; 622] — питанням підготовки фахівців із лідерства. Роботи [165–166; 247–248; 269; 289–290; 298; 343; 350; 362; 374; 380; 388; 398; 405; 435; 449–450; 460; 464; 494–495; 523; 547; 581] теоретичного, пошукового та експериментального характеру присвячені загальним проблемам економіки та ринкових відносин, а також подальшому розвитку і вдосконаленню теорії й практики підприємницької діяльності. Цікавим є й дослідження щодо проблем підприємництва у Європі [134].

Серед найважливіших робіт, присвячених теорії і практиці підприємницької діяльності, слід виділити доробки вітчизняних фахівців [45; 51; 183], маркетинговим основам комерційного посередництва, формуванню механізму управління комерційним посередництвом і комерційній діяльності посередницьких підприємств [79–81], підприємницьким стратегіям у нових організаційних популяціях [195]. Цікаву інформацію щодо підприємницької діяльності в Україні вміщено у довідникових джерелах [95; 258].

Університетській корпоративній культурі присвячено статтю [170]. Культурі підприємницької діяльності у ВНЗ присвячуються розвідки [382; 497]. Підходи отримання необхідних коштів вищими навчальними закладами всіх форм власності шляхом використання у своїй статутній освітньо-науковій діяльності складових елементів ринкової економіки, серед яких: підприємство, маркетинг, менеджмент, інноваційна та інвестиційна діяльність тощо розглянуті в роботах [51; 69; 101; 234; 236; 239; 395; 405; 486–487; 494]. Проблеми управління спілкуванням розглянуто в дослідженні [3]. Важливою є робота, присвячена міждисциплінарному підходу до проблем моралі та етики в сучасному житті [404].

Різноманітні й численні соціологічні дослідження дали можливість приблизно створити психологічний і соціальний портрет сучасних ділових людей — підприємців [27; 178; 225].

Цікавими і корисними для вивчення і використання є дослідження організації навчання мене-

джерів і керівників для різних галузей економік зарубіжних країн, у першу чергу — американської економіки, аналіз навчальних планів і програм провідних ВНЗ США [303–304; 309; 375–379; 465; 545–546; 550–553; 600–603; 608–611; 615] та ін. Система освіти Америки найкращим чином готує підприємців, пропонуючи різноманітні програми навчання бізнесменів протягом усього їхнього життя [74; 234; 236; 277; 516]. У підприємницькій освіті велику роль відіграють тренінги та кейсові студії, що допомагають розвивати вміння і навички, необхідні для використання у підприємницькій діяльності, розуміння об'єктивних труднощів і шляхи їх подолання (див., наприклад: [311, с. 40–47, 65–68, 116–122]).

Велику увагу американці приділяють розвитку сімейного бізнесу (див. [350, с. 326–328]). Тому, як розпочати сімейний бізнес (див. [460, с. 24–63]), які стратегії застосовувати для подолання випробувань у сімейному бізнесі (див. [460, с. 266–283]), навчають майже у всіх школах і коледжах США. Фахівці вважають, що велике значення у зміцненні сімейного бізнесу та його культури мають семінари, консультації, ради, обговорення та спілкування (див. [460, с. 279–311]).

Широко вивчаються і проблеми організації підприємництва [380] і малого бізнесу (див. [436, с. 233–238]), управління малим і середнім бізнесом (див. [436, с. 159–166]), американські громадяни навчаються підприємству в міжнародному бізнесі (див. [436, с. 215–218]). Для досягнення успіху в бізнесі в американській молоді виховуються підприємницькі якості (див. [437, с. 5–7]), вони навчаються тому, як запобігти невдач в організації бізнесу — у менеджменті (див. [437, с. 110–114]), у прогнозуванні (див. [437, с. 25–37]), у фінансових розрахунках (див. [410, с. 51–59]), у маркетингу (див. [437, с. 76–80]) тощо.

Високо цінуються у підприємницькій діяльності також твердість характеру, непохитність у доведенні справи до кінця, етична поведінка, моральність, дотримання даного слова, благородство, благочинність і благодійність. Так, навчання підприємницької етики є чи не найголовнішим аспектом підприємницької освіти, тому що виховує морально-етичні якості ділової людини для її органіч-

ної інтеграції у діловий світ і суспільство, охоплює взаємовідносини фірми та найманого працівника (див. [70, с. 4–112]), взаємовідносини фірми з іншими економічними агентами, акціонерами, дилерами та постачальниками (див. [70, с. 113–172]).

Відомо, що “менеджмент неможливий без лідерства” (див. [468, с. 135]). Тому у США велику увагу приділяють підготовці і вихованню лідерів для різних галузей економіки і сфер діяльності суспільства [235, с. 39–43; 605]. Підприємці завжди є лідерами, тому для їх навчання застосовуються творчі підходи, інновації (див. [395, с. 133–140]), високопрофесійний професорсько-викладацький персонал, сучасні технічні засоби.

У Сполучених Штатах Америки існує перевірена часом система підготовки підприємців. Відомі університети, коледжі та наукові установи розробляють навчальні програми з бізнесу, економіки та підприємництва (див., наприклад: [74; 171; 176; 234; 239; 314; 354; 374; 380; 388; 395; 398; 436–437; 441; 449; 460; 464]). Гарвардська Школа бізнесу навіть видала роман про підготовку майбутніх підприємців [468] у Силіконовій долині (Стенфордський університет). А в енциклопедії з підприємництва [435] проаналізовано й узагальнено досвід успішних підприємницьких кар’єр більше ніж 500 видатних бізнесменів, таких як Артур Андерсен (с. 8), Уолтер Дісней (с. 165), Марі Кей Еш (с. 13), Уільям Боїнг (с. 66), Джон Рокфеллер (с. 398), Генрі Форд (с. 205), Леві Страус (с. 440) та інших і понад 470 відомих фірм і компаній, серед яких: Епл-Макінтош (с. 283), Банк Америки (с. 224), Баскін Робінз (с. 31), Бош і Ломб (с. 38), Кока-Кола (с. 94), Міжнародна експрес-пошта DHL (с. 147), Доміно Піцца (с. 350), Дженерал Електрик (с. 188), Дженерал Моторс (с. 182), Готелі Хілтон (с. 262) та багато інших.

У США і багатьох економічно розвинених країнах світу першим післяшкільним етапом підготовки фахівців до самостійної підприємницької діяльності є навчання у ВНЗ за програмою молодшого спеціаліста в галузі бізнесу з подальшим одержанням відповідного наукового ступеня молодшого спеціаліста з бізнесу: [394; 309; 375; 378; 550–553].

Специфіка американської децентралізованої вищої освіти полягає в тому, що не існує єдино-

го стандарту щодо змісту навчання, також не існує стандартних програм підготовки спеціалістів. Програми розробляються професорсько-викладацьким складом, педагогами-науковцями або спеціалістами-експертами. ВНЗ самостійно встановлюють конкретні вимоги щодо змісту, кількості та послідовності проходження навчальних курсів: [303; 309; 375–379; 550–553; 598–611].

Базовою вищою освітою в США та багатьох економічно розвинених країнах вважається бакалаврська освіта. Розглянемо, як приклад, навчальні плани підготовки бакалаврів у галузі “управління бізнесом” і в галузі “міжнародного бізнесу”. За такими планами проходять базову підготовку майже всі підприємці, бізнесмени, менеджери, маркетологи та інші фахівці сфери бізнесу (див. [378, с. 57–68; 551, с.60–69]).

Магістерській підготовці у США приділяється велика увага. Готуючи науковців і практиків вищого рівня, американці зміцнюють інтелектуальний потенціал своєї нації, інвестуючи через наукову підготовку кадрів гроші в економіку і промисловість США. Велику роль у підготовці підприємців і бізнесменів відіграють американські магістерські університетські програми: [303; 339; 375–379; 465; 545; 546; 550–553; 608–611].

Досить цікавими є докторські програми з економіки, бізнесу і менеджменту університетів США. Наприклад, Гарвардської бізнес-школи (Harvard Business School) [240, с. 117–119]. Інформація щодо вимог і особливостей навчання за докторськими програми з економіки і бізнесу міститься в джерелі: <http://www.hbs.edu/doctoral/areas-of-study/business-economics/index.html>. Вимоги й особливості навчання за докторською програмою з менеджменту — в: <http://www.hbs.edu/doctoral/areas-of-study/management/index.html>.

Або Школи менеджменту Бостонського університету (Boston University School of Management) [240, с. 119–120]. Інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна знайти за адресою: <http://management.bu.edu/gpo/dba/index.html>.

Популярними є докторські програми Університету Пенсильванії Вортон (The Wharton University of Pennsylvania Doctoral Programs) [240, с. 120–121].

Інформацію щодо вимог і особливостей навчання див. за адресою: <http://www.wharton.uppen.edu/doctoral/programs/index.cfm>. Програма з менеджменту за адресою: <http://www.wharton.uppen.edu/doctoral/programs/management/>.

Також користуються попитом докторські програми Колумбійського університету (The Columbia University Doctoral Programs) [240, с. 121], інформацію див. за адресою: <http://www4.gsb.columbia.edu/pbd> і докторська програма з менеджменту факультету менеджменту бізнес-школи Мак-Комбс Техаського університету, м. Остін (Ph.D. in Management, Management Department, McCombs School of Business at the University of Texas, Austin) [240, с. 122]. Додаткову інформацію див. за адресою: <http://www.mcombs.utexas.edu/dept/management/pbd>.

Цікавими є програми з “адміністрування у сфері вищої освіти” одного з відомих американських університетів — техаського А&М університету (Texas A&M University) з м. Коледж Стейшн (College Station) штату Техас (Texas, U.S.A.) [240, с. 123–125]. Для отримання цього освітнього ступеня необхідно засвоїти кілька обов’язкових предметів, інші дисципліни можуть бути зі сфери спеціалізації (http://eahr.tamu.edu/articles/higher_education_administration). Також дивись додаткову інформацію за адресою: www.tamu.edu.

Даласька Теологічна Семінарія (Dallas Theological Seminary) проводить різні заходи для встановлення взаємозв’язків із мешканцями, які проживають навколо [240, с. 125–126]. Одним із таких заходів є “міжнародний бенкет”. Міжнародні студенти з різних країн, які навчаються в семінарії, готують свої найулюбленіші національні страви і потім пригощають ними геть усіх, хто побажав потрапити на цей “міжнародний бенкет” (див.: www.dts.edu).

Важливими і популярними у США вважаються програми з лідерства [240, с. 126–127]. Наприклад, програми з лідерства університету Індіана Весліан (Indiana Wesleyan University) [240, с. 127–129] (див.: <http://www.indwes.edu/>), магістерська програма з організаційного лідерства Університету Ріджент (Regent University) [240, с. 129–130] (див.: <http://www.regent.edu/acad/global/>), або

магістерська програма з лідерства Університету Бельв’ю (Bellevue University) [240, с. 130–131] (див. також: www.bellevue.edu).

Соціальне підприємництво — нова для України невиробнича сфера підприємницької діяльності, що є дуже популярною і розвиненою в економічно розвинених країнах світу. В університетах України поки що немає спеціальності або спеціалізації “соціальний підприємець” — надзвичайно важливої професії фахівця, який повинен володіти уміннями підприємницької роботи не тільки в невиробничій сфері, але й з різними категоріями населення [356; 384; 387].

Проблеми соціального підприємництва є важливими для сучасного розвитку суспільства [240; 254].

Підприємництво в будь-яких його формах є найважливішим чинником економічного зростання і стабільності держави, необхідним як суб’єктам господарської діяльності — фізичним і юридичним особам, так і суспільству в цілому. Усі країни, уряди яких підтримують підприємництво, досягають економічного успіху і процвітання [45; 51; 101; 103; 183; 239; 289–292; 363; 366–368].

Відзначимо, що заслуговує на вивчення досвід видатного американського бізнесмена і чудової людини українського походження — Олексія Григоровича Воскобійника [59]. Він, розпочавши на початку 1950-х років бізнес у Торонто (Канаді) зі здавання в оренду помешкань кімнат свого будинку, в 1960-х роках уже став одним з крупних американських бізнесменів у галузі будівництва, а згодом — одним з найбагатших ділових людей США. Життя і діяльність бізнесмена і мецената пана Воскобійника є чудовим прикладом для вивчення і наслідування усій молоді України. Навчючись у таких великих ділових українців, як започаткувати власну справу і досягти успіху в бізнесі, майбутнім підприємцям необхідно завжди бути людьми, чесними і благородними.

Також дуже важливими для подальшої розбудови економіки і народного господарства України є науково-практична та організаційна діяльність іншого видатного науковця українського походження — доктора економічних і суспільних наук, професора Богдана Гаврилишина (Канада, Швейцарія). Так, наприклад, його праці [63; 66] при-

свячені аналізу суспільних устроїв і економічних систем різних країн, розгляду перспектив становлення незалежної України, доведенню переваг вільного ринку, конкуренції, демократії та вільного підприємництва.

Відомо, що головними ціллю і результатом підприємницької діяльності є започаткування та розвиток бізнесу. Дослідження, монографії, підручники, законодавчі акти та інші джерела з питань бізнесу всебічно висвітлюють базові фактори підприємницької діяльності, форми організації бізнесу, управління, менеджмент, у тому числі — стратегічний, виробництва та виробничих операцій, інформаційні технології у бізнесі, право, фінанси, міжнародні аспекти бізнесу, політику бізнесу, соціальні та психологічні аспекти бізнесу [259; 314; 340; 347; 411; 428; 451; 458; 469; 517; 585]. А також, як дістати ту роботу, яку бажаєш [411]. Багато уваги приділяється основним складовим підприємницької та бізнесової діяльності: так, наприклад, автор Ю. Дайновський [88] висвітлює 505 прийомів (засобів) бізнесу, методи аналізу, що застосовуються у маркетингу, менеджменті, рекламі, торгівлі, принципи оподаткування, заохочування тощо. Л. Лігоненко [156] надає теоретичні, методологічні засади та практичні поради щодо антикризового управління підприємством. Велика увага приділяється аналізу та вивченню основних законів та законодавчого оточення бізнесу [299; 315; 370].

Корисною є інформація щодо утворення нових бізнесових структур, підприємств, фірм [343; 436; 597], корпоративних підприємств, так само як і нових сегментів бізнесу та підприємств у межах вже існуючих фірм [334; 388]. Вивчаються основи інвестування, основні принципи та проблеми, пов'язані з отриманням, наданням та використанням інвестицій для організації підприємницької діяльності [100; 336].

Розвиток підприємства та бізнесу неможливий без стратегічного планування та фінансового аналізу [341; 346; 381; 400; 406; 412; 451; 579].

Необхідними для реалізації сучасного підприємництва є комп'ютерні [452] та комунікаційні [477; 613] системи та мережі у бізнесі. Розвиткові інформаційних технологій і методів дистанційно-

го навчання, впровадженню Інтернет-технологій та утворенню “віртуальних університетів” присвячено як нормативні урядові документи [186; 218–220; 228], так і значну кількість наукових і навчально-методичних публікацій [50; 58; 210; 249; 252; 267; 461; 557].

Для успіху в умовах ринкової економіки важливими є вивчення, аналіз та застосування новітніх досягнень і технологій у маркетинговій діяльності [21; 143; 473; 487; 567]. У тому числі: ефективний маркетинг, що сприяє “утворенню” та утриманню споживачів [623]; концепції та застосування маркетингу, стратегії маркетингу в підприємницькій діяльності та бізнесі [530; 536]; глобальні перспективи маркетингу [555]; реклама та просування (вихід) на ринок продукції — товарів і послуг [321]; криза та ринок, подолання кризи [37; 187]; проблеми міжнародного маркетингу [6; 357–358].

Менеджмент є однією з головних складових успішного бізнесу [230; 392; 486; 489]. Майбутньому підприємцю необхідно вивчати історію утворення і розвитку менеджменту [313], мистецтво менеджменту [418], принципи лідерства та застосування менеджменту [333], функції та системи сучасного менеджменту [359] й корпоративного менеджменту [22; 141]. Сучасна теорія і практика науки з менеджменту за багаторічну історію вдосконалилась: менеджмент за формою став різноманітним, високоякісним, морально етичним і глобально орієнтованим [360].

Мета менеджменту — щоб продукція (товари і послуги) була якісною і конкурентоспроможною [459]. Важливим є менеджмент виробництва та операцій [361; 374; 518–519], стратегічний менеджмент [352; 526], менеджмент продажів [462]. Одним з головних розділів науки менеджменту є менеджмент персоналу [322; 353; 500; 565]. Важливо також досліджувати стратегічні перспективи в менеджменті персоналу [505], вплив таких людських якостей, як індивідуалізм та колективізм, на результат роботи підприємства (за досвідом різних країн світу) [498].

Для успішного підприємництва необхідно вивчати науки з виробничого та операційного менеджменту [389], менеджменту в організаціях [619], аналізувати інструменти для класифікації

організацій [522], досліджувати менеджмент промисловим маркетингом [432], навчатися, яким має бути менеджмент, щоб створити конкурентоспроможні переваги компанії, фірми, підприємства [316], розуміти різницю між діями підприємців і менеджерів у процесі прийняття рішень [351] тощо.

Цікавими та корисними для майбутнього бізнесмена є знання про те, як працює думка менеджера [572], якою є мотивація “бути менеджером найвищого рівня” [501–502], важливість етики в менеджменті [568], теорія і практика міжнародного менеджменту [229; 320; 385; 434].

Наступні праці присвячені: розвитку підприємницьких рис [374], аналізу підприємницьких характеристик, проблем підприємництва, нових підприємств [342; 419; 583], підприємницької поведінки [332], відповідальності за ризик [347], вивченню підприємницького досвіду [398], організаційному підприємництву [380], інноваціям у підприємстві [395; 405; 508; 574; 577], прийняттю рішень [402], різниці між успішними та неуспішними підприємцями [463], взаємозв'язку підприємництва з креативністю, організацією [464] та розвитком [558], роботі у команді (командне підприємництво) [584], підприємницькій наполегливості, вдосконаленню процесу стратегічного планування та функціонуванню бізнесу, фірми у динамічному оточенні [507]. Також розглядаються проблеми підприємництва у малому [326; 330; 364; 512] та сімейному бізнесі [350]. У джерелах [311; 435] представлені журнали з підприємництва, енциклопедичні та довідкові видання з бізнесу, а також наведена інформація про видатних і успішних підприємців.

Оскільки розвинуте суспільство характеризується розвинутою ринковою економікою, яка, в свою чергу, характеризується цивілізованим розвинутим підприємництвом та бізнесом, велика увага приділяється економічній освіті та науці, розвитку економічного мислення, освіти в галузі підприємництва. Стану та перспективам економічної освіти в Україні і за кордоном присвячено багато вітчизняних та зарубіжних досліджень, у яких аналізуються такі аспекти підприємництва, бізнесу та ринкової економічної діяльності, як:

- сучасні зарубіжні тенденції розвитку економічної освіти у психолого-педагогічному аспекті [36];
- підготовка до підприємницької діяльності в економічно розвинутих країнах (на прикладі США і ФРН) [234–236; 239];
- ефективні технології підготовки фахівців з підприємництва у видатних бізнес-школах [468];
- особливості розбудови бізнес-освіти та менеджмент-освіти в Україні, аналіз та програма дій [231], проблеми організації ефективної бізнес-освіти [74].

У роботах [233–234; 236–239; 242] аналізуються та досліджуються:

- роль і цілі підприємницької та бізнес-освіти у розвитку підприємництва та виробництва;
- секрети і мистецтво підприємницької діяльності;
- завдання і зміст підприємницької освіти; загальні проблеми впровадження ефективної підприємницької освіти в Україні;
- проблеми підготовки національних підприємців.

Також аналізуються концепції національно-освітньої програми з питань підприємництва і можливі шляхи її реалізації, типи підприємців та специфіки розвитку в них підприємницьких якостей.

У наступних працях вивчаються:

- взаємозв'язок типу підприємця, типу підприємництва (фірми) й управлінської мотивації [576], співвідношення типу людини та типу фірми [573; 576], співвідношення типу фірми та підприємницького успіху (в галузі високих технологій) [577], прогнозування успіху підприємництва на основі мотивації підприємця [507];
- взаємозв'язок законодавства, бізнесу та суспільства [493];
- принципи добору майбутніх підприємців [239–240];
- функціональна різниця між підприємцями та менеджерами [323; 330; 349];
- вивчення ролі мотивації в підприємницькій діяльності, а саме: роль підприємницької мотивації [324–326; 506–508; 510; 574; 578], мотивація досягнень [448], мотивація успішних підприємців [575];

- теорія підприємницької поведінки [321; 588];
- передбачення підприємницького успіху [328–329];
- характерні риси підприємця-винахідника [509];
- шляхи до успіху у підприємництві [504] тощо.

Для підготовки майбутніх підприємців і менеджерів неоціненними є позитивний досвід у галузі бізнесу та практичні поради фахівців у галузі підприємницької діяльності [233; 242], прищеплення вмінь та навичок, необхідних у підприємницькій діяльності та управлінні бізнесом [309; 354; 619]. Корисним і необхідним для молодих підприємців є поради, як запобігти невдачам [463], як досягти мети у підприємстві [441], як розпочати, розвивати та керувати новим підприємством [449], як формувати (складати) програми з розвитку підприємства [502].

Розвиток підприємницької діяльності та бізнесу неможливий, якщо порушуються етичні норми та принципи. Саме тому етиці бізнесу присвячується багато уваги в зарубіжних та вітчизняних виданнях [70; 205; 360; 491; 539; 568]. У процесі підготовки підприємців необхідно надавати прагматичних знань та порад щодо вирішення етичних дилем, підтримки етичної поведінки в установах, в умовах виробничого тиску, організації роботи в команді. Треба розуміти, що етичні та легальні (законні) дії не є тотожними. Тому підхід до етики має бути інтегрованим та органічним. Проблеми виховання у майбутніх підприємців морально-етичних норм є дуже важливими для їхньої успішної професійної діяльності [239]. Важливим є прищеплення моральної свідомості взагалі [44], тому підхід до проблем моралі та етики в освіті має бути міждисциплінарним [404].

Мистецтву підприємництва необхідно навчати фахівців різних галузей. Досить важливими є умови формування підприємницьких рис сучасного спеціаліста [148]. При підготовці сучасних спеціалістів у будь-якій галузі необхідні економічна освіта й економічна культура [200; 213]. Дуже важливою є підприємницька ініціатива в освіті [222]. Для вдосконалення освіти необхідно постійно вивчати та покращувати економічну ситуацію в освіті [105], здійснювати економічні реформи в галузі

освіти [277]. У наш час значна увага приділяється розвиткові підприємництва у сфері високих технологій [508; 541; 574; 577–578].

Оскільки підприємництво і бізнес існують і розвиваються тільки у суспільстві, вони є соціальними: особливо актуальними є соціальні аспекти цих явищ [9; 26; 73; 135; 153; 271; 411; 425; 489]. Соціальні фактори відіграють суттєву роль у вихованні та освіті молоді [178; 259; 287], особливо у період економічних трансформацій суспільства та переходу до ринку [35; 178; 275], їх протистоянню негативним кризовим явищам і створенню умов для формування підприємницьких якостей фахівців [96; 148]. Важливо знайти вірні шляхи управління суспільством [532].

Велика увага приділяється психологічним проблемам, що виникають у процесі підприємницької діяльності (в бізнесі). Цікавими є дослідження психології підприємництва та аналіз зарубіжного досвіду в цій галузі [246; 403; 566]. Вивчення потребують психологічні проблеми економічної соціалізації [43], взаємозв'язку між типом людини і типом підприємства (фірми, компанії) [573], моральної свідомості [44], психологічні аспекти мотивації досягнень [448; 483], поведінки, здоров'я, стресу [490], внутрішнього та зовнішнього контролю [478–479], вербальної компетенції діючих бізнесменів [594]. Цікавим є аналіз діяльності та психології особистості [2], психології індивідуальності [24], економічної психології [132], організаційної поведінки [372; 470], психології персоналу [331].

Цікавим є досвід США щодо застосування програми розвитку підприємництва в окремих регіонах країни для розв'язання економічних проблем американського суспільства в цілому [511], а також впровадження національних стандартів бізнес-освіти США [516].

Вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють значну увагу вивченню, розвиткові та вдосконаленню економічного мислення [1; 5; 32–35; 276]. Економічні дисципліни необхідно вивчати фахівцям усіх галузей. Велику цінність являють собою зарубіжні та вітчизняні джерела з теоретичних питань економіки [41; 68; 109; 163; 247–248; 592], економіки та бізнесу [274] та міжнародної економіки [99; 272–273; 306; 427; 457; 472; 481].

Глибокий аналіз та дослідження таких важливих економічних аспектів і принципів можливий тільки у поєднанні теоретичних і практичних питань, пов'язаних з формуванням базових знань з ринкової економіки [154; 260], стратегії економічного розвитку України [158–159], економікою України та глобалізацією [256], перспективами України в аспекті глобальних ринків XXI століття [255], економічною інтеграцією в сучасному світі [65],

економічними теоріями та цілями суспільства [87], економічною культурою особистості [167], принципами, проблемами, політикою в економіці [165], проблемами переходу до ринкової економіки [212; 243], факторами ринкової економіки України — владою, правом, підприємництвом, фінансами, податками, маркетингом, менеджментом, торгівлею, рекламою, злочинністю [251].

1.4. Завдання вищої освіти на початку XXI століття

Зараз, у період докорінних соціально-політичних і економічних перетворень у світі, набуває особливої важливості проблема відповідності вищої освіти запитам суспільства і часу, ефективність її взаємодії з освітою в цілому, наукою і культурою [61]. У сучасних умовах вища освіта є головним чинником, що визначає рівень економічного і соціального розвитку суспільства. Неможливо переоцінити роль вищої школи як для економічно розвинутих країн, так і для тих, що слабо розвинені або розвиваються. Від політичної волі і мудрості державних діячів залежить, чи буде вища освіта мати домінуюче місце в суспільстві, а відтак, сприяти його економічному розвитку і гуманізації чи ні. Глобалізація світової економіки, модернізація й технізація виробництва, широке застосування засобів телекомунікації та інформаційних мереж вимагають від працівників відповідного рівня освіти. Ця вимога може бути задоволена шляхом неперервного навчання робітників і службовців, якщо вища освіта буде йти назустріч ринку праці.

Відомо, що підприємництво і вища освіта взаємодіють і збагачують одне одного. Бізнес вносить у вищу освіту елементи конкурентної боротьби, дух підприємництва, намагання працювати ефективно і цілеспрямовано. Так, вищі навчальні заклади намагаються постійно покращувати свою роботу, залучати до викладацької та наукової діяльності найкращих фахівців, застосовувати новітні технології та засоби навчання. У свою чергу вища освіта збага-

чує світ підприємництва новими знаннями, результатами фундаментальних і прикладних наукових досліджень, гуманістичними ідеями, принципами моралі та етики, сприяє перетворенню “дикого” капіталізму на капіталізм “цивілізований” [61].

Бізнес і вища школа існують в одних і тих же умовах динамічного перетворення і трансформації суспільства. Як підприємництво, так і вища освіта пристосовуються до реальних умов існування. У тих країнах, де відбувається економічний розвиток, помітний прогрес і у вищій освіті. Навпаки, у багатьох слабо розвинених країнах і тих, що розвиваються, вищі навчальні заклади (особливо — державного підпорядкування) переживають важкі часи. Найкраще адаптуються до будь-яких змін і трансформацій у суспільстві вищі навчальні заклади недержавних форм власності, які є більш гнучкими й мобільними. Саме завдяки їм пом'якшується протиріччя між підготовкою фахівців і попитом на них на ринку праці (адже державні освітні заклади більше залежні від економічного стану, політичних, ідеологічних та інших чинників у країні). Вищій освіті в умовах, коли світ постійно змінюється, належить вирішувати як короткострокове завдання підготовки фахівців для ринку праці, так і довгострокове — задоволення загальноосвітніх, наукових і соціокультурних потреб суспільства.

На жаль, досі багато навчальних програм вищих навчальних закладів спонукають студентів

лише накопичувати знання, хоча стратегічним завданням є підготовка випускників до самостійного життя, навчання їх самим собі організовувати робочі місця. Це є однією з головних вимог ринкової економіки. Крім цього, статистика констатує значний ріст наукових даних і науково-технічної інформації майже з усіх галузей знань. Так, наприклад, обсяг знань з хімії подвоюється кожні шість років, а в галузі інформатики — кожні п'ять місяців. У зв'язку з цим вищій школі рекомендовано переносити акцент з транслювання (переказу і засвоєння) матеріалу на вміння самостійно добувати й використовувати знання (студентів необхідно вчити, так би мовити, породжувати знання) [61].

З кожним днем, коли стає все важче (іноді — просто неможливо) засвоювати величезні обсяги інформації, на перший план виходить завдання навчити людину знаходити необхідні для неї знання і ефективно використовувати їх у професійній діяльності. Звідси випливає необхідність поступового переходу від програм *навчальних* до програм *освітніх* у широкому значенні цього поняття. На думку фахівців галузі освіти багатьох країн, при розробці навчальних програм пріоритетними повинні бути напрями, пов'язані із створенням і аналізом ділових (ігрових) ситуацій, у тому числі й складних, що виникають на практиці, перспектив і можливостей, які відкриваються у підприємницькій діяльності, розвитку здібностей людини діяти відповідно до ситуації, а також — у зв'язку з необхідністю бути відповідальними громадянами суспільства й сприяти подальшому розвитку культури світу.

На вищу освіту покладаються завдання орієнтуватися на запити ринку праці і відповідати їм, аналізувати, прогнозувати і створювати нові форми діяльності та зайнятості, робочі місця, відповідно до умов часу готувати фахівців, передбачати динаміку змін на ринку робочої сили тощо. Зважаючи на те, що малий та середній бізнес намагаються "лікувати" світову економіку від хвороби монополізму потужних транснаціональних корпорацій, вирішувати проблему зайнятості населення і послабляти залежність людства від монополій, вища школа повинна підтримувати мале й середнє підприємництво — досліджувати його сутність, основи створення та механізми функціонування,

особливості людського фактора, розробляти науково обґрунтовані концепції, принципи та напрямки його подальшого розвитку, вносити пропозиції державним органам щодо удосконалення законодавства у сфері підприємництва тощо.

Особливу увагу вища освіта має приділяти проблемі партнерської взаємодії великого бізнесу з середнім і малим, у зв'язку з цим — і проблемам попередньої (випереджаючої) й неперервної підготовки фахівців, особливо — дипломованих спеціалістів, здатних створювати власні (для себе) і додаткові (для інших) робочі місця для вирішення проблем зайнятості, сприяти розробці проектів для створення нових підприємств тощо.

Вища освіта повинна творчо й активно взаємодіяти з усіма рівнями та формами освіти (котрі мають бути доступними для всіх), маючи на меті створення системи неперервного навчання людини. А вже рівень її професійної підготовки залежить від здібностей, розумових і фізичних можливостей. Завдання всієї освіти в цілому — підготувати людини до активного життя та гармонійного співіснування в суспільстві.

Необхідною є подальша демократизація освіти — держави мають приділяти значну увагу питанням фінансування вищої освіти. Для цього необхідно: враховувати економічний стан студентів; створювати такі умови, щоб головними критеріями для вступу до вищого навчального закладу були здібності та бажання абітурієнта, а не розмір гаманця його родини; необхідно також, щоб подовжена освіта стала загальнодоступною, якісною та відповідною до потреб часу.

Зробити вищу освіту доступною для всіх означає необхідність її урізноманітнення та досягнення її гнучкості за рахунок, по-перше, розширення географії вищої освіти (регіоналізації); по-друге, впровадження скорочених курсів і термінів навчання (прив'язаних до конкретних потреб); по-третє, залучення сучасних інформаційних і комунікаційних технологій (Інтернет, дистанційне навчання, віртуальні університети) з метою наближення вищої освіти до її споживача.

Головною та важливою концепцією надання вищої освіти сьогодні вважається *неперервна освіта* людини протягом усього свідомого життя. Для її реалізації необхідним є удосконалення навчаль-

них програм з метою врахування багатодисциплінарних напрямів і міждисциплінарних зв'язків для забезпечення споживачеві можливості широкого вибору. Крім того, навчальні програми мають стимулювати студентів до самостійного навчання та заняття підприємництвом.

Вища освіта має приділити особливу увагу міждисциплінарним і багатодисциплінарним проектам, що дозволить зберегти час і скоротити шлях до нових дисциплін найближчого майбутнього, якнайшвидше задовольнити потреби промисловості, економіки та соціального розвитку.

Зараз ще у багатьох вищих навчальних закладах різних країн існують суворі межі між різними предметами в галузях точних і природничих, соціальних і гуманітарних наук. Ці межі стають на заваді усвідомлення фундаментальних процесів, що відбуваються в природі й суспільстві. Тому створення і реалізація міждисциплінарних і багатодисциплінарних програм дозволять вирішити цю проблему, зроблять вищу освіту більш універсальною і наближеною до конкретних вимог сучасності.

Перевага, що іноді надається прикладним дослідженням, відволікає вищу школу від головного завдання — створення, розвитку і поглиблення знань та їх передачі людству. У свою чергу, проведення тільки фундаментальних досліджень може призвести до нехтування потреб ринку і запитів світу праці й суспільства.

Вища освіта повинна створювати студентам і викладачам таке середовище, яке сприяє навчанню та викладанню з гуманістичним спрямуванням, визнає взаємну повагу і довіру студентів і викладачів, сприяє створенню науковості, істинності та правдивості в процесі передачі знань від викладача до студента, виховує почуття відповідальності як за себе, так і за долю всього людства. Вищі навчальні заклади повинні бути **не тільки навчальними, а й освітніми і виховними**.

Те, наскільки вища освіта відповідає вимогам часу, залежить значною мірою від професорсько-викладацького складу навчальних закладів, від того, на якому рівні вони реалізовуватимуть **три основні місії вищої освіти — навчання; наукові**

дослідження; надання культурно-освітніх, науково-виробничих, духовних та інших послуг (обслуговування всіх інших сфер діяльності людини, і в першу чергу — збереження життя на планеті). У Рекомендаціях про статус викладацьких кадрів вищих навчальних закладів (прийнятих Генеральною Конференцією ЮНЕСКО в листопаді 1997 року) підкреслювалася необхідність задоволення потреб викладачів у відповідності до поставлених часом високих завдань. Це означає: по-перше, сприяння професійному та службовому росту професорсько-викладацького складу; по-друге, створення викладачам необхідних умов для самовдосконалення, підвищення кваліфікації і наукового рівня; по-третє, надання їм можливості для широкої участі у міжнародних контактах і спілкуванні з іноземними колегами; по-четверте, надання доступу до новітніх технологій (Інтернет, телекомунікаційні системи і мережі зв'язку, біотехнологія, сучасні технічні засоби, обладнання, пристрої тощо); по-п'яте, створення незалежних і демократичних інстанцій для оцінки діяльності (атестації) викладачів вищих навчальних закладів [61].

Інтернаціоналізація вищої освіти передбачає створення інформаційних мереж для взаємних контактів вищих навчальних закладів, участі у спільних освітніх і наукових проектах, взаємного обміну досягненнями та культурних зв'язків. Також інтернаціоналізація має супроводжуватися широким обміном студентами, викладачами, підтримкою різноманітних освітніх програм, наукових, культурних і спортивних контактів.

Епоха глобалізації досить явно впливає на інститут вищої освіти в усіх країнах світу, і в цьому Сполучені Штати не можуть бути винятком. Більше того, нерідко американські ВНЗ демонструють перші ознаки цих змін ще до того, як глобалізаційний процес повністю проявить себе в інших країнах. Лише зовні американські університети і коледжі залишаються незмінною, консервативною частиною суспільної структури, посідаючи все ті ж затишні кампуси, наповнені спокоєм та потягом до знань. Детальний аналіз показує, що вищі навчальні заклади США розкривають численні видозміни, тісно пов'язані між собою,

що певною мірою дає право говорити про виникнення й кристалізацію нової парадигми вищої освіти. Йдеться про виникнення нового напрямку освіти, що веде до тотальної перебудови усіх складових компонентів вищих навчальних закладів і, в першу чергу, університетської структури і перетворення її в щось інше порівняно з тим, що ми знаємо з минулого. Так, по-перше, в результаті комерціалізації вищої освіти та її все більшої залежності від приватного капіталу ВНЗ перетворюються зі звичного у минулому “храму науки і знань” у суб’єкт підприємницької діяльності на ниві освіти і науки. По-друге, ВНЗ стають дійовими гравцями на жорсткому світовому ринку освітніх послуг, що породжує нові форми організації та здійснення їхньої діяльності. І, нарешті, тотальна інформатизація та комп’ютеризація всіх сфер людського життя диктує необхідність ВНЗ — університетам, інститутам, коледжам — відповідати вимогам часу і змінювати форми і принципи організації навчального процесу і наукових досліджень, комерційного впровадження отриманих результатів.

Далі досліджуватиметься досвід теорії і практики підприємницької діяльності університетів і коледжів США, Великобританії та інших країн світу, місце університетського (академічного) підприємництва і підприємницької освіти в системі освіти і держави в цілому. На основі позитивного досвіду розвитку університетської освіти і провідних ВНЗ економічно розвинених країн світу будуть запропоновані можливі шляхи реформування вищої освіти України.

Висновки до розділу I

Бурхливий розвиток науки і техніки, глобалізаційні та інтеграційні зміни у суспільстві, широке розповсюдження ринкових економічних відносин і посилення їхнього впливу на систему вищої освіти призвело до широкої комерціалізації діяльності ВНЗ, виникнення університетського (академічного) капіталізму і розповсюдження феномену підприємницької діяльності в системах освіти різних країн.

Дослідження відомих у всьому світі економістів, фахівців у галузі теорії і практики вищої освіти, економіки вищої освіти, академічного (університетського) підприємництва і підприємницької освіти свідчать про необхідність і важливість університетської підприємницької діяльності, ефективної підготовки підприємців і систематичного впливу підприємництва на розвиток суспільства й зростання ВВП на душу населення.

В економічно розвинених країнах провідні дослідницькі ВНЗ здійснюють значний внесок в інтелектуальний, економічний і науково-технічний розвиток як регіонів, так і країн в цілому.

Цікавим є й досвід США, Великобританії та інших розвинених країн щорічного ранжування (виявлення кращих за рейтингом) підприємницько-орієнтованих ВНЗ (переліки таких ВНЗ наведено у додатках А, Б і В).

Тому вивчення і грамотне запозичення передового досвіду ВНЗ дослідницького і підприємницького типу провідних зарубіжних країн є корисним і доцільним для ефективного здійснення реформ у системі вищої освіти України.

ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

РОЗДІЛ

2.1. Місії ВНЗ і його місце в сучасному суспільстві

Далі зазначимо, що ВНЗ (університети, коледжі, інститути, академії) мають свої власні, загальні для всіх, але особливі — порівняно з іншими підприємницькими структурами — місії і завдання. Найголовнішою особливістю ВНЗ є їхня академічна сутність, що покладає на них найголовнішу суспільну місію та найважливіше завдання з виробництва (продукування) і розповсюдження нових знань, і що визначає їх особливе місце в суспільстві та передбачає здійснення ними таких унікальних місій, як:

1. Освітня: найрізноманітніші форми, типи, методи і методики професійного навчання, підготовка фахівців різних спеціальностей і галузей науки, техніки, економіки, сфер суспільного життя, науковців і дослідників, професорів і викладачів, перепідготовка, підвищення кваліфікації, навчання протягом життя тощо.
2. Науково-дослідницька діяльність і винахідництво: проведення та виконання фундаментальних і прикладних наукових досліджень і отримання нових результатів і знань у всіх галузях науки, техніки і сферах людських знань, розробка нових напрямів наукових досліджень, отримання відкриттів і винаходів тощо.
3. Науково-технічна, проектно-конструкторська і виробнича: розробка нових видів і зразків науково-технічної продукції, новітніх технологій, “ноу-хау”, проектно-конструкторська діяльність, експериментальне виробництво нової техніки та інноваційних засобів автоматизації, комп’ютеризації та інформатизації всіх сфер людської діяльності тощо.
4. Видавнича: розробка та видання фундаментальної та популярної наукової, навчально-методичної літератури та періодичних видань, сприяння підготовці та виданню художньої літератури тощо.
5. 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 тощо.
6. Інформаційні послуги, організація та надання інтернет-послуг: впровадження новітніх інтернет-технологій, організація інтернет-та 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 тощо.
7. Просвітницька: організація різноманітних заходів і програм (лекції, семінари, доповіді, виступи перед слухачами і в мас-медіа) з метою популяризації та розповсюдження знань, інформації щодо новітніх досягнень людства у розвитку науки, техніки і технологій, різних сфер людської діяльності, екологічна та медична просвіта — для членів місцевої громади, в регіоні й на загальнодержавному рівні.
 8. Виховна: виховання у студентів і членів колективу ВНЗ патріотизму, морально-етичних якостей шляхом залучення всіх причетних до ВНЗ до благодійницької, шефської та виховної діяльності: організація молодіжних таборів для студентської молоді і членів місцевої (регіональної) громади; створення на території кампусу дитячих садків для дітей співробітників закладу і членів місцевої громади з залученням до роботи в них у якості вихователів і вчителів студентської молоді ВНЗ); шефська допомога інвалідам, людям похилого віку, багатосімейним родинам, лікарням, госпіталям, дитячим будинкам тощо.
 9. 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.
 10. Лікувальна (медичні факультети і відділення, лікарні): надання лікувально-оздоровчих і клінічних послуг усім студентам, членам колективу ВНЗ і місцевої громади, концентрація на розробці і практичному використанні новітніх методів і засобів лікування, надання невідкладної медичної допомоги тощо.
 11. Культурна: збереження культурних надбань і загально визнаних людських культурних цінностей (музеї, виставки, заповідники тощо), виховання творчої культурної еліти суспільства, розвиток мистецтв, археологічна, етнографічна, літературна, культурологічна та історико-пошукова діяльність студентів під час навчання та практики (під керівництвом професорсько-викладацького складу ВНЗ), організація 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 тощо.
 12. Соціально-економічна і громадська (громадянська): підвищення інтелекту місцевої громади і нації в цілому, підвищення місцевого (регіонального, загальнодержавного) наукового та економічного потенціалу, участь у конкуренції на ринку освітніх послуг, працевлаштування членів свого колективу ВНЗ та надання необхідних знань студентам для їх подальшого успішного працевлаштування, участь співробітників ВНЗ у різноманітних громадських комісіях, радах і організаціях, акредитаційних і експертних радах, професійних радах, асоціаціях (наприклад, в Американській асоціації університетських професорів), місцевих і регіональних виборних (законодавчих) органах тощо. Для задоволення соціальних потреб своїх студентів і викладачів багато університетів і коледжів мають кампуси з необхідною інфраструктурою (гуртожитки, будинки або квартири для викладачів і науковців, заклади харчування, побутових послуг, спортивні майданчики, лікарні або лікарняні пункти, власна охорона тощо).
 13. Екологічна: пропаганда здорового способу життя та охорони довкілля, дієва участь у заходах з охорони та збереження природи і життя на Землі, розробка і впровадження наукових концепцій екологічного способу життя та економічного (ефективного) природокористування, створення ресурсозберігаючих технологій, участь у природоохоронних громадських організаціях тощо.
 14. Підприємницько-виробнича: виховання у населення Землі економічного мислення, підприємницького менталітету, необхідних професійних знань для здійснення підприємницької виробничої діяльності, економічного господарювання, розвитку та удосконалення

супільних 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 місій і завдань ВНЗ, підвищення фінансової стабільності закладів для здійснення ними академічної діяльності тощо.

15. Зазначена вище домінуюча роль ВНЗ у суспільстві характерна в першу чергу для США, де вища освіта має унікальні властивості: децентралізація і велика автономія ВНЗ, мінімальне втручання владних структур у діяльність університетів і коледжів, їх висока репутація в світі (за відкриття, винаходи, інші видатні досягнення, а також — за кількість

отриманих їхніми професорами Нобелівських та інших престижних премій), велика кількість акредитованих і неакредитованих ВНЗ, широкий спектр приватних ВНЗ з різними типами власників, велика кількість студентів-резидентів США і студентів-іноземців, відсутність корупції і зловживань, прозорість, гласність і жорсткий громадський контроль, високі рівень і якість освіти.

Зазначимо, що велика кількість американських університетів мають у своєму складі медичні коледжі (факультети, департаменти), а деякі — навіть клінічні лікарні. Тому університети США мають можливість надавати майже весь спектр життєво необхідних послуг, не кажучи вже про свою основну освітньо-академічну місію, а університетські містечка — кампуси можуть розглядатися як житлові комплекси.

2.2. Підтримка ВНЗ суспільством. Приклад фінансування університетської освіти у США

Досвід організації фінансування американських університетів пропонує ряд важливих уроків для української системи вищої освіти.

2.2.1. Джерела фінансування

Основним, але далеко не єдиним джерелом фінансування американських коледжів і університетів є плата за навчання, яка існує практично в усіх ВНЗ. Проте вона рідко становить головне за розміром джерело — у приватних ВНЗ на її частку припадає 30–40 % надходжень до бюджету ВНЗ, у державних — менше чверті. Державні ВНЗ (які підзвітні уряду штату, а не федеральним органам) також одержують прямі асигнування від штату, які дають ще біля чверті усіх надходжень. Варто відзначити, що це дуже неточні узагальнення, оскільки університети кардинально відрізняються один від одного за всіма параметрами, включаючи фінансування.

Звертає на себе увагу також і значна частка у прибутках університетів, які вони одержують від федерального уряду. Йдеться про два джерела. Перше з них пов'язане з прямими надходженнями коштів у формі грантів на науково-дослідну роботу, які розподіляються на конкурсній основі. На відміну від США, у більшості українських університетів ця частка ще незначна і пов'язана, як правило, з одержанням індивідуальних грантів самими викладачами. У США ці гранти також одержуються під конкретні проекти індивідуальних досліджень від багатьох незалежних один від одного федеральних органів влади (наприклад, Комітет з енергетики може видати грант на якийсь там дослідницький проект у галузі атомної енергії). Отже, значна частина фундаментальних наукових досліджень фінансується за рахунок засобів федерального уряду, і ця стаття доходів може також становити біля чверті усіх надходжень

до скарбниці університету. В Україні, на наш погляд, теж необхідно суттєво збільшити цю складову у фінансуванні університетів, які здійснюють наукові дослідження, використовуючи механізми замовлень з боку державних відомств і інституційних грантів з боку наукових фондів, що мають розподілятися на конкурсній основі.

Друге важливе джерело доходів університету, що формується з коштів федерального бюджету, — надання стипендій для навчання студентів, чи то на підставі незначних доходів їхніх родин, чи їх видатних здібностей, а також гарантій комерційним банкам під програми освітніх кредитів. Оскільки частина українських студентів, зарахованих із відшкодуванням вартості навчання, поступово зростає, розвиток системи стипендій та освітніх кредитів для вітчизняної вищої освіти має принципове значення.

При цьому варто зазначити, що в Америці відсутня така форма підтримки, як “бюджетне фінансування студента”, яке фактично поділяє всіх студентів на дві категорії: “платників” і “бюджетників”. Отже, доходи з боку федеральної влади варто розглядати як якусь надбудову над основним фінансуванням, а не як базове джерело грошей.

Серед інших джерел фінансових коштів звертає на себе увагу залучення благодійних засобів від бізнес-структур і приватних осіб, що в Україні поки що розвинуто дуже слабко. В Америці ж університети залучають ще чверть своїх доходів із цього джерела. Варто також уважно вивчити досвід роботи асоціацій випускників американських університетів, які не тільки досліджують життєві траєкторії випускників та їх кар’єрне зростання, а й ведуть із ними системну роботу по збиранню благодійних внесків і пожертвувань на користь *alma mater* (не нехтуючи будь-якими, навіть зовсім малими сумами). Більшість будівель у кампусах американських університетів побудована за рахунок спонсорів. Зазвичай це випускники цих університетів або люди, які підтримують напрямки розвитку університету. Якщо будівлю побудовано за рахунок спонсора, ця будівля отримує назву за ім’ям цієї людини і біля центрального входу розташовують меморіальну дошку з цією інформацією. Зазвичай спонсор також зобов’язується прово-

дити необхідний капітальний ремонт будівлі. Випускники (*alumni*) часто також виділяють значні кошти на організацію фінансової допомоги для студентів у вигляді стипендій. В американському суспільстві дуже розвинена віра в те, що гарна освіта може істотно допомогти людині піднятися на вищий соціальний рівень. Крім того, дуже розвиненим є відчуття обов’язку перед наступними поколіннями. Тому успішні *alumni* регулярно виділяють значні фінансові ресурси на стипендії.

Врешті-решт важливу частку доходів американського університету становлять доходи від продажу продуктів і надання послуг. Цей вид додаткового отримання коштів поки що не надто прибутковий в українських ВНЗ, оскільки багато хто віддає перевагу заробітку додаткових коштів через оренду своїх приміщень. Особливо впадає в очі досвід західних університетських магазинів, які торгують товарами з університетською символікою, успішно виконуючи при цьому не тільки заробітні, а й рекламно-іміджеві функції.

2.2.2. Дослідницькі університети

У зв’язку з проблемою фінансування університетів треба сказати, що у США утвердився позитивний підхід до побудови ієрархії ВНЗ. Деякі з них спеціалізуються в основному на викладанні (загалом це коледжі, в яких є тільки бакалаврат), інші ж — “дослідницькі університети”, в яких професура зобов’язана займатися наукою. Як йшлося вище, “дослідницькі університети” одержують величезні кошти, в основному від уряду, на проведення наукової роботи. “Дослідницький університет” — це не офіційний статус, затверджений державним органом. Це, так би мовити, самовизначення університету, матеріалізованого в організаційних і кадрових рішеннях (включаючи залучення висококваліфікованих учених) і підсиленого результатами своєї діяльності. Окрім того, важливо підкреслити, що урядові гроші на дослідження надаються багатьма різними федеральними органами, не пов’язаними з системою освіти. А тому не повинно складатися враження, ніби урядові гроші на науку ставлять університе-

ти в жорстку залежність від федеральних органів влади.

Для країн СНД та деяких пострадянських країн при обмежених бюджетних засобах потрібна раціональніша реструктуризація зобов'язань держави у сфері вищої освіти, щоб ресурси не розтікалися по різних ВНЗ дуже різного рівня. Для цього треба стимулювати об'єднання науки і освіти під одним дахом, а також урізноманітнити джерела надходження урядових коштів в університети, стимулювати появу нових джерел і надавати університетам більшої свободи у виборі своєї організаційної структури.

2.2.2.1. Публічні університети США

Як правило, американські публічні університети, або університети штатів, зазвичай приймають тисячі студентів і пропонують різні ступені з сотень дисциплін. Про структуру й фінансування великих університетів штатів розповів Роберт Г. Бруїнінкс — президент університету Міннесоти з 2002 року і член складу Ради програми стипендій імені Фулбрайта. Він же й окреслює можливості навчання й дослідницької роботи, які надаються іноземним громадянам [261, с 4]. Зазначаючи, що великі публічні університети у США також називають університетами штатів, він наголошує на тому, що ці університети отримують різноманітну підтримку від тих штатів, у яких вони розташовані. Ці університети є цікавими й динамічними центрами вищої освіти з високою репутацією, іміджем, унікальними традиціями, глибоко пов'язані з населенням і культурою штату. Вони також приваблюють на навчання талановитих людей не тільки зі США, а й з усього світу.

Загалом такі університети приймають десятки тисяч студентів. Вони випускають більшість фахівців зі ступенями, вищими за ступінь бакалавра, та з професійними дипломами для потреб країни, а також значну кількість бакалаврів. Великі університети штатів зазвичай пропонують широкий обсяг навчальних програм. Наприклад, в університеті Міннесоти студентське містечко налічує 50 тисяч студентів. У цьому університеті існують спеціалізації з сотень різноманітних дисциплін, він

посідає чільне місце в таких галузях, як неврологія і трансплантаційна хірургія, економіка й політологія, створення нових матеріалів і нанотехнологія, сільськогосподарські науки та екологія.

Інший приклад — два найвідоміших університети штату Техас: Texas A&M University та University of Texas. У Texas A&M University навчається понад 48 тисяч студентів, а в University of Texas — більше 50 тисяч.

Університети штатів відіграють дуже важливу роль в економічному, культурному і суспільному розвитку штатів, і багато з них, у тому числі й університет Міннесоти, займаються серйозною науковою роботою. Ці університети належать до числа основних науково-дослідницьких закладів США й часто беруть участь у міжнародних програмах різних країн світу. Цікаво, що Texas A&M University — один з небагатьох дослідницьких університетів, який отримує значні федеральні гранти на проведення серйозних досліджень “під землею, на землі, у космосі”.

Ціла низка федеральних заходів, запроваджених у другій половині XIX століття, надала штатам можливості для створення й розбудови університетів. Університети, які з'явилися завдяки цим заходам, покликані охопити своєю діяльністю населення і допомогти у справі вивчення нових технологій, підтримки сільського господарства, взаємодії з початковими й середніми школами, а також із тими, хто формує політику штату й політику на місцях.

Університети штатів різняться за ступенем інтенсивності наукових досліджень. Зазвичай гранти і контракти, які виборюються найпрестижнішими університетами штатів на проведення наукових досліджень, щороку сягають сотень мільйонів доларів. Обсяг підтримки, що надається штатами, також неоднаковий. Університети штатів з великим бюджетом на проведення наукових досліджень отримують від 10 до 30 відсотків своїх бюджетів від штату, в якому вони розташовані. Додаткова частина їхнього бюджету складається з оплати за навчання та інших виплат, грантів, контрактів, подарунків. Завдяки наявній фінансовій структурі великих університетів штатів багато аспірантів отримують фінансову допомогу,

працюючи асистентами в рамках дослідницьких грантів і контрактів. Незважаючи на те, що багато університетів прагнуть одержати збільшене фінансування для міжнародного обміну студентами та їхнього навчання, доступ до фінансування дуже обмежений поза вказаним фінансуванням наукових досліджень і грантів. Оскільки студенти перших чотирьох курсів загалом не займаються науковими дослідженнями, надавання стипендій іноземним студентам, які хочуть отримати ступінь бакалавра, досить обмежене.

Великі університети штатів розташовані в різних районах: як у невеликих містечках, так і в містах із багатомільйонним населенням. Багато університетів мають філії, відділення й розкидані по всій території штату. До того ж у багатьох штатах існує по кілька університетів. Керує університетами штатів рада опікунів, яка має більшою чи меншою мірою звітувати перед органами управління штату. На відміну від багатьох інших країн, ці американські університети не підзвітні міністрові освіти США і політика у сфері вищої освіти є прерогативою в основному штатів, хоча фінансування наукових досліджень і фінансова допомога студентам здійснюються через такі федеральні установи, як Національний науковий фонд, Національні інститути охорони здоров'я та багато інших федеральних установ.

Деякі засади публічних університетів у США значно відрізняються від засад університетів в інших країнах. Навіть у тих навчальних закладах, які одержують фінансову підтримку від штату, студенти зазвичай частково оплачують навчання та пов'язані з ним витрати, причому сума таких витрат постійно збільшується. Сьогодні студенти беруть кредити в банку, щоб мати змогу покрити витрати на навчання. Все більше залучається коштів із приватних джерел, щоб профінансувати наукові проекти, надати стипендії та виплатити заробітну плату професорам. Нарешті, великий інтерес у студентів, випускників і звичайних громадян викликають спортивні змагання і різноманітні культурні заходи — фестивалі, концерти, вистави, музичні конкурси. Проведення таких спортивних змагань і культурних заходів приносить університетам додаткові прибутки.

Серед усіх університетів США великі університети штатів часто мають найбільший відсоток іноземних студентів і наукових співробітників.

В університеті Міннесоти налічується понад 4500 іноземних студентів і науковців з понад 130 країн. Університет Міннесоти надає консультації і поради іноземним студентам із юридичних та особистих питань, допомагаючи їм вибрати курси, зрозуміти культуру США в цілому та університетську культуру зокрема. Також надає консультації з питань імміграції, візового режиму, додаткового вивчення англійської мови й особливостей спілкування в багатонаціональному середовищі. У багатьох університетах штатів існують аналогічні програми, які допомагають іноземним студентам орієнтуватися в університетській адміністративній системі й академічних вимогах, що інколи видаються складними. Однак навчальні заклади відрізняються масштабами таких послуг. В умовах зростання конкуренції з іншими країнами жоден із великих університетів США не може собі дозволити ігнорувати інтереси іноземних студентів. Тому університети штатів приділяють все більше й більше уваги залученню найкращих студентів з усіх куточків світу.

2.2.2.2. Приватні університети США

У США існують відомі в усьому світі великі приватні університети з науково-дослідницькою базою. Президент одного з таких ВНЗ — університету Еморі в Атланті, штат Джорджія, Джеймс В. Вагнер, зазначив, що приватні університети мають більшу фінансову незалежність і можливості для розвитку, ніж публічні ВНЗ. Тому приватні університети і коледжі можуть запропонувати цікавіші та різноманітніші навчальні програми [261, с 6].

Як вже зазначалось вище, однією із сильних рис американської системи вищої освіти є її велика різноманітність. Вища освіта в Америці може задовольнити найширше коло потреб — від невеликих коледжів, розрахованих на кілька сотень студентів, до великих державних університетів із десятками тисяч студентів; від дворічних громадських або місцевих коледжів із програмами професійно-технічного навчання — до фінансова-

них приватним шляхом університетів із широким спектром наукових досліджень. Конкретний вибір навчального закладу багато в чому визначається планами студентів щодо майбутньої професійної діяльності, їх фінансовими можливостями і місцем розташування цих закладів. Іншими словами, вибір залежить від того, яким є у майбутніх студентів покликання, якими є їхні фінансові можливості та чи хочуть вони залишати домівку. Але найважливішим чинником є відповідність навчальної установи запитам студента.

У США 92 зі 100 найбільших університетів фінансуються не федеральним урядом, а одним із 50 штатів. 77 % студентів у країні отримують вищу освіту саме в цих навчальних закладах. Однак у більшості рейтингів приватні університети (за винятком трьох-чотирьох) займають майже всі 25 перших місць. Тому у США і в усьому світі високо цінуються саме приватні університети з міцною науково-дослідницькою базою.

Розглянемо далі особливі характерні відмінності приватних університетів з широкою дослідницькою програмою і чим вони приваблюють студентів.

Приватні університети з науково-дослідницькою програмою пропонують професійну підготовку (наприклад, у сфері юриспруденції, медицини, в інженерній справі), а також програми навчання, які передбачають отримання ступеня доктора (PhD). Окрім викладання, професорсько-викладацький склад факультету приділяє багато уваги і науковій діяльності. Оплата праці й підвищення по службі професорів у цих ВНЗ визначається як якістю викладання, так і науковою й дослідницькою роботою. Зазначимо, що в університетах штатів також існують програми професійної підготовки, програми навчання для отримання ступеня доктора і багато уваги приділяється науці й дослідженням. Але все ж приватні університети відрізняються від них. Головна відмінність полягає в тому, що приватні університети загалом мають більшу фінансову гнучкість. Їхній бюджет не залежить від законодавчих органів штату, а кошти надходять від випускників, благодійних фондів, наукових та інших професійних організацій, які надають допомогу університетам шляхом фінансуван-

ня програм, стипендій, утримання будівель і професорського складу. Хоча в університетах штатів так само зростає кількість таких джерел фінансування, все ж таки їх наявність відкриває перед приватними університетами більше можливостей для збереження лідерства і для створення спеціалізованих навчальних закладів і спеціальних програм з метою проведення досліджень у нових перспективних галузях. Саме ця гнучкість дає змогу студентам здійснювати наукові дослідження у тих сферах, які навряд чи заохочувалися б в інших місцях. Фінансова незалежність приватних університетів надає їм також більше можливостей для відкриття філій та відділень (центрів) в інших країнах. Наприклад, мешканці штату Джорджія навряд чи погодяться використати свої податкові кошти для відкриття навчального центру в Лондоні. Але, очевидно, вони вітали б відкриття такого центру приватними університетами Еморі або Індіана Весліан штату Індіана. Загалом, приватним університетам легше відкривати за межами країни дослідницькі центри й організації, що забезпечують студентів послугами чи навчальними програмами. Наприклад, університет Еморі має програми з міжнародної охорони здоров'я в різних країнах Африки, на Кавказі і в Азії. Його бізнес-програми існують у різних країнах Європи й Азії. Ці програми дають змогу американським студентам і викладачам як в Америці, так і за кордоном залучати найкращих спеціалістів з інших країн.

Нарешті, більшість приватних університетів з науково-дослідницьким ухилом, які поступаються за розмірами університетам штатів, вдало поєднують значні ресурси й кількісний склад студентів і викладачів. І, хоча в будь-якому з приватних чи публічних навчальних закладів США надаються прекрасні можливості для навчання і дослідницької роботи, в приватних закладах територія університетського містечка менша, тому вченим, які працюють у різних галузях, легше спілкуватися, оскільки факультети і кафедри зазвичай розташовані на відстані невеличкої прогулянки. Найважливіші відкриття нині здійснюються під час міждисциплінарного співробітництва, тому, очевидно, найпривабливішою рисою приватних університетів є їхня здатність підтримувати й стиму-

лювати співпрацю як усередині університету, так і за його межами, в усіх куточках світу.

За даними журналу “U. S. News and World Report” зі ста університетів, які часто називають найкращими університетами у США, одні є публічними, або державними, а інші — приватними. Всі вони відомі високою якістю своїх навчальних програм, ресурсами, такими як сучасні, добре обладнані лабораторії та бібліотеки, а також широким колом випускників і спонсорів, пов’язаних із цими навчальними закладами. Ці університети пропонують широкий діапазон предметів на рівні базового чотирирічного навчання, а також навчання зі спеціальностей, з яких можна отримати ступінь магістра чи доктора. Багато з таких університетів займаються серйозною науковою роботою.

2.2.2.3. “Ліга плюща”

“Лігою плюща” називають вісім найдавніших і найпрестижніших університетів у США. Ці вищі навчальні заклади підписали угоду про проведення змагань в одній лізі та висунення однакових вимог до своїх студентів-спортсменів як у спорті, так і в навчанні. Оскільки ці коледжі створені одними з перших, більшість із них розташовані в красивих, побудованих багато років тому студентських містечках, де старовинні будинки обвиті плющем, — звідси й назва “Ліга плюща”. Усі вісім коледжів (сім з них — уже університети) — найкращі навчальні

зклади країни. Це: університет Брауна, Колумбійський університет, Корнельський університет, Дартмутський коледж, Гарвардський університет, Пенсильванський університет, Принстонський університет та Йельський університет. Назви цих університетів і назва “Ліга плюща” продовжують асоціюватися з найвищими досягненнями у сфері американської вищої освіти і всього, що з нею пов’язано.

2.2.3. Внутрішня університетська фінансова автономія

Американський досвід допомагає прогнозувати тенденції розвитку фінансових взаємин між університетом і його структурними підрозділами. Ці зв’язки в українських університетах часто (хоча далеко не випадково) будуються на централизованій основі, коли основна частина коштів, зароблених підрозділами, перерозподіляється через центр. У перспективі доцільно було б перейти до системи більш розвиненої фінансової автономії, коли звичайний факультет або інститут у складі університету розпоряджається 80–85 % зароблених коштів, відраховуючи решту на розвиток ВНЗ загалом. Цей процес пов’язаний зі ступеневим перерозподілом від центру до підрозділів закладу зобов’язань з фінансування спочатку поточних, а потім і одночасних витрат.

2.3. Прибуткові і безприбуткові (неприбуткові) ВНЗ. Приклад США (загальний аналіз)

Використовуючи типологію права власності (хто є власником навчального закладу), освіта у США може бути розглянута як така, що належить до двох груп: прибуткова (фінансовий прибуток розподіляється між власниками) і безприбуткова, або неприбуткова (фінансовий прибуток не розподіляється між власниками). Зазвичай до другої групи належать традиційні класичні державні (публічні)

коледжі й університети, які належать штату, а також приватні (незалежні) неприбуткові ВНЗ. Вони діють за принципом “недистриб’юторних рамок” [534], відповідно з якими прибуток не може бути розподілений за межами університету. Це означає, що хоча такі навчальні заклади мають прибуток, він по закону не може покинути (залишити) систему цього навчального закладу і повинен

бути розподілений всередині цієї системи на різні цілі [235, с. 122]. Деякі фахівці вважають, що більшість неприбуткових навчальних закладів насправді мають прибуток, але вони "...тихо ховають його серед інших фондів. І звичайно ж, є економічний прибуток, про який не доповідають, але який впливає у формі високих адміністративних заробітних плат, а також високих заробітних плат університетських дослідників і високих виплат по грантах" [538, с. 109].

Нові приватні прибуткові навчальні заклади США належать до першої групи. Заробити прибуток і розподілити його серед власників/акціонерів є основним завданням таких навчальних закладів. Такі навчальні заклади є компаніями, які створюють і продають продукт освіти як будь-який інший продукт. І це є так званим особливим видом промисловості, в якій студенти виступають покупцями [235, с. 122]. Деякі фахівці вважають, що прибуткові навчальні заклади "трансформували функцію і ціль [класичної] вищої освіти тим, що відносять освіту до продукту, який може бути куплений чи проданий на ринку" [235, с. 122]. Постачальники прибуткової освіти є орієнтованими на задоволення потреб споживачів (у цьому випадку споживачем є студент) у розумінні виробництва приватного блага для студентів, яким є покращення трудового положення цих студентів. Такі навчальні заклади не зацікавлені у розвитку ніяких інших навичок, окрім професійно-ділових. Розвитком моралі, характеру або громадських якостей вони не займаються. Вони сконцентровані на конкретних професійних якостях і навичках, яких потребує сучасний ринок. Хоча неприбуткові навчальні заклади також розвивають професійні якості, які потребує сучасний ринок, вони також задіяні у виробництві суспільної користі, такої як: активна громадська відповідальність студентів; підвищення єдності в суспільстві; зниження вартості медичного обслуговування тощо. Ці цілі досягаються завдяки процесу, який називається студентська соціалізація. Завдяки цьому процесу, навчаючись, студенти також вчаться бути відповідальними членами суспільства.

Фінансовий та суспільний успіх деяких прибуткових освітніх компаній привів до зростання і роз-

витку сектора прибуткового навчання [235, с. 122]. Як зазначають фахівці, основні прибуткові коледжі й університети, такі як University of Phoenix і DeVry University вже наздогнали традиційні навчальні заклади і стали швидко зростаючим сектором в американському навчанні [235]. Дослідники підкреслюють: "Сучасний темп зростання освітніх відкритих корпорацій сигналізує про трансформацію прибуткового сектора навчання з маленьких організацій, якими керують індивідуальні родини, у гігантські компанії, якими володіють акціонери і які можуть використовувати приватний фінансовий ринок для того, щоб фінансувати їхній подальший розвиток" [235, с. 122]. Але такі навчальні заклади "не переманюють студентів із уже діючих навчальних закладів" [235, с. 122]. Навпаки, вони розширюють ринок навчання тим, що апелюють до людей, для яких традиційні коледжі та університети є незручними або недосяжними. Розширення ринку освітніх послуг за рахунок залучення нових прошарків суспільства є одним із основних правил успішного підходу до бізнесу.

Приватна освіта не є чимось новим для США. Перші приватні школи можна віднести до XVII століття. Такі школи давали основні навички торгівлі і грамотності [235]. Як підкреслюють науковці Міллер і Гамільтон, прибуткові інституції є інтегральною частиною американської освіти як мінімум уже дві сотні років. А великі корпорації, які володіють прибутковими освітніми інституціями, володіють ними вже з першої половини XX століття. Таким чином, сучасний вибух у розвитку освітніх закладів у країні не сигналізує про появу нової індустрії, він просто є логічним розвитком тієї, яка існує давно [235].

Сучасні прибуткові заклади одночасно і схожі, і відрізняються від традиційних навчальних закладів. Велика кількість прибуткових коледжів, які розраховані на два роки навчання, мають багато характеристик, що роблять їх схожими на державні дворічні коледжі. Державні дворічні коледжі і прибуткові незалежні дворічні коледжі надають технічну підготовку, і студенти можуть отримати або сертифікат про закінчення, або асоційовані ступені. Багато прибуткових чотирирічних навчальних закладів, які можуть давати ступені, на-

гадують класичні чотирирічні коледжі в неприбутковому секторі. Студенти, які там навчаються, можуть отримати ступені або бакалавра, або магістра (навіть іноді докторський ступінь) після успішного закінчення схожих програм, таких як: інженерна справа, інформаційні технології та бізнес. Така якість робить прибуткові і неприбуткові навчальні заклади схожими. Відрізняє їх те, що прибуткові навчальні заклади “надають освітні послуги і одночасно намагаються отримати прибуток від цього” [235, с. 123]. Це й робить їх підозрілими в очах деяких людей, тому що люди сумніваються в якості наданих ними освітніх послуг. Основним аргументом проти прибуткових навчальних закладів є те, що такі навчальні заклади є бізнесом, і, як у бізнесі, їхня перша відповідальність лежить перед власниками (акціонерами), а не перед їхніми споживачами (студентами). К. Кінзер, наприклад, зазначає, що “придбання компаній і злиття компаній — звичайні справи в бізнесі, такі як і їх невтомна жага росту, але вони є неприйнятними для традиційної вищої освіти. Прибуткові заклади використовують модель бізнесу, яка суперечить стандартній академічній практиці. Вони говорять про бренди і ринки, а не про престиж і академічні дослідження. Для багатьох у вищій освіті це звучить підозріло” [235, с. 123].

2.3.1. Сильні та слабкі сторони прибуткових освітніх інституцій

Прибуткові заклади освіти слідує імперативам розвитку, які відрізняють їх від традиційних коледжів та університетів. Прибуткові інституції використовують корпоративну бізнес-модель і надають маленькому, але швидко зростаючому сегменту студентів знання і вміння, необхідні для того, щоб конкурувати і адекватно реагувати на сучасний ринок праці [235, с. 123]. Є декілька сильних якостей, якими володіють прибуткові інститути. По-перше, вони набагато менше погрузли в бюрократію, ніж традиційні неприбуткові заклади. Тому вони можуть швидко реагувати на вимоги ринку, надавати послуги і пропонувати програми, які студентам потрібні. По-друге,

окрім цього, вони надають такі послуги і пропонують такі програми в зручний для студентів час, тому ці навчальні заклади не обмежені рамками традиційного навчального закладу (наприклад, навчальними планами, правилами тощо). Так, К. Кінзер вважає, що “підхід “зверху вниз” [у таких навчальних закладах] визначає, що викладається, як викладається, для кого викладається і хто викладає. Відсутня подвійна академічно-адміністративна ієрархія. Рішення приймаються директорами компаній, а не викладачами чи завідувачами факультетів. Така управлінська структура пояснює здатність прибуткових університетів швидко реагувати на нові ринки і на умови, що змінюються. Розпорядження надаються і очікується, що вони будуть виконуватись” [235, с. 124].

Як уже було зазначено, прибуткові навчальні заклади розглядають своїх студентів як споживачів. Щоб зацікавити та утримати студентів, такі навчальні заклади надають програми, які базуються на тому, що ринок праці потребує зараз і буде вимагати в майбутньому. У той час як традиційні інститути і агенції з акредитації розглядають компонент загальної освіти (заняття з філософії, етики, релігії тощо) як абсолютно необхідні, програми в більшості прибуткових організацій включають тільки ті курси, які вимагає ринок [235, с. 124]. У таких прибуткових закладах робиться наголос на застосуванні прикладних знань. Один із способів, як цього досягти, — це звуження навчальної програми і концентрація тільки на обмеженому (вузькому) переліку предметів. Найпопулярніші програми в прибуткових інститутах — це бізнес, комп’ютерні та інформаційні технології, програми, що пов’язані з охороною здоров’я, мистецтвом, а також освітою.

Прибуткові інституції зазвичай є ефективними з економічної точки зору. Їх програми допомагають досягти кар’єрного росту найбільш ефективним чином. Вони не включаються у соціалізацію студентів і не беруть на себе відповідальність за розвиток загальнолюдських якостей студентів. Замість цього вони викладають тільки такі предмети, що можуть допомогти студентам набути специфічних професійних знань, які вони зможуть використовувати в практичній роботі. Один із за-

сновників великого прибуткового університету сказав: “Ми готуємо людей для робочого життя” [235, с. 124]. Такий підхід відрізняється від грецької моделі освіти, яка готує студентів для “життя” [235, с. 124].

Цей досить практичний і прагматичний підхід до освіти звичайно виключає зі сфери своєї уваги багато важливих аспектів освіти. Такий підхід може бути сформульованим як: “навчіть-мене-тільки-тому-що-мені-треба-знати-для-того-щоб-я-міг-робити-мою-роботу-добре-сьогодні-і-завтра” [235, с. 124]. З іншого боку, деякі великі прибуткові університети почали включати до своїх навчальних програм додаткові заняття з філософії, релігії, етики й інших гуманітарних і суспільних дисциплін, щоб більше бути схожими на справжні класичні університети.

Такі навчальні програми зазвичай розробляються відповідно до запитів працюючих дорослих. Як уже було зазначено, класні заняття прибуткових навчальних закладів проводяться у зручний для споживачів їхніх освітніх послуг час і їхні навчальні програми є кар’єрно-орієнтованими, а не дослідницько-зорієнтованими, як це зазвичай буває в державних або неприбуткових навчальних закладах. Прибуткові навчальні заклади не зацікавлені в тому, щоб їхні викладачі створювали нові теорії або робили відкриття у своїх академічних сферах. Вони просто хочуть, щоб їхні викладачі викладали вже відомі усталені теорії, і щоб якість викладання була високою. У цьому плані вони більше схожі на класичні американські навчальні заклади другого і третього рівня акредитації (четвертий рівень акредитації зазвичай означає дослідницькі університети).

Прибутковим навчальним закладам доводиться багато працювати, щоб досягти високого рівня викладання, оскільки вони в основному навчають дорослих, які працюють і які мають багато інших справ, окрім навчання. Крім того, дорослим важче навчатися, поєднуючи навчання із роботою, ніж зовсім молодим людям.

Для того щоб досягти високого рівня викладання, прибуткові інституції використовують різні інноваційні методи викладання і використовують технологію набагато більше, ніж неприбуткові

університети [235, с. 125]. У порівнянні зі студентами традиційних навчальних закладів, студенти в прибуткових інститутах внутрішньо мотивовані, щоб отримати свої ступені, бо вони зацікавлені у швидкому кар’єрному зростанні. Внутрішня мотивація зазвичай є найсильнішою і найефективнішою формою мотивації. Це дуже важливий аспект, який допомагає студентам продовжувати навчання у таких навчальних закладах.

Прибуткові навчальні заклади змінили традиційний погляд на те, в чому полягає робота викладачів. У класичних навчальних закладах викладацька робота є функцією професійного навчання з дисципліни, в той час як у прибуткових інститутах викладацька робота — це функція професіоналізму [235, с. 125].

У прибуткових інституціях викладачі — це в основному люди з інтенсивним практичним досвідом і з меншим академічним досвідом. Вони навчають саме такий контингент, якому професійні знання є конче необхідними і який виконує роботу, пов’язану саме з цією професією. Джон Сперлінг, засновник і власник університету Phoenix, охарактеризував особливість професійного навчання для тих, хто працює, таким чином: “Якщо ти цього не робиш вдень, то не зможеш цього навчати [інших] ввечері” [235, с. 125]. Нетрадиційне викладання може бути розглянуто як сильна риса прибуткових інституцій, хоча багатьом прихильникам традиційного навчання це не подобається.

Значна частина викладачів у прибуткових навчальних закладах — це не тільки професіонали, зорієнтовані на кар’єру, але й викладачі-погодинники. Для того щоб це краще зрозуміти, корисно згадати різницю між дослідницькими і звичайними навчальними закладами. Вимогою до штатних викладачів у дослідницькому університеті є аналіз і розвиток нових теорій, тоді як викладачі-погодинники зазвичай викладають вже існуючі теорії і рідко створюють щось нове у своїй сфері. Але “це зовсім не суперечить запитам студентів, котрі націлені на кар’єрний ріст. Об’єднання в навчальних аудиторіях викладачів, які вдень працюють за межами університету, зі студентами, які працюють на схожих підприємствах і роботах,

створюють прекрасні умови для навчання. Усі учасники вчать один в одного, оскільки теорія тут напряму з'єднана з практикою, і всі ідеї і теорії обговорюються, а не просто беруться на віру” [235, с. 125].

Прибуткові університети і коледжі приділяють більшу увагу підтримувannya високої якості викладання. Вони розуміють, що довіра до них відносно академічної якості завжди буде поставлена під питання тими, хто звик до традиційних, постійно діючих норм вищої освіти. У прибуткових університетах здійснюється регулярний контроль якості навчання. Це досягається шляхом стандартизації навчального процесу, стандартизації вибору навчальних матеріалів і курсових планів, а також оцінюванням студентами їхніх викладачів. У таких університетах менше уваги приділяється позиції людини в організаційній схемі.

Адміністраторам не доводиться витратити багато часу для пошуку фінансів, як це робиться в неприбуткових закладах. Фінанси акумулюються завдяки лояльності студентів та їхньої високої оцінки якості отриманого навчання. Щодо фінансування — близько 95 % коштів прибуткових закладів надходять за рахунок студентської оплати [538, с. 111]. Це можна порівняти з 42,2 % — у приватних неприбуткових університетах і 18,4 % — у державних неприбуткових [538, с. 111]. Тому в прибуткових організаціях менше коштів використовується неефективно. І, навпаки, “в неприбуткових [організаціях] невитрачені кошти часто губляться (втрачаються) для того відділу, який їх не витратив, що не дозволяє розвинути зацікавленості в ефективному використанні грошей” [538, с. 111].

Слабкою рисою прибуткових закладів є те, що основна їхня зацікавленість — у підвищенні ціни акцій, а не в наданні як можна вищої якості навчання. Такі навчальні заклади в першу чергу звітуються перед акціонерами, а не перед студентами, а, як всім відомо, людина не може служити двом начальникам.

Ще один критичний момент, пов'язаний з прибутковими ВНЗ, — це агресивний принцип маркетингу і занижений критерій набору студентів, коли студенти зараховуються в університет, незважаю-

чи на їхні академічні заслуги і вміння навчатися на університетському рівні [235].

Також одна зі слабких рис таких навчальних закладів полягає в тому, що вони не притримуються принципу взаємного керівництва й академічної свободи, колегіальності і широкої участі громадськості ВНЗ в управлінні закладом — як це зазвичай відбувається в традиційних університетах. У прибуткових закладах рішення приймаються власниками і директорами, а не викладачами чи деканами.

2.3.2. Основні групи прибуткових навчальних закладів США

Сектор прибуткового навчання не є монолітним сектором і не всі навчальні заклади схожі один на одного. Цей сектор складається з більшого розмаїття інституцій [235, с. 126]. У загальному вигляді всі навчальні заклади сектору прибуткового навчання можна поділити на дві групи: ті, що засновані відкритими акціонерними компаніями та належать Уолл-Стріт, і ті, що засновані як незалежні приватні (з прямим приватним контролем за їхньою діяльністю) [235, с. 126].

Навчальні заклади, які належать відкритим акціонерним компаніям, відносяться до першої групи. Акціонери є власниками таких навчальних закладів. Ці заклади контролюються компаніями, які зацікавлені у вкладанні інвестицій у сектор позашкільного навчання. Закриті компанії належать до другої групи. Вони є інституціями, якими володіють чи індивідуальний підприємець, чи невелика група людей (наприклад, родина), а також швидко створені приватними компаніями чи інвестиційними фірмами бізнес-інституції. Такі навчальні заклади характеризуються приватним прямим контролем.

Розглянемо характерні риси основних типів цих навчальних закладів.

2.3.2.1. Відкриті освітні корпорації

Історично, американські корпорації створювали прибуткові навчальні заклади і володіли ними

просто як один із засобів диверсифікації свого бізнесу. В середині ХХ століття федеральна політика і урядові інвестиції в освіту зацікавили великий бізнес. Значний потік інвестицій у прибутковий сектор освіти підтвердив те, що володіння прибутковими навчальними закладами було дуже вигідним із фінансової точки зору. Деякі сучасні інституції, такі як університет DeVry (яким володіла компанія з виробництва кінематографічного обладнання Bell & Howell) і ІТТ Technical Institutes (яким володіла корпорація зв'язку International Telephone and Telegraph Co), були засновані саме в той час [235]. До початку 1970-х років відкрите акціонерне володіння позашкільними навчальними закладами як дочірніми підприємствами корпорацій, що самі не брали участі в освітньому бізнесі, стало значною частиною цього сектора. Але в кінці 1970-х, через нові державні регулятивні правила, така діяльність стала не вигідною. Тому почали з'являтися нові структури корпорацій з освітою в центрі бізнес-активності. К. Кінзер підрахував, що зараз в Америці працюють 13 найкрупніших відкритих корпорацій, в яких сектор прибуткової вищої освіти є основним видом діяльності і які мають право видавати ступені [235].

Це:

- The Apollo Group (найкрупніша та найбільш відома освітня компанія. Phoenix University є її дочірньою компанією. Цей університет може видавати працюючим дорослим асоціативні ступені, а також ступені бакалавра та магістра у сферах бізнесу, комп'ютерних технологій, охорони здоров'я і освіти);
- Career Education Corporation (американський Intercontinental University є дочірньою компанією цієї корпорації);
- Concorde Group;
- Everest University group. До цієї групи належать такі навчальні заклади: 150-річний Duff's Business Institute, а також декілька коледжів, які мають право видавати дипломи у сферах охорони здоров'я, бізнесу і комп'ютерних технологій;
- DeVry University (компанія, до якої входять 15 університетів DeVry, що видають асоціативні і бакалаврські ступені у сферах технології

і бізнесу, школа менеджменту Келлер (Keller Graduate School of Management), яка видає ступені магістра з бізнесу, підготовча програма Becker CPA Review — для підготовки людей до складання професійних екзаменів, школа медсестер та інші навчальні заклади);

- Education Management Corporation (у цю корпорацію входять Brown-Mackie Colleges, система університетів Agrosy, South University, мережа університетів мистецтва Arts Institute International, а також Western State University College of Law);
- EVCI;
- ІТТ Educational Services (у цю компанію входять 62 ІТТ технічних інститути (ІТТ Technical Institutes), що можуть надавати асоціативні і бакалаврські ступені);
- Kaplan Corporation (ця корпорація є дочірнім підприємством відомого медіа-холдингу Washington Post). Корпорація Kaplan акцентує увагу на 4-х освітніх сферах: вища освіта, професійна підготовка, підготовка до складання тестів і репетиторські програми для школярів. У 2008 році корпорація Kaplan була найшвидше зростаючою компанією, що входила до Washington Post. Щорічний дохід від корпорації Kaplan був 1 млрд доларів [235];
- Laureate Corporation (до неї входить університет Walden University, який надає програми повністю в онлайн-режимі. Цей університет надав ім'я своєму інституту освіти на честь колишнього міністра освіти Ричарда Райлі);
- Lincoln Education Group (Denver Automotive & Diesel College входить до цієї компанії);
- Strayer Corporation (Strayer University входить до цієї корпорації);
- Universal Technical Institute (NASCAR Technical Institute входить до цієї компанії).

Крім інституцій, що можуть видавати ступені, існують також відкриті акціонерні компанії, які асоціюються з навчальними закладами, що не видають ступенів. Прикладом такої компанії є Sylvan Learning Systems, Inc. Ця корпорація є однією з провідних постачальників послуг у сфері складання екзаменів по всьому світі.

2.3.2.2. Закриті освітні компанії

Закриті компанії складають менш помітні, але більш різнобічні сегменти американського прибуткового навчання. Це зазвичай маленькі інституції порівняно з великими інституціями, які належать відкритим акціонерним компаніям. Вони можуть надавати або не надавати ступені, але більшість з них, як правило, ступенів не видає (обмежуючись сертифікатами або довідками). До цього сектора в основному входять маленькі коледжі, корпоративні тренінгові компанії, репетиторські центри, спортивні школи тощо.

Такі компанії стали особливо популярними в кінці ХХ століття, коли обсяг приватного інвестування в освіту зріс у чотири рази. Сотні навчальних закладів, відкритих підприємцями і приватними компаніями, з'явилися саме в ті роки, оскільки підприємці і компанії передбачали великі доходи в майбутньому від таких інвестицій в освіту і науку (див.: http://www.businessweek.com/2000/00_02).

Цей сектор дуже різнобічний. Прикладами таких інституцій можуть бути освітні центри Advantage (компанія, яка керує прибутковими середніми школами в Америці); Family Education Network (мережа компаній, які надають доступ до різноманітних освітніх веб-сайтів, наприклад до тих, що надають батькам усю інформацію про їхніх дітей в школі). Такі компанії набагато менш керовані, ніж відкриті акціонерні товариства; крім того, над такими компаніями здійснюється набагато менший зовнішній контроль і, відповідно, вони можуть створювати свої особисті програми і навчальні плани.

Неприбуткові та прибуткові інституції в системі приватної постшкільної (післяшкільної) освіти в США представлено нижче на рисунку 2.1.

2.3.2.3. Деякі порівняння між ВНЗ, що належать відкритим акціонерним компаніям і закритим освітнім компаніям

У порівнянні із закритими компаніями (див. рис. 2.2), які, як правило, володіють тільки одним кампусом, відкриті акціонерні корпорації

або компанії (див. рис. 2.3) часто володіють розгалуженими мережами кампусів і мають набагато більші розміри. Щодо видачі ступенів, то в той час як закриті незалежні інституції мають більшу кількість випускників, менша кількість з них випускається зі ступенем.

Але все-таки багато незалежних закритих корпорацій можуть видавати тільки сертифікати. У той же час більше половини студентів відкритих корпорацій закінчують навчання й отримують ступені. Деякі корпорації акцентують увагу на наданні ступенів більше, ніж інші. Так, наприклад, ITT та Laureate випускають студентів виключно зі ступенями; Apollo Corporation, DeVry University, Strayer University EVCI випускають 95 % студентів зі ступенями. Поряд з цим більшість студентів Concorde Group або Lincoln Education Group після закінчення отримують тільки сертифікати [235, с. 129]. До 75 % освітніх закладів, які належать до відкритих акціонерних корпорацій, можуть видавати ступені, в той же час тільки 26 % закритих незалежних корпорацій можуть це робити.

Національний відкритий університет-корпорація може характеризуватися як університет, яким володіє відкрита акціонерна корпорація, що надає вищі бакалаврські ступені по всій країні.

Закриту незалежну освітню інституцію можна охарактеризувати як таку, що видає головним чином асоційовані ступені і працює тільки в одному штаті або регіоні.

Така інституція частіше належить сім'ї або закритій корпорації.

2.3.2.4. Конкуренція на ринку освітніх послуг США як фактор запобігання зловживанням і корупції в системі американської вищої освіти

Суттєвими чинниками запобігання зловживанням і корупції в системі американської вищої освіти є високий рівень конкуренції ВНЗ США на ринку освітніх послуг, демократичні й прозорі механізми набору студентів і витрачання коштів навчальними закладами, академічна свобода, відкритість системи освіти.

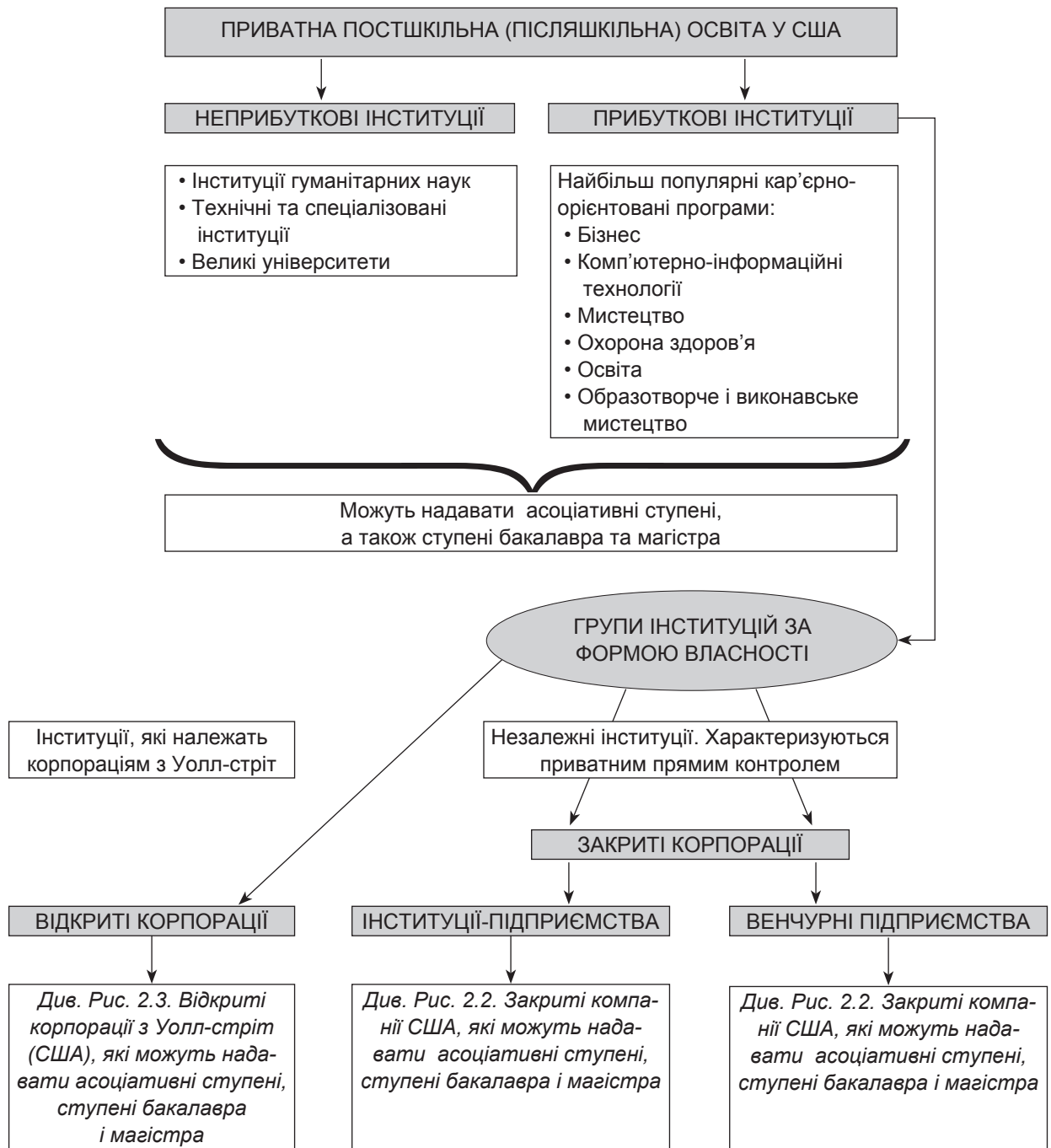


Рис. 2.1. Неприбуткові та прибуткові інституції в системі приватної постшкільної (післяшкільної) освіти у США



Рис. 2.2. Деякі закриті компанії США, які можуть надавати асоціативні ступені, ступені бакалавра і магістра

ВІДКРИТІ КОРПОРАЦІЇ

1. У США існує 13 найкрупніших відкритих корпорацій, у яких сектор прибуткової вищої освіти є основним видом діяльності і які мають право надавати ступені.

Приклад:

- 1.1. *DeVry University Corporation* (її акціями торгують на *New York Stock Exchange*).
- 1.2. *University of Phoenix* (дочірня компанія *Apollo Group*).
- 1.3. *American Intercontinental University* (ним володіє *Career Education Corporation*).

Вони характеризуються:

- Інвестиціями акціонерів.
- Можуть мати найвищий рівень акредитації.
- Можуть бути частиною холдингу.
- Мають гарні можливості росту.
- Можуть встановлювати партнерські зв'язки з навчальними закладами в інших країнах.

2. Також існують диверсифіковані компанії, в які входять інституції, що надають або не надають ступенів.

Приклад:

2.1. Інституції, що надають ступені:

- *Washington Post Corporation* (до неї входять *Kaplan Education Corporation*, яка може надавати ступені, газета *Washington Post* та ін.).

2.2. Інституції, які не надають ступенів:

- *Thomson Publishing Corporation* (власником є відома у США школа дистанційного навчання).
- *Sylvan Learning Systems* (найбільша мережа центрів зі складання екзаменів, а також репетиторських центрів).

Рис. 2.3. Відкриті корпорації з Уолл-стріт (США), які можуть надавати асоціативні ступені, ступені бакалавра і магістра

Загалом у США існує біля 10 тисяч ВНЗ, з них понад 3500 — акредитованих. У ВНЗ США навчається приблизно 24 млн осіб (у тому числі — понад 565 000 студентів із 190 країн світу вчилися у 2004–2005 навчальному році) [11; 261]. Також понад 1500 ВНЗ США мають так звану “міжнародну” акредитацію, яка дозволяє їм здійснювати свою освітню діяльність виключно за межами США і надає їм можливість відкривати свої кампуси за кордоном і навчати за двома програмами: обов’язково — за американською бакалаврською програмою (англійською мовою), а також, за необхідності, за ідентичною бакалаврською програмою — мовою країни, в якій розташований кампус (за місцевими стандартами надання вищої освіти і з дозволу місцевого уряду).

За даними Бюро міжнародних інформаційних програм Державного департаменту США [261], у 2005 році у США серед акредитованих налічувалося 600 незалежних коледжів і університетів (у кожному з яких навчалося в середньому до 3000 студентів), 1200 громадських коледжів (в яких вчилися 46 % усіх студентів США перших чотирьох років навчання на здобуття ступеня бакалавра), більше 100 великих приватних і понад 100 публічних університетів. Крім того, майже 1500 ВНЗ склали невеликі приватні університети і коледжі, ВНЗ для національних меншин і корінних американців (індіанців), ВНЗ для афроамериканців та латиноамериканців, релігійні університети і коледжі, спеціальні ВНЗ (мистецькі, військові), професійні, сільськогосподарські, міжнародні тощо.

Навіщо ж Сполученим Штатам така кількість ВНЗ і для чого їм потрібні неакредитовані заклади?

Слід зазначити, що:

- Державна політика США передбачає, що кожний американець, хто хоче і має змогу (фізичну і матеріальну) навчатися у ВНЗ, повинен отримати таку можливість. На думку доктора Мільтона Голдберга — виконавчого директора Національної комісії з проблем високої якості освіти, — “Сполученим Штатам Америки доручено забезпечити кожну молоду людину у своїй країні добротною освітою, незалежно від економічної основи та притаманних дітям

особливостей” [593, с. 28–29]. Тому кількість місць для абітурієнтів має перевищувати кількість абітурієнтів, а кількість ВНЗ державою не обмежується. Саме цей фактор є головним запобіжником щодо зловживань і корупційних дій у системі освіти.

- Завдяки жорсткій конкуренції американські ВНЗ надають сучасну якісну, конкурентоспроможну вищу освіту. США є світовим лідером у сфері нових технологій, тому самій країні потрібні висококваліфіковані кадри.
- В Америці поширена фраза: “університети — розсадники еліти талантів і знань” (а не багатства, влади чи корисних зв’язків, як у деяких інших країнах). Девіз американської молоді — “чим більше вчишся, тим більше заробляєш”, а всі американці вірять у тезу, що “рівень та якість освіти безпосередньо пов’язані з рівнем життя”. Тому у США найкращими інвестиціями вважаються інвестиції в освіту, і насамперед — у вищу освіту.
- В американському механізмі селекції національної еліти діє меритократичний принцип відбору — суспільство в результаті своєї еволюції принципово та однозначно висуває на керівні посади найбільш здібних, обдарованих і достойних людей з будь-якого соціального прошарку, будь-якого походження, раси чи віросповідання. Освіта при здійсненні кар’єри має вирішальне значення.
- У США ВНЗ відіграють не тільки роль навчальних закладів, але й просвітницько-культурних центрів. У багатьох із них, у тому числі — неакредитованих, проводяться збори громад, а для дітей, молоді і дорослого населення організуються виставки, галереї, публічні читання, демонструються фільми, працюють театри, бібліотеки, клуби для дітей, домогосподарок, людей пенсійного та похилого віку, проводяться святкові та розважальні заходи з нагоди весіль, днів народження, відправляються богослужіння. Класичні університети і спеціалізовані коледжі надають також медичну допомогу та консультації, організують лікування, здійснюють просвітницьку роботу з проблем екології, охорони навколишнього середовища, здорового

способу життя тощо. У США дуже популярними є організовані на території ВНЗ ясла та дитячі садочки для дітей професорсько-викладацького складу, в яких яквихователі й обслуговуючий персонал задіяні студенти. Також студенти мають змогу працювати няньками, гувернантками та вихователями в родинях викладачів і співробітників американських ВНЗ.

Оскільки законодавчо не забороняється діяльність неакредитованих ВНЗ, які отримали відповідні ліцензії на свою професійну діяльність, американці в них навчаються за курсовими формами, підвищують кваліфікацію, отримують спеціальності та професії. Головним чином — для себе, а також для працевлаштування там, де або не потрібні документи про здобуту освіту, або не має значення, є чи ні акредитація у закладу, що видав документи стосовно пройденого навчання. До речі, деякі провідні ВНЗ США настільки відомі і шановані, що не потребують акредитації і не мають її.

Головною особливістю навчання у ВНЗ США є надання можливості студентам самостійно скласти свій навчальний план і відвідувати навчальні курси (дисципліни) за своїм вибором у зручний для студентів час. В американських ВНЗ усе направлено на індивідуалізацію навчання: так, не існує поняття академічної групи, академічного курсу, фіксованого терміну навчання для отримання ступеня (рівня) вищої освіти. Для надання можливості студентам самостійно планувати процес свого навчання усі ВНЗ США щорічно видають спеціальні каталоги з переліком запропонованих абітурієнтам рівнів навчання (рівнів освіти), назвами спеціальностей (навчальних програм), навчальних дисциплін (курсів), їхньої кількості та коротким змістом, а також переліком дисциплін, які треба засвоїти для одержання диплома та освітнього ступеня (рівня освіти) з тієї чи іншої спеціальності. При цьому традиційно академічний рік складається з двох повних 15-тижневих семестрів — весняного (Spring Semester) та осіннього (Fall Semester), а також 7-тижневої літньої сесії (Summer Session). Студенти можуть вивчати 6 курсів (предметів, дисциплін) протягом повних семестрів і до 3 курсів (предметів, дисциплін) про-

тягом літньої сесії. Під час навчання у ВНЗ вони студіюють загальноосвітні курси для здобуття загальної освіти (яка є необхідною для всіх студентів незалежно від їх спеціальності), обов'язкові курси відповідно до обраної спеціалізації (напрямку) та курси вільного вибору (студент будь-якої спеціальності може вибрати будь-який предмет за своїм бажанням з тих, що викладаються в цьому закладі).

У системі вищої освіти США використовується така базова одиниця виміру аудиторного навантаження студента певного курсу, як “кредитна година” (Credit Hour) або “кредит”. Кількість кредитів (або кредитних годин), що зараховуються студенту за умов успішного засвоєння курсу й отримання позитивної оцінки за фінальний іспит (тест), дорівнює кількості аудиторних (або контактних) годин з цього курсу на тиждень. Так, якщо курс (предмет, дисципліна) складається з 3-х кредитів, це означає, що кожного тижня протягом усього 15-тижневого семестру студент 3 рази на тиждень відвідує лекції або інші аудиторні (контактні) заняття (з обов'язковою присутністю викладача). Таким чином, один кредит дорівнює 15 годинам аудиторного (контактного) часу, а 3 кредити дорівнюють 45 годинам.

Для отримання ступеня бакалавра у вищих закладах освіти США студенту, як правило, необхідно отримати від 120 до 134 (у середньому — 124) кредити. При цьому ті, що вступили до закладу після складання вступних іспитів і ще не мають кредитів, називаються Freshmen, після отримання 30 кредитів — Sophomores, після 60 кредитів — Juniors, а після 90 кредитів — Seniors. Усі категорії студентів, які здобувають вищу освіту за рівнем бакалавра, ще називаються Undergraduate Students (тобто “студенти перших чотирьох років навчання”). Для одержання ступеня магістра тим, що вже мають ступінь бакалавра (Graduate Students), необхідно за 1–2 роки пройти навчання в обсязі, як правило, 30–45-ти кредитів.

Кожна з дисциплін, що вивчається у ВНЗ, має декілька рівнів складності. Рівень, який пропонується для вивчення студенту, залежить від результатів його вступних іспитів (Placement Exams). Тому, хто мав невисокі результати на вступних іс-

питах, можуть запропонувати елементарний або досить нескладний курс. Однак, щоб успішно завершити навчання у вищому закладі й отримати ступінь бакалавра, йому доведеться засвоїти і складніші курси з переліку необхідних для даної спеціальності. Від наполегливості студента і швидкості засвоєння необхідних курсів (предметів) залежить термін його навчання у закладі (а значить, і матеріальні витрати), а американська система вищої освіти дозволяє студенту змінювати свій вибір щодо майбутньої спеціальності вже під час навчання у ВНЗ. Починаючи з перших днів навчання, академічний куратор (Academic Adviser) допомагає йому скласти власний індивідуальний розклад на кожний семестр. При найбільш досконалому плануванні та успішній реалізації навчального розкладу студент може отримати ступінь бакалавра за 4 роки. Якщо ж він має посередні здібності, термін навчання для отримання ступеня бакалавра може скласти більше 4 років.

Разом із академічним куратором студент остаточно вирішує, яку спеціальність обрати, раціонально розподілити зусилля для успішного навчання, які предмети і в якій послідовності вивчати. Якщо студент не може остаточно вирішити, яку спеціальність обрати, то перший рік він може студіювати загальноосвітні курси (предмети, дисципліни), необхідні для студентів усіх спеціальностей цього факультету, а також навчальні курси тих спеціальностей, які він вважає найцікавішими. Зрозуміло, що такий спосіб навчання неможливий в умовах постійної академічної групи і навіть академічного курсу: студенти відвідують різні дисципліни, набираючи необхідні кредити для подальшого просування у своїй студентській кар'єрі. Чим більше студент навчається, тим зрозумілішою стає його зацікавленість у подальшій конкретній спеціальності.

Цікаво, чому в багатій країні — США — не існує безкоштовної вищої освіти ?

По-перше, вища освіта в країні вважається приватним благом і не розглядається як суспільне благо для всіх (як обов'язкова суспільна необхідність). По-друге, з економічної (підприємницької) точки зору, платна вища освіта ефективніша, ніж безоплатна, і спонукає тих, хто вчиться, ретельно

обирати шляхи і місце здобуття освіти, ефективно використовувати свій час на навчання та економно витратити гроші на освітні цілі. По-третє, платна освіта дозволяє вільно обирати й змінювати спеціальність, спеціалізацію, професію, переорієнтуватися під час навчання, отримувати додаткові знання, інтенсивно вчитись, скорочуючи терміни навчання. По-четверте, платне навчання дозволяє людині вчитися тоді, коли їй це потрібно, і вивчати те і стільки, як їй до вподоби. Навіть не заради диплома чи сертифіката, а заради здобуття знань і освіченості. І, по-п'яте, можливість отримання пільгових кредитів і всіляких видів фінансової допомоги робить вищу освіту доступною для тих, хто хоче і може навчатися у ВНЗ. Також одним із факторів запобігання зловживанням і корупції в системі освіти США є впровадження шкільних (випускних) тестів. У США це:

- Засіб уніфікації навчальних програм у середніх школах (державних — муніципальних; приватних; для шкіл, учні яких є представниками кольорового населення, національних меншин; альтернативних шкіл; домашнього навчання тощо) для контролю та порівняння рівня, якості та обсягу набутих знань і отриманих екзаменаційних оцінок відповідно до умов тестів. Тести розробляються незалежними організаціями з тестування, затверджуються комісіями, до складу яких входять учителі шкіл, викладачі ВНЗ, науковці, психологи, медики, інші фахівці, а також представники муніципальних і державних органів контролю за освітою — працівники департаментів освіти всіх рівнів. Також для роботи в організаціях з тестування запрошуються представники громадськості, мас-медіа, батьки учнів та інші незалежні експерти.
- Засіб боротьби з корупцією — надання всім випускникам шкіл рівних прав на достовірну і незалежну оцінку здобутих ними в школах знань.
- Засіб перевірки американськими ВНЗ рівня та обсягу отриманих абітурієнтом знань за шкільною програмою (за навчальними програмами в межах середньої освіти) і можливість зарахування до деяких ВНЗ без вступних іспитів (дворічні коледжі, деякі чотирирічні коледжі, спеціальні коледжі тощо).

- Засіб порівняння документів про середню освіту для абітурієнтів з інших країн з освітніми вимогами у США.
- Засіб перевірки роботодавцем освіченості людини (в межах шкільних знань і середньої освіти) при наймі її на роботу.

Система вищої освіти США організована таким чином, що принципи демократії, академічної

свободи, прозорість і гласність, дієве законодавство, а також конкуренція та рівні можливості ВНЗ різних типів і форм власності сприяють постійному самовдосконаленню як громадян, так і ВНЗ, спонукають останніх систематично підвищувати якість своєї діяльності, розвиткові наукових досліджень, нових освітніх програм, підприємництва, запобігають проявам зловживань і корупції.

2.4. Особливості зарубіжного законодавства у сфері вищої освіти (на прикладі США)

Наявність закону про вищу освіту і його вплив на повсякденне життя американських ВНЗ у XX і XXI століттях постійно зростає. Зараз використання закону про вищу освіту стало необхідним — чи то для вирішення суперечок у самому ВНЗ, чи то при плануванні заходів для того, щоб уникнути майбутніх суперечок, чи то при створенні нових регулятивних правил для ВНЗ. Юридичні питання виникають дуже часто і з різних випадків. ВНЗ США завжди мають бути готовими до них, і вони повинні мати відповідний законодавчий арсенал для використання, оскільки, як уже було зазначено вище, судові позови можуть виникати практично у будь-якій сфері або складовій діяльності навчального закладу.

Наприклад, у 1980-х роках відбувся відомий у США судовий процес, у якому студент подав до суду позов на університет за те, що викладач поставив йому оцінку В+, а не А-, на яку, як вважав студент, він заслуговує. Студент тоді вимагав від університету компенсацію у 125 тис. доларів [235, с. 173]. У 2009 році Американська асоціація звукозапису (The Recording Industry Association of America) подала до суду позови на декілька університетів за те, що їхні студенти обмінювалися музичними файлами один з одним, а не купували їх офіційно у дистриб'юторів Асоціації звукозапису [235, с. 173].

Викладацький склад також вносить свою частку до кількості судових позовів в університетах

і коледжах, причому число позовів постійно зростає. Наприклад, у деяких випадках професори подавали до суду на університети за те, що університети зменшували розміри їхніх офісів чи збільшували кількість студентів у групах [235, с. 173]. Відомий судовий процес середини 1980-х років запам'ятався тим, що тоді група професорів подала до суду позов на університет за те, що керівництво університету вирішило побудувати новий баскетбольний зал. Ці професори побоювались, що будівництво залу відволікатиме фінанси, які повинні були піти на академічні програми [235, с. 174].

Організації і люди за межами ВНЗ також дуже часто втягуються в судові спори в університетах і коледжах США. Наприклад, засоби масової інформації дуже часто виявляються втягнутими до судових розглядів з університетами з питань прав на телевізійний показ університетських спортивних змагань, що є дуже популярними в Америці і тому приносять мільярдні прибутки завдяки рекламі.

Завдяки всьому цьому, законодавство США щодо вищої освіти продовжує розвиватися і включає все більше і більше різноманітних аспектів. Урядові регуляції на федеральному рівні, рівні штату і на місцевому рівні все більше впливають на різні аспекти і сторони життя ВНЗ. Університетам і коледжам США доводиться мати справу

з Федеральною комісією з питань щодо рівних можливостей працевлаштування, Національною радою трудових взаємовідносин, Адміністративними суддями департаменту освіти США, податковими комісіями та іншими судовими організаціями на всіх урядових рівнях. Судові справи можуть бути дуже складними, і санкції, які судові організації накладають (або не накладають), можуть бути дуже істотними.

Розвиток законодавства з регулювання спорів, поява нових спірних питань, створення нових законів і регуляція або їх розширена інтеграція — все це істотно впливає на середовище, в якому працюють ВНЗ. Для того щоб захистити себе від можливих судових розглядів, американські навчальні заклади істотно збільшили кількість адміністраторів на позиціях, пов'язаних із законодавством, а також створили дуже складну процедуру для прийняття рішень, закріпили і розвинули програми з менеджменту ризику, а також розвинули і створили програми у сфері (зоні) законодавства. Хоча результатом усіх цих заходів є захист навчальних закладів, вони забирають у ВНЗ значний обсяг фінансових засобів від їхньої основної місії — організації навчального процесу і досліджень.

2.4.1. Історія законодавства в галузі вищої освіти США: перша половина ХХ століття

У США раніше, аж до середини ХХ століття, вважалося, що вища освіта не має потреби у спеціальному законі. На початку та в першій половині ХХ століття тип взаємовідношень між законодавством та вищою освітою відрізнявся від того, який існує зараз. У той час було дуже мало правил та регуляцій, якими повинні були керуватися ВНЗ. “Світ вищої освіти розглядав себе відірваним від світу юристів і законодавства” [235, с.174]. Університетська освіта розглядалась як унікальне підприємство, і вважалося, що вона повинна регулювати себе сама. Вона працювала автономно, з власними правилами, в які сторонні і непричетні до неї не втручалися. “Академічне середовище було схоже на Вікторіанський джентльменський клуб, чий

таємні правила не повинні бути сплужені втручанням людей із звичайного світу” [235, с. 174]. До того ж юристи в той час зазвичай розглядалися як представники брудного світу бізнесу та політики, який думає тільки про гроші, що не має нічого спільного з чистим світом викладання та академічних наук. Вважалося, що вторгнення сторонніх, так би мовити — чужинців, зруйнує дух взаємної довіри, опіки й особистих якостей, завдяки яким була відома академія. У ті часи тільки відомі вчені та дійсно закохані у вищу освіту й академію люди працювали професорами й адміністраторами ВНЗ. Це були люди з покликанням до академічної діяльності, які слідували своїй місії, дуже часто маючи значні фінансові труднощі. Завдяки цьому вважалося, що особисті інтереси та недобра воля не існували в академічних колах і тому зовнішній моніторинг вищої освіти був не потрібен. Державний закон підтримував таке ставлення.

Як уже було зазначено, законодавство накладало дуже мало регуляцій на університети і коледжі. Таке ставлення керувалося правилом, яке називалося “*in loco parentis*”. Це правило було запозиченим з англійського закону. Відповідно до цього правила вважалося, що університети мають повну владу над студентами і повністю відповідають за них. Відповідно до закону країна не повинна турбуватися про регулювання життя і навчання студентів. Згідно до цього закону університети прирівнювалися до батьків студентів в їхній відповідальності за них. Ця доктрина дозволяла навчальним закладам мати необмежену владу над студентами. “Влада університетів знаходилась у відношенні *loco parentis* щодо фізичного і морального стану та розумового тренування студентів. Відповідно до цього вони розробляли різні регуляції і правила для покращення морального та фізичного стану студентів так, як би це робили батьки. Розумні ці правила чи ні — це рішення належить повністю батькам або університетам. Тому законодавство і суд не можуть у це втручатися. Суди можуть втручатися в це правило, тільки якщо робляться якісь протизаконні дії проти суспільства” [235, с. 175].

При цьому сфера вищої освіти вважалася сферою, в якій студенти не могли вимагати своїх кон-

ституційних прав, оскільки відвідування державних ВНЗ розглядалося як привілей, а не як право. Навчальні заклади могли виключити студентів на основі власного рішення, іноді навіть не пояснюючи його студентам. Навіть у випадках, коли між навчальним закладом і студентом підписувався контракт, цьому закладу була надана необмежена влада диктувати умови контракту.

Схожий стан справ був і у взаємовідносинах між навчальними закладами і викладацьким складом. Суди не розглядали скарги щодо призначення на посаду або просування по службі. Вважалося, що ці рішення повинні прийматися на основі експертного знання, сформованого на традиціях академічного середовища. Оскільки судді не мали таких знань і навичок аналізувати ці традиції, суди не втручались у життя університетів. У приватних навчальних закладах студенти і викладачі також не могли апелювати до своїх конституційних прав, оскільки федеральна конституція не розглядала питання, пов'язані з приватною власністю. Це означало, що працевлаштування могло бути продовжено або закінчено, ґрунтуючись тільки на бажанні навчального закладу, не беручи до уваги думки та побажання викладачів. Така ж картина спостерігалась і в державних університетах, де робота або навчання вважались привілеєм, а не правом. При всьому цьому ВНЗ (як приватні, так і державні) були захищені від судових процесів доктриною імунітету, яка звільняла їх від тієї судової відповідальності, яка “відтягувала б фінансові кошти від головних цілей освіти, на які вони повинні бути направлені” [235, с. 175]. Крім того, практично завжди не мало сенсу подавати до суду на навчальні заклади, оскільки це було дуже дорого і перевищувало фінансові можливості практично будь-якої людини.

2.4.2. Історія законодавства в галузі вищої освіти США: друга половина ХХ століття

Починаючи з середини ХХ століття, ситуація із законодавством у галузі вищої освіти у США почала змінюватися. Федеральний уряд і уряди штатів почали ставити законодавчі вимоги, які

університетам і коледжам довелося виконувати. Оскільки все більше і більше людей хотіли здобути вищу освіту, то “батьківські відносини” між навчальним закладом і студентами пішли в небуття. Ідея, що навчання у ВНЗ є привілеєм, уже не була релевантною, оскільки суспільство та працедавці все більше і більше орієнтувалися на освітні ступені і регалії. Ставало все складніше і складніше знайти роботу без освіти після школи. Для багатьох людей здобуття вищої освіти стало професійною необхідністю. Як повідомляє Бюро з питань народонаселення (US Census Bureau), у США, у 1940-му році було лише 1,5 млн студентів, у 1992 р. ця цифра зросла до 14,5 млн, а в 2004 році кількість студентів ВНЗ перевищила 15,9 млн осіб [235; також див. веб-сайт: **US Census Bureau**: http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/facts_for_features_special_editions/002263.html].

Оскільки все більше і більше студентів проходили через “ворота” ВНЗ, університети і коледжі почали ставати все більше і більше зв'язаними зі світом. Вони перестали бути “вікторіанським клубом” тільки для еліти. Багатьом студентам потрібна була державна фінансова допомога у вигляді позичок і стипендій. Це означало, що все більша і більша частина університетських витрат покривалася урядом, що, у свою чергу, робило навчальні заклади все менш і менш незалежними у своїх рішеннях. На додаток, з істотним збільшенням кількості студентів школи були змушені включитися в змагання для залучення гарних викладачів, для отримання федеральних коштів, а також для залучення високоякісних студентів. Це ще більше змусило ВНЗ сконцентруватися на зовнішньому світі, замість того щоб концентруватися на собі. “Оскільки все більше університетів почали брати участь у державних дослідницьких проектах, усе більше університетів почали отримувати фінансову підтримку від федерального уряду і уряду штатів на оплату рахунків по сплаті за навчання студентів, вища освіта втратила свою ізольованість від політичного процесу” [235, с. 176].

Нові соціальні процеси, а також усі зазначені вище зміни призвели до потреби розвинутого законодавства США у сфері вищої освіти. Дуже важливим соціальним трендом, який

приніс багато змін у суспільство та у ВНЗ, виявився конс'юмеризм (споживче відношення). Конс'юмеризм змусив навчальні заклади розвиватися як бізнес-структури і встановлювати рекламу того продукту, який вони продають, — освіти. Завдяки цьому було створено багато державних агенцій для регулювання бізнесу у сфері освіти. Розгляд студентів як споживачів почав щодалі більше охоплювати університети і коледжі. Оскільки студенти все більше і більше вважаються споживачами, це значить, що у них є права споживачів, а у навчальних закладах — відповідальність щодо задоволення цих прав. Студенти, які розглядають себе як споживачі, усе частіше звертаються до суду з позовами проти навчальних закладів з різних питань (фінансова допомога, надання курсів, забезпечення охороною кампусів тощо) [235, с. 176]. У зв'язку з цим почала створюватися все більш і більш розгалужена мережа законів про освіту. Федеральний уряд і уряд штатів дуже сильно збільшили сферу свого впливу на вищу освіту. Уряд почав усе більше вимагати від університетів доказів того, що вони по-справжньому присвячують свою діяльність викладанню і дослідженням. Слідом за питаннями щодо державного регулювання йдуть питання про державну фінансову підтримку. Раніше уряд весь час постійно збільшував фінансову підтримку університетів, тепер же уряд дуже сильно скорочує цю підтримку. Це змушує університети ставати все більше і більше бізнес-зорієнтованими і розвивати себе як центри підприємництва. Одним із прикладів такої діяльності є збільшення уваги ВНЗ до тих досліджень, у результатах яких зацікавлені бізнес та промисловість.

Оскільки фінансова підтримка від держави дуже зменшилась, багато соціальних проблем, які були згладжені фінансами, оголилися. Такі, насамперед, як нездатність цілих соціальних прошарків учитися у ВНЗ без державної фінансової допомоги. Не можна забувати, що не тільки вартість навчання, але й вартість викладання значно збільшилися.

У зв'язку з тим, що університетам доводиться шукати приватну фінансову підтримку шляхом проведення досліджень, у яких зацікавлені бізнес

і промисловість, виникають питання щодо авторських прав, угод на проведення досліджень, торгових таємниць тощо. Завдяки цьому ще сильніше зросла потреба в законодавчому регулюванні вищої освіти. Також важливим чинником, що призвів до зростаючої потреби в добре розвиненому і структурованому законі про вищу освіту, є технологічна революція і збільшення використання комп'ютерів. Наслідком стрімкого технологічного розвитку та комп'ютеризації багатьох сфер життя стало зростання уваги до питань свободи слова і приватності.

Ще одним важливим аспектом, що веде до збільшення у США потреби в добре розвиненому законі про вищу освіту, є збільшення кількості “дорослих студентів” у загальній кількості студентів ВНЗ. Раніше люди 18–22 років складали майже 100 % студентства. Тепер це змінилося, оскільки все більше студентів — це працюючі люди, які вчаться неповний час [235]. Це збільшує кількість років, які потрібні студентам для отримання ступенів.

Категорія іноземних студентів як частина студентства, також потребує спеціального законодавства. Використання імміграційного закону щодо іноземних студентів — великий головний бій для федеральних службовців [235]. Їм доводиться балансувати між потребами вищої освіти і політичною доцільністю. Адміністраторам у ВНЗ також доводиться витратити багато часу, для того щоб розібратися в складностях цих регуляцій. Інтернаціоналізація вищої освіти збільшується з кожним роком, що виражається, наприклад, у тому, що американські університети відкривають свої відділення в інших країнах.

Підводячи підсумки, можна сказати, що дуже багато чинників і аспектів призвели до того, що в США з'явився добре продуманий закон про вищу освіту.

2.4.3. Джерела закону про вищу освіту США

Закон про вищу освіту ґрунтується на багатьох джерелах, деякі з яких вийшли із самого універси-

тетського середовища, а деякі — ні. Зовнішній закон створений і приводиться до дії організаціями, які знаходяться за межами ВНЗ, у той час як внутрішній закон — це той закон, який університети створюють і використовують самі.

Федеральна конституція, конституції штатів, статути, адміністративні правила і регуляції, загальний закон штатів, а також міжнародні закони — всі вони є джерелами зовнішнього закону. Федеральна конституція — це дуже важливе джерело зовнішнього закону, оскільки вона встановлює фундамент духу закону шляхом того, що визначає загальні права та обов'язки громадян. Але в ній нічого конкретно немає про навчання. Федеральна конституція — це найважливіша влада у США. Ніякий інший закон — ні федеральний, ні закони штатів — не може вступати в конфлікт з нею. Конституції штатів, на відміну від федеральної конституції, регулюють департаменти штатів.

Статути можуть бути написані штатами або федеральним урядом і зазвичай з'являються у вигляді спеціальних законодавчих актів. Наприклад: закон, який встановлює координуюча рада вищої освіти на рівні штату (Coordinating Council for Postsecondary Education). Федеральні статути збираються і друкуються у спеціальному документі, який називається The United States Code або The United States Code Annotated [див. веб-сайт: **The United States Code**: <http://www.gpoaccess.gov/uscode/>]. Починаючи з 1926 року, вони друкуються кожні 6 років.

Адміністративні правила і регуляції — це швидко зростаюче джерело для закону про вищу освіту. Ці регуляції створюються адміністративними агенціями штатів або федеральними адміністративними агентствами. Директиви адміністративних агенцій, як правило, опубліковуються в спеціальному збірнику і мають статус законів, які необхідно виконувати. Збірник називається The Code of Federal Regulations [див. веб-сайт: **The Code of Federal regulations** <http://www.gpoaccess.gov/CFR/>].

Загальний закон штатів — це закон, який зазвичай створюється суддями в штатах і ґрунтується на рішеннях судів. Цей вид відрізняється від законів, які мають своїм джерелом конституції або законодавчі чи адміністративні агенції. Система за-

гального закону — це система, в якій діє принцип, що вимагає рівнозначно трактувати схожі ситуації у схожих обставинах.

Міжнародний закон стає все важливішим джерелом зовнішнього закону, завдяки глобалізації і необхідності корегування національного закону відповідно з міжнародними стандартами. Це джерело закону використовується, наприклад, коли викладач ВНЗ відряджається цим закладом для тимчасового викладання в іншій країні, або університет має якісь бізнес-транзакції (стосунки) з бізнесами або університетами в інших країнах.

Інституційні (на рівні ВНЗ) правила і регуляції, контракти і академічні правила є джерелами внутрішнього закону. У порівнянні з зовнішніми джерелами закону вони є всього лише другорядними і повинні підкорятися зовнішньому закону. Вони також повинні відповідати вимогам зовнішнього закону [235, с. 178].

Інституційні контракти є важливим джерелом внутрішнього закону, оскільки ВНЗ мають контрактні взаємозв'язки практично з усіма групами людей, які пов'язані з ними: викладацький склад, студенти, адміністрація або зовнішні агенти. Фахівці підкреслюють, що "ці контракти мають силу зобов'язань, і вони встановлюють взаємозв'язок між агентами, які беруть участь у транзакції. Контракти вводяться в дію, якщо один із агентів, які беруть участь, порушив умови контракту. У цьому сенсі контракт є джерелом закону і він керує певні питання або певні взаємовідносини. Якщо виникає питання про ці взаємовідносини або про цей предмет, перше джерело, на яке потрібно звернути увагу, — це умови контракту" [235, с. 178].

Академічні правила також є джерелами внутрішнього закону, але необхідно зазначити, що вони використовуються дуже рідко. Академічні правила різняться між різними ВНЗ і можуть бути використані тільки відносно свого навчального закладу. Крім того, академічні правила часто навіть не записані (в цьому їх можна порівняти з культурними нормами і правилами в країні або організації: хоча вони не записані — всі їх знають). Навіть якщо академічні правила записані, то це джерело внутрішнього закону вважається

досить неформальним. Іноді академічні закони називають “загальним законом кампусу”. Вони схожі на загальний закон штату в тому, що не базуються на конституції, а просто створені усередині ВНЗ. Такий загальний закон кампусу допомагає пояснити і визначити в цілому, що може чекати адміністрація від співробітників, а співробітники — від ВНЗ. У цьому сенсі академічні правила як джерело закону не відмінюють формальні інституційні правила, а доповнюють їх. Вони допомагають прийняти рішення в нечітких і незрозумілих ситуаціях. У випадку, якщо умови контракту неясні, суд може використати академічні правила для того, щоб пояснити умови контракту.

Як приклад використання такого закону може бути приведений судовий розгляд *Perry vs. Sindermann* (1973 рік). У тому випадку Верховний суд США віддав перевагу цьому джерелу закону про прийняття рішення з питання претензії професора до свого навчального закладу. Питання полягало в тому, що професор вимагав надати йому статус *tenure* (постійного працівника) в *Odessa College*. Суд вирішив, що в цьому коледжі існував неписаний загальний закон, відповідно до якого професорам надавався такий статус за певних обставин.

При дослідженні американського законодавства стосовно вищої освіти також дуже важливим для розгляду є використання ролі так званого закону прецедентів. Закон прецедентів може бути визначений як встановлення думки суддів (судового погляду або переконання) і відносин, які можуть інтерпретувати федеральні статuti, статuti штатів або місцеві статuti. Вони можуть також інтерпретувати правила і регуляції адміністративних агентств. Це значить, що для того, щоб зрозуміти значення статutів, необхідно вивчити прецеденти, які розтлумачували б цей закон. Ці думки суддів (судові погляди або переконання) можуть також інтерпретувати федеральні конституційні положення штатів.

Цей вид закону застосовують до всіх рівнів освіти, включаючи молодшу школу і середню освіту. Рішення суду з питань середньої освіти іноді можуть бути застосовані і до вищої освіти, хоча і зі змінами, оскільки середня і вища освіта знахо-

дяться на різних якісних рівнях. Прикладом є відомий у США судовий процес *Lansdale vs. Tyler Junior College*. У цьому судовому процесі коледж вимагав від суду дозволити і йому використати дозвіл, який мали середні школи, “регулювати довжину волосся студентів”. Суд відмовив у використанні цього прецеденту, ґрунтуючись на тому факті, що “кампус ВНЗ є вододілом, після якого суспільство вже не може встановлювати довжину волосся, тому що це не збільшує зацікавленості студентів в освіті” [235, с. 179; також див. вебсайт: <http://openjurist.org/470/f2d/659/lansdale-v-tyler-junior-college-e>].

Рішення місцевих судів мають прецедентну силу тільки внутрішньо у їхній юрисдикції, в той час як Верховний Суд США має прецедентну силу по всій країні. Думка і рішення Верховного Суду США зазвичай опубліковуються в *United States Supreme Court Report*, до якого зобов’язані звертатися судді при прийнятті рішення.

2.4.4. Особливості законодавства стосовно державного і приватного секторів вищої освіти США

З історичної точки зору вища освіта має корені у двох секторах — державному та приватному. Християнська семінарія була попередником сьогоднішнього університету. Наприклад, університети Йель (*Yale*), Принстон (*Princeton*), Ратгерз (*Rutgers*) і багато інших навчальних закладів були засновані з метою викладання християнської доктрини: університет Йель був заснований у 1701 р. для підготовки церковних служителів та політичних лідерів для колонії Коннектикут (штат Коннектикут) (http://en.wikipedia.org/wiki/Yale_University), університет Ратгерз — для підготовки церковних служителів для реформаторської датської церкви (http://en.wikipedia.org/wiki/Rutgers_University).

Деякі раніше створені університети були засновані приватними особами для того, щоб надати освіту місцевій молоді, а також індіанцям: університет Дартмут (*Dartmouth*) був заснований у 1769 р. конгрегаційним церковним служителем

для освіти і навчання молоді як індіанських племен, так і молоді англійської чи будь-якої іншої нації (<http://www.dartmouth.edu/home/about/history.html>).

Такі навчальні заклади були засновані завдяки приватним благодійним фондам і фінансовій підтримці від колоній (у майбутньому — штатів) і регулювалися цими колоніями (штатами). Університет Дартмут (Dartmouth), як уже зазначалось, був заснований приватною особою, а королівський правитель колонії Нью-Гемпшир надав університету землю, на якій цей навчальний заклад було побудовано (<http://www.dartmouth.edu/home/about/history.html>). Таким чином і приватний, і державний вплив був відчутним у колоніальних коледжах. У XIX сторіччі штати почали засновувати свої навчальні заклади і намітилося поступове зменшення державної участі у діяльності приватних шкіл, коледжів і університетів. Почалося державно-приватне розмежування в американській освіті.

Приватні школи, коледжі й університети завжди були дуже впливовою силою в американських наукових дослідженнях, інтелектуальному розвитку й морально-етичному вихованні нації. Це відбувається завдяки тому, що приватні ВНЗ можуть направляти фінансові ресурси у ті сфери, де державні навчальні заклади не можуть витратити грошей. Фахівці з законодавства у сфері вищої освіти США підкреслюють, що "приватні школи можуть піклуватися про ті інтереси, про які державні школи не можуть піклуватися завдяки законодавчим або політичним перепонам" [235, с. 180]. Цитуючи Н. Friendly, вони зазначають, що приватна освіта отримує свою силу навіть "від самої можливості брати участь у діяльності, яка відрізняється від діяльності державних навчальних закладів, на створенні свободи вибору, якого немає в державному навчальному закладі. Приватні університети можуть приймати навіть суперечливі рішення без необхідності надавати обґрунтування, яке за необхідності буде розглядатися в судах" [235, с.180].

Існує багато відмінностей у тому, як законодавство відноситься до державних і приватних навчальних закладів. Хоча уряди штатів і регулюють

приватні ВНЗ, вони роблять це набагато менше, ніж по відношенню до державних університетів і коледжів. Федеральний же уряд застосовує свої регуляції більше до приватних ВНЗ, ніж до державних, залишаючи права регулювання державними ВНЗ штатам.

Якщо уряд розгляне це необхідним, він може збільшити, зменшити або повністю закрити будь-який державний ВНЗ. Приватні ж ВНЗ мають хартії, які називаються "хартії постійної інкорпорації" (perpetual charters of incorporation), які уряд не може відмінити. Прикладом є відомий судовий процес, у якому брали участь університет Дартмут і штат, в якому він знаходиться (*Trustees of Dartmouth College vs. Woodward, 17 US 518 {1819}*). У тому випадку штат Нью-Гемпшир мав намір отримати повний контроль над цим навчальним закладом. Верховний суд США своїм рішенням відхилив претензії штату. Рішення Верховного суду вважається одним із найважливіших та формуючих документів конституційної історії Сполучених Штатів, тому що це рішення надало великої сили розділу федеральної конституції, який має назву "Встановлення вільного здійснення контрактної умови (контрактної заповіді)" (Establishment and Free Exercise Clauses). Посилення цього розділу дозволило американським навчальним закладам функціонувати і проводити свій бізнес відповідно зі своїми хартіями і без істотного втручання держави. "Контрактна умова (контрактна заповідь)" знаходиться в секції 10 (1) Федеральної Конституції. Цей документ стверджує, що "ніякому штату не дозволено проводити дії, які б розірвали обов'язки за контрактом" (<http://en.wikipedia.org/wiki/Contract Clause>).

Однією з великих відмінностей, яку встановлює законодавство між приватними та державними ВНЗ, є та відмінність, що "державні інституції та їхні працівники повністю підпадають під дію й установки (положення) Федеральної Конституції, в той час як на приватні навчальні заклади установки (положення) Федеральної Конституції не поширюються повністю" [235, с. 181]. Це означає що "оскільки Конституція була складена з метою обмеження тільки влади уряду, вона не забороняє приватним індивідуумам чи корпораціям

чинити замах на такі свободи, як свобода мови, рівний захист та встановлені законом судові процеси. Таким чином, що стосується Федеральної Конституції, то приватний університет може, наприклад, заборонити студентські протести або виключити студентів навіть без того, щоб надати їм конституційні процедури, які встановлені для державного університету” [236, с. 181].

Дуже цікавим є судовий процес у цьому відношенні (*Powe vs. Miles case (407 F.2d 73)* [235; також див. веб-сайт: **US Census Bureau**: http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/facts_for_features_special_editions/002263.html]. У цьому процесі розглядалася справа семи студентів університету Альфред (Alfred), які протестували під час військової церемонії в університеті і за що були з нього виключені. Як виявилось, троє з цих студентів навчалися в Коледжі кераміки (частина університету Альфред), інші чотири студенти відвідували Коледж вільних мистецтв цього ж університету. Коледж кераміки було засновано університетом Альфред і штатом Нью-Йорк разом, Коледж вільних мистецтв було засновано тільки університетом Альфреда. Оскільки Коледж кераміки був заснований і штатом, і університетом, усі дисциплінарні дії по відношенню до студентів цього коледжу повинні були бути зробленими від імені штату (це називається “state action principle” — принцип дії штату). А оскільки Коледж вільних мистецтв було засновано тільки університетом, усі дисциплінарні дії відносно його студентів повинні були проводитися від імені цього приватного університету. У зв’язку з цим, як вирішив суд, “дії декана по відношенню до студентів Керамічного коледжу повинні були бути діями держави, а дії по відношенню до студентів Вільних мистецтв — ні. Тому суд вирішив, що декану потрібно було надати студентам Керамічного коледжу право на належний конституційний процес (due process requirement), але від нього не вимагалось надавати право на цей процес іншим студентам, хоча ці дві групи студентів брали участь в одній і тій же акції” [235, с. 182].

Доктрина дій держави (state action doctrine) — це законодавчий принцип, який затверджує, що 14-та Поправка Конституції відноситься тільки

до державних і місцевих управлінських органів, а не до приватних агентів (це стосується і ВНЗ) (http://www.conservapedia.com/State_action_doctrine). Відповідно до цієї доктрини, приватним агентам, які не відносяться до державних органів, не потрібно підкорятися тим вимогам Конституції, які записані в 14-й Поправці і які називаються “належний процес”. Так, 1-ша Поправка не відноситься до приватних навчальних закладів тому, що вони не є частиною державного керівництва (1-ша Поправка наголошує: “Конгрес США не повинен видавати ніяких законів щодо релігій, які встановлювали б їх або заперечували; законів, які зменшували б свободу слова або преси; або право людини на мирні збори” (http://en.wikipedia.org/wiki/First_Amendment_to_the_United_States_Constitution)).

Іншими словами, всі Конституційні права застосовуються повністю тільки в державних навчальних закладах або в підрозділах приватних університетів, які якимось чином регулюються державою або пов’язані з нею.

Є декілька способів визначити, чи є дія приватного агента державною дією. Перший спосіб — це визначити, чи задіяні державні фінансування, будь-які державні ресурси, або чи проводять приватні агенти свої дії, використовуючи ім’я держави. Другий спосіб — це визначити, чи діє приватний агент як агент держави, чи виконує він завдання, які делегувала йому держава [235, с. 182]. Третій спосіб — це визначити, чи виконує приватний агент будь-які функції, що мають вважатися відповідальністю уряду. У той же час федеральний уряд і уряд штатів намагаються менше асоціювати себе з приватними навчальними закладами і тому вважають за доцільне відокремити свої дії від дій приватних ВНЗ. Це означає, що приватні ВНЗ — університети, коледжі, інститути тощо — не відчують значної кількості федеральних обмежень своїх дій, що базуються на доктрині “державної дії”.

Гарною ілюстрацією зазначеному вище розмежуванню повноважень судів може слугувати відомий судовий процес (*Albert vs. Carovano*), який відбувся у 1986 році (<http://openjurist.org/851/f2d/561>). У цьому процесі суд відмовив позивачам

використовувати доктрину державної дії в дисциплінарних діях приватного коледжу. Коледж Хемільтон (Hamilton College) застосував дисциплінарні дії до деяких студентів, ґрунтуючись на правилах громадського порядку цього університету, які були написані відповідно до закону про вищу освіту штату Нью-Йорк. Студенти звернулися до суду із твердженням, що оскільки цей коледж затвердив свій закон громадського порядку на рівні штату, дії коледжу повинні бути розглянуті “як дії держави” і коледж повинен розглядатися “як агент держави”. Тобто студенти вважали, що їм повинно було бути надано конституційне право належного процесу. Це право базується на 14-й поправці Федеральної Конституції і стверджує, що будь-яка людина має право на чесне громадське слухання, яке буде проведено на компетентному рівні (US Constitution online: http://www.usconstitution.net/consttop_duep.html). Суд відмовив студентам у задоволенні їхнього позову, мотивуючи своє рішення тим, що студенти не могли довести, що дії коледжу могли бути розглянуті як дії держави.

Той факт, що Федеральна Конституція не може бути застосована в приватних ВНЗ, не означає, що студенти, викладачі і персонал таких навчальних закладів не мають законних прав для використання у позовах до цих ВНЗ. Існують інші джерела індивідуальних прав, які у своїх функціях схожі на дії Конституції. Федеральний уряд і уряд штатів розробили статутні права, які можуть бути використані проти приватних навчальних закладів у разі необхідності. Гарним прикладом може послужити федеральна заборона “Title VII” проти дискримінації при найманні на роботу, яка розповсюджується і на державні, і на приватні університети при найманні на роботу співробітників [235, с. 183]. Окрім статутних прав, були розроблені теорії загального закону для захисту прав співробітників у приватних ВНЗ. Найвідоміша з таких теорій — це теорія контрактів. Відповідно до цієї теорії у студентів, викладачів і співробітників є контрактні відношення з приватним навчальним закладом. Умови контракту є тими правами, які буде розглядати суд при порушенні контракту. Контрактні відношення з ВНЗ обмежують владу цього навчального закладу і розділяють її між

студентом, або викладачем, або працівником і ВНЗ. Контрактні відношення — це чудовий потенціал для встановлення порядку і прозорості у взаємовідносинах.

Конституції штатів можуть бути також використані як джерела законних прав людей, які працюють у приватних навчальних закладах. У цьому аспекті цікавим є судовий процес 1980 року, який мав назву *PruneYard Shoping Center vs. Robins* (http://en.wikipedia.org/wiki/Pruneyard_Shopping_Center_v._Robins).

Цей процес розглядав таку справу: студенти розповсюджували політичні памфлети на території одного з торгових центрів приватного магазину. Керівництво торгового центру попросило їх припинити свої дії або покинути територію магазину. Студенти подали позов до суду про незаконне, на їхню думку, вилучення їх із території цього магазину. Суд вирішив, що у студентів було право на те, що вони робили. Хоча, відповідно до Федеральної Конституції, приватний магазин має право вимагати від будь-якої людини покинути її приватну власність, у студентів було право самовираження відповідно до Конституції штату Каліфорнія. Це рішення суду ґрунтувалося на тому, що “штат має суверенне право встановлювати свої особисті конституційні свободи для громадян, навіть коли вони перевищують свободи, встановлені Федеральною Конституцією” [235, с. 183].

Існують суттєві відмінності між приватними і державними ВНЗ щодо зв'язків із релігійною діяльністю, релігійними організаціями, фондами і церквами. Так, у відповідності до 1-ї Поправки Федеральної Конституції державні навчальні заклади повинні підтримувати нейтральне відношення до релігійної діяльності (http://en.wikipedia.org/wiki/First_Amendment_to_the_United_States_Constitution). І, хоча державні навчальні заклади не можуть підтримувати ніяку релігію, але в той же час люди є захищеними від державного втручання в їх релігійні дії відповідно до потреб їхньої релігії. Незважаючи на те, що нейтральні відношення й оголошено, “нейтралітет, проте, не вимагає від державних закладів заборонити всі релігійні дії на їхній території. У деяких випадках універ-

ситет може дозволити проведення тих релігійних дій, які не носять примусовий характер. Окрім цього, якщо розпорядження щодо нейтралітету застосовувати дуже жорстко, це буде мати ефект дискримінації проти тих студентських організацій, які носять релігійний характер. Якраз це може обмежити індивідуальну свободу віросповідання. Тому від університету може зажадатися дозвіл релігії на його території” [235, с. 184].

Діяльність приватного університету регулюється рішенням Верховного суду США про “Вста-

новлення вільного здійснення контрактної умови (контрактної запоруки)”, який робить його відмінним від державних навчальних закладів. Відповідно до цього закону приватним навчальним закладам не є необхідним керуватися зобов’язанням нейтралітету. Цей закон захищає релігійні дії приватних ВНЗ, і держава не може в це втручатися. У той же час, коли будь-яка інша гілка уряду надає яку-небудь фінансову підтримку навчальним закладам, то ці приватні заклади вже не підпадають під дію цього закону.

2.5. Особливості акредитації зарубіжних ВНЗ (на прикладі США)

Крім того, що університет або коледж має продемонструвати свою перевагу потенційним студентам і викладачам, він також фактично зобов’язаний одержати офіційний “знак якості” через процедуру акредитації. Формально акредитація у США є добровільною, але ВНЗ, що не має її, не може претендувати на фінансову підтримку федерального уряду у вигляді студентських позичок і дослідницьких грантів, що фактично позбавляє цей університет можливості конкурувати на ринку освітніх послуг.

Від навчальних закладів акредитація не вимагається на законодавчому рівні, тобто за законом ВНЗ не зобов’язаний мати акредитацію. Багато навчальних закладів працюють без акредитації — до них відносяться в основному середні освітні професійні заклади, які навчають студентів визначеним професійним навичкам для того, щоб ті змогли отримати роботу. Як правило, всі ВНЗ прагнуть отримати акредитацію з наступних причин:

1. Тільки акредитований навчальний заклад може брати участь у федеральній програмі фінансової допомоги студентам (Title IV of Higher Education Act), яку, починаючи з 1965 року, проводить Департамент освіти США (U. S. Department of Education).
2. Тільки акредитований навчальний заклад може отримати федеральну фінансову допомогу і фе-

деральні дослідницькі контракти. Така фінансова допомога, як і дослідницькі контракти, може сягати сотень мільйонів доларів. Для того щоб мати право змагатися за отримання цих фондів, університет повинен бути акредитованим.

3. Для залучення студентів ВНЗ повинен надати їм можливість продовжувати навчання і після закінчення навчання в ньому. Випускники університету або коледжу можуть навчатися далі тільки якщо диплом або кредити того ВНЗ, який вони закінчили, будуть прийматися іншим навчальним закладом. Такі можливості студентам можуть надати лише акредитовані ВНЗ.

У Сполучених Штатах немає єдиної централізованої структури, яка б мала повний та необмежений контроль над національною вищою освітою (див., наприклад, інформацію з офіційного джерела U. S. Department of State, <http://www.state.gov/>). Хоча федеральний уряд разом із кожним із штатів і має визначений контроль над ВНЗ країни, університетам і коледжам все ж таки надано значну свободу в їх діях. Оскільки у кожного ВНЗ є право вирішувати багато питань на власний розсуд, характер і якість навчальних закладів дуже відрізняються один від одного. Для того щоб підтримувати визначений рівень якості освіти, уряд США використовує акредитацію — неурядову

оцінку освітніх закладів або окремих освітніх програм, яка проводиться незалежними професіоналами у сфері освіти. Основними функціями акредитації є:

1. Встановити і підтримувати загальні критерії в роботі навчальних закладів.
2. Допомогти суспільним і приватним фондам визначитися з місцем вкладання їх фінансових коштів.
3. Заохочувати удосконалення слабших інституцій і програм для того, щоб вони піднімалися на вищий рівень відповідно до освітніх стандартів.
4. Допомогти навчальним закладам визначити ті навчальні заклади, звідки вони можуть приймати студентів за переведом.
5. Допомогти потенційним студентам у виборі навчального закладу.
(Див.: <http://ed.gov/print/admins/finaid/accred/accreditation.html>).

Акредитаційна процедура є наступною (складається з таких стадій):

1. Стадія встановлення стандартів: акредитаційна агенція встановлює стандарти разом з навчальним закладом.
2. Стадія самооцінки: навчальний заклад або окремі освітні програми, які хочуть бути акредитованими, готують доповіді, що базуються на глибокій самооцінці роботи, яка проводиться при порівнянні роботи навчального закладу зі встановленими стандартами.
3. Стадія оцінки самого навчального закладу акредитаційною командою на місці: акредитаційна агенція вибирає команду людей, які наносять декілька візитів до навчального закладу, щоб на власні очі перевірити, наскільки аплікант відповідає встановленим вимогам.
4. Стадія публікації: якщо комісія приходить до висновку, що навчальний заклад або програма відповідають встановленим стандартам, акредитаційна агенція надає статус акредитованості навчальному закладу або програмі.
5. Стадія моніторингу: акредитаційна агенція перевіряє акредитований ВНЗ або програму протягом періоду акредитації для того, щоб постій-

но підтверджувати, що цей навчальний заклад відповідає вимогам цієї агенції.

6. Стадія переоцінки: акредитаційна агенція періодично проводить оцінку вже акредитованого нею навчального закладу або програми.
(Див.: <http://ed.gov/print/admins/finaid/accred/accreditation.html>).

Треба зазначити, що акредитація у США має дві важливі відмінності від аналогічної процедури в Україні. По-перше, вона здійснюється не державними органами, а професійними асоціаціями, тобто фахівцями з інших ВНЗ. По-друге, для акредитації ВНЗ не зобов'язаний демонструвати відповідність їхньої освіти якимось формальним стандартам і вимогам: для ВНЗ важливо продемонструвати наявність у нього достатньо кваліфікованого професорсько-викладацького складу і розвиненої інфраструктури, що дозволяють ефективно вести викладання на досить високому рівні. Ніхто не буде перевіряти наявність у бібліотеці конкретних книг чи наявність конкретних тем та предметів в академічній програмі. Власне, приймається суб'єктивне рішення професійного співтовариства про здатність університету займатися освітньою діяльністю.

На перший погляд може здатися, що така система акредитації створює великий конфлікт інтересів і корупційне поле — професори різних ВНЗ дають суб'єктивну оцінку конкуруючому ВНЗ і, по ідеї, ніби зацікавлені в тому, щоб цей ВНЗ не одержав акредитації. Проте на практиці цього немає через прозорість усієї процедури — необґрунтована відмова в акредитації сприйматиметься освітнім співтовариством і громадськістю як така, що має відповідні наслідки для репутації професора, що проголосував за відмову в акредитації якісному ВНЗ. Крім того, висока культура, поняття честі серед професорського складу, а також їхня професійна етика стають перешкодою у використанні процедури акредитації з метою введення нечесної конкуренції.

Існує два основні типи акредитації: інституційна і спеціалізована. Інституційна акредитація зазвичай застосовується до всього навчального закладу, в той час як спеціалізована акредита-

ція застосовується до індивідуальних програм або департаментів. Інституційна акредитація оцінює не тільки діяльність ВНЗ, але також і загальне керівництво цим навчальним закладом, його фінансову стабільність, процедуру прийому студентів, додаткові послуги студентам, ресурси, які знаходяться у розпорядженні студентів і викладачів, інституційну ефективність, а також взаємовідносини навчального закладу із внутрішніми і зовнішніми зацікавленими особами [див., наприклад: ***Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges***. “The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement”: <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofaccreditation.pdf>].

Індивідуальні програми можуть бути акредитовані подвійним способом — індивідуальна програма в уже акредитованому навчальному закладі може мати потребу в додатковій акредитації (наприклад, спеціальна медична акредитація нової медичної програми у великому університеті, в якому вже є акредитація). Окремі програми можуть бути акредитовані і в навчальних закладах, у яких немає інституційної акредитації.

Інституційна акредитація проводиться регіональними і національними (або загальнонаціональними чи федеральними) асоціаціями університетів і коледжів [див., наприклад: ***Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges***. “The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement”: <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofaccreditation.pdf>]. Існує шість регіональних асоціацій, назви яких відображують район їх роботи: Середні Штати (Middle States), Нова Англія (New England), Північно-Центральна (North-Central), Північно-Західна (North-West), Південна область (Southern) і Західна область (Western). Хоча всі вони незалежні одна від одної, вони інтенсивно співпрацюють і визнають акредитацію одна одної.

Деякі національні асоціації фокусуються на певних професійних сферах і визначених типах освітніх закладів, таких як, наприклад, технічні коледжі, релігійні навчальні заклади і т. ін. Спеціалізовані (програми) акредитаційні агентства оцінюють окремі частини навчального закладу, а не весь заклад.

2.5.1. Організація американської акредитаційної системи

Система американської акредитації відрізняється від подібних систем в інших країнах. Міністерства освіти цих країн несуть відповідальність за рівень якості освіти та мають право надавати акредитаційні рівні. Як правило, цей процес є централізованим. Тому тільки одна організація, а саме – Міністерство освіти, відповідає як за хід акредитації, так і за її результат. Це свідчить про те, що більшість країн покладається на державний нагляд і контроль освітніх установ. Американський підхід дуже відрізняється від вищезгаданого, тому що приватні недержавні агенції з акредитації самі мають право проводити ліцензування та надавати відповідний акредитаційний рівень.

Рада з професійної освіти (Council on Occupational Education) США дає таке визначення умов акредитації освітніх закладів і програм: “Акредитація надається освітній установі чи освітній програмі, діяльність і зміст яких відповідають критеріям, що встановлені для визначення якості освіти” [див.: ***Council on Occupational Education***: <http://www.council.org/>].

У США акредитація виникла наприкінці 80-х років XIX сторіччя. Це була добровільна справа, започаткована освітніми установами для перевірки рівня знань, який гарантувався цими установами. Акредитацію використовували як для навчальних закладів, так і для окремих освітніх програм. Зазвичай її проводили недержавні установи.

Зараз майже всі ВНЗ, що надають кваліфікаційні ступені, та близько 50 % з тих, що не надають, контролюються акредитаційними агенціями, котрі отримали на це спеціальну ліцензію Департаменту освіти США [див., наприклад: ***US Department of Education***. Database of Accredited Postsecondary Institutions and programs. Retrieved from: <http://ope.ed.gov/accreditation/>]. Акредитаційні агенції мають бути офіційно визнані Департаментом освіти США, а їх співробітники повинні отримати ліцензію. Загалом, агенції або комісії з акредитації є організаціями, що створені на добровільній основі. Щоб стати її членом, освітні установи

надають свої навчальні плани та програми для детального аналізу й перевірки. Якщо надані матеріали ухвалюються агенцією, де разом співпрацюють раніше акредитовані установи, то заклад, який було перевірено, має право сам стати членом агенції, а його представники можуть контролювати якість освіти інших ВНЗ, які, у свою чергу, бажають отримати акредитацію та стати членами комісії. Акредитаційні комітети складаються з представників уже акредитованих ВНЗ, які бажають і мають змогу добровільно брати участь в акредитації іншої освітньої установи.

Вважається, що однією з причин великих досягнень американської вищої освіти є успішне функціонування такої системи акредитації. Цей успіх базується на небажанні уряду США контролювати ВНЗ та накладати обмеження на їхню роботу. Також система добровільної акредитації сприяє підвищенню якості освіти та не стримує інновацій у цій галузі.

Акредитація має дві основні цілі:

- забезпечити якісний рівень освіти певного закладу чи окремої програми;
- допомогти підняти рівень якості освіти певного закладу чи програми. Наприклад, Південна асоціація шкіл та коледжів стверджує, що “її місія — це поліпшення якості освіти на півдні країни за допомогою акредитації” (див.: <http://www.sacs.org/>)

У США, як уже зазначалось, існує два таких основних типи акредитації:

- акредитація спеціальності;
- акредитація установи.

Акредитація спеціальності використовується для оцінки окремих програм, які є типовими для цієї спеціальності та визнаними вченими і спеціалістами у цій галузі. Крім того, за допомогою такого ліцензування можна оцінити, чи відповідає навчальний заклад у цілому вимогам, які до нього пред’явлені. Комісія, що проводить акредитацію програм, є загальнодержавною (федеральною). Вона більше сконцентрована на тих програмах ВНЗ, за якими студенти навчаються своїй майбутній професії. Акредитаційна комісія, яка ліцензує навчальний заклад, може бути як загальнодержавною (федеральною), так і регіональною (міс-

цевою). Вона, як правило, аналізує функціонування інституту в цілому. Це означає, що оцінюється не тільки якість освітніх програм, але й такі чинники, як: рівень викладання; наповнення бібліотеки; структура управління; резерви ВНЗ; його викладацький склад; наукові дослідження й публікації; зовнішні зв’язки; рівень інтернаціоналізації освітніх програм тощо.

Ліцензування спеціальностей має однакову схему як для прибуткових, так і для неприбуткових (безприбуткових) навчальних закладів. Причина цього полягає в тому, що керівники ВНЗ потребують співробітників, які мають освіту з уже акредитованої спеціальності. Тому обидва типи закладів — прибуткові та неприбуткові — є активними учасниками спеціалізованого ліцензування.

З іншого боку, акредитація самого навчального закладу має різні процедури щодо прибуткових і неприбуткових інституцій. Як правило, неприбуткові установи акредитуються регіональними асоціаціями, в той час як із прибутковими працюють федеральні агенції. Усього у США приблизно 50 загальнонаціональних асоціацій. Деякі з них мають певну спеціалізацію та акредитують установи тільки відповідно до своєї спеціалізації (наприклад, Асоціація акредитаційних комісій релігійних шкіл США та Канади, Асоціація шкіл бізнесу Північних штатів Америки тощо). Такі комісії ліцензують ВНЗ усіх типів і приймають до свого складу освітні установи будь-якого типу. У той же час, деякі федеральні агенції (наприклад, Американська академія гуманітарної освіти) не приймає до своїх лав неприбуткові заклади та не займається їхнім ліцензуванням [235, с. 159].

Розглянемо далі список найбільших загальнонаціональних акредитаційних агенцій США (див.: <http://en.wikipedia.org/>):

- Бюро з акредитації медичних закладів (ABHES).
- Комісія з акредитації професійно-освітніх шкіл і технічних коледжів (ACCSCT).
- Рада з акредитації безперервної освіти та навчання (ACCET).
- Рада з акредитації незалежних коледжів та шкіл (ACICS).
- Рада з акредитації дистанційної освіти та навчання (DECT).

- Асоціація комісій з акредитації релігійної вищої освіти (ABHE).
- Асоціація університетів іудаїки (AARTS).
- Асоціація акредитаційних комісій релігійних шкіл США та Канади (ATS).
- Загальнонаціональна асоціація акредитаційних комісій християнських коледжів США (TRACS).
- Американська академія гуманітарної освіти (AALE).

Щодо регіональних органів з ліцензування, Америку поділено на шість територіальних зон (відповідно до кордонів певних штатів), у яких і здійснюється акредитація. До кожної зони відноситься різна кількість штатів. Так, Північно-Центральній територіальній акредитаційній комісії підпорядковується 19 середньозахідних і південно-західних штатів. У той же час Західна зональна агенція проводить ліцензування лише у двох штатах. Згідно з інформацією Департаменту освіти США (див.: <http://www.ed.gov/index.jhtml>) ліцензування ВНЗ проводять шість американських зонально-територіальних акредитаційних агенцій (див.: http://www.ed.gov/admins/finaid/accred/accreditation_pg7.html), а саме:

- Асоціація шкіл і коледжів Середніх штатів (охоплює такі штати як: Нью-Йорк, Нью-Джерсі, Пенсильванія, Делавар, Меріленд, округ Колумбія, Пуерто-Рико, Американські Віргінські острови, а також середні школи для американських дітей у Європі, Північній Африці і на Середньому Сході);
- Північно-Центральна асоціація коледжів і шкіл (Арканзас, Аризона, Колорадо, Айова, Іллінойс, Мічиган, Міннесота, Міссурі, Північна Дакота, Небраска, Огайо, Оклахома, Індіана, Канзас, Нью-Мексико, Південна Дакота, Вісконсин, Західна Вірджинія та Вайомінг);
- Північно-західний комітет коледжів та університетів (Аляска, Айдахо, Монтана, Невада, Орегон, Юта і Вашингтон);
- Західна асоціація шкіл і коледжів (Каліфорнія, Гаваї, Гуам, Американське Самоа, Мікронезія, Палау та Північні Маріанські острови);
- Південна асоціація шкіл і коледжів (Вірджинія, Флорида, Джорджія, Кентуккі, Техас, Луїзіана, Міссісіпі, Північна Кароліна, Південна Кароліна, Алабама, Теннессі);

- Асоціація шкіл і коледжів регіону Нової Англії (охоплює шість штатів: Коннектикут, Мейн, Массачусетс, Нью-Гемпшир, Род-Айленд і Вермонт).

Кожна регіональна асоціація несе відповідальність за акредитацію всіх освітніх установ, що знаходяться на її території. Крім того, ці агенції можуть ліцензувати навчальні заклади, які знаходяться поза межами їх регіону, але потребують американської акредитації. Наприклад, агенція Південної асоціації шкіл і коледжів так пояснює свої цілі та завдання: “Комісія з акредитації Південної асоціації шкіл і коледжів є регіональним органом для ліцензування ВНЗ південних штатів. Метою роботи Комісії є поліпшення якості освіти в регіоні та підвищення ефективності роботи інститутів. При цьому Комісія гарантує, що ці установи відповідають вимогам щодо вищої освіти, а їхня діяльність відповідає потребам студентів і суспільства в цілому. Асоціація розповсюджує теоретичні відкриття та практичних новації між навчальними закладами Алабами, Флориди, Джорджії, Кентуккі, Луїзіани, Міссісіпі, Південної Кароліни, Північної Кароліни, Теннессі, Техасу, Вірджинії, країн Латинської Америки та іншими зарубіжними освітніми установами, які за згодою Асоціації мають право присвоювати кваліфікаційні ступені. Комісія може співпрацювати з іноземними ВНЗ на їхнє прохання” (<http://www.sacscoc.org>).

Хоча метою роботи акредитаційних комісій є підвищення рівня якості вищої освіти, вони мають різне бачення цього рівня. Наприклад, Північно-Центральна асоціація традиційно вважається такою, що має занижені вимоги щодо рівня якості освіти [235, с. 161]. Ця асоціація має найкоротший перелік вимог до ВНЗ, і ці вимоги дуже загальні та розпливчасті порівняно з вимогами та рекомендаціями інших асоціацій. Саме тому освітні установи, що не можуть отримати акредитацію в одному регіоні, намагаються зареєструватися там, де існують менш суворі правила. Так, наприклад, Волденський університет (<http://waldenu.edu>) — визнаний прибутковий ВНЗ із дистанційної освіти — в 1980-х рр. переїхав із штату Теннессі до Міннесоти тому, що тут він мав більше шансів отримати регіональну акредитацію. Загалом,

отримана регіональна акредитація є визнанням абсолютної законності функціонування навчального закладу, його статуту та якості освіти. Федеральна акредитація вважається другорядною порівняно з регіональною. Але для отримання студентами грантів не має значення, яку акредитацію має ВНЗ — регіональну чи загальнонаціональну (федеральну).

2.5.2. Процес отримання визнання акредитаційних комісій у США

Як було вже сказано вище, уряд США сам не проводить акредитацію, але він проводить схвалення неурядових акредитаційних агенцій (комісій), на які покладено завдання проведення акредитації в країні. Що потрібно мати агенції для того, щоб вона вважалась ухваленою державою акредитаційною агенцією?

Для того щоб бути визнаною урядом, акредитаційній агенції необхідно пройти через процес визнання і відповідати дуже серйозним вимогам. Організація, яка проводить цю оцінку, називається Національним дорадчим (консультативним) комітетом із інституційної якості, цілісності та чесності освіти — The National Advisory Committee on Institutional Quality and Integrity (<http://www.state.gov/>). Якщо ця комісія вважає, що агенція має все необхідне, вона (ця комісія) надає рекомендацію вищому Секретарю Освіти — the Secretary of Education (найвища освітня посада у США), який приймає остаточне рішення. Таким чином, у цілому агенція повинна переконати всіх, що вона може відповідати всім федеральним вимогам і є тією організацією, на яку можна покластися при визначенні якості навчального закладу і окремих освітніх програм.

Весь процес починається з того, що агенція пише спеціальний документ — подання, в якому вона описує себе на предмет відповідності критеріям, що встановлені Секретарем Освіти. Одним із обов'язкових пунктів висвітлення в цьому документі повинне бути питання конфлікту інтересів. Агенція, яка хоче бути схваленою державою акредитаційною агенцією (комісією), повинна мати

ефективний контроль за можливістю конфліктів інтересів між працівниками агенції (комісії) і тими навчальними закладами, які вони будуть оцінювати.

Наступна вимога полягає в тому, що агенція повинна підтримувати такий процес акредитації, який буде в змозі точно перевірити навчальний заклад на відповідність критеріям і стандартам. Цей процес повинен використовувати валідні та надійні показники, такі, що відповідають статистичним вимогам індикаторів. Оскільки це правило є особливо важливим, пункт, в якому агенція пояснює вибір своїх індикаторів оцінки, повинен бути описаний дуже чітко. Повинні бути також роз'яснені теоретична і статистична бази при виборі цих змінних. Агенція обов'язково повинна показати (довести), що процес, який вона використовує при оцінці навчального закладу, є таким, що розглядає й аналізує абсолютно всі сфери цього навчального закладу. На додаток, агенції необхідно представити такі документи: опублікований список уже акредитованих закладів; зразок звіту самооцінки (self-report study), який зазвичай приймає ця акредитаційна агенція від навчальних закладів; зразок звіту щодо відвідування навчального закладу комісією (on-site evaluation) і зразок рішення комісії про надання або ненадання акредитації (див.: US Department of State, www.state.gov).

Таким чином, весь процес, який виконує агенція і яких вона дотримується принципів при прийнятті рішення, повинні бути оцінені. Усі ці документи повинні бути надані Агенції з оцінки акредитаційних агенцій. Після цього Національний дорадчий (консультативний) комітет із інституційної якості, цілісності та чесності освіти (the National Advisory Committee on Institutional Quality and Integrity) збирається для розгляду питання та надає рекомендації Секретарю освіти США щодо схвалення агенції як акредитаційної. Секретар освіти приймає остаточне рішення.

Тепер розглянемо детально всі шість вище зазначених акредитаційних агенцій (комісій, асоціацій): Southern Association of Colleges and Schools (Південна асоціація), Northwest Commission on Colleges and Universities (Північно-західна), A Commission of the North-Central Association of Colleges and Schools (Північно-Центральна Асо-

ціяція), New England Association of Schools and Colleges (Асоціація регіону Нової Англії), Western Association of Schools and Colleges (Західна асоціація) та Middle States Commission on Higher Education (Комісія Середніх штатів).

2.5.3. Особливості регіональних акредитаційних агенцій США

2.5.3.1. Південна асоціація

Південна асоціація університетів і коледжів (Southern Association of Colleges and Schools — Commission on Colleges) має офіційний веб-сайт www.sacscoc.org/. Відповідно до видань цієї асоціації “Принципи акредитації Південної асоціації університетів і коледжів” [див.: *Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges. “The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement”*: <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofaccreditation.pdf>], її місія є такою: “Південна асоціація університетів і коледжів” — це регіональна організація для акредитації ВНЗ на півдні Сполучених Штатів. Мета цієї комісії полягає в покращенні якості освіти, яка надається в цьому регіоні, а також у збільшенні ефективності освітніх інституцій завдяки перевірці їх на відповідність встановлених професіоналами у галузі вищої освіти стандартам. Ця агенція поєднує освітні цінності і практику навчальних закладів у штатах Алабама, Флорида, Джорджія, Луїзіана, Місісіпі, Північна і Південна Кароліна, Теннессі, Техас, Латинській Америці і деяких міжнародних університетів, які мають ухвалу на видачу бакалаврських, магістерських і докторських ступенів. Комісія також приймає заявки від міжнародних ВНЗ. Якщо навчальний заклад є схваленим цією комісією, це означає, що:

1. Місія цього навчального закладу відповідає загальній місії вищої освіти.
2. Цей навчальний заклад володіє ресурсами, програмами і послугами, необхідними для досягнення зазначеної місії.
3. Цей навчальний заклад має чітко сформульовану освітню мету, що відповідає як місії цього

го навчального закладу, так і рівню освітніх ступенів, які видає цей навчальний заклад” [див.: *Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges. “The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement”*: <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofaccreditation.pdf>].

Комісія оцінює навчальний заклад на відповідність за такими критеріями:

1. Відповідність принципу чесності.
2. Відповідність основним вимогам.
3. Відповідність загальноосвітнім стандартам.
4. Відповідність додатковим федеральним вимогам.
5. Відповідність політиці агенції.

Розглянемо коротко всі ці критерії.

1. Принцип чесності

Принцип чесності — це “Основний контракт, що визначає взаємини між агенцією і кожним навчальним закладом, який є її членом. Це взаємини, при яких усі сторони дають згоду вести справи чесно і відкрито як з усіма зацікавленими особами, так і одна з одною. Чесність в акредитаційному процесі найкраще розуміти як контекст, в якому проходить професійна оцінка навчальних закладів та програм” [див.: *Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges. “The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement”*: <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofaccreditation.pdf>]. Комісія очікує, що всі навчальні заклади, які належать до Асоціації, матимуть чесні та прозорі взаємини. При невиконанні цього принципу навчальний заклад може позбутися акредитації.

2. Основні вимоги

Основні вимоги — це базисні фундаментальні вимоги, яким повинен відповідати ВНЗ для того, щоб бути акредитованим. “Ці вимоги встановлюють вододіл якостей, які безперечно вимагаються і без присутності яких комісія не може погодитися навіть розглядати цей навчальний заклад” (див. попередній веб-сайт). Іншими словами, відповідність основним вимогам є необхідною, але ще не-

достатньою умовою для отримання акредитації. Це як вододіл — навчальний заклад обов'язково повинен мати ці якості для того, щоб його допустили як кандидата на розгляд. Ці основні вимоги є такими:

- Навчальний заклад має керівний орган. Кількісний склад керівного органу складає не менше п'яти осіб, які володіють законодавчою владою над навчальним закладом. Цей орган повністю відповідає за фінансову ситуацію закладу. Не повинно бути ніякого конфлікту інтересів між членами ради і цим закладом.
- Заклад обов'язково повинен мати керівника — головну виконавчу особу (CEO): президента, або ректора, або виконавчого директора чи іншого уповноваженого керівника.
- ВНЗ обов'язково повинен мати опубліковану заяву про свою місію.
- Навчальний заклад обов'язково проводить постійну оцінку своєї діяльності та інституційної ефективності для того, щоб розробляти плани на майбутнє.
- ВНЗ має студентів, які навчаються за програмами з обов'язковим отриманням ступенів.
- Навчальний заклад надає одну і більше ступеневих програм, у яких: мінімум 60 семестрових кредитних годин повинні надаватися для отримання ступенів асоційованого рівня, мінімум 120 кредитних годин, необхідних для отримання бакалаврського рівня, і як мінімум 30 кредитних годин — для магістерського рівня.
- Навчальний заклад надає освітні програми, розроблені на високому освітньому рівні у відповідності з рівнем програми.
- Обов'язкова присутність загальноуніверситетських курсів (таких як література, мистецтво, історія). Ці курси не повинні фокусуватися дуже вузько тільки на професії, що надається.
- Навчальний заклад повинен показати, що він контролює всі аспекти своїх освітніх програм (викладачі з інших навчальних закладів не викладають більшість курсів).
- Кількість викладачів, які працюють на повну ставку, та їх освітня кваліфікація є достатніми для підтримки якості рівня освіти, що надається.

- Навчальний заклад надає студентам і викладачам доступ до широкої бібліотечної колекції, а також до інших інформаційних ресурсів відповідно до освітнього рівня, що надається. Ці інформаційні ресурси повинні бути достатніми для підтримки освітніх, дослідницьких та соціальних програм.
- У цьому ВНЗ є служби підтримки студентів.
- Навчальний заклад має достатню і сильну фінансову базу і може продемонструвати фінансову стабільність.
- Навчальний заклад має в достатній кількості фізичні ресурси для того, щоб місія цього навчального закладу і розмах його програм і послуг відповідали встановленому освітньому рівню.
- Навчальний заклад має план покращення своєї роботи.

3. Загальноосвітні стандарти

Загальноосвітні стандарти встановлюють вимоги в таких галузях:

- 3.1. Інституційна ефективність і управління.
- 3.2. Програми.
- 3.3. Ресурси.
- 3.4. Інституційна відповідальність щодо політики акредитаційної комісії [див.: ***Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges***. "The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement": <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofaccreditation.pdf>, і: ***Південна асоціація коледжів та шкіл: звернення президента***. <http://sacscoc.org/about.asp>].

3.1. Інституційна ефективність і управління означають наступне:

- Вибір і оцінка роботи головних уповноважених виконавчих керівників (президентів, ректорів, виконавчих директорів, головних менеджерів, американською термінологією — CEO) проводиться органом, який керує навчальним закладом.
- Функції та контроль керівного органу є чітко окресленими.
- Навчальний заклад має чітко окреслений процес для запобігання можливості появи конфлікту інтересів.

- Вищий орган правління вільний від зовнішнього впливу на свої рішення.
- Розпуск вищого органу управління може відбуватися тільки на основі вагомих причин і після їхнього детального обговорення.
- Навчальний заклад має кваліфікований адміністративний і академічний персонал.
- Навчальний заклад відкрито публікує свою політику з працевлаштування і просування по службі працівників.
- Оцінка роботи персоналу проводиться регулярно.
- Головний уповноважений виконавчий керівник (президент, ректор, виконавчий директор, головний менеджер, тобто — CEO) має повний контроль щодо спорту в навчальному закладі.
- Головний уповноважений виконавчий керівник (ректор, виконавчий директор, головний менеджер, тобто — CEO) контролює дії з пошуку фінансових засобів.
- Права інтелектуальної власності є чітко встановленими і поясненими.
- Інституційна ефективність визначає очікувані результати роботи і надає свідоцтва (підтвердження) постійного покращення роботи.
- Навчальний заклад має свою місію, яка направляє всю роботу цього навчального закладу.
- Навчальний заклад гарантує якість курсів, якщо вони надаються шляхом залучення послуг інших провайдерів.
- Навчальний заклад надає допоміжні навчальні послуги.
- Основна відповідальність за зміст курсів лежить на викладачах.
- Використання технологій відповідно до рівня надаваної освіти.
- Компетенції, якими повинні володіти випускники, чітко встановлені. Відповідно до них вимірюється якість знань випускників.
- Як мінімум 25 % кредитних годин, необхідних для одержання ступенів, повинно бути отримано безпосередньо в навчальному закладі, який видає ці ступені.
- На бакалаврському рівні як мінімум 25 % курсів повинно читатися викладачами зі ступенем доктора наук.
- Навчальний заклад структурує свої післябакалаврські програми не тільки щоб надати студентам визначену практику, але й включає пізнання в теорії дослідження для того, щоб студенти могли брати участь у серйозних наукових дослідженнях.
- Навчальний заклад має приміщення, які відповідають заявленим навчальним програмам.
- Навчальний заклад захищає конфіденційність інформації про студентів.

3.2. Програми

Основні вимоги цієї секції є такими:

- Навчальний заклад повинен продемонструвати, що всі його академічні програми схвалені викладачами.
- Програми з подовженого (продовженому) навчання повинні відповідати цілі і місії навчального закладу.
- Політика прийому студентів повинна відповідати цілям і місії цього закладу.
- Прийняття академічних кредитів базується на прозорих правилах, які опубліковані і доступні загальному.
- Навчальний заклад встановив академічні політику і правила, яких дотримуються студенти, викладачі та адміністрація.
- Практика присудження освітнього кредиту чітко встановлена, резонна і прозора.

3.3. Ресурси

Навчальний заклад, який проходить акредитацію, повинен надавати інформацію про свою фінансову стабільність і достатню кількість приміщень для якісного викладання і навчання.

3.4. Інституційна відповідальність за виконання політики комісії

У загальному вигляді ці вимоги заявляють, що навчальний заклад повинен відповідати всім правилам, які встановлені комісією. Навчальний заклад повинен опублікувати назву і контактну інформацію про головну організацію, яка надає основну акредитацію. Ця інформація повинна бути у всіх каталогах навчального закладу і на його веб-сайті.

4. Додаткові і федеральні вимоги

“Секретар освіти США визнає акредитацію Південної комісії у встановленні можливості ВНЗ, що є акредитованим цією комісією, брати участь у фінансових програмах федерального уряду, наприклад, дуже дієвої програми Title IV of the 1998 Higher Education Amendments. Завдяки періодичним оцінкам навчальних закладів, комісія повідомляє громадськість, що вона є авторитетною у визначенні якості викладання, яке надається членами цієї комісії” [див.: ***Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges***. “The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement”: <http://www.sacscoc.org/pdf/2010principlesofacreditation.pdf>].

Навчальний заклад також повинен відповідати всім вимогам федеральних фінансових програм. Також вимагається, щоб правила оцінювання і процедури виставлення оцінок були опублікованими для загального доступу.

5. Політика агенції

Навчальний заклад повинен відповідати всім правилам і політиці агенції. Також навчальний заклад повинен відповідати вимогам сучасності [61].

2.5.3.2. Комісія Північно-Центральної асоціації університетів і шкіл

Офіційний веб-сайт комісії: <http://www.ncahlc.org>. Ця комісія була заснована в 1895 році з метою встановлення тісних робочих відносин між коледжами і середніми школами на цій географічній території [див. веб-сайт: ***Commission for North Central Association of Colleges and Schools***. The Higher Learning Commission: <http://www.ncahlc.org>]. Відтоді асоціація (яка включає 19 штатів) є серйозно залученою у покращення якості освіти в цьому географічному регіоні країни. Вона досягає цієї мети шляхом проведення процесу оцінки й акредитації. Опублікована місія цієї акредитаційної комісії є такою: “Служити суспільному благу шляхом гарантії якості освіти і покращенню його якості” [див. веб-сайт: ***Commission for North Central Association of Colleges and Schools***. The Higher Learning Commission [NCAHLC]. Institutional

Accreditation: An Overview”: <http://www.ncahigh-erlearning.commission.org>]. Більше тисячі ретельно відібраних і навчених професіоналів працюють у цій комісії як її члени з оцінки ВНЗ. Вища рада акредитації комісії включає в себе 60 осіб: ці люди вибираються піклувальною (попечительською) радою і беруть участь у процесі акредитації.

Процес акредитації в цій комісії дуже схожий із процесом акредитації в Південній асоціації, який був описаний вище. Тому немає потреби його повторювати. Зупинимося лише на основних критеріях акредитації. Комісія Північно-Центральної асоціації університетів і коледжів встановила п'ять основних критеріїв за якими проводиться оцінка, а саме:

1. Організація працює, використовуючи принцип чесності. Досягнення мети і місії організації йде шляхом правильного структурування організації і правильної організації процесів роботи, які включають у себе Раду директорів, викладачів, адміністрації і студентів.
2. Розподіл ресурсів організацією демонструє її здатність передбачити майбутні можливості і труднощі.
3. Організація надає свідоцтва ефективності навчання і демонструє, як вона виконує свою освітню місію.
4. Організація проголошує, що постійне навчання викладачів, адміністрації і студентів є шляхом підтримки і розвитку ініціативи і суспільної відповідальності студентів.
5. Навчальний заклад знає всі сторони, які зацікавлені в його розвитку, і обслуговує інтереси всіх сторін таким чином, що підтримку отримують як навчальний заклад, так і всі зацікавлені сторони” [див. попередній веб-сайт].

2.5.3.3. Асоціація університетів і коледжів Нової Англії

Комісія ВНЗ Нової Англії — це регіональна акредитаційна агенція для коледжів і університетів у шести штатах Нової Англії (<http://cihe.neasc.org>). Завдання цієї агенції — оцінювати якість освітніх інститутів за 11 напрямками [див. веб-сайт: ***The Commission on Institutions of Higher Education***

of the New England Association of Schools and Colleges: <http://cihe.neasc.org>]:

1. Місія і мета.
2. Планування й оцінка.
3. Організація й управління.
4. Академічні програми.
5. Викладачі.
6. Студенти.
7. Бібліотека та інші інформаційні ресурси.
8. Приміщення і технологічні ресурси.
9. Фінансові ресурси.
10. Прозорість інформації про навчальний заклад для громадськості.
11. Чесність.

1. Місія і мета

Місія навчального закладу задає направлення (напрями) його діяльності і дає основу для оцінки його ефективності.

2. Планування й оцінка

Наведемо декілька основних пунктів із цього напрямку:

- Навчальний заклад здійснює короткострокове і довгострокове планування та оцінку з метою покращення своєї роботи.
- Планування й оцінка роботи проводиться систематично й охоплює всі сторони роботи.
- Навчальний заклад систематично збирає і використовує дані, що необхідні для підтримки його планування і для покращення ефективності його роботи.
- Навчальний заклад має системи періодичної оцінки своїх академічних програм шляхом використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

3. Організація й управління

Завдяки своєму організаційному дизайну навчальний заклад створює і підтримує таке навчальне середовище, яке заохочує гарне навчання, наукові дослідження, а також участь у громадському і політичному житті країни.

Декілька основних критеріїв із цього напрямку:

- Відповідальність і взаємовідношення між радою директорів, адміністрацією і викладачами чітко визначена правилами цього навчального

закладу. Система управління цим навчальним закладом включає в себе участь усіх зацікавлених сторін.

- Рада директорів володіє кінцевою відповідальністю навчального закладу і незалежна у своїх рішеннях. Менше 50 % членів ради директорів мають будь-які фінансові інтереси в діяльності навчального закладу.
- Рада директорів призначає і періодично оцінює роботу керівника (ректора, виконавчого директора, головного менеджера, тобто CEO). Цей керівник повинен працювати на повну ставку в цьому навчальному закладі і керувати навчальним закладом згідно з рішеннями ради директорів.
- Академічне лідерство університетів підпорядковане керівнику (ректору, виконавчому директору, головному менеджеру, тобто CEO).

4. Академічні програми

Навчальний заклад проводить систематичну роботу для підтримання якості своїх академічних програм. У навчальному закладі є систематичні важелі (засоби, інструменти) для оцінки якості навчання студентів. Наступні декілька принципів дуже важливі в цьому аспекті:

- Навчальний заклад надає достатню кількість ресурсів для підтримання і покращення якості академічних програм.
- Післябакалаврські програми пропонуються тільки в тому випадку, якщо в наявності є достатньо ресурсів, задіяних у бакалаврських програмах.
- Інформаційні ресурси, інформаційні технології і достатня кількість фізичних ресурсів, які задіяні на післябакалаврських програмах, повинні перевищувати за якістю і кількістю ресурси, задіяні в бакалаврських програмах цієї ж академічної сфери.
- Навчальний заклад, який надає післябакалаврські програми, повинен мати достатню кількість викладачів із необхідною освітою. Час, кількість, досвід і повноваження (креденції) викладачів повинні відповідати якості програм.
- Навчальний заклад контролює академічну чесність виданих дипломів. Навчальний заклад

працює над тим, щоб запобігти будь-яким типам академічної нечесності.

- Навчальний заклад використовує різні методи для того, щоб оцінити якість навчання студентів.
- Навчальний заклад проводить систематичну оцінку якості академічних програм.

5. Викладачі

Вимоги щодо викладачів є такими:

- Існує достатня кількість викладачів, які можуть приділяти достатню кількість часу цьому закладу.
- Навчальний заклад меншою мірою покладається на викладачів, які працюють частково.
- Викладачі є ефективними у навчанні студентів. Вони беруть участь в освоєнні нових теорій і знань у своїй сфері.

6. Студенти

Навчальний заклад має чітке поняття, яких студентів він хоче навчати. Програми і послуги розробляються згідно з характеристиками студентів. А саме:

- Навчальний заклад систематично визначає характеристики і навчальні потреби своїх студентів і робить усе можливе для задоволення їхніх потреб.
- Навчальний заклад пропонує широкий спектр студентських послуг.
- Працівники у сфері студентських послуг повинні мати відповідну освіту.
- Надається фінансова допомога для студентів.

7. Бібліотека та інші інформаційні ресурси

Навчальний заклад повинен продемонструвати наявність у ньому достатньої кількості інформаційних ресурсів. Завдяки власності або гарантованому доступу до цих інформаційних ресурсів, навчальний заклад надає всім студентам можливість їх використання. Інформаційні засоби і ресурси є достатніми і різноманітними в кількості, якості і періодичності. Вони підтримують академічні і дослідницькі програми.

8. Фізичні і технологічні ресурси

Навчальний заклад має фізичні і технологічні ресурси, необхідні для досягнення його мети.

- Класи та інші приміщення, добре обладнані і достатньо місткі.

- Навчальний заклад демонструє ефективність усіх систем з контролю за безпекою людей.

9. Фінансові ресурси

Фінансові ресурси навчального закладу достатні для досягнення його мети, а також для покращення його роботи і розвитку. Заклад є фінансово стабільним.

10. Прозорість інформації

Навчальний заклад надає інформацію про свою роботу, яка є точною і яку легко знайти в засобах інформації.

11. Чесність

Навчальний заклад використовує і пропагує етичні принципи у всіх своїх сферах діяльності.

Діяльність інших акредитаційних комісій, а саме: Northwest Commission on Colleges and Universities [див. веб-сайт: **Northwest Commission on Colleges and Universities**: <http://www.nwccu.org>], Middle States Commission of Higher Education [див. веб-сайт: **Middle States Commission of Higher Education**: <http://www.msche.org>], Western Association of Schools and Colleges [див. веб-сайт: **Western Association of Schools and Colleges**: <http://www.wascweb.org>] є дуже схожою з діяльністю розглянутих вище акредитаційних комісій (асоціацій).

2.5.4. Акредитація неприбуткових (безприбуткових) і прибуткових ВНЗ

Як неприбуткові (безприбуткові), так і прибуткові навчальні заклади зацікавлені в отриманні акредитації. Історично склалася ситуація, при якій акредитація є важливішою для неприбуткових інституцій. Протягом тривалого часу ліцензування не було значущим для прибуткових освітніх установ. Їх власники не переймалися цією проблемою. Традиційно вважалось, що гарний дипломований випускник є єдиним і головним чинником, що свідчить про ефективність і доцільність діяльності ВНЗ і на що необхідно звертати увагу. Ситуація змінилась після Другої світової війни, коли акредитація стала необхідною умовою для отримання державного фінансування. У 70-х — 80-х

роках ХХ сторіччя ліцензування стало звичайною справою, а з початком ери Уолл-стріт воно перетворилося на дуже важливий показник законності функціонування освітньої установи.

Як було зазначено вище, неприбуткові заклади (державні та приватні) складали вищий відсоток серед установ з регіональною акредитацією. Так, із прибуткових закладів тільки 5 % були членами акредитаційних агенцій [235, с. 170]. Протягом майже всього ХХ сторіччя самі акредитаційні комісії намагались обмежити їхнє членство, особливо коли йшлося про прибуткові інститути, що відрізнялись від традиційних неприбуткових навчальних закладів. У той же час зусилля, докладені приватними прибутковими школами, допомогли їм отримати членство в акредитаційних комісіях. “Стоячи на варті та лімітуючи урядову фінансову допомогу, вони (акредитаційні агенції) були змушені надавати ліцензію, оцінюючи освітні чинники, а не форму власності інституції. Поступово категоричні упередження проти прибуткових ВНЗ починають руйнуватись і їх, хоча з неохотою, почали приймати до лав акредитаційних комісій” [235, с. 170].

Протягом ХХ сторіччя, особливо в 1970-х рр. зберігалось вороже ставлення акредитаційних комісій до прибуткових навчальних закладів. Наприклад, у 1967 році Північно-Центральна асоціація відмовила в акредитації Парсон Коледжу (м. Ферфілд, штат Айова), який славився високим рівнем викладання, тільки тому, що при описанні фінансової моделі функціонування цього коледжу було використано слово “прибутковий” [235, с. 170]. Лише на початку 1970-х рр. регіональні акредитаційні асоціації почали дозволяти прибутковим установам мати членство в акредитаційних комісіях. Це стало можливим після судового розгляду справи між Марджорі Вебстер Юніор Коледж (прибутковий жіночий коледж у Вашингтоні) та Центральною акредитаційною асоціацією. Акредитаційна комісія відмовилась аналізувати та оцінювати роботу коледжу на тій підставі, що він був прибутковим (і апіорі не міг відповідати вимогам асоціації). Коледж подав судовий позов, і суд вирішив справу на його користь, стверджуючи, що “відмова в акредитації тільки за фактором прибутковості

закладу була нерозсудливим обмеженням функціонування цього закладу” [235, с.171]. І, хоча апеляційний суд скасував це рішення, проблема монополії акредитаційних агенцій стала важливою темою для публічного обговорення. Агенції дійсно були монополістами; жодна регіональна агенція не ліцензувала прибуткові ВНЗ — цим закладам нікуди було звернутися за акредитацією. У результаті політичного та публічного обговорення було прийнято таке рішення: оскільки акредитація є одним із видів державної діяльності і визнані Департаментом освіти США акредитаційні агенції мають право надавати акредитаційний статус, то в такому разі (стосовно прибуткових закладів) потрібно застосовувати конституційні вимоги. Це значило, що регіональні агенції не мають права відмовлятися від ліцензування прибуткового освітнього закладу. До того ж уряд “наголосив”, що саме існування акредитаційних комісій залежить від виконання ними вимог прибуткових інституцій.

Члени акредитаційних агенцій визнаються та фінансуються на федеральному рівні. Якщо таке визнання у вигляді ліцензії не надавалось або було відкликано, то освітня установа не отримувала ніяких пільг чи фінансової допомоги.

У 1971 р. Південна асоціація шкіл та коледжів заснувала окремі акредитаційні комісії для неприбуткових і прибуткових шкіл (Рада з професійної освіти: <http://www.council.org/>). Інші регіональні асоціації наслідували цей приклад і, таким чином, почали приймати до своїх лав прибуткові інституції. Навіть Центральна асоціація, що п'ять років тому відмовила у ліцензуванні Марджорі Коледжу, приєдналась до цього нового руху. Одним із перших освітніх закладів, який було акредитовано регіональними агенціями, став Університет Феніксу.

Дискусії щодо членства прибуткових закладів у регіональних асоціаціях точилися протягом 1980-х рр. У 1990-х рр. проблема відмови в ліцензуванні прибуткових інститутів виникла знову. Цього разу йшлося про суперечки між Департаментом правосуддя США та Асоціацією американських юристів (див. <http://www.justice/gov/art/cases/america1.htm>). У результаті ще раз було наголошено, що акредитаційні комітети не мають права

відмовляти у ліцензуванні інституціям, які є прибутковими за своїм статутом. Крім того, регіональним агенціям не дозволяється застосовувати різні підходи та методики для акредитації прибуткових чи неприбуткових закладів. Прикладом цього є Південна асоціація шкіл і коледжів, яка стверджує, що згідно зі статутом Комісія має однакові вимоги для всіх установ, які потребують акредитації, незалежно від їхньої форми власності: приватні прибуткові, приватні неприбуткові чи державні.

У регіональних асоціаціях більшість складають неприбуткові установи, і з них же складається більша частина комітетів, які ліцензують прибуткові заклади. Це неминує призводить до складних і навіть конфліктних ситуацій. У книзі “Теорія та практика вищої освіти” зазначається, що “комісії з ліцензування стикаються з труднощами щодо рівня підготовки експертів із неприбуткових коледжів, яким потрібно оцінити роботу прибуткових закладів. Позаяк усі експерти є волонтерами, то може трапитись, що вони тільки одноразово будуть співпрацювати з акредитаційною комісією, яка ліцензує прибутковий заклад. Тому потребується кращий рівень підготовки спеціалістів з акредитації” [235, с. 172]. “Прибуткові коледжі вважають регіональну акредитацію дуже важливою, бо вона великою мірою полегшує взаємозалік кредитів між ними” [235, с. 172].

Різниця між регіональною та федеральною акредитацією часто спричиняє труднощі для студентів, які хочуть взаємного визнання кредитів поміж на-

вчальними закладами різного типу власності. Іноді інститути з регіональним ліцензуванням не бажають зараховувати кредити, які були отримані студентами в закладах із загальнонаціональною акредитацією. Проте на рівні акредитаційних агенцій такої заборони не існує. Школи мають право встановлювати свої правила та відмовляти у зарахуванні кредитів, отриманих в інших інститутах. Багато навчальних закладів використовують це право, щоб не приймати до себе студентів із прибуткових шкіл, бо вони вважають рівень якості освіти в цих школах недосить високим. Бажання деяких прибуткових шкіл отримати регіональну акредитацію є чинником поваги до неї як такої та визнанням її законності [235, с. 172].

Фахівці припускають, що “прибуткові інституції намагаються одержати регіональну акредитацію на знак легітимності того, що на перший погляд може таким і не бути” [235, с. 172]. Але зараз уже зрозуміло, що прибуткові навчальні заклади не можна вилучити з процесу регіональної акредитації, і, таким чином, кількість прибуткових регіонально-ліцензованих освітніх установ буде невинно зростати [235, с. 172].

Усі акредитовані коледжі записані в спеціальний реєстр, який називається Database of Accredited Postsecondary Institutions and Programs [див. веб-сайт: **US Department of Education**. Database of Accredited Postsecondary Institutions and programs. Retrieved from: <http://ope.ed.gov/accreditation/>].

2.6. Державна підтримка вищої освіти в економічно розвинутих країнах світу

2.6.1. Деякі стипендії і гранти у вищій освіті США

Як позитивний приклад державної підтримки вищої освіти розглянемо роль Федерального уряду США, що відіграє важливу роль у забезпе-

ченні студентів стипендіями, позиками та надає допомогу у їхньому працевлаштуванні [11; 261; 416]. Щорічно для цього виділяються десятки мільярдів доларів, у тому числі — більше мільярда доларів на оплату навчання у ВНЗ США іноземних студентів. Найважливішими програмами фінансової підтримки студентів вищих навчальних

закладів, установленими федеральним урядом США, є:

- Стипендія (або грант) Пелла (Pell Grants); вона відома ще як головна серед можливих освітніх стипендій (Basic Educational Opportunity Grants — BEOG) і призначається, щоб допомогти студентам оплатити своє навчання після середньої школи з урахуванням фінансового становища їх сім'ї. Це найбільша федеральна програма надання допомоги, і вона може досягти 1900 доларів на рік.
- Додаткова програма для забезпечення студентів стипендіями освіти (The Supplemental Educational Opportunity Grants Program — SEOG) надає можливість одержати грант до 2000 доларів на рік. Сума цієї стипендії не може перевищувати 50 % розрахованих на рік фінансових потреб студента.
- Національна програма прямого надання позик студентам (The National Direct Students Loan Program — NDSL) забезпечує позиками деяку частину тих осіб, які мають відмінні та хороші показники. Під час навчання у вищому закладі освіти вони відсотків за позику не сплачують. Після того як студент закінчив або перервав навчання, він починає повертати позику з банківським відсотком у 5 % річних.
- Програма “робота — навчання” коледжів (The College Work-Study Program — CWS) надає роботу тим студентам, яким необхідна фінансова допомога. Вона дає шанс заробити гроші на витрати, пов'язані зі здобуттям вищої освіти.
- Страхова програма позик для студентів (The Guaranteed Student Loan Program — GSL) дозволяє студентам позичати гроші під невеликий відсоток у комерційних структурах шляхом страхування позичок державними агентствами та подальшого повторного страхування (перестрахування) з гарантіями федерального уряду. При цьому федеральний уряд виплачує замість студентів, які досягли успіхів у навчанні, їх відсотки за позику протягом усього їх навчання у коледжі. Після того як студент закінчив навчання, починається повернення грошей. Причому він має повернути одержану позику разом із відсотками.
- Програма батьківських позик для студентів ВНЗ, які вчаться у бакалавратурі (The Parent Loan to Undergraduate Students Program — PLUS), надає можливість родинам отримати для навчання дітей позики із невисокими відсотками. Уряд при цьому не виплачує відсотків за програмою PLUS, і батьки несуть відповідальність за виплату позики із нарахованими за час навчання відсотками відразу ж після закінчення вищого закладу освіти їх дітьми.

Коледжі можуть також надавати й інші федеральні програми довгострокової та короткострокової фінансової допомоги, в першу чергу надаючи підтримку тим студентам, які планують після закінчення навчання йти у сферу дошкільного виховання, доглядати за хворими та людьми похилого віку, працювати в різних галузях охорони здоров'я (санітарно-гігієнічні напрямки) тощо. Федеральний уряд та місцева влада штатів і округів спрямовують фінансову допомогу на підтримку навчання студентів за непростими, але вельми необхідними для американського суспільства спеціальностями та професіями. Так, штати призначають різноманітні стипендії та гранти і допомагають студентам вступити на навчання до обраних ними закладів. Мешканці штату мають багато привілеїв (насамперед — фінансових) при вступі до ВНЗ, що розмішується на території цього штату. У США існує біля 40 видів стипендій, премій, винагород і позик, які можуть витрачатися на фінансування вищої освіти студентів-американців і деяких категорій іноземців. Американці вважають, що починати самостійне життя молоді повинна відразу після закінчення школи — тому й надаються їй для цього необхідні можливості.

Для фінансової підтримки і заохочення найкращих і успішних своїх студентів приватні ВНЗ США також надають фінансову підтримку. Наприклад, Міжнародний Університет Шиллера запроваджує власні гранти і стипендії (більше 30 видів). Так, на 2008–2009 навчальний рік університетом заплановано на такі цілі близько 2 мільйонів доларів США [553, с. 227]. Цікаво, що існує і стипендія імені О. Пушкіна — для студентів із пострадянських країн (знижка в оплаті за навчання до 30 %).

2.6.2. Стипендії і гранти у вищій освіті деяких країн Європейського Союзу

2.6.2.1. Деякі програми ФРН

Сьогодні у ФРН існує більше 22 організацій, які здійснюють підтримку молодих і перспективних кадрів: учених, студентів, викладачів і школярів. Увесь спектр інтересів німецького суспільства представлений у цих програмах. Стипендії розподіляються між німецькими та іноземними студентами, практикантами, молодими вченими і викладачами ВНЗ з метою сприяння професійній підготовці і підвищенню кваліфікації в межах університетської системи і науково-дослідної роботи. Програми для іноземців фінансуються головним чином МЗС, але є немало інших програм, здійснюваних приватними спонсорами. Це такі відомі організації, як, наприклад, зарубіжні фонди німецької економіки, що повністю забезпечуються німецькою промисловістю.

Терміни надання стипендій, вимоги до кандидатів, цілі надання стипендій та їх розмір, терміни подачі заяв і критерії відбору є суто індивідуальними для кожного фонду. Отримати стипендію можна для таких цілей:

- щоб пройти курс підвищення кваліфікації або додаткового навчання;
- брати участь у додатковому навчальному курсі одного з німецьких ВНЗ;
- для роботи над дисертацією та її захисту в одному з німецьких ВНЗ (насамперед — у галузі юридичних, економічних, соціальних і гуманітарних наук, із можливістю продовження стипендії);
- для виконання певного науково-дослідного проекту — щоб пройти літні університетські курси;
- для наукового стажування (для тих, хто вже захистив дисертацію) — для інтенсивного вивчення мови;
- для практики;
- щоб встановити професійні контакти — студентські ознайомлювальні лінгво-культурологічні поїздки до ФРН і так далі.

Критеріями відбору претендентів на стипендію є:

- хороша успішність у ВНЗ і відмінні результати випускних іспитів (за різними вимогами — хо-

роші і відмінні або лише відмінні оцінки, відбираються кращі в цьому відношенні кандидати);

- наукова кваліфікація;
- якість навчального плану (що саме студент або вчений передбачає зробити у ФРН, наскільки це є цікавим із наукової точки зору, наскільки реально можна виконати це завдання, і чи можливе здійснення плану за час надання стипендії);
- мотивація поїздки;
- знання іноземної мови (бажано знати хоч б одну іноземну мову, але не обов'язково німецьку).

У деяких випадках попередній відбір проводиться за анкетами, що розсилаються. Анкета повинна містити дані про професійні знання претендента, його спеціалізацію, колишню діяльність, про завдання і плани, пов'язані з майбутнім семінаром-стажуванням, детальні відомості про освітні запити, про володіння іноземними мовами, а також заяву про готовність повернутися додому на батьківщину.

За всіма спеціальностями сприяють проведенню навчання, стажування, підвищення кваліфікації та виконання наукових досліджень такі організації: Фонд Олександра фон Гумбольдта, Німецька служба Академічних обмінів (ДААД), Фонд Фрідріха Наумана, Фонд Готліба Даймлера, Фонд Ханса Зайделя, Католицька служба академічного сприяння іноземцям (КААД), Фонд Конрада Аденауера (КАС), Міністерство науки і мистецтва федеральної землі Саксонія, Фонд Фольксвагена (надає фінансову підтримку лише науковим установам).

Виняток становлять: Фонд Альфреда Круппа фон Болена і Хальбаха — лише для молодих учених, які спеціалізуються у сфері економіки, політики і культури; Товариство Карла Дуйсберга — лише для вчених-економістів; програми Німецької служби академічних обмінів ДААД — річні стипендії лише для студентів-економістів; зарубіжні фонди німецької економіки — для вчених-економістів, юристів, суспільствознавців. Фонд Фрідріха Еберта — для істориків, фахівців у галузі соціальних і економічних наук і юристів; Фонд Кербера — для інженерів і вчених-економістів; Міністерство науки і досліджень федеральної землі Північна

Рейн-Вестфалія — для інженерів і вчених-економістів. ДААД — програма для юристів; ДААД, представництво ІАЄСТЕ — практика для студентів природничих, інженерних, сільськогосподарських спеціальностей і лісового господарства; Німецька служба обміну студентами-медиками — лише для медиків; Лютеранський Всесвітній союз — для теологів, церковних музикантів і соціальних працівників; Добродійна служба Євангелістської церкви ФРН — для теологів, а другий варіант програми — лише для підвищення кваліфікації в галузі права, економіки підприємництва, педагогіки, соціального забезпечення і роботи з громадськістю. Фонд Генріха Белля — для істориків, юристів і соціальних працівників; Конференція Німецьких Академій наук — для вчених-гуманітаріїв і суспільствознавців; ДААД — програма семестрових стипендій — лише для студентів-германістів; ДААД — літні університетські курси — для германістів і фахівців з ФРН; Фонд Веймарської класики — для фахівців з історії культури. Служба педагогічного обміну (ПАД) здійснює програми для вчителів і студентів, які планують стати викладачами німецької мови. Стипендіальні програми можуть бути розраховані на співпрацю між ВНЗ. Наприклад, у ДААД є програма “Партнерство ВНЗ”, яка фінансує співпрацю між ВНЗ обох країн в галузі германістики (ГИП) і викладання окремих дисциплін німецькою мовою (ДСГ).

З метою підтримки іноземних учених, запрошених у німецькі ВНЗ на викладацьку діяльність, і інтернаціоналізації навчального процесу в німецьких ВНЗ існує програма ДААД для доцентів і професорів зарубіжних ВНЗ тривалістю від одного до чотирьох семестрів. Щоб стати її учасником, необхідне запрошення німецького ВНЗ і досвід викладацької роботи. Стипендіатам виплачується сума, прирівняна до зарплати викладачів ВНЗ ФРН. Для кандидатів наук у ФРН існують стипендіальні програми таких організацій, як, наприклад, Фонд Олександра фон Гумбольдта (e-mail: select@alex.avh.uni-bonn.de, адреса в Інтернеті: www.avh.de). Це один із найбільших фондів, який здійснює підтримку висококваліфікованих учених при проведенні науково-дослідної роботи у ФРН і сприяє науковим зв'язкам. Термін

стипендії 6–12 місяців, можливе продовження на 12 місяців.

Конференція Німецьких Академій Наук (Mainz, e-mail: konfakad@mail.uni-mainz.de; адреса в Інтернеті: www.akademienkonferenz.de), метою якої є надання можливості займатися науково-дослідною і викладацькою роботою в німецьких інститутах, надає стипендії ученим з країн Центральної і Східної Європи й СНД на 6 місяців.

Багато організацій пропонують стажування, під час яких молоді вчені мають можливість отримати від німецьких колег новітню інформацію щодо стану справ у професійній сфері діяльності і спеціальні знання. Так, Німецька служба академічних обмінів ДААД (Bonn — postmaster@daad.de) проводить наукові стажування, термін яких — 1–3 місяці. Отримати стажування можуть лише претенденти, які працюють у ВНЗ і науково-дослідних установах.

Фонд Фрідріха Еберта в Бонні вирішує завдання політичної і суспільної освіти і сприяє науково-дослідним проектам. Він також має програму навчальних і наукових стажувань учених з країн СНД, які тривають 12 місяців.

Фонд Альфреда Круппа фон Болена і Хальбаха в Гессені фінансує наукові дослідження і стажування молодих наукових і управлінських кадрів із країн Центральної і Східної Європи. Стипендіальна програма розрахована на 6 місяців. Як виняток, до конкурсу допускаються особи, які планують захист кандидатської дисертації найближчим часом. Тим, хто бажає захищатися, можуть надати допомогу Фонд Готліба Даймлера і Карла Бенца (Ladenburg, e-mail: GD-KB-Stiftung@t-online.de). З метою забезпечення гідного майбутнього миру в умовах вільного суспільного устрою, він надає стипендії молодим ученим, які ще не захистили кандидатську дисертацію, термін дії яких від 6 місяців до 2 років. Існують вікові обмеження: граничний вік для її здобуття — 30 років.

Католицька служба академічного сприяння іноземцям (КААД) (Bonn, e-mail: KADD-de@t-online.de) підтримує наукові проекти, зокрема, захист кандидатських і докторських дисертацій. Стипендія надається на строк до 6 місяців. Програми для молодих учених створені і в інших фондах і служ-

бах сприяння. Закінчена вища освіта (заохочується і продовження навчання в аспірантурі, хоча це не обов'язково для кандидата) — є неодмінною умовою для здобуття стипендій.

Для студентів найрізноманітніших спеціальностей є величезна можливість вибору серед безлічі стипендіальних програм. Наприклад, лише одна організація ДААД представляє: ЕРП-програму для економістів, які навчаються до моменту подачі заяви на третьому курсі, з можливістю заздалегідь пройти курс німецької мови в ФРН. Студентам-германістам пропонується провести у ФРН 5 місяців. Існують стипендії для літніх університетських курсів на 1 місяць, що розраховані на старшокурсників і випускників.

Популярним є і обмін практикантами в рамках ІАЄСТЕ — Міжнародної Асоціації обміну студентами технічних спеціальностей. Місця надаються студентам природничих і інженерних наук, сільськогосподарських спеціальностей, лісового господарства. Особливо привабливими для молоді є студентські ознайомлювальні лінгво-культурологічні поїздки до ФРН терміном від 7 до 14 днів. Дотація ДААД включає оплату і забезпечення програми перебування, а також гроші на кишенькові витрати. Не менш корисною є навчальна практика для студентських груп із зарубіжних країн у супроводі викладача ВНЗ терміном від 7 до 28 днів із оплатою добових і кишенькових витрат.

Німецька служба обміну студентами-медиками в Бонні здійснює проект у межах міжнародної програми обміну ІFMSA — Міжнародної федерації асоціацій студентів-медиків. На 1–2 місяці до ФРН можуть поїхати студенти, які вже закінчили два семестри клінічної практики.

Фонд Фрідріха Наумана в Кенігсвінтері підтримує студентів старших курсів і випускників ВНЗ усіх спеціальностей в цілях сприяння процесам реформування і демократизації суспільства. Допомога здійснюється у здобутті першої вищої освіти, підвищенні кваліфікації, підготовці дисертації. Термін дії допомоги — 1 рік.

Фонд Ханса Зайделя в Мюнхені надає підтримку всім обдарованим випускникам ВНЗ віком до 32 років. Завданням фонду є робота з політичної освіти на основі християнських цінностей. Термін дії програми — до 1 року.

Фонд Генріха Белля в Кельні здійснює завдання з подолання партійно-політичних і суспільних кордонів, приділяючи увагу проблемі прав людини і формуванню культури взаєморозуміння між країнами. Він дозволяє своїм стипендіатам проводити дослідження за місцем навчання.

Стипендії 2011 року

1. Стипендії Фріца Тіссена для досліджень у ФРН на 2011 рік.
Фондом Фріца Тіссена пропонуються стипендії для участі у програмах наукових досліджень (природничі й гуманітарні науки).
2. Стипендія Бундестагу на 2011 рік.
У ФРН ВНЗ самі не можуть надавати стипендії і гранти. Німецькі учні можуть узяти позику на навчання, що надається державою за федеральним законом про сприяння освіті (BAFög). Максимум позики — 600 (шістсот) євро на місяць, яку вони частково виплачують після закінчення ВНЗ.
3. Інша можливість отримати фінансову допомогу на навчання у ВНЗ — суспільні (громадські) та приватні фонди (Stiftungen) і інститути, що часто надають фінансову підтримку як для німецьких громадян, так і для іноземних наукових працівників, які продовжують навчання. Стипендії і гранти виділяються на конкурсній основі за досить бюрократичною процедурою. Однак кількість різноманітних стипендій, грантів, позичок тощо є настільки значною, що ФРН займає високе місце серед країн Європи за кількістю студентської молоді, обсягами і якістю наукових досліджень і впроваджених новітніх технологій.
4. Дуже цікавим явищем у ФРН є партійні фонди. Найбільші суспільні фонди в ФРН, що виділяють стипендії для німецьких громадян, а також іноземців — це так звані партійні фонди (Parteiahe Stiftungen). Вони, як впливає з назви, існують при крупних політичних партіях країни і реалізують в числі інших завдань підтримку суспільно активної студентської і наукової молоді по всьому світу (Begabtenfoerderung). Стипендіальні програми зазвичай охоплюють широкий круг претендентів.

2.6.2.2. Підтримка підприємництва і підприємницької освіти в соціальній ринковій економіці ФРН

Сучасна ринкова економіка побудована на засадах вільного підприємництва й приватної ініціативи. Як у Федеративній Республіці Німеччина, так і в інших країнах Європейського Союзу малі та середні підприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні зайнятості, економічного зростання, інвестицій та впровадження нових технологій. Незважаючи на те, що бути успішними підприємцями здатні лише 5–7 % від усього працездатного населення, саме малі та середні підприємства становлять ядро економіки [239; 354]. Тому в цих країнах на державному рівні здійснюється підтримка вільного підприємництва, формується загальний позитивний клімат для підприємницької активності, виховується належна суспільна повага до успіхів підприємців, а також необхідність із розумінням ставитись до можливих невдач у бізнесі [291–292; 354].

В умовах інтенсифікації виробництва, поглиблення поділу праці, необхідності підвищення ринкової ефективності й конкурентної спроможності виробленої продукції виникає нагальна потреба в ініціативності та підприємницькій активності населення. Вирішальними для успішної підприємницької діяльності суспільства є заохочення підприємницького духу. Так, у Зеленій Книзі Комісії Європейських співтовариств зазначається, що підприємницький дух є способом мислення й процесом, що має на меті започаткування та розвиток економічної діяльності, яка поєднує в собі готовність ризикувати, творчий підхід, новаторство з професійним менеджментом у рамках нової або вже існуючої організації [134].

Оскільки підприємництво — це прояв творчості, готовність ризикувати, здатність пристосовуватися до кон'юнктурних і структурних змін, спрямованість на конкуренцію, націленість на перемогу в конкурентній боротьбі, бажання досягти позитивного результату, тому такою важливою для його розвитку є державна й громадська підтримка ініціативності та підприємливості громадян.

Досвід ФРН свідчить, що з метою ефективної підтримки підприємництва в умовах соціальної ринкової економіки необхідно [138; 257]:

1. Забезпечити правову стабільність у всіх сферах суспільного життя (особливо це стосується забезпечення прав власності, договірних прав, ефективного виконання податкового і трудового законодавства).
2. Впливати на макроекономічні умови для досягнення мети економічного зростання та суспільно-політичної стабілізації.
3. Скорочувати бюрократичні процедури, що пов'язані з заснуванням підприємств, організацією та веденням підприємницької діяльності (спрощувати процедури реєстрації, видачі дозволів, ліцензій, зменшувати кількість контролюючих органів і обов'язкових формулярів тощо).
4. Встановлювати такі ставки оподаткування, що дозволяють підтримувати здатність до конкуренції (конкурентоспроможність) підприємств (розмір і динаміка податкового навантаження мають бути зрозумілими для підприємців і сприяти їхній довгостроковій ефективній діяльності).
5. Модернізувати ринок праці (з метою ефективного поєднання гнучкості, здатності швидко пристосовуватися до нових вимог із соціальним захистом працюючих). Необхідно впроваджувати гнучкі правила неповного робочого дня та строкових робочих угод, надавати роботу безробітним, створювати правила захисту від звільнення. (Наприклад, коли в Німеччині підприємець змушений скорочувати штат своїх найманих працівників через відсутність замовлень, зменшення обсягу чи раціоналізацію виробництва, він мусить зважати на положення трудового та соціального законодавства, які вимагають від нього керуватися соціальними міркуваннями. Тому він може звільнити лише того, для кого таке звільнення буде найменш болючим).
6. Надавати другий шанс підприємцям-початківцям (якщо перша спроба започаткування власного підприємництва виявилась невдалою).

Підкреслимо, що вирішальною передумовою для успішного заснування й діяльності підпри-

емств є сприятливий суспільний та економічний клімат. Держава має надавати малим і середнім підприємствам особливе сприяння у сфері фінансів, інновацій, орієнтації на зовнішньоекономічну та міжнародну діяльність, підготовці та перепідготовці кадрів. Також дуже важливо виховувати підприємливість і підприємницький менталітет у населення, позитивне ставлення до праці та продуктивної діяльності, повагу до результатів виробничої діяльності, підприємців, меценатів, створювати громадянське суспільство чесних і моральних людей.

Як приклад державної підтримки підприємництва наведемо такі форми фінансової підтримки малого й середнього бізнесу, що позитивно зарекомендували себе в Німеччині.

1. Державна підтримка бізнесменів-початківців.

При федеральному Міністерстві економіки ФРН існує спеціальний банк даних, що полегшує для всіх зацікавлених пошук різноманітних федеральних і земельних програм і дозволяє подати заяву на отримання позички. Держава також надає допомогу на власний капітал або виділяє кредити державних банків на відкриття бізнесу, здійснює фінансову підтримку розробки нових технологій і продуктів, виступає поручителем за надані кредити. Фінанси на заснування бізнесу можна отримати й від Кредитної установи для відбудови.

2. Фінансова допомога на власний капітал, яку можна отримати в банку за місцем діяльності. Банк, що обслуговує підприємця (підприємництво), може отримати через спеціально створений за “Планом Маршалла” ще в 1949 році державний фонд інвестиційну позичку в розмірі до 500 тис. євро терміном на 20 років. Підприємець має відстрочку платежів на 10 років і повертає фонду 96 % від загальної отриманої суми. Позички надаються під особисту відповідальність підприємця на основі аудиторської або іншої експертизи заявки на отримання позички.

3. Кредити для бізнесменів-початківців.

Для отримання інвестицій з метою відкриття нового бізнесу підприємець через свій банк може отримати кредит з відповідного державного фонду. Цей кредит видається на 8 років,

забезпечує до 75 % суми інвестицій і до 100 % обігових коштів. Підприємець має повернути 96 % отриманого кредиту, фіксована ставка відсотків — 4,9 %, які необхідно починати виплачувати не пізніше ніж через 2 роки після отримання кредиту.

4. Заснування державних програм підтримки бізнесу.

У Німеччині існують програми для надання підприємцям мікропозичок до 5 років за спрощеною схемою через банк, що їх обслуговує (до 25 тис. євро зі звільненням від платежів на перші 6 місяців). Підтримку в наданні позичок здійснює Європейський інвестиційний фонд разом з німецькими банками.

5. Капіталовкладення в молоді інноваційні фірми на стадії їхнього заснування. Це — Програма участі для молодих технологічних підприємств, що розрахована на допомогу до 50 тис. євро в початковій фазі діяльності підприємств.

6. Капітал, що надається приватними інвесторами, членами родин підприємців, друзями та меценатами (капітал так званих “бізнес-ангелів”).

7. Підтримка торговельно-промислових палат.

У Німеччині велику роль у розвитку, підтримці та розповсюдженні корисної інформації про результати діяльності підприємств відіграють торговельно-промислові палати. Вони також допомагають підприємствам виходити на ринки збуту виробленої продукції та послуг, організують ярмарки, виставки, сприяють залученню інвестицій від державних, приватних і міжнародних фінансових джерел, сприяють утворенню професійних об'єднань тощо.

У Німеччині існують програми заохочення інновацій, нової продукції та сучасних технологій, метою яких є сприяння розвитку малого та середнього бізнесу. Серед них:

1. Програма “Інновація” — для молодих технологічних фірм та інноваційних бізнесменів-початківців. Пропонуються різні варіанти фінансування розробки та впровадження (виведення на ринок) нових продуктів, технологій, послуг.
2. Програма “Співпраця з наукою” — сприяє впровадженню у виробництво нових наукових роз-

робок, конкурентоспроможних розробок і прогресивних технологій. Фінансово та інформаційно підтримується обмін новими результатами підприємницької діяльності, досвідом, кадрами, укріплюється взаємодія малого й середнього бізнесу з науково-дослідними установками, створюються інноваційні мережі. (Наприклад, німецька програма EXIST сприяє регіональному співробітництву між вищими навчальними закладами, науковими установами, підприємствами та суб'єктами ринку).

3. Програма “Технологічне консультування та навчання” надає підтримку малим і середнім підприємствам при впровадженні ними нових технологій та форм організації своєї діяльності, навчає досвіду успішних підприємств.
4. Програма користування комп'ютерними технологіями електронної комерції та новітніми Інтернет-технологіями — 24 регіональних центри з електронної комерції надають необхідні консультації та організують навчання підприємців-початківців.

Для заохочення розвитку зовнішньої торгівлі, міжнародної кооперації та залучення інвестицій, виходу на світові ринки та підвищення конкурентної спроможності виробленої продукції, товарів і послуг, а також з метою підтримки експорту товарів і послуг у Німеччині існують такі спеціальні програми.

1. Програма Федеральної агенції зовнішньої економіки (надає послуги зі збору інформації про умови виходу на ринки різних країн).
2. Програма IXPOS — надає інформацію в галузі зовнішньої торгівлі. На порталі цієї програми можна отримати інформацію про зарубіжні ринки, міжнародні тендери та зовнішньоекономічні заходи.
3. Програма сприяння в організації інформаційних та ознайомлювальних зустрічей з німецькими та зарубіжними підприємцями, встановлення та підтримка особистих контактів між підприємствами.
4. Програми державних дотацій малим і середнім підприємствам на участь у виставках і ярмарках за кордоном.

5. Програми страхування експортних ризиків (так звані “Гарантії Гермеса” — страхування ризиків, пов'язаних з експортом у країни з ризикованими ринками).

Підкреслимо ще одну значну суспільну користь малого й середнього бізнесу. Велика кількість самостійних підприємств сприяє кращому розподілу економічної влади та контролю за нею. Конкуренція таких підприємств перешкоджає та запобігає надмірній концентрації економічної влади у невеликій кількості великих і потужних компаній чи в руках окремих суспільних груп. Цим малі та середні підприємства роблять свій внесок у контроль над політичною владою.

З метою підтримки високого рівня кваліфікації робітників малих і середніх підприємств у Німеччині на державному рівні підтримується професійна підготовка й перепідготовка кадрів для малого й середнього бізнесу. Існує дуальна система навчання та підвищення кваліфікації (професійний навчальний заклад + виробництво), з відривом від виробництва, семінари на виробництві, курси підвищення кваліфікації тощо. Дуже популярними є програми підготовки молодших спеціалістів, бакалаврів та магістрів у галузі організації бізнесу, управління бізнесом, менеджменту виробництва і трудових ресурсів, комунікації в бізнесі тощо.

2.6.2.3. Деякі стипендії, гранти і програми Великобританії

Великобританія пропонує безліч стипендіальних програм завдяки державним органам, що керують освітою, МЗС Великобританії (для студентів-іноземців), фондам і комерційним організаціям.

Найбільш популярними є: стипендії Chevening і Hill Foundation, а також BP Cambridge Chevening (магістратура Кембриджського університету) і OSI/FCO Chevening Scholarships (післядипломне навчання на здобуття ступеня магістра в Оксфорді).

Програма британських стипендій Chevening надає можливість здобуття післядипломної освіти у сферах міжнародних відносин, державно-

го управління, журналістики, економіки й інших галузях. Програма розрахована на 3–12 місяців і покриває постійне проживання та харчування, навчання в обраному ВНЗ Великобританії, написання дисертації, один проїзд до Великобританії і додому.

Програми 2010–2011 років

Стипендіальна програма Джона Сміта строком на 5 тижнів призначена для 25–35-річних фахівців, які займаються дослідженням проблем політики, захистом цивільних прав і які працюють в адміністративних організаціях.

У рамках стипендії Hill Foundation надана можливість здобуття ступеня кандидата наук або доктора філософії в Оксфорді на базі диплома про вищу освіту, що визнається у Великобританії.

Програму британських стипендій Chevening було засновано в 1983 році: тоді вона була відома як Foreign and Commonwealth Office Scholarships and Awards Scheme (FCOSAS). Назву програми змінили в 1994 році за особистою вказівкою міністра закордонних справ Дагласа Герда. Він вирішив перейменувати стипендії на честь назви маєтку Chevening у графстві Кент на півдні Англії, яке є його офіційною замською резиденцією.

Стипендія Chevening — це можливість здобути першокласну освіту в будь-якому ВНЗ Великобританії, а також — виконати дослідницьку роботу (термін: від 3 до 6 місяців). А крім того, це неоціненний досвід спілкування у багатонаціональному середовищі. Пріоритетні напрями програми британських стипендій Chevening є:

- Державне управління.
- Міжнародні відносини.
- Політологія, політичні дослідження.
- Права людини, цивільне, конституційне і міжнародне право.
- Журналістика (друковані, теле- і радіомовні ЗМІ).
- Стійкий розвиток і дослідження навколишнього середовища.
- Інновації, направлені на забезпечення стійкого економічного розвитку, розвитку економіки і бізнесу, глобальній стабільності клімату.
- Економіка (виключаючи програми MBA).

Список напрямів щороку корегується з врахуванням вимог ринку: наприклад, програми MBA були виключені з пріоритетних зовсім недавно. Це пояснюється тим, що представники російського бізнесу сьогодні мають можливість самостійно оплачувати своє навчання за кордоном. Загальна сума стипендії може складати за весь період навчання порядку 20 тис. фунтів стерлінгів.

Стипендія BP Cambridge Chevening дає можливість молодим професіоналам із відмінними академічними показниками і лідерським потенціалом вступити в магістратуру Кембріджського університету. Грант видається максимум на 12 місяців на очну форму навчання із здобуттям ступеня магістра. У нього входять: плата за курс, витрати на проживання, а також дрібні разові виплати. Кандидатам необхідно заповнити і надати у приймальну комісію Кембріджського університету (Board of Graduate Studies) нову форму GRADSAF, зразок якої можна знайти на сайті ВНЗ (www.cam.ac.uk). Програма післядипломного навчання у Великобританії (строком до одного року) OSI/FCO Chevening Scholarships покриває всі витрати з навчання в університеті або коледжі, витрати на проїзд до Великобританії і назад і основні витрати на проживання для однієї особи. Є такі варіанти програми: стипендії на здобуття ступеня магістра в університеті Оксфорд і університеті Йорк (з політичної філософії) і на проведення дослідження в Оксфорді.

Існують також такі стипендії на проведення досліджень в Оксфорді:

- Дев'ятимісячний грант для аспірантів російських вузів на проведення досліджень в галузі гуманітарних, суспільних наук і захисту довкілля.
- Тримісячний грант для посадових осіб, експертів і консультантів, що працюють у державних і муніципальних установах, що бажають провести дослідження в галузі прикладних суспільних наук із тематики, яка безпосередньо відноситься до розвитку і роботи конкретної установи.

Стипендіальна програма Джона Сміта (John Smith Fellowship) розрахована на тих, кому 25–35 років, хто працює в політичних структурах, у міс-

цевій адміністрації, засобах масової інформації або займаєтесь захистом цивільних прав, відстоює соціальну справедливість тощо. Вона розрахована на п'ять тижнів перебування у Великобританії і включає семінари, стажування і робочі візиту. Учасники програми обмінюються думками, встановлюють і підтримують контакти з демократичними лідерами Великобританії й інших країн, ознайомлюються з роботою демократичних організацій та їх роллю в демократичному суспільстві.

Стипендія Hill Foundation. Цю програму адресовано аспірантам і випускникам пострадянських ВНЗ, які хочуть продовжити навчання в Оксфорді. Вона підтримує широкий спектр курсів і дає можливість отримати вчений ступінь будь-якого рівня. Фахівці, що вже мають національний диплом, у рамках цієї програми готують дисертацію на ступінь кандидата наук /доктора філософії. Стипендія також надається випускникам пострадянських ВНЗ для здобуття другої вищої освіти за два роки. Стипендія Hill Foundation покриває всі витрати на навчання, у тому числі за проведення необхідних лабораторних робіт, проживання і дорогу. За умови задовільних результатів навчання протягом року, стипендія поновлюється наступного року в рамках вибраного курсу. Кандидат, окрім відповідності стандартним спільним вимогам, повинен володіти видатними творчими здібностями і неординарними особовими якостями.

2.6.2.3. Деякі гранти і стипендіальні програми Франції

Французький уряд надає французьким та іноземним студентам стипендії на освіту. Гранти ж можна отримати від неурядових організацій. Заявки на здобуття стипендії приймаються у відділі з питань співпраці і культури посольств Франції в зарубіжних країнах.

Отримати фінансову підтримку у розмірі 800 євро в місяць від щедрого уряду Франції можуть:

1. Студенти останніх курсів ВНЗ країн, чий диплом визнається французьким урядом.
2. Студенти з закінченою вищою освітою, яка визнається французькими освітніми органами і які їдуть до Франції розробляти науково-дослідний або навчальний проект.

3. Студенти, які працюють над дисертацією або пишуть дипломну роботу з таких дисциплін: управління, економіка, фінанси; державна адміністрація; право, політичні науки; містобудування, архітектура; природні науки; агрономія, інженерні науки; гуманітарні науки; мистецтво, творчість.

Далі детальніше про основні види стипендій у Франції.

1. Стипендія на навчання (Bourses d'études) надається студентам, які бажають продовжувати навчання у Франції за магістерськими програмами і отримати диплом DESS, DEA, Mastere за різними спеціальностями.
2. Стипендія для написання наукової роботи на здобуття ступеня (Bourses de these en cotutelle) при спільному франко-іноземному науковому керівництві надається аспірантам і докторантам, які півроку здобувають освіту за кордоном і півроку — у себе на батьківщині.
3. Стипендія на стажування (Bourses de stages). Цей тип стипендій призначений для молодих фахівців, які бажають підвищити свій рівень знань у професійній діяльності за будь-якою спеціальністю (без обмежень). Надається на термін від двох тижнів до шести місяців.
4. Стипендія Гюстава Ейфеля може бути надана найталановитішим студентам — таким, що вже знаходяться на навчанні у Франції. Відбір проводиться серед французьких та іноземних студентів кращими французькими інститутами та університетами. Програма Ейфель надає два типи стипендій: навчальну і аспірантську.
5. Є також спеціальні програми, що розроблені для молодих людей віком від 30 до 35 років з Центральної і Східної Європи. Це:
 - Програма "Ейфель", розроблена Міністерством закордонних справ і призначена для студентів, що подають надії, або випускників ВНЗ у сфері інженерії, економіки і права з високими академічними результатами.
 - Програма "Копернік". Партнери цієї програми — вищі технічні школи. Спеціалізація — економіка та інженерія.
 - Програма "Дідро" — призначена для надання стипендій у сфері гуманітарних наук.

- Програма “Новий Міст” — надає стипендії в галузі політології і медицини.
 - Стипендія Національної Школи Адміністрації (Enà) — призначена для державних службовців і молодих чиновників.
6. Також розроблені класичні стипендії: для написання дисертацій, для навчання в магістратурі, для коротких наукових стажувань (CNOUS), стипендія для стажування (Egide), короткострокові педагогічні і лінгвістичні стипендії, а також стипендії, що частково покривають витрати на навчання (по обміну між ВНЗ Франції та різних країн).
7. Стипендія Thales для навчання у Франції. Міністерство закордонних і європейських справ Франції (MAEE) і компанія “Талес” у 2009/2010 навчальному році виділили значну кількість стипендій для французьких та іноземних студентів, які мають бажання продовжити свою освіту у Франції. Загальний розмір кожної стипендії Thales Academia складає 13000 євро. Програма призначена для студентів віком не більше 30 років і таких, які мають рівень магістра. Володіння французькою мовою не обов’язкове, але при відборі кандидатів надається перевага тим, хто знає французьку.
8. Також існують три типи стипендій, призначених для іноземних студентів. Це стипендії, що надаються французьким урядом; стипендії, що надаються урядами держав, громадянами яких є учні; і стипендії, що надаються міжнародними і неурядовими організаціями. Розглянемо деякі з таких стипендій.
- Bourses d’études (стипендії на навчання) Надаються студентам, вік яких не перевищує 35 років і які мають ступінь бакалавра з гуманітарних наук, фундаментальні знання з французької мови і бажання продовжувати навчання у Франції за магістерськими програмами.
 - Bourses partielles (стипендії на часткове покриття витрат студента в період навчання у Франції). Надаються студентам, які беруть участь у програмах обміну між іноземними і французькими ВНЗ. Галузі навчання і спеціальності: без обмежень. Необхідно вільно володіти французькою мовою.
 - Bourses de thèse en cotutelle (стипендії для підготовки дисертацій (P.HD) при спільному франко-іноземному науковому керівництві). Відповідно до спільних програм аспірантури/докторантури, їхні учасники проводять півроку у себе на батьківщині і півроку за кордоном. Стипендії надаються на три роки як французьким, так і іноземним громадянам віком не більше 35 років. Галузі навчання (досліджень) і спеціальності: без обмежень. Претендентам необхідно вільно володіти французькою мовою і мати закінчену вищу освіту.
 - Bourses d’excellence Eiffel (стипендії Eiffel для найбільш видатних студентів). Призначені для талановитих французьких і зарубіжних студентів, які бажають продовжити навчання у Франції за чотирма основними напрямками: інженерні науки, економіка і менеджмент, правознавство і політичні науки, державне управління. Для здобуття стипендії необхідно звернутися до обраного претендентом французького ВНЗ. У разі позитивного рішення цей ВНЗ направить заявку претендента в організацію, що приймає рішення про надання стипендій Eiffel. (Див. також сайт: www.egide.asso.fr/eiffel).
9. Програма Copernic орієнтована на молодих бакалаврів, спеціалістів або магістрів — економістів і інженерів (віком не більше 30 років) із країн Східної і Центральної Європи. Мета програми — сприяння вивченню сучасних методів менеджменту. Її тривалість — 12 місяців, з них сім місяців — навчання в одній з французьких вищих шкіл (Grande Ecole) і п’ять місяців стажування на підприємстві. Необхідним є високий рівень володіння французькою мовою.
10. Bourses de l’Association le Pont Neuf (стипендії асоціації Pont Neuf). Асоціація Pont Neuf надає стипендії з трьох основних програм:
- Стипендія Philippe Habert — для вивчення політології (Bourse Philippe Habert). Призначена для студентів Міжнародного навчального циклу з політичних наук у Паризькому інституті політичних наук (Cycle International

d'Études Politiques, IEP de Paris, www.sciences-po.fr/daie/index_daie.htm).

- Програма для молодих лікарів (Bourse Jeunes mee'decins). Призначена для студентів медичних спеціальностей і молодих лікарів, які мають бажання стажуватися шість тижнів в одній із клінік Парижа. Стипендії надаються студентам п'ятого або шостого курсів медичних інститутів і факультетів, а також молодим лікарям, які отримали диплом не більше двох років тому. Кандидатові необхідно представити проект стажування.
 - Стипендія для лікарів-спеціалістів (фахівців-професіоналів) (Bourse Mee'decins specialistes) для проходження стажування від чотирьох до шести місяців у французькій клініці. Основні вимоги: вік не більше 35 років; наявність у кандидата диплома про вищу медичну освіту або вчений ступінь у галузі медицини; наявність розробленого медичного проекту, придатного до реалізації у французькій клініці і перспективного для охорони здоров'я своєї країни.
11. Bourses de stage (стипендії для проходження стажування). Галузі навчання і спеціальності: без обмежень (включаючи медицину, журналістику, кінематографію, музикознавство й архівну справу). Стипендії надаються іноземним громадянам, які постійно проживають у своїй країні та вільно володіють французькою мовою. Добором претендентів займаються посольства Франції в країнах світу.
12. Bourse de stage linguistique (стипендії для проходження мовного стажування). Галузь навчання — французька мова. Існують стипендії двох видів:
- Стипендії для студентів, які у майбутньому стануть викладачами французької мови як іноземної в школах і ВНЗ своїх країн.
 - Стипендії для студентів, які спеціалізуються в будь-якій сфері, окрім французької мови, і які вивчають французьку мову як іноземну. Мета стипендії — надання студентам різних країн підтримки у вивченні французької мови та її використання в їх майбутній професійній діяльності.

13. Bourses de se`jour scientifique de haut niveau (стипендії для наукових відряджень фахівців високого рівня). Ці стипендії призначені для надання фінансової підтримки особам, які прибувають до Франції на період від двох тижнів до шести місяців з метою проведення наукових досліджень або участі у програмах культурного і/або науково-технічного обміну. Вікових обмежень немає, але вимагається вільне володіння французькою мовою із фаховою термінологією.

2.6.2.4. Деякі гранти і стипендії Іспанії

В Іспанії іноземцям дуже складно отримати стипендії на освіту. Найлегше отримати стипендію студентам із слаборозвинутих країн із слабкою економікою, а також студентам із Латинської Америки, Африки і країн, із якими укладені угоди на надання стипендій. Для претендентів із зазначених країн пред'являються певні, досить високі вимоги для видачі стипендій. Так, необхідними є: нострифікація (а часто — нове підтвердження диплома — конвалідація); знання іспанської мови (рівень Intermedio); надання медичної довідки про фізично здоровий стан студента.

Розмір стипендії для доуніверситетського навчання і навчання на спеціалізованих курсах складає близько 700–800 доларів США на місяць. Навчання в магістратурі і на курсах із вільних мистецтв (художніх дисциплін) коштує одну тисячу доларів США. Існують одноразові дотації у розмірі 400–500 доларів США на “перші” (найнеобхідніші, першочергові) витрати. Надання стипендії здійснюється шляхом банківського переказу, поки студент не отримає спеціальної картки, необхідної для відкриття рахунку в банку. Виняток становлять перші дотації, оплачувані чеком.

Є ще й стипендії на літній період тривалістю від 3 до 9 місяців — для поглибленого вивчення іноземних мов, розширення дослідницької роботи у навчальних центрах і університетах, пов'язаної з вивченням іспанської культури. Кандидатами на літню стипендію є аспіранти або студенти останніх курсів ВНЗ.

В Іспанії дуже суворо розглядають усі документи, що надаються для здобуття стипендії. На кож-

ну країну щороку виділяється певна кількість стипендій, загальна їх кількість — декілька тисяч.

Щороку Іспанія надає широкий спектр стипендій і грантів як для своїх, так і для іноземних студентів. Однією з найпоширеніших є програма МАЕС-АЕСІ, яку розроблено в межах спільної роботи Іспанського агентства міжнародної співпраці і Міністерства закордонних справ і міжнародної співпраці.

Міністерство культури Іспанії розробляє програми стипендій на підтримку розвитку іспанської літератури, писемності і музики. Також, спільно з ЮНЕСКО-Ашберг, Міністерство культури

розробляє щорічні програми для іноземних громадян з метою популяризації творчої і культурної спадщини Іспанії за кордоном.

Існує спеціальна програма для країн із великою чисельністю населення, які історично підтримують дружні зв'язки з Іспанією і кількість емігрантів серед яких є досить відчутною. Це "Стипендії для Китаю, Індії і Росії" в межах повноважень Міністерства промисловості, туризму і торгівлі спільно з Інститутом зовнішньої торгівлі. Ці стипендії надають можливість молодим фахівцям пройти інternатуру в одній з іспанських компаній, що є частиною її міжнародного проекту.

2.7. Інноваційна діяльність ВНЗ

2.7.1. Загальне поняття інноваційної діяльності

Інновація — новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор (автор інновації) та його компанія здобувають переваги над конкурентами.

Зареєстровані у певній країні інновації підтверджуються патентами, за допомогою яких інновації можуть здобути тимчасову монополію.

Залежно від сфери застосування нових підходів та ідей розрізняють такі найголовніші види інновацій:

- продуктові — створення нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується;
- технологічні — вдосконалення методів виробництва існуючих товарів (послуг);
- ринкові — вироблення нових методів діяльності на ринку;
- організаційні — вдосконалення організаційних структур управління підприємствами.

Інновація — предмет особливої діяльності людей, що організовується особливим видом управління — інноваційним менеджментом. Попит

на інноваційні розробки зростає через загострення конкуренції на світових ринках. Різноманітні інновації стають основою інноваційних стратегій, які дають змогу компанії здійснити глибокі прориви в розвитку. За допомогою інноваційних стратегій визначають технічне та ринкове старіння виробленої продукції, а також час зняття її з виробництва.

Цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння й виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій тощо), технологій, а також впровадження досконаліших форм організації праці й управління виробництвом називається інноваційною активністю. Її основними чинниками на макрорівні є темпи зростання державних витрат на розвиток науки та освіти, раціональна інноваційна політика держави, стимулююча податкова, кредитна, амортизаційна політика тощо.

На інноваційну активність на макрорівні впливають інтелект нації, народу (сукупність здібностей і творчих обдарувань людей, їх освітньо-кваліфікаційний та культурний рівень), оптимальне поєднання ринкових важелів саморегулювання економіки з державним та наддержавним, плю-

ралізм форм власності, конкуренція тощо. На мікрорівні такими чинниками є організаційні структури управління підприємством, ступінь розвитку економічної демократії, кількість ризикових підприємств, впровадження новітніх форм і систем заробітної плати, інноваційного менеджменту, умов конкурентної боротьби, здійснення інноваційної політики.

Інноваційна діяльність — це практичне використання наукового, науково-технологічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нової або радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва і задоволення платоспроможного попиту споживачів на високоякісні товари і послуги, удосконалення соціального обслуговування.

Інноваційна діяльність — це процес, спрямований на опрацювання й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

2.7.2. Сутність освітньої інноваційної діяльності

Інновації в освіті — процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, внаслідок яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану. Слово “Інновація” має комплексне значення, оскільки складається з двох форм: власне ідеї та процесу її практичної реалізації.

Інновації в освіті є закономірним явищем, динамічним за характером і розвиваючим за результатами. Їх запровадження дозволяє вирішити суперечності між старою системою і потребами в якісно новій освіті. Сутнісною ознакою інновації є її здатність впливати на загальний рівень професійної діяльності педагога, розширювати інноваційне поле освітнього середовища у навчальному

закладі, регіоні. Як системне утворення інновація характеризується інтегральними якостями: інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, інноваційне середовище.

Джерелом інновації є цілеспрямований пошук ідеї (зародження) з метою розв'язання суперечностей. Її освоєння відбувається шляхом апробації у формі педагогічного експерименту або пілотного впровадження. Розвиток інновації залежить від того, наскільки соціально-педагогічне середовище потребує нової ідеї. Подальше існування інновації пов'язане з переходом у стадію стабільного функціонування. На цьому етапі новація як джерело змін і розвитку вичерпує себе. Елементи такого ланцюга забезпечують рух інновації за логікою “життєвого циклу”.

Специфічною рисою інновацій в освіті є дуальна природа цього феномена: можливість як стихійного, так і контрольованого існування. В умовах перманентних змін сучасної освіти контрольовані інновації (як спеціально організований процес, управління котрим передбачає досягнення змін керованого об'єкта) набувають особливого значення, оскільки відбуваються на основі цілеспрямованих раціонально-вольових дій.

Інновації класифікують за об'єктом впливу (педагогічні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські), рівнем поширення (системно-методологічні і локально-технологічні) та інноваційним потенціалом нового (радикальні, модифікаційні, комбінаторні). За об'єктом впливу результатами педагогічних новацій є якісні зміни у навчанні та вихованні школярів, учнів, студентів. Впровадження інновацій соціально-психологічної спрямованості сприяє покращенню мікроклімату в освітньому середовищі, формує високий рівень культури стосунків між суб'єктами навчально-виховного процесу. Інновації організаційно-управлінського типу забезпечують запровадження сучасних форм і методів управління, сприяють подоланню стереотипів консервативного стилю керівництва, формують нові партнерські відносини. Поширення інновацій системно-методологічного рівня запроваджуються у межах загальної системи. Локально-технологічний рівень інновацій передбачає апробацію особистісно-орієнтованих інноваційних методичних систем на окремих

об'єктах освіти. Згідно з інноваційним потенціалом нового, радикально нові ідеї — ті, що запроваджуються на основі кардинально нових засобів (наприклад, інформаційно-комп'ютерних технологій, нейролінгвістичного програмування тощо). Модифікаційними називають інновації, спрямовані на вдосконалення змісту, форм, методів навчально-виховного процесу, організації освіти. Комбінаторними називають осучаснені новації — освітні й педагогічні традиції, адаптовані до нового соціокультурного середовища.

Відомо, що ВНЗ — це освітній і освітньо-науковий заклад, який реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність. Головними завданнями (основною діяльністю) ВНЗ як центру освіти, науки й культури є освітня, наукова й технічна діяльність, просвітництво й наукове обслуговування суспільства. Місія ВНЗ полягає у:

- задоволенні потреб особистості в інтелектуальному, культурному й моральному розвитку, набутті особистістю вищої освіти і кваліфікації в обраній галузі професійної діяльності;
- задоволенні потреб суспільства у кваліфікованих спеціалістах і науково-педагогічних кадрах вищої кваліфікації;
- організації й проведенні фундаментальних, пошукових і прикладних наук, досліджень та інших науково-технічних, дослідно-конструкторських робіт, у тому числі — з проблем освіти;
- перепідготовці й підвищенні кваліфікації викладачів і спеціалістів;
- поширенні знань серед населення, підвищенні його загальноосвітнього і культурного рівня [104, с. 100].

Відомо також, що в Україні існують ВНЗ різних типів (університети, академії, інститути, консерваторії або музичні академії, коледжі й технікуми або училища) і форм власності (державні, комунальні й приватні).

2.7.3. Типи та особливості інновацій у системі вищої освіти

Останнім часом багато уваги приділяється створенню та впровадженню інновацій, нових методів, методик і технологій в системі освіти. Ефективне управління інноваційною діяльністю має велике значення як для успішної розробки й впровадження новітніх технологій, так і для подальшого розвитку науки і техніки, економічного зростання нації. Питанням впровадження інновацій у системі освіти та вищій школі, інноваційним педагогічним технологіям, інноваційній освіті і процесам інноваційного розвитку освіти в Україні присвячено джерела [104; 128; 136; 185; 196; 240; 278–279]. Процеси становлення і розвитку інновацій у вищій школі, інноваційна та підприємницька діяльність ВНЗ, а також інноваційна політика ВНЗ розглядаються в роботах [108; 122; 123; 157]. Інноваційному управлінню ВНЗ і принципам управління ВНЗ в умовах інноваційної економіки присвячуються роботи [23; 38], менеджменту інновацій в освіті — [89]. Інноваційним моделям дистанційного навчання та інноваціям в інформаційних технологіях присвячено статті [64; 78].

Аналізуючи інноваційну діяльність у галузі освіти, необхідно брати до уваги, що це — не тільки практичне використання новітніх наукових і науково-технологічних досягнень, результатів у галузі освіти й багатого інтелектуального потенціалу освітян з метою вироблення (продукування) нових або радикально поліпшених наукових знань, науково-освітніх технологій з метою виробництва високоякісних освітніх послуг, ефективного задоволення попиту населення України та споживачів інших країн у високоякісній освіті. Освітня інноваційна діяльність — це ще й процес, спрямований на розробку нових і впровадження завершених (отриманих) результатів національних і міжнародних наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у сфері освіти, науки і культури для їх реалізації як на українському, так і на світовому ринку освітніх послуг, удосконалення освітнього процесу, самої структури системи освіти, спонукання до подальшого пошуку і наукових досліджень у цій галузі.

Проблеми наукового управління інноваційними процесами в освітній діяльності відносяться до сфери педагогічної інноватики [278–279]. Суб'єктами інноваційного управління в ній є інноваційні процеси, які в галузі освіти розглядаються в соціально-економічному, психолого-педагогічному та організаційно-управлінському контекстах. Саме в цих контекстах визначається, в яких умовах відбуваються інноваційні процеси і який характер вони мають — стихійний чи свідомо скерований.

Інноваційна діяльність, як комплекс заходів по забезпеченню ефективності інноваційного процесу на різних рівнях і в різних сферах освітньо-педагогічної діяльності, призводить до зміни таких компонентів педагогічного процесу, як: смисл, цілі, зміст освіти, форми, методи, технології, засоби навчання, системи управління тощо.

Інноватика базується на культурології, лінгвістиці, економіці, технологіях. Вона має впроваджувальну сутність, що має на меті нововведення та зміни. Педагогічна інноватика — це наука, що вивчає природу та закономірності виникнення й розвитку педагогічних інновацій, їх зв'язки з традиціями минулої, існуючої та майбутньої педагогічної науки, вплив на суб'єкти освітнього процесу, шляхи удосконалення та підвищення ефективності освіти та педагогічної галузі науки.

Об'єктом педагогічної інноватики є процес виникнення, розвитку та опанування інновацій в освіті. Інновації в освіті — це цілеспрямовані зміни, що вносять в освіту нові елементи і призводять до її переходу з одного стану до іншого (оновленого).

Предметом педагогічної інноватики є система відношень, що виникають в інноваційній освітній діяльності з метою становлення особистості суб'єктів освіти: учнів, педагогів-викладачів, керівників-адміністраторів. При цьому інноваційні зміни відбуваються за такими напрямками:

- формування нового змісту освіти;
- розробка, створення та впровадження нових технологій навчання;
- використання методів, прийомів, засобів впровадження нових навчальних програм;
- утворення комфортних умов для самовизначення особистості в процесі навчання;

- спонукання до змін у способі діяльності та стилі мислення як педагогів-викладачів, так і учнівства і студентства, змін у взаємовідносинах між ними, створення та розвитку інноваційних колективів у закладах освіти всіх рівнів;
- утворення інноваційних навчальних закладів із подальшою інтеграцією освіти, науки і виробництва.

Розглянемо далі типи нововведень у системі освіти, що можуть призводити до інноваційних змін. Їх можна класифікувати як: технологічні, структурно-педагогічні, освітньо-педагогічні, організаційно-педагогічні та економічно-ринкові.

Інновації технологічного типу — це нововведення в системі освіти і педагогічній діяльності, викликані розвитком науки, техніки, технологій: розповсюдження і впровадження інформаційних технологій, комп'ютерної техніки, дистанційних форм навчання, веб-дизайну, застосування Інтернету та Інтранету, інформаційного та інноваційного менеджменту, а також інноваційного маркетингу (*інновації науково-технічного прогресу*).

Інновації структурно-педагогічного типу — це нововведення у формуванні цілей, завдань та змісту освіти (навчання та виховання), у формах, методах, прийомах, у технологіях навчання, в засобах навчання, в системі діагностики, в контролі, в оцінюванні результатів тощо (*інновації в структурних елементах освітніх систем*).

Інновації освітньо-педагогічного типу — це: Нововведення у навчальному процесі, навчальному курсі, в освітній сфері, на рівні системи навчання, в управлінні освітнім процесом (освітою) тощо (*інновації в педагогічному процесі*).

- Нововведення в колективному навчанні, в груповому навчанні, в індивідуальному навчанні (під керівництвом викладача), репетиторстві, у сімейному навчанні тощо (*інновації за типами взаємодії учасників педагогічного процесу*).
- Нововведення щодо розвитку визначених здібностей учнів, студентів, викладачів, педагогів, а саме: розвиток і поліпшення їхніх знань, умінь, навичок, способів діяльності, компетентності тощо (*інноваційні зміни в особистісному становленні суб'єктів освіти*).

- Нововведення-умови, що забезпечують оновлення освітнього середовища, соціокультурних умов тощо; нововведення — освітні продукти (педагогічні засоби, проекти, технології тощо); управлінські нововведення — нові рішення у структурі освітніх систем і процедурах управління, що забезпечують їхнє функціонування (*інновації за функціональними можливостями суб'єктів освітніх систем*).
- Нововведення в діяльності одного педагога, методичного об'єднання педагогів, у школі, в групі шкіл, у регіоні, на державному рівні, на міжнародному рівні тощо. Нововведення в діяльності одного викладача ВНЗ, факультету, всього ВНЗ, усіх ВНЗ регіону, держави, на рівні системи міжнародної вищої освіти (*інновації за масштабами їх розповсюдження*).
- Нововведення в освітніх закладах визначеного типу, для конкретних професійно-типологічних груп педагогів і викладачів (*інновації за соціально-педагогічною значимістю*).
- Інновації, що поєднують різні типи педагогічних нововведень у системі освіти (*комплексні освітньо-педагогічні інновації*).

Інновації організаційно-педагогічного типу — це:

- Планові, систематичні, періодичні, стихійні, спонтанні, випадкові нововведення (*інновації за способом їхнього здійснення*).
- Нововведення локальні, масові, глобальні тощо (*інновації за обсягом новаторських рішень і заходів*).
- Нововведення корегуючі, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні тощо (*інновації за ступенем прогнозованих змін*).

Інновації економічно-ринкового типу об'єднують викликані науково-технічним і промислово-економічним розвитком суспільства нововведення щодо типів і форм фінансування освіти й кредитування освітніх послуг: закладів освіти різних типів, освітніх послуг, статутної (в тому числі — освітньо-наукової й просвітницько-культурної) діяльності закладів освіти тощо (*інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог*).

В управлінні інноваційною діяльністю в освіті широко застосовуються інноваційні інформа-

ційні технології, інформаційний та інноваційний менеджмент, а також інноваційний маркетинг [100–101; 281]. Вони можуть мати місце майже в усіх типах зазначених вище педагогічних нововведень у системі освіти, що можуть призводити до інноваційних змін для досягнення нових кількісних і якісних параметрів освіти. Інформаційні технології використовують комп'ютерну техніку, мережі Інтернет та Інтранет, дистанційні методи організації та управління освітньою діяльністю, застосовуються для розробки різноманітних інформаційно-пошукових систем та інформаційно-рекламних і маркетингових матеріалів (з використанням веб-дизайну).

Інформаційний менеджмент в освіті, що базується на використанні інформаційних технологій, є підсистемою прийняття рішень і спрямовується на керування процесами створення, обробки і розподілу інформації в галузі освіти. Однією з головних функцій інформаційного менеджменту в галузі освіти є розробка такої організаційної структури, яка б дозволяла вчасно і об'єктивно надавати корисну інформацію в потрібне місце, у потрібний час і у зручній формі для прийняття ефективних рішень. Впровадження інформаційного менеджменту в освіті диктується такими обставинами: науково-технічним розвитком суспільства, інтеграцією та ефективним використанням коштів для розробки, застосуванням і ефективним використанням інформаційних технологій (сукупності інформаційних ресурсів, засобів, методів і технологій, які сприяють ефективному проведеному всього процесу управління освітньою діяльністю, у тому числі — розробці й реалізації управлінських рішень у сфері освіти); необхідністю інтеграції всіх даних, що визначають ефективність та економічність системи освіти в цілому і кожного з освітніх суб'єктів (її складових).

Інноваційний менеджмент в освіті являє собою систему стратегічного управління інноваційними процесами з метою вивчення основних напрямів освітньої, науково-технічної та виробничої діяльності й обґрунтування комплексу заходів щодо реалізації інноваційної стратегії. Його завданнями є:

- розробка планів і програм інноваційної діяльності в галузі освіти;

- розробка та здійснення єдиної інноваційної політики у сфері освіти;
- підготовка науково-педагогічних фахівців і забезпечення всіх напрямів освітньої діяльності;
- забезпечення освітньої діяльності необхідними ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними);
- планування й відбір найкращих проектів освітніх нововведень (інновацій) та контроль за її розробкою;
- створення спеціальних груп управління та контролю за інноваційною діяльністю у сфері освіти на всіх її етапах.

Інноваційний маркетинг в освіті забезпечує ефективність діяльності освітньої системи й освітніх закладів на ринку нововведень у галузі освіти, спрямований на формування або виявлення попиту на освітні послуги з метою максимального задоволення ринкових запитів і потреб суспільства. Інноваційний маркетинг базується на використанні нових ідей щодо освітніх послуг і технологій, які найкращим чином сприяють досягненню цілей системи освіти та окремих освітніх закладів.

Інноваційний маркетинг у галузі освіти є функцією інноваційного менеджменту в освіті. Він починається з етапу пошуку нових ідей щодо освітніх послуг і технологій, які найкраще можуть задовольнити існуючий і потенційний попит з їх наступною матеріалізацією та комерціалізацією, і закінчується на етапі насичення життєвого циклу інновацій. Проведення маркетингових досліджень необхідне з метою: вивчення кон'юнктури ринку освітніх послуг; виявлення запитів, смаків та уподобань споживачів освітніх послуг; прогнозування динаміки попиту на освітні інновації; розробки стратегії маркетингу для інновацій у сфері освіти тощо. Метою інноваційного маркетингу освітньої галузі є досягнення кінцевого практичного результату інновації. Він: орієнтований на завоювання певної частки ринку освітніх нововведень згідно з довготерміною метою, під яку розроблено інноваційний проект; інтегрує дослідницьку, виробничу і маркетингову діяльність у систему освітнього менеджменту; орієнтується на довготермінову перспективу, що потре-

бує проведення маркетингових досліджень, отримання на їхній основі інновацій, які забезпечують високоефективну господарську діяльність у сфері освіти; пристосовується до вимог потенційних споживачів інновації в галузі освіти з одночасним цілеспрямованим впливом на їх інтереси.

Розглянемо детальніше зміст інновацій наведених вище типів, а також деякі можливі напрями практичної інноваційної діяльності у сфері освіти.

Інновації науково-технічного прогресу. До них можуть відноситись:

- Використання інформаційних технологій в процесі управління інноваційною діяльністю системою освіти (в тому числі — ВНЗ як суб'єкта системи вищої освіти): інформаційний та інноваційний менеджмент, а також інноваційний маркетинг.
- Організація дистанційного навчання — реалізація дистанційних курсів (дисциплін, предметів з навчального плану), автоматизований контроль знань студентів (тестування), телемости та Інтернет-конференції і семінари на основі on-line інформаційних технологій, програмних платформ типу Blackbord та ін., використання локальних інтранет-систем зв'язку тощо.
- Використання інформаційних технологій у навчальному процесі: навчання веб-дизайну та використанню ІТ-технологій у професійній діяльності. У тому числі: електронний бізнес (Е-бізнес), автоматизація наукових досліджень і проектування, автоматизація прийняття рішень і виробничих процесів, інформаційні технології в підприємстві, менеджменті, маркетингу тощо.
- Організація дистанційних курсів за схемою: запрошення зарубіжних фахівців — викладачів іноземних ВНЗ для викладання (читання) ознайомлювальних (настановних) лекцій → дистанційне викладання дисципліни (курсу) → дистанційне проведення 3–4 проміжних тестів у присутності представника деканату → проведення фінального іспиту за викладеним курсом (предметом) — дистанційно, в присутності декана (заступника декана) → дистанційне виставлення оцінки → зарахування (внесення) оцінки до електронної залікової книжки (транскрипту) студента.

Інновації в структурних елементах освітніх систем. Головною метою таких інновацій є підготовка (навчання і виховання) сучасного фахівця міжнародного рівня, який:

- вільно володіє національною (українською) мовою, іноземними мовами — англійською і другою (європейською або східною), російською мовою;
- має необхідні професійні знання та навички;
- вміє користуватися комп'ютером, інформаційними технологіями та програмним забезпеченням;
- вміє працювати в команді;
- має високі морально-етичні принципи й гуманістичні переконання;
- зорієнтований на здоровий спосіб життя та екологічну поведінку;
- патріотично налаштований і готовий до інтеграції до міжнародного співтовариства.

Для удосконалення та підвищення ефективності підготовки фахівців важливими є такі нові прогресивні тенденції у формах, методах, прийомах і технологіях навчання, як:

- Організація включеного навчання — навчання за кордоном: вивчення курсів (дисциплін) за навчальними планами американських ВНЗ у зарубіжних ВНЗ), теоретична і практична (виробнича) практика в зарубіжних (за кордоном) і спільних (з іноземним і українським капіталом) компаніях, фірмах, корпораціях, фінансових установах, підприємствах.
- Організація для студентів, науковців, викладачів і співробітників міжнародних теоретичних і практичних семінарів з питань управління бізнесом, ролі лідерства в суспільно-політичному житті й економічній діяльності країн світу з запрошенням зарубіжних фахівців.
- Запрошення фахівців із зарубіжних країн для читання окремих лекцій, циклів лекцій і викладання курсів (дисциплін) з навчального плану англійською (німецькою) мовою.

Також дуже важливим для інтеграції науково-педагогічного і матеріально-технічного потенціалу та впровадження інновацій в галузі освіти, науки і техніки, розробки нових технологій і отримання нових знань є практика об'єднання ВНЗ різних

типів у навчально-науково-виробничі комплекси і створення технопарків.

Інновації в педагогічному процесі. До таких інновацій доцільно віднести:

- Введення системи кредитно-модульного навчання, проміжного (3–4 рази протягом семестру) тестування за кожним курсом (дисципліною) з виставленням інтегрованої оцінки за весь пройдений (засвоений) курс (дисципліну).
- Ведення електронної залікової книжки — транскрипту (transcript) кожного студента, відмова від практики “перскладання” незадовільних оцінок (суми балів) з екзаменів (іспитів, тестів, заліків) з наданням права повторного прослуховування курсу (дисципліни).
- Організація навчального процесу за принципами міждисциплінарності та багатодисциплінарності. Це дозволяє студентам ВНЗ таким чином планувати своє навантаження і час, щоб отримувати більше корисних знань, обирати за бажанням ті додаткові курси (дисципліни), в яких є потреба, одержувати (за необхідністю) суміжну (другу) професію (спеціалізацію).

Інновації по типах взаємодії учасників педагогічного процесу. Використання новітніх інформаційних технологій, мереж Інтернет та Інтранет, систем дистанційного навчання призводять до переформатування поділу студентів з академічних навчальних груп, курсів (у їх звичному розумінні) на віртуальні тимчасові підрозділи (за індивідуальним вибором студентів). Залежно від вибору студентів вони можуть навчатися дистанційно або самостійно (індивідуально), або в групі (колективно). Дистанційно навчатися можна як у ВНЗ, так і в домашніх умовах (за наявності необхідних технічних засобів).

Інноваційні зміни в особистісному становленні суб'єктів освіти. До такого типу нововведень можна віднести:

- нові форми і методи тестування знань, навичок і умінь учнів, студентів, викладачів;
- постійне вдосконалення знань випускників, співробітників і викладачів ВНЗ за рахунок без-

перервного навчання й підвищення кваліфікації протягом життя;

- організація систематичного обміну студентами і викладачами між вітчизняними і зарубіжними ВНЗ, а також — обміну досвідом ВНЗ різних країн;
- запрошення для викладацької діяльності — читання лекцій, ведення семінарів і практичних занять відомих науковців, фахівців різних галузей економіки, успішних підприємців;
- організація теоретичної та практичної підготовки студентів в реальних умовах економіки, науково-дослідницької та господарської діяльності.

Інновації за функціональними можливостями суб'єктів освітніх систем.

До нововведень — умов, що забезпечують оновлення освітнього середовища, соціокультурних умов, нововведень — освітніх продуктів і управлінських нововведень можуть належати:

- Організація навчального процесу за навчальними планами і програмами провідних ВНЗ економічно розвинутих країн. З бізнесу — підприємництва, маркетингу та менеджменту (в т.ч. — менеджменту в галузі міжнародного бізнесу діяльності) — у першу чергу за американськими програмами ВВА та МВА, а також навчальними планами і програмами ВНЗ інших країн (Великобританії, Німеччини, Франції, Іспанії, скандинавських країн, країн Бенілюкс тощо).
- Поєднання українських стандартних навчальних планів з навчальними планами провідних зарубіжних ВНЗ з метою інтеграції кращих досягнень вітчизняної та зарубіжної систем вищої освіти в конкретній галузі знань, науки і техніки.
- Демократизація навчального процесу, надання студентам більших можливостей щодо вільного вибору дисциплін з навчального плану, розширення у навчальних планах переліку дисциплін вільного вибору студентом і навчальним закладом.
- Залучення студентського активу ВНЗ і громадськості у процес удосконалення навчального процесу і статутної діяльності закладу.

Інновації за масштабами їхнього розповсюдження. Бажаними є як нововведення в діяльності кожного окремо взятого педагога конкретного закладу освіти, так і всіх освітніх закладів: у регіоні, на державному рівні, на міжнародному рівні (нововведення та інновації в діяльності кожного викладача ВНЗ, факультету, всього ВНЗ, усіх ВНЗ регіону, держави, на рівні системи міжнародної вищої освіти).

Інновації за соціально-педагогічною значимістю. Важливим на сучасному етапі глобалізації світової економіки і суспільних глобалізаційних процесів є створення інноваційних міжнародних тимчасових колективів викладачів. У першу чергу це стосується українських ВНЗ. Запрошення відомих фахівців різних галузей знань, науки і техніки підвищить якість навчального процесу, стимулюватиме студентів до вивчення англійської (міжнародної мови бізнесу, науки і техніки) та інших іноземних мов, дозволить їм у подальшому вільно спілкуватися з колегами з-за кордону, читати іноземну літературу в оригіналі, самостійно вивчати світові науково-технічні досягнення.

До комплексних освітньо-педагогічних інновацій, що поєднують різні типи педагогічних нововведень у системі освіти, можна віднести:

- створення інноваційних освітніх закладів: віртуальних ВНЗ; відкритих ВНЗ; міжнародних (спільних) закладів, у тому числі — закладів міжнародної освіти;
- створення програм міжнародної освіти — на основі поєднання зарубіжних і вітчизняних навчальних планів і програм з викладанням дисциплін як рідною, національною мовою, так і іноземною (англійською або іншою) мовою;
- створення інноваційних освітніх програм на основі нових інформаційних технологій, дистанційного та відкритого навчання, міждисциплінарних та багатодисциплінарних навчальних планів, індивідуалізації та інтенсифікації навчання.

Інновації за способом їх здійснення. Доцільно здійснювати планові, систематичні та періодичні освітні інновації, а саме:

- Впроваджувати нові технології, розробляти нові й удосконалювати базові навчальні технології, організацію навчально-виховного процесу й науково-дослідницької діяльності у ВНЗ.
- Розробляти нові форми, методи й зміст навчання, гнучко реагувати на запити суспільного розвитку, ринку освітніх послуг, вимоги економіки і виробництва.

Інновації за обсягом новаторських рішень і заходів. Нововведення мають відбуватися як в окремих підрозділах закладів освіти, так і в закладах освіти в цілому. Інновації у державних, комунальних і приватних ВНЗ сприяють поширенню нововведень в усій системі освіти.

Щодо *інновацій за ступенем прогнозованих змін*, то необхідними є всі типи нововведень, що призводять до подальшого розвитку науки і техніки, формування сучасного фахівця міжнародного рівня.

Інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог, утворюють нові можливості, форми і джерела для подальшого розвитку й підтримки системи освіти, її структурних складових, відкриття у закладах освіти нових спеціальностей, професій, сприяють відповідності системи освіти, науково-освітнього та просвітницько-культурного обслуговування ринковим потребам суспільства. До них доцільно віднести:

- Участь приватного капіталу у створенні та фінансуванні закладів освіти різних рівнів, освітньо-наукових програм, кредитуванні навчання студентів і науковців.
- Створення при корпораціях, компаніях, виробництвах і підприємствах нових (власних) навчальних закладів з професійної підготовки, підвищення кваліфікації, надання суміжних професій.
- Створення новітніх навчально-науково-виробничих комплексів (за участю різних типів ВНЗ, наукових установ і промислових підприємств), технопарків тощо.

Висновки до розділу II

З огляду на визначну місію ВНЗ і вищої освіти в цілому, центральне місце університетів, інститутів і коледжів в інтелектуальному, науково-технічному й економічному розвитку суспільства державна підтримка системи вищої освіти є визначальною і становить головний пріоритет у будь-якій країні сучасного співтовариства.

Передовий досвід провідних економічно розвинених країн у розбудові і підтримці розвитку вищої освіти, існування дослідницьких і навчальних ВНЗ різних типів і форм власності, прибуткових і неприбуткових, бюджетних і підприємницьких незалежних свідчить про поступові трансформаційні зміни, викликані процесами глобалізації та міжнародної інтеграції, комерціалізації усіх сфер життя людства, посилення фінансових криз тощо. Необхідність не тільки виживання, але й розвитку, удосконалення та посилення позицій на світовому ринку освітніх і наукових послуг вимагають від ВНЗ гнучкої співпраці із промисловістю за активної підтримки й участі держави.

Цікавим і повчальним є досвід надання грантів, стипендій і різноманітної фінансової допомоги студентам, освітянам, молодим науковцям, викладачам і вченим у економічно розвинених країнах світу. Також важливим є досвід організації підтримки малого бізнесу, підприємництва і підприємницької освіти.

Впровадження інновацій у діяльності ВНЗ, вдосконалення форм фінансування вищої освіти є необхідним для її подальшого розвитку в умовах ринкових перетворень в Україні. Важливими є як підприємницька діяльність ВНЗ, так і залучення приватних інвестицій, участь приватного капіталу в підготовці фахівців для народного господарства країни і в укріпленні загального інтелектуального потенціалу нації. З позицій майбутньої євроінтеграції, подальшої демократизації національної вищої школи і наближення її до світових норм, вучеризація вищої освіти, впровадження принципів міжнародної вищої освіти мають стати наступними після зовнішнього незалежного оцінювання реальними кроками з подолання корупції і зловживань у сфері освіти, спрямованими на підвищення її ефективності, якості, іміджу.

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНЗ

РОЗДІЛ

3.1. Передумови і теоретичні основи реорганізації (трансформації) ВНЗ

3.1.1. Проблеми реформування системи вищої освіти України

У багатомільйонній країні, якою є Україна, якість освіти, як і рівень наукових досліджень, визначає її рейтинг на світовій арені, прямо впливає на економічно-промислову могутність і відповідне місце, яке вона займає серед розвинутих, тих, що розвиваються, або нерозвинутих країн світу. Що стосується вищої освіти, то відповідні урядові органи намагаються реформувати її у напрямі підвищення якості підготовки фахівців, подолання бюрократії, зловживань, проявів корупції та хабарництва. Іміджу національної освіти шкодять і так звані “освітні піраміди”, ВНЗ, що являють собою “млини дипломів”, невисока якість їхніх освітніх послуг, необґрунтовано короткі терміни надання вищої освіти, невизначеність із ефективністю заочного і вечірнього навчання та багато інших недоліків. Досі неоднозначним в українському суспільстві є й ставлення до дистанційного навчання. Усе це вочевидь вимагає радикальних змін і якомога швидшого виправлення, в тому числі можливої реорганізації, реформування і ре-

структуризації як самої вищої школи, так і ВНЗ різних форм власності.

У новій редакції проекту закону “Про внесення змін до Закону України “Про вищу освіту” (див.: *Проект закону “Про внесення змін до Закону “Про вищу освіту”*. Нова редакція / Освіта і управління, 2008. — Том 11, число 4. — С. 6–46), що знаходиться на розгляді в комісіях Верховної Ради України, у статті 23 “Типи вищих навчальних закладів” визначаються такі типи вищих навчальних закладів (ВНЗ), як університет (класичний, технічний, технологічний і галузевий), академія, коледж і професійний коледж, а також умови щодо необхідної чисельності студентів денної форми навчання, що впливають на статус ВНЗ (головним чином — на рівень акредитації і можливість готувати фахівців визначеної освітньо-професійної кваліфікації).

Здавалося б, як може тільки чисельність студентів впливати на дозвіл навчати за освітньо-професійною кваліфікацією бакалавра, магістра чи доктора філософії (мабуть, аналог кандидата наук)? Чи не від наукового-педагогічного кадрового потенціалу і матеріально-технічної бази ВНЗ це має залежати? Чи можуть готувати високо-

кваліфікованих фахівців тільки ВНЗ, що мають тисячі студентів? Чи аналізують державні посадовці та освітні вповноважені владні органи попит на випускників конкретних ВНЗ, якість їхньої підготовки, рівень працевлаштування та їх кар'єрне зростання? Чи спілкуються вони з працедавцями стосовно аналізу професійної підготовки випускників ВНЗ? Чи не є саме цей показник одним із найсуттєвіших при оцінці діяльності ВНЗ? Хіба є запорукою якісної підготовки фахівців ВНЗ тільки тому, що в ньому навчаються тисячі студентів та ще й на бюджетній основі?

Питань багато. Відповіді однозначної немає. На реформування системи освіти впливають політичні мотиви (приналежність до конфліктуючих партій і фракцій) і непрофесійність багатьох посадовців, яким доручена саме сфера освіти. Однак проблема кількісного складу студентів ВНЗ може вплинути на подальшу долю багатьох закладів (якщо цей проект закону не буде відхилений або перероблений Верховною Радою України), тому зараз багато невеликих (головним чином — приватних) ВНЗ розглядають можливість інтеграції, об'єднання або злиття.

Розглянемо далі досвід з інтеграції ВНЗ зарубіжних країн, проблему можливого об'єднання українських ВНЗ, їх подальшої співпраці і напрями цивілізованого врегулювання питань щодо їх існування у правовому полі України. Цікавим також є досвід існування і діяльності невеликих ВНЗ (незалежних коледжів, професійних шкіл) США, які мають високий рейтинг, що не залежить від кількості студентів, які навчаються у ВНЗ, а тільки від рівня їхньої підготовки і місця, яке займають випускники цих ВНЗ в американському суспільстві і міжнародній спільноті.

Останні десятиліття позначені все зростаючою конкуренцією у сфері вищої освіти. Територіальна мобільність робочої сили і студентів, інтернаціоналізація освіти поставили ВНЗ, у тому числі країн пострадянського простору, перед проблемою суперництва, що не існувала раніше, не тільки між собою, але і з зарубіжними конкурентами. За студентів із регіонів і провінцій змагаються філії столичних і великих міських ВНЗ, що інтенсивно освоюють освітній простір регіонів, областей, не-

великих провінційних міст і селищ. Посилюється й регіональна конкуренція між ВНЗ усередині однієї області, міста, насамперед між державними і приватними закладами.

Усі три рівні конкуренції ВНЗ — міжнародний, регіональний і місцевий — на пострадянському просторі пов'язані з можливостями надання платних освітніх послуг, а також — завдяки створенню великої кількості недержавних (приватних) освітніх закладів і поширеними тенденціями реформування системи фінансування ВНЗ за принципом “гроші ідуть за студентом” [85]. Прагнення ВНЗ запропонувати абітурієнтам освітні програми, виходячи з ринкового попиту на найбільш популярні з них, сьогодні створило ситуацію великої кількості спеціальностей, що дублюють одна одну, у ВНЗ одного міста, області, регіону. Збільшення мобільності викладачів і студентів ставить перед керівництвом ВНЗ проблему, як закріпити (утримати) кращих із них у себе. Нарешті, недостатнє бюджетне фінансування і, як результат, необхідність самостійно заробляти кошти примушують ВНЗ шукати шляхи оптимізації витрачання ресурсів, рахувати свої витрати на кожного випускника — так звану одиницю продукції.

Ці труднощі і проблеми ще більшою мірою характерні для ВНЗ розвинутих країн світу, в першу чергу — європейських, північноамериканських і австралійських ВНЗ, які набагато раніше вступили в епоху так званого “академічного капіталізму” [85; 569]. Тому корисним може бути зарубіжний досвід їх подолання.

3.1.2. Форми реорганізації ВНЗ: зарубіжний і вітчизняний досвід

Розглядаємо один із можливих шляхів вирішення зазначених проблем в умовах конкуренції ВНЗ, що з кожним роком значно посилюється, — їхню інтеграцію шляхом *організаційного злиття*. Зауважимо, що майже всі сучасні ВНЗ в усьому світі являють собою не благодійні установи, а чітко виражені освітні (освітньо-наукові) корпорації, що здійснюють підприємницьку діяльність в освітній, науковій і культурній сферах, продукуючи (ви-

робляючи) і надаючи нові знання й освітні послуги та здійснюючи освітньо-науково-культурне обслуговування націй, у тому числі — і у сфері вищої освіти. Тому на ВНЗ, як і на діяльність усієї системи вищої освіти, доцільно поширювати методи, методологію і апарат корпоративного менеджменту з використання базових положень, термінології, концепцій тощо [141]. А серед головних завдань ВНЗ різних країн є здобуття й ефективне використання коштів, максимальне фінансування своєї статутної діяльності, виживання в суворій конкурентній боротьбі, досягнення високого рівня освітньо-наукових послуг і отримання від цього дивідендів.

Нижче, у таблиці 3.1, наведемо можливі форми реорганізації ВНЗ.

Організаційне злиття — це не просто *співпраця* вищих навчальних закладів одного регіону, області, міста один з одним або з науковими інститутами, що є давньою і звичайною практикою, а їх повне або часткове *об'єднання*, створення на базі двох і більше ВНЗ нового науково-освітнього закладу або *входження* дрібного ВНЗ (інституту, коледжу) до складу крупного університету. Відзначимо, що ця практика протягом останніх десятиліть уже надійно зарекомендувала себе в приватному, орієнтованому на прибуток, секторі освіти економічно розвинених країн, так що університети в черговий раз ідуть шляхом так званого наздоганяючого капіталістичного розвитку [85; 195], адаптуючи організаційні рішення, зроблені першопроходцями управлінських інновацій — промисловими і комерційними корпорація-

ми. Практика злиття знайшла своє осмислення і в сучасній теорії менеджменту. Так, наприклад, популяційна екологія в теорії організацій постулює, що в числі найбільш пристосованих у стабільному зовнішньому середовищі частіше виявляються ті, хто найкраще відповідає його (середовища) вимогам, а в середовищі, яке динамічно змінюється, — ті, хто володіє більш універсальними навиками [85; 195]. Тому можна висловити припущення, що в сучасній динамічній ситуації в системі вищої освіти найбільш перспективним шляхом розвитку є шлях універсалізації ВНЗ. Які ж завдання дозволяє вирішити інтеграція ВНЗ шляхом організаційного злиття? По-перше, це концентрація й ефективніше використання матеріальних і людських ресурсів. Злиття ВНЗ означає і злиття їхніх ресурсів, забезпечення ширшого доступу до об'єктів інфраструктури (будівель, лабораторій, бібліотек, засобів телекомунікації), їхній спільний розвиток. Деякі університети, як, наприклад, у випадку з Лондонським столичним університетом [415], у результаті злиття забезпечили собі можливість розширення корисної площі. Відбувається і концентрація людських ресурсів — знань, досвіду, наукового потенціалу, забезпечується міждисциплінарний характер навчання і наукових досліджень. Особливо відчутним придбанням у цьому плані виявляється полегшення доступу до ресурсів наукових досліджень для дрібних коледжів, чия власна наукова база відносно слабка. Крупний регіональний університет, що сконцентрував істотний науковий потенціал, створює сприятливіші умови для фандрайзингової діяльності (знаходження

Таблиця 3.1.

Можливі форми реорганізації ВНЗ

Форма реорганізації ВНЗ	Передача (перехід) прав і обов'язків
Злиття: $A + B = C$	Повністю від А і В до С
Приєднання: $A \rightarrow B = B$	Повністю від А до В
Розділення: $A = B + C$	Повністю від А до В і С відповідно до розділового балансу
Виділення: $A = A + B$	Частково від А до А і В відповідно до розділового балансу
Перетворення: $A = B$ або $B = A$	Повністю до нової юридичної особи

фінансів, грантів і спонсорів) своїх підрозділів, полегшуючи їм доступ до грантових ресурсів і замовлень, пов'язаних із комерціалізацією наукових розробок.

По-друге, злиття забезпечує новому об'єднаному університету конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. Особливо важливо це в аспекті міжнародної і регіональної конкуренції: об'єднавшись, місцеві ВНЗ перестають конкурувати між собою і об'єднують свої ресурси для протистояння “зовнішнім” конкурентам (ВНЗ інших міст, регіонів, країн).

Стійкіше фінансове положення і ресурсна забезпеченість такого університету дозволяє йому залучати викладачів вищого класу. Об'єднання дозволяє вирішити проблему дублювання однакових спеціальностей і забезпечити замість цього міждисциплінарний характер навчання. Найяскравіше це виявляється при злитті класичних університетів з галузевими (медичними, технічними) коледжами і школами. Наприклад, в результаті злиття Університету Кардіффа з Медичним коледжем Університету Уельсу (Великобританія) студентам-медикам почали викладатися такі нові предмети, як біоетика, медичне право, інформаційні технології, медичні гуманітарні науки. У програмі перепідготовки і підвищення кваліфікації лікарів тепер включено навчання їх бізнесу, менеджменту, валлійській мові [49; 85]. Для крупних університетів диверсифікація навчальних програм виявляється настільки важливим придбанням (фактором, досягненням), що інколи вони навіть беруть на себе боргові зобов'язання дрібних коледжів, оскільки тим самим купують за “ціною боргу” їхні навчальні програми [474]. Об'єднання дозволяє скоротити розрив між коледжами одного рівня навчання (випускники яких отримують лише ступінь бакалавра) і дворівневими (що мають магістерські програми й аспірантуру), оскільки забезпечує студентам можливість отримати вищий (магістерський або докторський) ступінь postgraduate у тому ж коледжі, де вони отримали ступінь бакалавра. Це сприяє підвищенню статусу дрібних коледжів, тим більше, що при об'єднанні вони отримують “ім'я” крупного університету, що також є важливим конкурентним придбанням.

По-третє, це оптимізація системи управління. Укрупнюючись, організації забезпечують свою динамічну стійкість — надійність, адаптивність, здатність до самозбереження і саморозвитку. Метою такої організації є не просто екстенсивне зростання, що вимірюється збільшеною кількістю студентів і персоналу, але *стійкий розвиток*, що передбачає якісні позитивні зміни в управлінні організацією. Наслідком об'єднання організацій стає здешевлення структури управління, велика фінансова стабільність, економія витрат. Найвідчутніше це придбання для дрібних коледжів, в яких високі витрати з розрахунку на одного студента, проте в ньому зацікавлені і крупні університети: результати досліджень показують, що істотна економія від масштабів діяльності досягається тоді, коли число студентів перевищує 20 тисяч [474]. Оптимізація системи управління виражається також і в можливості забезпечувати інтенсивнішу взаємодію підрозділів університету. Вважається також, що злиття ВНЗ дозволяє забезпечити позитивні зміни в ментальності співробітників і організаційній культурі ВНЗ.

По-четверте, злиття університетів спричиняє істотний внесок у розвиток своїх регіонів. Вважається, що нові мегауніверситети не лише забезпечують стабільнішу зайнятість персоналу, але й сприяють створенню нових робочих місць. Так, протягом 6 років, відведених на процес об'єднання Університету Кардіффа з Медичним коледжем Університету Уельсу, очікувалося створення 1800 робочих місць [49; 85]. Підвищений інтерес урядів і місцевих властей до злиття ВНЗ пояснюється їх прагненням понизити вартість навчання з розрахунку на одного студента, а також підштовхнути ВНЗ до їх активнішої участі в публічній політиці [474]. Крім того, об'єднання полегшує процес контролю уряду за ВНЗ: адже велику кількість дрібних коледжів контролювати значно важче, ніж один крупний регіональний університет. При цьому існує досить поширена точка зору, що подібний контроль не робить замах на академічні свободи університетів. Більше того, очікується збільшення автономії рад університетів, у тому числі і в державних ВНЗ. По-п'яте, міжнародні об'єднання ВНЗ, які мають акредитації своїх

країн і пропонують навчальні плани і програми за своїми освітніми системами, сприяють розширенню вибору абітурієнтів, взаємодоповнюють і збагачують навчальний процес. Так, надання спільно вищої освіти за американськими і британськими стандартами, що пропонують, наприклад, об'єднані в один потужний ВНЗ Міжнародний Університет Шиллера і Лондонський Міський Коледж [303; 550–553], дозволяють студентам навчатися за навчальними планами і програмами американських і британських ВНЗ, зрозуміти спільне і різне в освітніх системах цих країн, опанувати одночасно два типи навчання.

Про те, наскільки значними є масштаби злиття зарубіжних ВНЗ, дозволяють судити такі факти, як, наприклад, те, що в одному з двох регіонів Бельгії — Фландрії — в результаті розпочатої в 1994 р. реформи з 163 коледжів до теперішнього часу утворені 29 [85; також див.: *Verhoeven, J.C., Wit, K. de.* Belgian (Flemish) Case Study // Seminar of Portuguese National Education Commission on Higher Education Systems. 17–18 April 2000. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://erswww.kuleuven.ac.be/~u0013941/docs/TSER%20HEINE%20Porto%202000.pdf\(2009\)](http://erswww.kuleuven.ac.be/~u0013941/docs/TSER%20HEINE%20Porto%202000.pdf(2009))]. Реформа освіти, що проводиться у даний час, в ЮАР передбачає об'єднання 21 університету і 15 політехнічних коледжів (техніконів) країни в 11 університетів, 6 технічних коледжів і 6 нових гібридних інститутів, які будуть утворені злиттям університетів і техніконів [85; 537]. Активно йдуть процеси об'єднання китайських ВНЗ, оскільки це один з напрямів реформи освіти КНР, розпочатої ще в 1992 р. За останніх 13 років 556 установ вищої освіти країни злилися в 232. Особливо схильні до цього процесу установи системи навчання дорослих (зі 169 установ нині утворено 20) [85; 499]. Як бачимо, системи вищої освіти різних країн піддаються інтенсивним процесам концентрації, злиття і укрупнень, причому здійснюється це в ході національних освітніх реформ, тобто роль уряду при цьому вельми істотна.

Зрозуміло, що адміністративне злиття двох і більше ВНЗ є справою непростюю, і цей процес вимагає значної підготовчої роботи. Однією з важливих передумов об'єднання є тривала

співпраця ВНЗ (інколи впродовж більше 70 років, як у випадку з Університетом Кардіффа і Медичним коледжем Університету Уельсу), вторинна зайнятість викладачів у цих ВНЗ. Те, що різні ВНЗ забезпечують підготовку фахівців різних рівнів (бакалавра, магістра, доктора) за одними і тими ж спеціальностями, також є спонукальним мотивом раціоналізувати процес навчання за допомогою об'єднання. Так було, наприклад, з утворенням у 2000 році Університетом Антверпена, де у всіх трьох раніше існуючих ВНЗ були факультети прикладної економіки, що конкурували між собою [85; 242].

Вельми важливу роль у злитті ВНЗ відіграють і зовнішні, інфраструктурні чинники, такі як наявність територіальних асоціацій університетів. Прикладом такої асоціації, що відіграє роль інтегратора вищих навчальних закладів штату, є Система університетів штату Вісконсин (*University of Wisconsin System*) [48; 85]. Це — одна з найбільших систем вищої освіти США. Вона включає два великі державні (що належать штату) університети — Медісонський і Вісконсинський, низку чотирірічних і дворічних коледжів, понад 137 тисяч студентів і 32 тисяч викладачів і співробітників, а також — об'єднані інформаційні ресурси. Загалом до цієї системи входять 13 університетів, 13 кампусів для студентів 1–2 курсів, система розгалуження на рівні штату.

Систему було створено у 1971 році, коли два основних державних університети і їхні системи об'єдналися в одну університетську систему штату. Усі університети системи пропонують асоційовані ступені (молодших спеціалістів), бакалаврські і магістерські навчальні програми, а Медісонський і Вісконсинський університети — ще й підготовку докторів.

Особливість цієї системи полягає в тому, що її студенти можуть вільно переводити свої кредити в її межах, а студенти, що навчаються за межами цієї системи, можуть до неї переходити. Наприклад, у 2007–2008 навчальному році 15 682 студенти перевелися з одного навчального закладу до іншого в межах системи, або перейшли до системи з-за її меж. Так, 41 % нових студентів перейшли з закладу до закладу в межах системи;

29 % нових студентів перейшли до системи з інших ВНЗ поза її межами; 21 % студентів перевелися до системи з інших технологічних коледжів штату Вісконсин. Інші студенти перейшли до системи з приватних університетів і коледжів штату Вісконсин або приїхали з-за кордону (зарубіжні студенти) [48].

Наявність цієї системи забезпечує можливість оперативного обміну інформацією і налагодження співпраці ВНЗ. Оскільки процес злиття — велика дорога справа, успіх заходу багато в чому визначається доступністю здобуття фінансування об'єднання з боку національних фондів підтримки освіти — як державних, так і приватних.

І, звичайно ж, активною діючою силою в процесі об'єднання виявляються держава і місцева влада. Це може бути як непряма підтримка (наприклад, законодавчо встановлені однакова плата за навчання в державних і приватних університетах і єдині ставки оплати праці викладачів по всій країні в Бельгії, що полегшує мобільність студентів і викладачів [232]), так і пряма цілеспрямована дія на ВНЗ з метою інтенсифікувати процеси їх злиття. Як ми вказували вище, державні концепції реформи систем вищої освіти багатьох країн включають організаційне злиття ВНЗ, а особливо активно уряди беруть участь у злитті громадських або суспільних (*public*) коледжів. Окрім уже згаданих нами Бельгії, Китаю і ЮАР, прямі урядові заохочення до злиття спостерігаються в Нідерландах, Австралії. Але саме з цим пов'язано і критичне відношення до цього процесу. Наприклад, висловлюються критичні думки щодо того, що часто такі злиття носять недобровільний, примусовий характер і не мають під собою жодних підстав, окрім тиску властей. Останні здійснюють такий тиск, використовуючи інструменти “торгу” (фінансова допомога) або “примусу” (фінансові санкції відносно таких ВНЗ, які вирішили залишитися незалежними) [474].

З іншого боку, перешкодами для злиття ВНЗ є чинники управлінського, соціального і культурного характеру. Серйозні проблеми виникають при злитті приватних і державних ВНЗ. Для багатьох проблемою, що не вирішується, виявляється приведення до єдиного стандарту своїх систем

адміністративного управління. Особливо складно домовитися ВНЗ з централізованою і децентралізованою системами керівництва, яким до того ж, як правило, відповідають і різні корпоративні культури: орієнтовані на дотримання формальних правил або більш демократичні, “підприємницькі”. Інколи істотні відмінності спостерігаються в політиці зайнятості і програмах соціального страхування, в яких беруть участь університети як працедавці. До них належать, наприклад, різні додаткові умови праці, які обумовлюються в трудових контрактах (угодах, договорах) співробітників (кількість робочих днів у році) або різні схеми пенсійного забезпечення співробітників.

Нарешті, нерідко плани злиття розбиваються через протидію студентів, викладачів і громадськості, які очікують на негативні наслідки організаційних трансформацій: страх скорочення навчальних і робочих місць, бюрократизації, втрати незалежності та можливості брати участь в управлінні ВНЗ. Відзначимо, що питання — чи створюються в результаті злиття нові робочі місця, чи, навпаки, відбувається їх скорочення — як і раніше, залишається спірним. Стурбованість же громадськості пов'язана, наприклад, з тим, що злиття технічних шкіл і університетів, що входять у Систему університетів штату Вісконсин, скоротить можливості вибору студентів: поки що вони можуть після закінчення коледжу самі визначати, в якому університеті продовжувати навчання, а після злиття вважатимуться “прикріпленими” до якогось одного університету [527].

Які ж практичні питання доводиться вирішувати керівництву ВНЗ, яким удається домовитися, здолати вказані перешкоди і зважитися на злиття? По-перше, це *визначення адміністративної схеми об'єднання*. Зарубіжний досвід дозволяє виділити чотири типи таких об'єднань — за критерієм повноти їхнього злиття.

Перший тип представлений “найм'якшими” (найгуманнішими) формами об'єднання — *асоціаціями*. Типовий приклад такого типу — освіта на базі двох і більше незалежних освітніх/наукових закладів нового об'єданого підрозділу, наприклад, факультету, діяльність якого управляється спільно всіма учасниками об'єднання. Строго

кажучи, це ще не “об’єднання”, а швидше “інтеграція”, що закладає організаційні, економічні і соціальні основи можливого подальшого злиття закладів.

Як приклад успішного міжнародного *організаційного злиття* у сфері вищої освіти з об’єднанням у формі, подібній до асоціації, розглянемо інтеграційні перетворення Міжнародного Університету Шиллера — Schiller International University (скорочено — SIU), які відбувалися протягом останніх десяти років. SIU було створено у 1964 році родиною Ляйбрехтів — американців німецького походження — як незалежний американський університет із головним офісом у м. Дюнедін (США, штат Флорида) і європейськими кампусами у таких містах: Лондон (Великобританія), Париж і Страсбург (Франція), Гейдельберг (Федеративна Республіка Німеччина), Мадрид (Іспанія), Енгельберг і Лейзін (Швейцарія). З часом на базі SIU і Лондонського міського коледжу (London City College, скорочено — LCC), заснованого у м. Лондоні у 1982 році, в кінці ХХ — на початку ХХІ століть було утворено Американський міський університет (American City University, скорочено — ACU) з головним офісом у м. Шейєн (США, штат Вайомінг) і кампусами в інших країнах: Великобританії (м. Лондон), Лівані (м. Бейрут), Ірландії (м. Дублін), Філіппінах (м. Маніла), Об’єднаних Арабських Еміратах (м. Дубаї), Малайзії (м. Селангор і м. Куала-Лумпур), КНР (м. Шенчжень і м. Гуанчжоу), Греції (м. Афіни), Сербії (м. Белград), Тайвані та Шрі Ланці (м. Коломбо) [303; 550–553].

Згодом з ACU вийшов SIU (який був викуплений у 2008 році у сім’ї Ляйбрехтів міжнародною освітньо-інвестиційною компанією і реорганізований у корпорацію KIP SIU LLC з головним офісом у м. Ларго в штаті Флорида, США) й об’єднався з LCC, утворили ВНЗ, який надавав бакалаврську та магістерську освіту за американськими (SIU) та британськими (LCC) навчальними планами і програмами.

Другий тип організаційного об’єднання — це *повне адміністративне злиття факультетів двох і більше незалежних ВНЗ*. Таке організаційне рішення найбільш виправдано в разі вже згаданої нами проблеми дублюючих спеціаль-

ностей, які пропонують ВНЗ одного міста, області, регіону. Прикладом такого об’єднання стало злиття медичних факультетів двох університетів у Берліні. Зіткнувшись з фінансовими труднощами і поставши перед перспективою закриття одного з факультетів як умовою для продовження фінансування іншого з боку місцевої влади, керівники університетів зробили організаційну інновацію, об’єднавши ці факультети і тим самим уникнувши скорочення співробітників і втрати навчальної і наукової бази.

Як для цього об’єданого медичного факультету, так і для багатьох інших характерно те, що після злиття не відбувається географічного переміщення робочих місць — навчальні аудиторії, лабораторії, персональні робочі місця залишаються в тих же будівлях, що і до злиття; для рядових співробітників ця організаційна трансформація носить швидше віртуальний характер, тобто є лише зміною вивіски. Більш того, своїм місцем роботи вони продовжують вважати ту установу, в якій працювали до об’єднання. Відзначимо, що злиття факультетів може бути як кінцевою метою перетворень, так і етапом підготовки до повнішого організаційного об’єднання ВНЗ. Третє організаційне рішення — це *злиття за принципом поглинання*. Така схема типова для об’єднання “нерівноцінних” партнерів — наприклад, поглинання крупним регіональним дослідницьким університетом дрібного галузевого коледжу, що забезпечував раніше тільки підготовку до рівня бакалавра. Останній таким чином просто припиняє своє існування. Найчастіше в рамках такої схеми відбувається злиття двох (рідко — більше) закладів. Так, є приклади входження до складу крупних класичних університетів медичних коледжів (Університет Кардіффа) або технічних шкіл [527].

У свою чергу може варіюватися повнота поглинання: дрібний коледж або повністю розчиняється в крупному університеті, або володіє певною автономією, — наприклад, цілком входить у структуру університету як його факультет або інститут. Прикладом останнього може служити злиття Амстердамського вільного університету і Християнського інституту Віндсхейм у Зволле (Нідерланди) у січні 2004 року [250].

Четвертий і найповніший тип об'єднання є повним адміністративним злиттям двох і більше університетів, створенням на їхній базі нового об'єднаного університету як єдиної структури. Хоча в рамках цієї схеми також найчастіше об'єднуються 2 установи, вона створює умови для об'єднання і більшої кількості ВНЗ. Наприклад, так був утворений Університет Антверпена, що об'єднав 2 державних і приватний католицький університет [232].

Другою групою практичних питань, які необхідно вирішити для успішного об'єднання, є розробка плану злиття, визначення термінів організаційної трансформації. Тривалість періоду злиття може варіюватися у значному проміжку часу: від запланованих 6 років, відведених на злиття Університету Кардіффа з медичним коледжем Уельсу, до 25 років, які зайняло утворення Університету Антверпена (1978–2003). Терміни злиття залежать від кількості ВНЗ, що мають входити до складу об'єднаного університету, ступеня близькості їх організаційних структур, позиції керівництва і рядових співробітників (сприяння або протидія злиттю). Тривалі терміни злиття, як у випадку з Університетом Антверпена, характерні для так званого “еволюційного” процесу зближення ВНЗ, коли їхнє організаційне злиття “визріває” поступово, будучи наслідком багаторічної співпраці. Еволюція такого злиття виглядає як поетапне поглиблення інтеграції за вже розглянутими нами принципами об'єднань: асоціації (спільні бібліотечні ресурси, підготовка спільних інформаційних матеріалів для абітурієнтів) → злиття окремих факультетів → повне злиття університетів [232]. На наш погляд, саме такий процес злиття є оптимальним, дозволяючи поступово нарощувати економічну й адміністративну базу для подальшої інтеграції і відповідно готувати співробітників до позитивного сприйняття змін.

Прискорені ж темпи об'єднання ВНЗ, коли на цей процес відводиться всього лише декілька років, характерні для цілеспрямованого злиття, що є складовою частиною державних реформ у сфері вищої освіти. Позитивним у такій стратегії є сильна зовнішня (адміністративна, правова, фінансова) підтримка злиття з боку територіаль-

них асоціацій університетів (Система університетів штату Вісконсин), національних агентств фінансування (Уельс), місцевих властей (Фландрія) або загальнодержавних програм (Китай). Проте є й негативні риси: витрати в цьому випадку також суттєві — співробітники сприймають зміни, що відбуваються в університеті, як нав'язані згори, і поширеною стає думка, що злиття університетів не має під собою розумних підстав, є самоціллю і способом бюрократичного реформування ВНЗ. Третє серйозне питання, що вимагає великої підготовчої роботи, — це визначення правового статусу об'єднаного університету і коледжів, що увійшли до його складу. Так, багато невеликих коледжів вельми чутливі до втрати своєї автономії. Різний кількісний склад керівництва ВНЗ до їхнього злиття піднімає проблему політичної рівноваги в керівництві об'єднаного ВНЗ — адже права дрібного коледжу неминуче ущемлятимуться або й ігноруватимуться (коледж не матиме необхідної кількості голосів для прийняття рішень на свою користь) при голосуванні. Потреби централізованого управління об'єднаним ВНЗ також часто густо вступають у протиріччя з особистими амбіціями керівників коледжів, що увійшли до його складу (особливо в разі об'єднання рівнозначних за розмірами і впливовістю крупних ВНЗ). Боротьба за верховенство в новій системі управління може настільки деструктивно позначитися на роботі об'єднаного університету, що просто перекреслить вигоди від злиття.

Тому багато дрібних коледжів ставлять умовою свого входження до складу університету певний обсяг прав і привілеїв, якими вони зможуть користуватися в новій якості. Таким привілеєм може бути, наприклад, принцип подвійної або навіть 75-процентної більшості при голосуванні з важливих питань на раді університету, яке, при невеликій кількості членів ради, фактично означатиме право вето з боку представників того чи іншого коледжу [232]. Можливим рішенням у плані збереження статусу керівників крупних ВНЗ є введення “подвійного керівництва” в об'єднаному університеті. Для цього створюються дві посади з рівним статусом — “президента”, що забезпечує функцію зовнішнього представництва університе-

ту, і “ректора”, що здійснює внутрішню виконавчу владу, повсякденний менеджмент (у комерційних організаціях аналогом цієї посади є “виконавчий директор” (*chief executive*)).

Результати досліджень допомагають отримати уявлення про підсумки організаційного злиття університетів, а саме — щодо проблем, що виникають до, в процесі і після злиття, а також — реформування університетів. Результати злиття є змішаними і знаходяться в діапазоні між позитивними відгуками офіційного керівництва ВНЗ і песимізмом консервативно налаштованих співробітників, що однозначно не схвалюють будь-які зміни. Так, у своєму дослідженні п’яти бельгійських коледжів, утворених шляхом злиття, Дж. Верховен [612] відзначає їхні позитивні, негативні і змішані результати.

До *позитивних результатів* злиття коледжів віднесені зміни в ментальності і те, що підрозділи стали більше вчитися один у одного. Швидше як *негативний результат* можна розцінювати збільшення кількості робочих годин викладачів після злиття (в середньому від 39 до 44 годин на тиждень). Крім того, у всіх п’яти коледжах об’єднання не змогло забезпечити інтенсивнішої співпраці кафедр, що виразилося у відсутності (або малій кількості) міжкафедральних проектів, а також — не змогло поліпшити для студентів доступність персоналу. До *змішаних результатів*, тобто тих критеріїв, за якими в одних коледжах спостерігалися позитивні зміни, а в інших — ні, Дж. Верховен відносить розширення пропозиції курсів, стабільність фінансування, поліпшення оснащення і підтримку з боку центральної адміністрації.

У цілому ж фахівець з управління у сфері освіти — Дж. Верховен — визнає, що зважаючи на багатокритеріальність завдання реформування ВНЗ, досить важко чітко визначити, що ж є “успішним злиттям” і які досягнення або втрати є головними, а які — другорядними. Непростим завданням також є виявлення чинників, що визначають, чому одні реорганізовані коледжі виявляються успішнішими, ніж інші. Автор вважає, що одним із таких чинників є розмір організації: крупні коледжі отримують від злиття більше переваг, ніж дрібні.

А ось високий ступінь автономії університетських підрозділів, що є останнім часом майже аксіомою реформування управління університетами, виявився незначним чинником успішності об’єднаних коледжів. Дж. Верховен також відзначає, що децентралізація не веде автоматично до розширення участі співробітників в управлінні ВНЗ і поліпшенню комунікації між ними і краще здійснюється управління саме у централізованих коледжах.

Розглянутий напрям підвищення конкурентоспроможності ВНЗ в умовах глобальної, національної і місцевої, регіональної конкуренції — їхнє організаційне злиття — може слугувати корисним досвідом для системи вищої освіти України. Організаційне злиття дозволяє ВНЗ ефективніше витрачати ресурси, скорочуючи витрати, забезпечувати більш широку та різноманітну пропозицію освітніх послуг та їх міждисциплінарність, оптимізувати систему управління, робити більший внесок у розвиток своїх регіонів. Основою для злиття є історичні традиції співпраці (співробітництва) і ступінь організаційної близькості ВНЗ. Процеси укрупнення і злиття активно підтримуються урядами різних країн і місцевою владою, нерідко включаються до програм і національних стратегій реформування вищої освіти. Основними перешкодами об’єднання стають великі відмінності у системах управління ВНЗ і негативне ставлення до нього співробітників, студентів і громадськості. Виділені вище адміністративні схеми злиття ВНЗ залежать від глибини їхньої інтеграції, а саме: від співпраці в окремих напрямках діяльності до повного організаційного злиття у рамках новоутвореного об’єднаного ВНЗ (як правило — університету). Штучне злиття, що є поширеним у програмах і національних стратегіях реформування вищої освіти, зазвичай проводиться у стислі терміни при активному сприянні держави і місцевих властей. Еволюційне ж злиття, яке є наслідком співпраці ВНЗ, що історично склалася, здійснюється поетапно, інколи — впродовж двох-трьох десятиліть. Об’єднана структура управління ВНЗ піднімає питання прав і повноважень ВНЗ, що існували до об’єднання, і їхніх керівників. Від вирішення цих питань залежить можливість стабільного функціонування новоствореного ВНЗ. Результати

об'єднання ВНЗ можуть приносити змішані результати, часто дозволяючи лише частково досягати поставлених цілей підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат ВНЗ і оптимізації їхніх систем управління. Проте інтеграція і універсализація — об'єднання і укрупнення ВНЗ — є, мабуть, перспективним шляхом для розвитку університетів і ВНЗ інших типів як в Україні, так і на пострадянському просторі. Система вищої освіти України, приєднавшись до Болонського процесу, йде шляхом західних освітніх систем, стикаючись з тими ж проблемами у зв'язку з усе більшим залученням до міжнародної й глобальної конкуренції у вищій освіті.

В Україні з початку 2011 року вже об'єдналися близько 20 ВНЗ — у Кривому Розі, Львові, Донецьку. До них мають приєднатися ВНЗ ще 8 областей. Також існують об'єднання ВНЗ різних форм власності — асоціації і конфедерації, але їхні функції, головним чином, є громадськими. Вони суттєво не впливають на державну політику в галузі вищої освіти і є швидше інформаційно-дорадчими.

У цьому аспекті цікавим є криворізький експеримент із злиття декількох державних ВНЗ. Так, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 21 березня 2011 р., № 280 “Деякі питання реорганізації вищих навчальних закладів та наукових установ” у промисловому місті Кривий Ріг було створено освітянсько-наукове формування — Криворізький державний університет. До нього увійшли всі провідні ВНЗ міста, які забезпечують підготовку висококваліфікованих кадрів для базових галузей індустріального регіону: Криворізький технічний університет, Криворізький державний педагогічний університет, Криворізький економічний інститут Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Криворізький факультет Національної металургійної академії України. До структури також було залучено освітні ресурси Науково-дослідного гірничорудного інституту та Українського державного науково-дослідного інституту безпеки праці та екології в гірничорудній і металургійній промисловості.

У травні 2011 року об'єднаний Криворізький державний університет отримав статус національного з метою сприяння подальшому розви-

тку національної вищої освіти, створення сучасної університетської наукової та науково-педагогічної школи, підвищення ефективності системи підготовки фахівців. У Криворізькому національному університеті здобуватимуть освіту більше 30 тисяч студентів. Крім того, завдяки отриманому статусу в університеті значно розширюються права з автономного керування, навчальні плани можуть затверджуватися безпосередньо в університеті, за потреби їх можна корегувати, щоб вони максимально відповідали запитам потенційних роботодавців. Це дозволить вирішити питання залучення кваліфікованих кадрів до криворізьких підприємств і має значно підвищити конкурентоспроможність випускників Криворізького національного університету з урахуванням особливостей регіонального попиту на ринку праці.

Зазначимо також, що інтеграційні процеси в системах освіти багатьох країн світу не заважають утворенню нових, інноваційних ВНЗ, що мають свою власну місію та “родзинку”. До них можна віднести і спільні міжнародні ВНЗ, головним завданням яких є інтеграція передового міжнародного досвіду у сфері вищої освіти, можливість надання вищої освіти за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями одночасно за навчальними планами і програмами ВНЗ різних країн. Прикладом такого міжнародного співробітництва є Українсько-американський гуманітарний інститут “Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в Україні” (УАГІ ВМУУ), заснований у 1997 р. Національним педагогічним університетом (НПУ) імені М. П. Драгоманова та Вісконсинським Міжнародним Університетом з США. Головне завданням УАГІ ВМУУ — надання сучасної вищої освіти за міжнародними стандартами, вивчення та впровадження передового досвіду України, США та інших економічно розвинених країн світу в галузі вищої освіти, поєднання ґрунтовної гуманітарної підготовки, якісної професійної освіти, морально-етичного виховання молоді України для її успішної самореалізації і подальшої інтеграції до європейської спільноти.

Уже 15 років УАГІ ВМУУ успішно функціонує в комплексі з НПУ імені М. П. Драгоманова і у своїй діяльності використовує навчальні плани

та програми, затверджені МОН України відповідно до державних стандартів і вимог, а також навчальні плани і програми провідних університетів США та Західної Європи. Студенти УАГІ ВМУУ мають можливість навчатися за українською програмою за напрямом “Менеджмент” зі спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності” та американською програмою зі спеціальності “Business Administration” (програма університетів США). Викладання за українською програмою з менеджменту ведеться українською мовою, а за американськими програмами ВВА та МВА — англійською мовою, провідними американськими і зарубіжними професорами.

Студенти отримують ґрунтовну фахову (підприємництво, менеджмент і бізнес), комп’ютерну та гуманітарну підготовку, професійно використовують систему Інтернет та методи дистанційного навчання, вміють працювати в команді. Відповідно до державної концепції приєднання до Болонського процесу в УАГІ ВМУУ реалізується навчання студентів за міжнародними стандартами.

3.1.3. Досвід об’єднання (злиття) зарубіжних університетів і коледжів

Два останні десятиліття позначені все зростаючою конкуренцією у сфері вищої освіти в усьому світі. Територіальна мобільність робочої сили і студентів, інтернаціоналізація вищої освіти поставили вищі навчальні заклади (ВНЗ), у тому числі — й країн пострадянського простору, перед проблемою суперництва, якого не існувало раніше. Йдеться про конкуренцію національних ВНЗ не тільки між собою, але й з зарубіжними університетами і коледжами. За студентів із регіонів і провінцій змагаються як філії столичних і великих міських ВНЗ, що інтенсивно освоюють освітній простір регіонів, областей, невеликих провінційних міст і селищ, але й різноманітні фірми-посередники, що пропонують навчання за кордоном у престижних зарубіжних ВНЗ. Посилюється також і регіональна конкуренція між ВНЗ усередині однієї області, міста, перш за все, між державними і приватними закладами.

Досвіду інтеграції зарубіжних ВНЗ присвячено значну кількість наукових праць, у тому числі [85; 195; 232; 250; 297; 365–369; 415; 474; 499; 527; 537; 612] та інші.

Розглядаємо далі деякі головні причини об’єднання (злиття) університетів і коледжів у США, Великобританії, Новій Зеландії, Фінляндії та Південній Африці, що відбуваються останнім десятиріччям. При цьому зазначимо, що спільним серед головних завдань ВНЗ різних країн є здобуття і ефективне використання коштів, максимальне фінансування своєї освітньо-наукової діяльності, виживання в суворій конкурентній боротьбі, досягнення високого рівня надання освітніх послуг населенню та отримання від цього дивідендів.

3.1.3.1. Об’єднання університетів і коледжів у США

Об’єднання університетів у США — завжди дуже делікатне питання, яке досить часто має політичне забарвлення. Найчастіше ці питання піднімаються з політичних міркувань, саме тому уряд ставиться до них із великою обережністю (див., наприклад, статтю: *Plan to merge black colleges meets with ire.* // USA Today, December 1, 2009. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.usatoday.com/cleanprint/?1284716880194> (20.05.2010).

Окрім того, найбільш поширеною причиною об’єднання коледжів у США виступають фінансові проблеми, а також супутні питання фінансового характеру, які унеможливають подальше існування ВНЗ через недостатність коштів і недосконалість фінансування для забезпечення матеріальної бази і основної діяльності. Тому для більшості ВНЗ, особливо для коледжів, об’єднання є оптимальним виходом із скрутною ситуації: це є дієвим засобом уникнення закриття або ліквідації.

Однак, незважаючи на те, що процеси ліквідації та створення навчальних закладів увесь час тривають у США, загальна кількість коледжів, починаючи з 1980 року, залишається приблизно постійною — біля 1600.

Так чи інакше, намагання відновити ліквідовані навчальні заклади, запобігти загрози перериван-

ня навчального процесу завжди супроводжується тривалими суперечками. Для прикладу можна навести досвід Антіохського університету.

Як правило більшість об'єднаних ВНЗ в Америці повинні були виживати протягом тривалого часу через фінансову неспроможність закладів, що об'єдналися. Далі наведемо декілька прикладів успішних об'єднань університетів. Спробуємо розглянути їх, щоб мати можливість отримати певні уроки.

Університет Толедо (UT) та Медичний університет Огайо (MUO) об'єдналися першого липня 2006 року для створення третього за розмірами публічного університету штату, що працює за рахунок бюджетних коштів (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/index.html>). Внесений до палати представників штату законопроект було підписано 31 березня 2006 року губернатором Бобом Тафтом. Відповідно до закону новий університет складався з одинадцяти академічних коледжів та професійних програм.

Цікаво прослідкувати послідовність подій об'єднання цих університетів. Далі наводимо послідовність подій — короткий список основних процедур щодо об'єднання цих ВНЗ (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/timeline.html>):

1) 15 листопада 2005 року.

Президенти університетів UT та MUO оголошують, що вони обговорюють можливості об'єднання двох університетів.

2) 5 грудня 2005 року.

Президент університету Толедо під час офіційної зустрічі з представниками місцевої громади обговорив можливості об'єднання двох університетів. Рада факультетів MUO ухвалює резолюцію на підтримку об'єднання.

3) 6 грудня 2005 року.

Довірча рада MUO ухвалює резолюцію на підтримку цього злиття.

Довірча рада UT ухвалює резолюцію на підтримку цього злиття.

Рада факультетів UT ухвалює резолюцію на підтримку цього об'єднання.

Рада вищої освіти штату ухвалює резолюцію на підтримку цього об'єднання.

4) 12 грудня 2005 року.

Організація сприяння розвитку партнерства ухвалює резолюцію на підтримку цього об'єднання.

5) 13 грудня 2005 року.

Міська рада Толедо ухвалює резолюцію на підтримку цього об'єднання.

6) 14 грудня 2005 року.

Президент MUO Ллойд Якобс під час офіційної зустрічі з представниками місцевої громади обговорює питання злиття.

7) 16 грудня 2005 року.

Керівництво університетів UT та MUO домовляються про Меморандум порозуміння для забезпечення розробки плану злиття.

8) 19 січня 2006 року.

Президент університету UT Дан Джонсон вп'яте виступає зі зверненням до університету.

9) 31 березня 2006 року.

Губернатор штату Огайо підписує законодавчий акт про об'єднання університетів UT та MUO. Далі розглянемо більш детальний хронологічний перелік дій щодо об'єднання університетів UT та MUO, наведений з іншого джерела інформації (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/form.pdf>):

1) 6 липня 2005 року.

Під час інаугураційної зустрічі членів Довірчої палати університету Толедо (UT) президент д-р Ллойд Якобс запропонував свій план майбутнього розвитку. Доктор Джері Голд — проректор і виконавчий віце-президент із питань здоров'я, декан Медичного коледжу (MUO) — обговорює своє бачення майбутнього “Кампусу наук про здоров'я університету Толедо”.

2) 15 листопада 2005 року.

Лідери університетів Толедо та Медичного університету (Огайо) заявляють про початок переговорного процесу щодо об'єднання університетів.

3) 5 грудня 2005 року.

Рада факультету Медичного університету (Огайо) ухвалює резолюцію на підтримку об'єднання. У резолюції головним чином викладені підстави для прийняття цього рішення: ініціатива президента університету, розгляд і аналіз можливостей розвитку діяльності університету (див.: http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/facsenate_resmerger.pdf).

Президент університету Толедо Дан Джонсон обговорив можливість об'єднання університету Толедо та Медичного університету (Огайо) з громадою університету Толедо під час міської офіційної зустрічі.

4) 6 грудня 2005 року.

Рада вищої освіти ухвалює резолюцію на підтримку об'єднання університетів. У резолюції окреслено основні етапи переговорного процесу, що передував рішення про об'єднання університетів, зазначається про очікувані переваги проведення цього заходу (див.: http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/faculty_senate_merger_resoluti.pdf).

Рада факультету Університету Толедо ухвалює резолюцію щодо підтримки об'єднання. У резолюції зазначається, що згідно з традиціями кооперативних форм співпраці, рада факультету університету Толедо буде намагатися шукати можливостей спільної діяльності в навчальній та наукових сферах (див.: http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/faculty_senate_merger_resoluti.pdf).

Довірча рада університету Толедо ухвалює резолюцію на підтримку об'єднання університету. У резолюції зазначаються майбутні переваги та наголошується на урядовій підтримці цього заходу (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/utboardmergerres.pdf>).

Довірча рада Медичного університету (Огайо) ухвалює резолюцію на підтримку об'єднання. У резолюції вказано функції, які виконуватимуться довірчими радами обох університетів, а також наголошується на скороченнях урядового фінансування наступного року (див.: http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/board_resmerger.pdf).

5) 13 грудня 2005.

Міська рада Толедо ухвалює резолюцію про підтримку об'єднання університетів.

Резолюція містить висловлювання представників місцевої влади щодо підтримки процесу злиття двох університетів. Зокрема губернатор штату Огайо зазначає, що "Ці обговорення означають позитивний розвиток. Такі форми кооперації можуть забезпечити економію коштів та довгострокові переваги для студентів та цілого регіону" (див.: http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/citycouncil_merger_resolution.pdf).

6) 14 грудня 2005 року.

Президент Медичного університету (Огайо) обговорює питання об'єднання з громадою університету під час міської офіційної зустрічі.

7) 16 грудня 2005 року.

Президент університету Толедо Дан Джонсон виступив із своїм п'ятим зверненням до університету. Він зазначив, що: "...метою об'єднання університетів є збільшення масштабів діяльності, досягнення переваг у провадженні операційної діяльності, раціоналізації витрат, накопиченні постійних витрат, вдосконаленні купівельного важеля та покращення інших економічних показників; удосконалення можливостей найму факультетського персоналу та набору студентів; для кращої візуалізації якості та кількості навчальних досліджень в обох навчальних закладах, що було б неможливим у разі їх відокремленої діяльності" (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/memoofunderstandutmuo.pdf>).

8) 19 січня 2006 року.

Законопроект про об'єднання університету Толедо та Медичного університету (Огайо) представлений на розгляд Палати представників штату Огайо.

9) 27 січня 2006 року.

Утворено спеціальні групи для реалізації процесу об'єднання.

Президенти університетів Дан Джонсон та Ллойд Якобс зустрілися у видавництві "Editors" для обговорення процесу об'єднання.

10) 30 січня 2006 року.

Університети Толедо та Медичний університет в Огайо підписують угоду про об'єднання з місцевою організацією працівників зв'язку та американською федерацією штату, організацією муніципальних працівників округу. В угоді зокрема зазначаються заходи щодо надання можливостей із працевлаштування для мешканців округу (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/mergerdoc.pdf>).

11) 31 січня 2006 року.

Президент університету Толедо Дан Джонсон від час виступу з промовою перед Фінансовим комітетом Палати представників штату Огайо зокрема зазначив: "Публічні заклади вищої освіти

Огайо повинні знайти кращий підхід, щоб досягти відчутних переваг, бути більш конкурентоспроможними, провадити більш ефективну економічну політику, забезпечувати більші прибутки від державних інвестицій і, що найбільш важливо, — більш ефективні шляхи обслуговування наших студентів та платників податків” (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/drđanjohnsonproponenttesti-mon.pdf>).

12) 31 січня 2006 року.

Президент Медичного університету (Огайо) Ллойд Якобс виступив перед Фінансовим комітетом Палати представників штату Огайо. У своїй промові Ллойд Якобс зокрема відзначив, що загалом університет повинен зміцнитися та зрости. Завдяки цьому об’єднанню з’являться нові можливості для працівників того чи іншого навчального закладу. Зокрема вже зараз медичний університет Огайо здійснює пошук додаткових працівників для відділу доходів. Відкриття нового університету означає появу широких можливостей для людей з освітою в галузі фінансів та водночас сприяє зменшенню ризику втрати роботи (див., наприклад: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/tes-timonyjacobs13106.pdf>).

13) 14 лютого 2006 року.

Палата представників штату Огайо затверджує об’єднання двох університетів.

14) 20 лютого 2006 року.

Університет Толедо та Медичний університет (Огайо) підписують угоду про злиття. Копія угоди розміщена на сайті (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/aaup.pdf>).

15) 3 березня 2006 року.

Президент Медичного університету (Огайо) оприлюднює склад своєї команди лідерів (керівників).

Президенти обох університетів оголошують, що повноваження кожного університету продовжаться після 1-го липня 2006 року до моменту внесення змін із урахуванням їх індивідуальних особливостей.

Організаційна структура старшої лідерської команди нового університету Толедо була представлена на сайті (див.: <http://www.utoledo.edu/campus/merger/pdfs/newsrad-mut1.pdf>).

16) 15 березня 2006 року.

Сенат Огайо одногосно затверджує об’єднання університетів Толедо та Медичного університету (Огайо).

17) 23 березня 2006 року.

Університет Толедо та Медичний університет (Огайо) оголошують про запровадження між-університетської програми розміщення робочих місць із метою покращити умови і можливості діяльності працівників у кожному університеті. Для працівників спільного університету було розроблено спеціальний інформативний документ, у якому подавався детальний опис можливих ситуацій, в яких може опинитися будь-який працівник у зв’язку з об’єднанням університетів, а також — шляхи розв’язання цих ситуацій.

18) 31 березня 2006 року.

Губернатор штату Огайо Боб Тафт підписує законодавчу ініціативу щодо об’єднання навчальних закладів.

19) 25 квітня 2006 року.

Президент Медичного університету (Огайо) розмовляє з представниками ради факультету з приводу свого бачення переваг та спільного керівництва у новому університеті Толедо.

20) 5 травня 2006 року.

Оголошено назви нових кампусів.

Наведене вище об’єднання слугує позитивним прикладом укрупнення та злиття університетів. Однак існують і недосить вдалі спроби об’єднання декількох ВНЗ. Наприклад, намагання влити державний університет Долина Міссісіпі у державний університет Джексона. У листопаді 2009 року губернатор м. Міссісіпі (штат Арканзас) Халі Барбор запропонував об’єднати три державних коледжі для чорних (афроамериканців) у один інститут — державний університет Джексона (див.: news/education/2009-11-30-black-collegees_N.htm). Не-ефективні спільні для усіх цих коледжів навчальні програми повинні бути закриті, вивільнені кошти мають бути перерозподілені для інших академічних цілей. Коледжі спільно зможуть раціоналізувати свою класну діяльність, зменшити ціни на програми та скоротити витрати коштів за рахунок консолідації зусиль і пропозиції тільки тих навчальних програм, на які є попит (див.: <http://>

[www/insidehighered.com/news/2009/11/17/hbcu](http://www.insidehighered.com/news/2009/11/17/hbcu) та <http://www.governorbarbour.com/news/2009nov/FY11EBRFINAL.pdf>). А загалом, було вирішено вісім університетів перетворити у п'ять.

Однак ці ініціативи губернатора не знайшли підтримки, і ніякого об'єднання або злиття не відбулося. У результаті державний університет Долина Міссісіпі отримав від уряду значний фінансовий грант: до 2019 року університет отримає 19 мільйонів доларів (див.: <http://www.mvsu.edu/index.php>).

Представники парламенту зазначили, що історично об'єднання освітніх установ для чорношкірих ніколи не проходило успішно — як для чорношкірих студентів, так і для викладачів.

3.1.3.2. Тенденції інтеграційних перетворень і трансформації європейських ВНЗ

Відомо [85; 232], що багато країн Європи приділяють значну увагу розгляду питань удосконалення діяльності ВНЗ, у тому числі — інтеграції у сфері європейської вищої освіти, а також пов'язаних з цим аспектів стратегічного управління і планування в університетах, інститутах і коледжах.

Як вважають американські та європейські фахівці галузі вищої освіти, процеси інтеграції у сфері вищої освіти є одним із закономірних наслідків загальних тенденцій, що захлеснули європейські університети у середині 1990-х років і на рубежі XX — XXI століть [85; 195; 232; 250; 297; 365–369; 415; 474; 499; 527; 537; 612]. Серед них можна виділити:

- світові глобалізаційні процеси;
- світові економічні кризи (що негативно позначаються на економіках багатьох держав);
- скорочення частки державного фінансування системи вищої освіти;
- зростання числа студентів;
- диверсифікацію попиту на освітні послуги і сучасні потреби, що виникають у зв'язку із цим і вимагають нових форм навчання і навчальних програм;
- посилення конкурентної боротьби на ринках освітніх послуг;

- зростання соціальної значущості університетів та інших ВНЗ у регіонах;
- вплив Болонського процесу на європейські освітні системи;
- інтернаціоналізацію і гармонізацію вищої освіти, а також багато іншого.

Для того, щоб не лише вижити у такий складний час, але й зайняти гідне місце серед конкурентів, ВНЗ просто життєво необхідно реагувати на зміни, що відбуваються, і шукати нові форми роботи та існування. Відомою є думка, що організація не може розглядатися як стійка система. Проте здоровий глузд підказує, що для забезпечення життєздатності і саморозвитку будь-яка система повинна прагнути до досягнення якоїсь стабільності і рівноваги. Це ставить питання щодо можливості існування так званої “стійкості в динаміці”, окремим випадком якої є трансорганізаційний механізм стійкості. Прикладом такого механізму забезпечення динамічної стійкості організації є злиття (об'єднання, інтеграція).

За останні три десятиліття в Європі сталася ціла серія злиттів та інших видів об'єднань і асоціацій ВНЗ, виникли нові форми співпраці і партнерських стосунків у системі вищої освіти. Деякі з таких інтеграційних перетворень є способом виживання в умовах зростаючої конкуренції в регіоні, коли два чи більше сусідніх університетів об'єднуються за взаємною згодою, тим самим раціоналізувавши використання наявних ресурсів. Інші ж об'єднання більше нагадують поглинання в комерційному середовищі.

Утворюються нові форми співпраці між ВНЗ і неуніверситетськими освітніми установами з метою розширення спектра освітніх послуг для осіб з різним рівнем професійної підготовки і потребами в підвищенні кваліфікації.

Деякі форми інтеграції є результатом державних реформ, інші ж виникають з метою концентрації науково-дослідного потенціалу для ефективного функціонування в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку і суперництва з комерційними науково-дослідними інститутами, що фінансуються крупними корпораціями.

3.1.3.2.1. Досвід Великобританії з інтеграції у сфері вищої освіти

Досвід об'єднання ВНЗ у Великобританії демонструє широкий спектр можливих форм кооперації, що базуються на принципах взаємовигідної взаємодії та співпраці.

При розгляді причин і форм реструктуризації європейської вищої освіти в цілому і феномену злиття ВНЗ зокрема, слід зазначити, що, як уже наголошувалося вище, саме по собі злиття не є новим і раніше невідомим явищем в історії розвитку вищої школи Європи. Так, наприклад, багато які зі 115 британських університетів, що існують у даний час, є не що інше, як продукти злиття або асиміляції дрібніших спеціалізованих освітніх установ. У період останнього бурхливого зростання вищої освіти в кінці 1960-х років минулого століття було створено ряд політехнічних інститутів шляхом злиття коледжів перспективних технологій, які в подальші десятиліття нерідко поглинали спеціалізовані інститути технологій і промислового або ремісничого проектування.

Домінуючим чинником у цьому процесі були високі капітальні витрати на науку і технології й економія від масштабу діяльності, яка могла бути досягнута за рахунок концентрації заводських площ, лабораторій і устаткування. Під час великомасштабного реформування системи педагогічної освіти у 1980-х роках минулого століття до складу цих політехнічних інститутів увійшли багато самостійних дрібних коледжів. У 1990-х роках подібній реструктуризації піддалися медичні училища та інші професійні навчальні заклади охорони здоров'я. При цьому основною метою реформи було виконання рішення уряду підняти ці сфери зайнятості до рівня дипломованих спеціальностей і, отже, підвищити стандарти навчання.

Два британські університети, Лондонський університет Гілдохолл і Університет Північного Лондона, офіційне злиття яких відбулося 1 серпня 2002 р. і привело до створення Лондонського столичного університету, свого часу були також результатом цих історичних перетворень. Попередник Університету Північного Лондона (Політехнічний інсти-

тут Північного Лондона) був створений у результаті злиття двох технічних ВНЗ і поглинув Королівський коледж каучукових технологій. Попередник Лондонського університету Гілдохолл (Міський політехнічний інститут) придбав Лондонський меблевий коледж і Ювелірний коледж Джона Касса.

Прагнення вирішити вищеописані завдання підвищення економічної ефективності і поліпшення якості підготовки робочої сили було основною рушійною силою, що стоїть за хвилею злиття, інтеграційних процесів і стратегічних альянсів у XXI столітті. Аналізуючи сучасну ситуацію, необхідно повернутися більше ніж на двадцять років назад, коли з приходом до влади уряду Маргарет Тетчер у 1979 р. держава змінила свою політику відносно державного фінансування університетів і матеріальної підтримки студентів. У той же час занепад промислової бази в країні і бурхливий розвиток сектора послуг змусили уряд поставити завдання збільшення числа осіб з вищою освітою. Результатом цього став розвиток ринку освітніх послуг, на якому ВНЗ, що потребують фінансування, вишукують своїх потенційних абітурієнтів, які внаслідок того, що їм довелося свого часу вчитися без відриву від роботи і платити за навчання, тепер усе частіше поводяться як справжні споживачі. У той же період часу сталося скорочення фінансування науково-дослідницької діяльності університетів, які віднині, як очікувалося, повинні були компенсувати брак коштів за рахунок комерційних договорів. Кінцевим результатом усіх цих політичних перетворень стало посилення міжуніверситетської конкурентної боротьби: мільйони фунтів йдуть на маркетингові і рекламні заходи, тоді як доводиться економити на витратах з утримання будівель і споруд і допоміжних службах. У Лондоні до цього можна ще додати проблему надзвичайно високої вартості землі і, як наслідок, дороге мешкання, як для студентів, так і для співробітників, а також загрозу тероризму з боку IRA і радикальних ісламських угруповань. Усі ці чинники посилюють проблеми і підсилюють конкуренцію між понад 40 університетами Лондона.

В існуючих умовах досить привабливо розглянути злиття як вирішення багатьох проблем. Логічно припустити, що цей феномен може понизити

рівень конкурентної боротьби, збільшити розмір ВНЗ і його присутність на ринку, забезпечити раціональніше використання нерухомості, допоможе досягти економії від масштабу діяльності щодо ділових операцій при одночасному поліпшенні якості послуг, що надаються, і створити критичну масу експертних знань у галузях, що мають підвищений попит, за рахунок яких стане можливою підтримка менш престижних на сьогодні напрямів. Тому не дивно, що останнім часом по країні прокотилася хвиля потенційного злиття, що не завжди, проте, завершалося успіхом, як, наприклад, невдала спроба об'єднання Лондонського університетського коледжу та Імперського коледжу, або Бредфордського коледжу і Бредфордського університету.

Прикладом успішного злиття двох однакових за розміром британських ВНЗ із схожими історичним минулим і місіями по праву можна вважати об'єднання Лондонського університету Гілдхолл і Університету Північного Лондона. Це злиття викликало великий суспільний інтерес, особливо з урахуванням того, що вони були одними з небагатьох тих, що з успіхом завершили формальний процес злиття. Оскільки таке об'єднання заслуговує на особливу увагу, його створення буде розглянуто детальніше в наступних статтях з використанням матеріалів, отриманих автором даного огляду в ході анкетування безпосередніх учасників інтеграційного процесу.

Не менший інтерес представляє об'єднання декількох навчальних підрозділів усередині одного ВНЗ, як це сталося в Університеті Західної Англії, де шляхом злиття трьох незалежних факультетів було створено один — факультет гуманітарних наук, лінгвістики і соціології з понад 150 членами професорсько-викладацького складу, 70 членами допоміжного персоналу, 3 тисячами студентів і річним бюджетом у 13 млн фунтів стерлінгів.

Розглянемо деякі труднощі і сприятливі чинники, з якими зіткнувся університет у процесі внутрішньої інтеграції, а також пов'язані з ними стратегічні рішення, що зрештою забезпечили успіх реорганізації. У першу чергу необхідний був справжній декан — лідер, здатний забезпечити виконання всього обсягу заходів щодо об'єднання

і який, у той же час, був би визнаним авторитетом в академічному середовищі. Непросте завдання, враховуючи те, що в університетській практиці не так часто зустрічаються люди, здібні рівною мірою до успішного керівництва і ведення викладацької і науково-дослідної діяльності. Також необхідно було поєднувати постійну роботу з управління факультетом із тимчасовими заходами перехідного періоду, забезпечувати комунікаційний процес, ретельно підходити до питань формування нової команди і, поза сумнівом, необхідність зберігати витримку на шляху досягнення поставленої мети.

Причиною злиття була необхідність обмеження сфери впливу ректора університету, який хотів мати більше часу для своїх наукових досліджень, скорочення адміністративних витрат і досягнення академічної синергії. Об'єднання повинне було дати більше можливостей для підтримки менш прибуткових областей діяльності за рахунок прибуткових напрямів, а також для спільного вироблення єдиної методики оцінки одержаних студентами залікових одиниць. Із самого початку довелося зіткнутися з рядом проблем. Незважаючи на те, що оголошення про прийом на роботу нового декана було розміщене не лише в країні, але й за кордоном, тих, хто бажав би обійняти посаду, так і не знайшлося — внаслідок високих вимог до кандидатів, які мали бути і менеджерами і вченими одночасно, відсутності адекватної винагороди, перспективи збільшення адміністративного навантаження і скорочення часу на наукові дослідження та багато іншого.

Компромісне рішення було знайдено, і на цю посаду за терміновим договором був призначений представник керівництва ВНЗ, який на той момент виконував обов'язки помічника ректора. Деканам трьох факультетів, що об'єдналися, були доручені різні функціональні обов'язки.

Злиття факультетів послугувало університету позитивним уроком і підтвердило ряд висновків. По-перше, про високу вартість людського капіталу, яку ніколи не слід недооцінювати. По-друге, про необхідність своєчасно і ефективно вирішувати проблеми персоналу. По-третє, що процес перетворень має бути максимально прозорим,

а уявлення про нову навчальну і адміністративну структуру — найбільшою мірою чітким і ясним для всіх учасників. У зв'язку з цим університетом був проведений SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей, загроз і ризиків), розроблений стратегічний план із попереднім обговоренням варіантів розвитку, сформовані фокусні і консультаційні групи. Для визначення кордонів між навчальними й адміністративними обов'язками була проведена серія практичних семінарів, у ході яких учасниками неодноразово висловлювалася думка про необхідність вивільнення викладачів від вирішення управлінських завдань. З метою забезпечення відкритого й ефективного комунікаційного процесу і поширення ідеї злиття серед співробітників була сформована спеціальна виконавча група.

Що стосується стилю керівництва в новому організаційному підрозділі, тут необхідно відзначити, що він аж ніяк не повинен базуватися на наданні управлінських переваг уже існуючим керівникам ВНЗ. Критерієм вибору в даному випадку повинні виступати потреби і масштаб новостворюваного факультету. При цьому планування процесу злиття в цілому слід здійснювати на рівні лінійних керівників, а не центральної адміністрації, оскільки в даному випадку автори ідей і рішень будуть їх виконавцями. Проте не все так просто. Якщо на початковому етапі лінійні керівники (у випадку з Університетом Західній Англії це — заступники деканів) відіграють ключову роль в інтеграційному процесі, то потім з'ясується, що далеко не всі з однаковим успіхом можуть керувати проектом перехідного характеру і відносно стабільним процесом надалі. Традиційні атрибути освітньої установи виявляються більш уразливими при злитті, зокрема йдеться про конфлікти вертикального управління і колегіальності. Особливої ретельності вимагає формування нових команд і організаційних структур на всіх рівнях, тому починати це слід якомога раніше. У нового керівництва має бути час, щоб заслужити репутацію людей, які виконують узяті на себе зобов'язання.

Як правило, у Великобританії процес об'єднання може тривати декілька років, оскільки різнопланове вивчення цього питання, на думку

британських фахівців і адміністраторів, потребує тривалого обговорення й зваженої координації. Передусім основними причинами об'єднання ВНЗ є логічно зумовлена потреба розширення або вдосконалення сфери діяльності, наукових та навчальних інтересів.

Так, наприклад, інтеграція Музичного коледжу та Лабанської школи сучасного танцю в місті Трініті має вагомі переваги щодо підготовки фахівців у галузі мистецтва. На думку спеціалістів, взаємовигідний тандем музиканта і танцюриста сприятиме професійному зростанню представників обох цих спеціальностей. Адже серед запитів сучасності є й необхідність у тому, щоб музикант був більш театральним, знався на хореографії (<http://www.guardian.co.uk/education/2005/aug/02/highereducation.newuniver-sities19922012>).

Дещо вимушеним і суперечливим був процес об'єднання Дартінгтонського коледжу мистецтв, що у графстві Девон, та університетського коледжу Фалмаус у місті Корнуол (див.: <http://www.guardian.co.uk/education/2007/jan/02/highereducation.uk3>). Основною причиною об'єднання виявилось недостатнє фінансування, зокрема забезпечення студентів необхідною матеріальною базою. Крім того, процес об'єднання передбачав зміну історичного місця розташування Дартінгтонського коледжу, що у свою чергу викликало низку протестів і загрозу втратити значну частину студентів та викладачів. На сьогодні ці два навчальні заклади об'єдналися і мають таку досить цікаву назву: "Університетський коледж Фалмаус, об'єднаний з Дартінгтонським Коледжем мистецтв".

У межах Лондонського університету було зроблено спробу створити модель університету-госпіталю на базі Лондонського університету "Імперіал" (див.: <http://www.guardian.co.uk/education/2006/feb/15/highereducation.universitymergers>). Злиття мало на меті поєднання науки і практичного лікувального досвіду, що повинно було дозволити досягти більш високих результатів у лікуванні пацієнтів.

Пейсльський університет у Західній Шотландії з'явився завдяки злиттю Пейсльського університету з Белл-коледжем. Це об'єднання відбулося

за погодженням із міністерством освіти і мало на меті створення “найбільшої Школи здоров’я, догляду за хворими та підготовки медичних сестер” у Шотландії (див.: <http://www.guardian.co.uk/education/2007/mar/06/highereducation.Newuniversities1992> 2012).

Однак, через недостатню зацікавленість обох сторін, рішення про злиття не було прийнято одразу. Ініціативу створення спільного ВНЗ викликала необхідність розширення сфери діяльності та вдосконалення існуючих професійних можливостей обох університетів. Директор Пейслського університету Семус Макдейд зазначав, що злиття повинне збільшити масштаби діяльності обох університетів, що було б неможливим за умов самостійної діяльності. Це злиття дозволило об’єднати 4500 студентів з Белл-коледжу та 12 500 студентів з університету Пейслі.

У 2007 році керівники Манчестерського коледжу мистецтв і технологій та Манчестерського міського коледжу погодилися на об’єднання двох ВНЗ з метою працювати зі спільною державною медичною службою, одним поліцейським відділом, представниками однієї місцевої влади (див.: <http://www.guardian.co.uk/education/2007/mar/12/furthereducation.news>).

У 2004 році відбулося об’єднання університету Кардіфф (Уельс) та університету “Уельський коледж медицини” з метою створення нового ВНЗ — більшого й потужнішого за динамікою (див.: <http://www.guardian.co.uk/education/2007/mar/12/furthereducation.news>). Завдяки цьому об’єднанню студенти отримали можливість: збагатити свій досвід, починаючи від викладання й навчання і закінчуючи зацікавленням у міждисциплінарних і багатодисциплінарних можливостях; кращого управління своїм кар’єрним зростанням. Також студенти і викладачі отримали можливість отримати підвищений рівень обслуговування та віддачі багатьох відповідальних і зацікавлених осіб (у тому числі — адміністрації), включаючи Національну службу здоров’я Уельсу. Об’єднання стало можливим завдяки інвестиціям у шістдесят мільйонів фунтів стерлінгів, включаючи засновницькі внески Засновницької ради вищої освіти Уельсу та Уельської урядової асамблеї, двох уні-

верситетів, що об’єднувалися, Фонду науки і досліджень Великобританії та інших агентств.

Значні інвестиції під час об’єднання дали початок як для процесу злиття, так і для нових ділових зустрічей представників персоналу, для капітальних інвестицій і розвитку дослідницької бази. Це, у свою чергу, сприяло розвитку фундаментальних досліджень у галузі біомедицини в Кардіффі, втіленню планів, що мають у подальшому принести користь Уельсу та світові.

Тривають дискусії щодо об’єднання ще трьох уельських ВНЗ. Гламорганський університет стоїть перед вибором, чи дотримуватися рекомендацій Уельської Асамблеї щодо приєднання до двох інших уельських ВНЗ — Уельського інституту та університету Кардіфф. Прем’єр-міністр Уельсу вважає, що ці два навчальні заклади (Гламорганський університет і Уельський інститут) повинні планувати своє майбутнє разом, навіть якщо вони мають наміри працювати окремо. Пріоритетними завданнями для роботи університетів Уельсу прем’єр-міністр вважає роботу над можливостями кооперації з іншими ВНЗ регіону. Наприклад, наміри об’єднання Хенлського коледжу менеджменту та Рідінг-університету мають на меті поєднання репутації Хенлського університету стосовно виконавчої (executive) освіти керівників різного рівня та програм MBA з міжнародними дослідженнями Рідінга, а також із курсами з фінансових ринків та ринків нерухомості (див.: <http://www.guardian.co.uk/education/2008/jan/09/highereducation.mbas>).

Питання щодо об’єднання цих трьох навчальних закладів стоїть на порядку денному починаючи з 2003 року, але справа не рухається з місця. На думку керівництва Гламорганського університету, створення більшого, із залученням сучасних технологій, університету на південному сході Уельсу за тими масштабами, що дозволили б конкурувати з сусідніми регіонами, було б дуже вигідним як для студентів, так і для цих університетів, а також інших угруповань, з якими вони взаємодіють, — зазначають фахівці. Керівництво Гламорганського університету звернулося до Міністерства освіти з проханням підтримати цю ініціативу, проте переговорний процес зіштовхнувся

з перешкодами з боку адміністрації Кардіффського університету, на думку якої — Кардіффський університет повинен дотримуватися принципів співпраці, а не зливатися з іншими університетами. Адже саме така форма діяльності дозволила цьому університету бути серед переліку найкращих ВНЗ Уельсу.

3.1.3.2.2. Досвід Фінляндії

Об'єднання університетів у Фінляндії зараз входить до складу урядової програми реформування університетського сектору з метою: вдосконалити можливості університетів реагувати на зміни операційного оточення; диверсифікувати ресурсну базу та конкурувати в міжнародному середовищі. Уряд прийняв пропозицію до нового законодавчого акту 19 лютого 2009 року.

Історично склалося, що система освіти Фінляндії складається з двох рівнів — власне університети та політехніки. У Фінляндії зараз налічується 20 університетів та 26 політехнік за умов наявного населення кількістю у 5,3 млн чол. [297]. Об'єднання ВНЗ, що зараз часто обговорюється, включає об'єднання між регіональними університетами: університет Джоенсуу (біля 8000 студентів) і Куопіо (6000 студентів), які планується об'єднати зі Східним фінським університетом. Планується також об'єднання двох університетів у місті Турку — багатодисциплінарного університету Турку (біля 15 500 студентів) і Туркської школи економіки та бізнес-адміністрування (2250 студентів).

Інша форма кооперації в освіті, яку часто обговорюють у Фінляндії, — це форма альянсу між кількома університетами, що мають спільні програми та угоди про кооперацію з різних аспектів викладання та дослідження. Насамперед це стосується університету Йавасила, університету Тампере та Тамперського університету технологій. Усі вони повинні об'єднатися у Центральний фінський університет із загальною кількістю 43 000 студентів [297].

У Хельсінкі альянс між шведськомовною Школою Ханкін з економіки (2100 студентів) і Хельсінкським університетом (32,5 тис. студентів) повинен передувати тіснішій кооперації цих уні-

верситетів у майбутньому. Інші три університети з регіону Хельсінкі — один великий та два маленькі — повинні об'єднатися для створення університету “світового класу”. Фінський уряд вирішив протягом 2007 року створити нову доктрину для Хельсінкського університету технологій (біля 14 тис. студентів), Гельсінської школи економіки (3200 студентів) та Університету мистецтв і дизайну (1900 студентів). Університет повинен був розпочати роботу під назвою “Інноваційний університет”, але формально його назвали Університет Аальто на честь одного з визначних архітекторів, який також був студентом Хельсінкського університету технологій і розробив дизайн головної будівлі й планування для кампусу університету.

Є деякі особливості щодо об'єднання університету Мальто. По-перше, цей університет стане приватним згідно з законодавством країни, хоча багато з його засновницьких коштів надійдуть у вигляді урядових субсидій. По-друге, університет Аальто отримає від уряду більше коштів для заснування, ніж інші університети.

Проте існують також висловлювання проти злиття університетів. На думку одного з дослідників, університет-лідер світового масштабу є організацією, що потребує фінансування у розмірах не менше ніж 1,5–5 мільярдів. Така значна сума, звичайно, недосяжна для більшості університетів, і особливо для фінських. Крім того, фактично всі найкращі за рейтингами університети є нечисленими або з середньою чисельністю за розмірами відповідно до світових стандартів.

Передбачається, що програма урядових реформ в освіті має покласти край дворівневій системі освіти Фінляндії.

3.1.3.2.3. Досвід Угорщини

Будапешт був вибраний місцем проведення у 2003 році чергової — п'ятої конференції університетських деканів — Fifth DEAN Conference in Budapest 2003 (OEAM) саме у контексті стрімких інтеграційних перетворень у системі вищої освіти Угорщини. Починаючи з 1990-х років, у країні відбувалися глибокі процеси реструктуризації вищої школи з метою забезпечення кращої відповід-

ності освітньої системи соціально-економічним потребам держави, а також у рамках підготовки до вступу до Європейського Союзу. Після дезінтеграції у 1960-х роках і до середини 1990-х років в Угорщині структура вищої освіти була фрагментарною. У 1993 році було ухвалено новий закон про вищу освіту, що включав положення про автономії ВНЗ, систему акредитації, про нормативне фінансування і програми аспірантури і докторантури. У 1998 році з офіційного розпорядження уряду країни почався процес інтеграції системи вищої освіти, який офіційно завершився на початку 2000-х років [232].

З цієї миті лише багатопрофільні ВНЗ мають право видавати диплом про вищу освіту. Крім того, лише крупні об'єднані університети входять до єдиного плану розвитку системи вищої освіти країни і можуть розраховувати на отримання позик Всесвітнього банку. Тому не дивно, що ВНЗ, які виявилися поставленими перед таким фактом, почали вести активний пошук потенційних партнерів для об'єднання, розглядати різні варіанти угод про співпрацю, розробляти спільні плани інтеграційного розвитку і функціонування в перехідному періоді. У результаті з 24 державних університетів і 28 державних коледжів залишилися 17 і 13 відповідно. Проте багато чого ще належить зробити. Так, до 2005 року мала відбутися зміна традиційної форми лідерства в університетському середовищі: професійний менеджмент було відокремлено від академічного керівництва. Ректори тепер мають призначатися радою університету: практика показала невисоку ефективність обиравання ректорів членами колективу ВНЗ, оскільки при цьому відбувалася мінімізація конфліктів у ВНЗ і в результаті сповільнювався розвиток закладу в цілому. Також поступово здійснюється перехід від фінансування університетів за чисельністю студентів до рейтингової системи фінансування, відповідно до якої грошові кошти надходять до найбільш конкурентоспроможних ВНЗ. Прикладом реструктуризації угорської системи вищої освіти може слугувати Університет Св. Іштвана, створений 1 січня 2000 року на виконання розпорядження уряду. Він спочатку включав до свого складу 10 факультетів, в основному сільськогос-

подарських спеціалізацій, розташованих у п'яти географічних районах країни. Серед основних причин перетворень слід виділити:

- необхідність коректування фрагментованої вищої школи країни в цілому;
- велику кількість дорогих самостійних закладів освіти;
- так звану “подвійну систему освіти”, при якій підготовка фахівців поодиноко в одному і тому ж напрямі здійснюється як профільованими ВНЗ, так і класичними університетами;
- падіння якості освіти;
- зростаюче число студентів;
- застаріла матеріально-технічна база ВНЗ;
- фінансування, що постійно скорочується;
- застарілі методи навчання;
- нові світові тенденції та ін.

Таким чином, інтеграція повинна була призвести до скорочення загальної кількості ВНЗ, ліквідації паралельності підготовки фахівців, поліпшення якості вищої освіти і підвищення гнучкості навчального процесу, вільного переміщення студентів між факультетами і, безумовно, зростання економічної ефективності.

В основу інтеграційного процесу угорської системи вищої освіти були покладені два основні принципи: територіальний (в одному місті не повинно бути більше одного університету) або “професійний” (залежно від рівня попиту на фахівців того чи іншого профілю). Окрім “професійного” принципу, у випадку з Університетом Св. Іштвана також переслідувалася мета перетворення ВНЗ у найбільший в Центральній Європі освітній центр підготовки аграрної інтелігенції для розвитку сільської місцевості.

Проте з самого початку перетворень учасникам довелося зіткнутися з цілою низкою проблем. Брак фінансових коштів (для всіх сторін інтеграція означала лише збільшення витрат), спочатку різний рівень матеріально-технічного забезпечення підрозділів, що об'єднуються, відсутність підтримки з боку держави. Недовіра сторін одна до одної і побоювання, що одній із географічних зон із трьома факультетами і дослідницьким інститутом (Геделле) належатиме центральна

роль, зрештою призвели до того, що формально об'єднаний ВНЗ складали десять досить ізольованих і більш незалежних факультетів. Таким чином, сталося явне посилення позицій факультетів і, відповідно, статусу деканів, тоді як сам по собі об'єднаний університет і його центральне керівництво були досить слабкими. Не дивно, що незабаром з'явилися перші ознаки дезінтеграції. Так, наприклад, п'ять факультетів, що територіально знаходяться в Будапешті, приєдналися до Будапештського університету економічних наук і державного управління, а Коледж (факультет) сільського господарства і економіки в Дьєндьєше завдяки збільшенню числа студентів став впливовішим у своєму регіоні, і його нові політичні амбіції призвели до того, що в 2003 році Коледж став абсолютно незалежним. Таким чином, Університет Св. Іштвана менше ніж за три роки перетворився з ВНЗ з десятима факультетами і 30 тисячами студентів в університет з шістьма факультетами і 14 тисячами студентів. У результаті, незважаючи на забезпечення виживання і досягнення певних успіхів окремими підрозділами, університет у цілому упустив чудовий шанс стати дійсно лідером із підготовки фахівців у галузі сільськогосподарських і економічних наук — не лише в країні, але і в усій Центральній Європі.

Іншим прикладом інтеграційних перетворень вищої освіти Угорщини, результати якого дозволяють критичніше розглядати ситуацію, в якій опинився попередній ВНЗ (Університет Св. Іштвана), є Університет Дебрецена, що має досить тривалу історію об'єднання. Утворившись ще в 1538 році як незалежний коледж кальвінізму, в 1912 році в результаті злиття декількох ВНЗ у регіоні коледж увійшов до складу Угорського королівського університету, який у 1950 році за указом уряду розділився на декілька незалежних ВНЗ, що знаходяться під відомством різних міністерств. Після зміни політичної обстановки у Східній Європі за своєю власною ініціативою у 1991 році університети міста створили Союз університетів Дебрецена, який у 1998 році трансформувався у Федерацію. У даний час в Університеті навчаються 20 тисяч студентів на восьми факультетах; у ВНЗ працюють сім незалежних інститутів і два центри, керівни-

ки яких є проректорами університету, а також три філії.

Поза сумнівом, процес інтеграції був непростим. ВНЗ, що об'єднувалися, мали різну історію, стилі керівництва, управління бюджетом і людськими ресурсами, різними формами фінансування науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт, структури підрозділів і, що важливо, різні погляди й очікування співробітників, пов'язані з об'єднанням. Щоб уникнути поглинання, необхідно було рівною мірою врахувати інтереси всіх сторін за рахунок прояву шанобливого відношення як до конкретних дисциплін, так і до інститутів, поступового й обережного перенесення цінностей, довгострокового планування (було складено спільний план інституційного розвитку) і гарантування збереження певною мірою незалежності. Одним із ефективних способів вирішення проблеми стало введення нової структури керівництва з чотирма "виборчими округами" (чотири факультети: мистецтв, науки, сільського господарства і медицини), щорічною ротацією ректора, функціональними проректорами (з навчальної роботи, науки, міжнародної діяльності, стратегічного планування) і територіальними проректорами (керівники двох центрів). Спільна робота підрозділів здійснюється в рамках професійного навчання і наукових досліджень. Глибший рівень інтеграції досягається за рахунок роботи координаційних центрів із найважливіших дисциплін (природничі науки, інформатика і математика, хімія, психологія, економіка, фінанси і бухгалтерський облік, фізична культура). У кожного з центрів є свій бюджет.

Особливий інтерес викликає дане об'єднання з позиції оцінки його результатів керівниками середньої ланки в університеті, а саме деканами. Поза сумнівом, позитивним аспектом інтеграції можна вважати розширення спектра факультативних дисциплін та інноваційних освітніх програм, що приводять до здобуття ступеня в абсолютно нових галузях, таких як, наприклад, молекулярна біологія або менеджмент в охороні здоров'я. З'явилося більше можливостей для так званого перехресного навчання, при якому студенти і викладачі можуть вільно вибирати один одного.

У ВНЗ значно зріс науковий потенціал, збільшилося число аспірантів і докторантів, публікацій і виступів на міжнародних конференціях, більше подається заявок на здобуття грантів. З іншого боку, у деканів стало менше повноважень при вирішенні питань, пов'язаних із розподілом фінансів, укладанням угод про співпрацю і договорів. Ухвалення рішень вимагає більшої кількості часу і учасників, що неминує веде до бюрократичної тяганини. Ускладнилася і процедура виконання рішень, що нерідко дає низько ефективні результати. Незважаючи на щотижневі наради деканів, інформаційний потік так і не досяг високої ефективності. Крім того, деканам щодня доводиться стикатися з масою матеріалів для засідань різних комітетів, рад і зустрічей. Все це ставить завдання пошуку якоїсь “золотої середини” між невеликою “зручною” організацією і крупним, але сильнішим об'єднанням. Ці та багато інших питань належить вирішити в найближчому майбутньому, причому з деяких аспектів вбачається доцільним залучення зовнішніх консультантів [232] (див., також: *Rozova Yu., Burquel Nadine. Report on Fifth DEAN Conference in Budapest 2003.*).

3.1.3.3. Досвід Нової Зеландії

Найменший університет Нової Зеландії — Лінкольнський університет — у 2009 році оприлюднив план збільшити майже втричі дослідницькі можливості та стати лідером серед університетів, що спеціалізуються на питаннях сільськогосподарства в світі. Така перспектива згідно з цим планом стане можливою завдяки приєднанню до урядових дослідницьких бізнес-структур. Лінкольнський університет має традиційну спеціалізацію у галузях сільськогосподарства, насамперед у вівчарстві, що є основою економіки Нової Зеландії. Університет має відносно невелику кількість студентів (2600) та персоналу (610), що вважається недостатнім для самостійного функціонування університету (див.: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20090313110947899>).

Одна з моделей вертикальної інтеграції повинна охопити усі аспекти агропромислового та аграрно-

го секторів, забезпечуючи тим самим ланцюжок постачання від середньої школи, субступеневого викладання до- і післядокторських досліджень, комерціалізації та розширення діяльності галузі.

Об'єднання між Лінкольнським університетом і Телфордським аграрним політехнікумом доповнить існуюче партнерство цього університету. Лінкольнський університет продовжить співробітництво з університетом Массей та з партнерами пов'язаної галузі — “Ай джі Ресерч Лтд.” (“Ag Research Ltd.”) та “Нгаї Таху” (“Ngai Tahu”).

3.1.3.4. Досвід Південної Африки

У 2001 році Міністерство освіти країни затвердило Національний план для вищої освіти, в якому містяться:

- структура та механізми реструктуризації системи вищої освіти;
- орієнтовні цільові показники масштабів і схеми цієї системи;
- підвищення показників участі для молодих людей і встановлення балансу між гуманітарними науками, комерційною та бізнес-освітою, інженерними і технологічними напрямками освіти;
- створення єдиного інституту дистанційної освіти шляхом об'єднання UNISA і Technicon SA, Distance Education Campus of Vista University (VUDEC) та інші (див.: <http://www.info.gov.za/speeches/2004/04120210151007.htm>).

Станом на 1 січня 2004 року відбулося об'єднання таких університетів:

- університету Натал та Дурбан-Вествіль із утворенням університету Квазулу-Натал;
- університети Північного Заходу та Потчеструмський злилися й утворили новий ВНЗ із назвою Північно-західний університет;
- об'єдналися Текніконс Норзен Гаутенг, Норз-Вест та Преторія, утворивши Тшванський університет технологій;
- UNISA і Technicon SA об'єдналися з VUDEC, утворивши новий університет UNISA.

Для забезпечення запланованих на 2005 рік об'єднань, Міністерство вжило низку активних заходів, серед яких виділимо такі:

- забезпечення та фінансування у розмірах трьох мільярдів, розбитих на прямі витрати на об'єднання та рекапіталізацію інституцій;
- публікація інструкцій для допомоги інституціям із технічних питань об'єднання;
- заснування об'єднаного органу для провадження нагляду, підтримки та моніторингу, включаючи технічну та фінансову підтримку об'єднань і злиттів на постійній основі;
- зустріч референс-групи для моніторингу планування та запровадження процесу об'єднання.

На закінчення необхідно зазначити, що запорукою успіху будь-якого злиття є початкове прагнення створити дійсно новий підрозділ, а не провести поглинання одного факультету іншим або просто створити таке враження. Ключовими елементами процесу повинні стати створення атмосфери взаємної довіри і досягнення консенсусу за рішеннями, що приймаються.

Як бачимо, незважаючи на те, що реструктуризація є спільною тенденцією, що охопила сферу вищої освіти в багатьох країнах, кожен окремий

випадок має свої особливості і не може служити прикладом для наслідування іншим організаціям. Більш того, реструктуризація не завжди є єдиним і кращим способом підвищення ефективності. Модернізація методів управління, організаційної культури або умов роботи і навчання для викладачів і студентів можуть так само істотно підвищити професійний рівень ВНЗ і ефективність його функціонування. Проте, якщо рішення про інтеграцію все-таки прийняте, необхідна детальна розробка відповідної стратегії, що повною мірою охоплює як технічні аспекти, так і питання організаційної культури і людські чинники. Аналіз злиття в корпоративному середовищі показує, що доля невдалих спроб перевищує 50 %, причому не завжди провиною цьому є неефективні методи керівництва або недалекоглядне планування. Надзвичайно важливо донести ідею перетворення до всіх зацікавлених учасників і, заслуживши їхню довіру, залучити їх на свій бік. Ще раз слід підкреслити, що процедура інтеграції має бути прозорою, а сам процес — поступовим, але не зтягнутим.

3.2. Академічний (університетський) капіталізм

3.2.1. 3 історії виникнення сучасних університетів

Сучасні моделі університетів та інших ВНЗ ведуть свою історію від початку XIX сторіччя. Саме тоді Джоном Генрі Ньюменом і Вільгельмом фон Гумбольдтом були запропоновані нові на той час моделі університетів, які досі являють собою основу сучасного ВНЗ. Джон Генрі Ньюмен (Newman, John Henry) (1801–1890) — англійський теолог, педагог, церковний діяч, один із видатних мислителів і літераторів XVIII — XIX століть був одним із зачинателів традиції, яка, маючи на Заході 150-літню історію, дала імпульс і новому проекту під назвою “Ідея університету”. Саме ця традиція

приписує Ньюмену створення і розробку оригінальної моделі “ліберального університету”.

Фрідріх Вільгельм Крістіан Карл Фердинанд Фрайхер фон Гумбольдт (1767–1835) — німецький філолог, філософ, лінгвіст (один із засновників науки “лінгвістики”), державний діяч, дипломат. Поєднуючи в собі таланти різних напрямів, Гумбольдт у традиціях свого часу і наслідуючи великих діячів Відродження здійснив реформу гімнастичної освіти у Пруссії, заснував у 1809 році університет у Берліні, товаришував із Гете і Шиллером. Багато чим визначив шлях і напрям розвитку німецької і навіть усієї європейської гуманітарної думки своєї епохи.

Книга Джона Генрі Ньюмена “Ідея університету” (“The Idea of a University”) є однією з класичних

робіт, що заклали підвалини західноєвропейської традиції філософського осмислення університету як суб'єкту соціальних змін (див. Ньюмен, Джон Генрі // <http://www.krugosvet.ru>). Найважливішою фундаментальною ідеєю цієї роботи є всебічне й актуальне для свого часу обґрунтування місії університету — утвердження єдності людства.

Обґрунтуванням цієї ідеї служить переконання, що за “Метафізикою” Аристотеля все знання утворює собою єдине ціле, або “коло”, з якого різні гілки пізнання виокремлюють той чи інший сегмент. Саме ця думка виступає як принцип, що генерує і направляє всі міркування й полеміку щодо “Ідеї університету”.

Безпосередньою метою університету, за Дж. Г. Ньюменом, є культивування інтелекту. Інтелект ним розуміється як відносно стійка структура розумових здібностей індивідуума, що ототожнюється з системою розумових операцій, із стилем мислення і стратегією вирішення життєвих проблем, з ефективністю індивідуального підходу до ситуації, що вимагає пізнавальної активності і що володіє універсальними характеристиками.

На основі попереднього досвіду Ньюмен безпідставно вважав, що всі університети час від часу потребують оновлення у зв'язку з необхідністю приведення їх відповідно до вимог часу, але ніколи раніше університет не виступав як місце для формування індивідуального суб'єкта. Це було інше вирішення проблеми єдності, з самого початку присутнє в “ідеї університету” й таке, що розробляється в той час, коли у зв'язку із виникненням нових націй почали з'являтися свої, національно забарвлені моделі університетської освіти.

Попередник і сучасник Ньюмена, автор німецької моделі університету Вільгельм Гумбольдт уявляв єдність як спадкоємність наук на основі раціоналізму. На переконання прибічників даної моделі раціоналізм, викладений у належний час, повинен відкривати доступ до всіх наук і будь-яких знань, завдяки чому виникає можливість якісного приросту знань від покоління до покоління. У цьому суть концепції соціального і культурного розвитку, що втілюється німецьким університетом. Ньюмен запропонував інше вирішення проблеми єдності — на основі формування ліберальної

особи джентльмена. Треба відзначити, що поняття “джентльмен” визначається ним точно і вичерпно.

Як відзначають дослідники, для Ньюмена значимою моделлю, свого роду зразком, виступає Оксфорд — його *alma mater*. Тому, мабуть, його ідеї і до сьогодні викликають гарячий відгук у серцях усіх англомовних представників науки й освіти, що задумують і планують чергову реформу університету.

У праці Ньюмена можна прослідкувати відомі паралелі з мисленням німецького ідеалізму. Так, Ньюмен уявляє знання як цілісну суть. Предмет університету — не приватне знання, а те, що він називає “інтелектуальною культурою”. Далеко не загальне поняття культури є у Ньюмена підставою органічного синтезу, який впливає і як ціле, і як зміст його складових частин окремих знань, без чого не може бути ні цілого, ні головного. У структуру цього цілого Ньюмен органічно включає і теологію. Таким чином, структура і критерії єдиного знання в Ньюмена інші, ніж у Гумбольдта.

Ліберальне знання є деякою протилежністю утилітарному знанню. Для Ньюмена знання — і є мета. До нього теж входить чуття корисного, але окремі та прикладні знання не є метою університетської освіти. Такою метою, за Ньюменом, мають бути ліберальні цінності — свобода й автономна індивідуальна поведінка. Ця визначальна опозиція німецькому раціоналізму виявляється ближчою до утилітарно-філософського (ніж ширшому — філософському) погляду на освіту.

В університетському проекті Ньюмена провідне місце займає освіта, але не навчання. Серед методів викладання Ньюмен виділяє два основних: в одного — філософська мета, а в іншого — механічна. При цьому Ньюмен не вибирає між ними, але вказує, що важливо ретельно підбирати цілі залежно від цілей освіти.

Як вважає Ньюмен, університет за своєю природою має ліберальну основу, тому що університет — найвище зосередження інтелектуальної культури, яка народжується завдяки вільному спілкуванню представників різноманітних знань, які втілюють ці знання своєю особою і всім способом життя, що і наслідують студенти. Все серед-

овище, в якому з самого початку знаходяться студенти, є незамінним. Поза університетом її більше ніде неможливо спостерігати.

Таким чином, Ньюмен виступає носієм відомої традиції, що представляє університет як єдину корпорацію викладачів і студентів, які утворюють єдине співтовариство у пошуках себе й істини. Доречно вказати на постійну тему Ньюмена, направлену на пошук умов єднання людства, що проходить червоною ниткою через усю творчість автора. Своїм проектом університету як католицького інституту Ньюмен пропонував альтернативу тому вузьконаціональному прагненню, що складало сучасний йому світ. Його католицький університет виявлявся вільним і універсальним проектом, при цьому саме університет, на думку Ньюмена, покликаний слугувати зразком соціального устрою.

Середньовічний університет, як відомо, був корпоративною організацією, подібною до гільдії, де спільність занять, вивчення знання і пошук істини виступали достатньою підставою для життя общини. В умовах модернізму основою життя університетської общини була модель соціальних зв'язків і стосунків, яка існує в державі. У проекті Ньюмена університет виявлявся засобом виходу з кола застійної відсталості і повільності як для державного життя, так і для духовного росту церкви.

Видатна роль у цьому соціальному житті, згідно з Ньюменом, повинна належати теології. І як вказують історики церкви, Ньюмен зважився шукати досконалість у самій теологічній свідомості. Зрештою саме університет виявлявся біля нього джерелом і засобом пошуку й досягнення досконалості. Суттєвою характеристикою цієї ідеї університету у нього виступає не лише ідеал особи “джентльмена”, але й роль розкріпачення, що її здійснює теологія як хранителька засад свободи та освіти.

Освітня діяльність священників, ідеал християнської общини виступають у Ньюмена прототипом моделі університету, процесів спілкування і зростання викладацького і студентського складу. Оксфорд тут — один із прикладів “охоронців традиції”, що черпають натхнення в старих ідеалах.

У основу моделі Ньюмена покладено особливе уявлення про самостійну, автономну діяльність

студента. За задумом Ньюмена, якщо студента помістити в духовну “екологічну нішу” університету, він у першу чергу засвоює особливості цього середовища, рухаючись у порядку від загального до окремого (від складного до простого). У студента складається і залишається на все його життя прагнення до культурного розвитку власної особистості. Спочатку студент наслідує старших через їхній авторитет і досвідченість, а у подальшому цю засвоєну поведінку починають наслідувати й інші люди, які оточують студента (випускника) поза стінами університету.

За Ньюменом, особа студента, виявляючись високорозвиненою завдяки університету, з неминучістю стає локомотивом суспільного життя. Ліберальна особистість і є тією достатньою умовою, завдяки якій досягається злагода і гармонічне поєднання соціального та індивідуального інтересів. Свобода обирати студентом ліберальний спосіб поведінки, як вважав Ньюмен, покликана забезпечити подальшу динаміку ліберальних установок, мотивів, а також основ соціального процесу, що концентрується довкола випускників університету.

Проект Ньюмена, здійснений в “Ідеї університету”, як і багато інших проектів активного суспільного життя Ньюмена, самі по собі ознаменувалися великою кількістю серйозних перемог і поразок. Як зазначає Білл Рідінгс — продовжувач традиції дослідження ідеї університету, не завжди вони завершувалися перемогою Ньюмена, але завжди — його особистісним зростанням, масштаб якого виявився джерелом впливовості цієї неординарної людини і у теперішній час.

Вільгельм фон Гумбольдт (див.: www.wikipedia) мислив собі університет у буквальному розумінні цього слова (від латинського *universitas* — сукупність), тобто, як “Вищий навчально-науковий заклад, де вивчається сукупність дисциплін, що є складовими основами наукових знань, в єдності освітнього і дослідницького процесів. Навчання і виховання є об’єднаними і повинні служити всебічній гуманістичній освіті студентів”.

Університет було відкрито у 1810 році у Берліні. Коли в університеті почалися заняття, в той момент до нього було зараховано 256 студентів.

У 2010–2011 навчальному році їх було вже біля 36 тисяч.

У XIX столітті університет був одним із найбільших європейських наукових центрів. Викладання велося на юридичному, медичному, філософському і теологічному факультетах. Природні науки були в той час частиною факультету філософії. Першим ректором став Теодор Шмальц.

Ініціатива щодо заснування університету виходила від відомих учених того часу, насамперед — від філософа Йоганна Готліба Фіхте і теолога Фрідріха Шлейєрмахера. Під впливом ідей Шлейєрмахера дипломат і мовознавець Вільгельм фон Гумбольдт розробив концепцію університету. З лютого 1809 року Гумбольдт протягом року був начальником відділу освіти в Міністерстві внутрішніх справ. Його метою було введення нової системи освіти. Основним постулатом його концепції був тісний зв'язок навчання і дослідницької роботи.

Університет Вільгельма Гумбольдта є одним із провідних світових центрів науки, великий розвиток у ньому отримали природні і точні науки. В історію Гумбольдтського університету вписано багато імен відомих учених. У рік присудження першої Нобелівської премії перша з них відправилася до Берлінського університету нідерландському хімікові Якобу Енріку Вант-Гоффу. Роком пізніше Нобелівською премією з літератури був відзначений професор історії стародавнього світу. Нобелівську премію з фізики отримували багато учених, чия наукова діяльність була пов'язана з університетом. Серед 29 Нобелівських лауреатів були Альберт Ейнштейн і Макс Планк. За досягнення в галузі хімії премію отримав Вальтер Нернст, у медицині — Роберт Кох і Отто Генріх Варбург.

Але не лише Нобелівські лауреати прославляли і прославляють Берлінський університет. Це і Вільгельм Лібкнехт, і Аліса Саломон, і Курт Тухольський. Перший синтез амфетаміну був проведений в стінах університету ще у 1887 році хіміком Лазарем Еделеану. З діяльністю університету пов'язані такі відомі викладачі, науковці та студенти, як: Адікес, Еріх; Амелунг, Вальтер Оскар Ернст (виконав для інституту величезну роботу у Ватикані і Римі);

Базарів, Володимир Олександрович; Бергманн, Ернст фон; Вільденов, Карл Людвіг; Гартунг, Фріц; Дедекінд, Юліус Вільгельм Ріхард; Джафароглу, Ахмед; Зеєберг, Рейнгольд; Зейгарник, Блюма Вульфівна; Квінке, Генріх Іреніус; Кон, Герман Людвіг; Краузе Теодор — німецький хірург, один із засновників нейрохірургії; Ландау, Едмунд Георг Герман; Льовін, Курт; Мендельсон, Фелікс; Міллер, Лукіан Адамович (1836–1898) — німецький класичний філолог, граматики; Мюлленгоф, Карл Віктор (1818–1884) — професор німецької філології; Прейсс, Гуго; Ранке, Леопольд фон; Ріман, Бернхард; Роузентал, Франц; Фробеніус, Фердинанд Георг; Якобі, Карл Густав Якоб, а також інші фахівці (див.: www.hu-berlin.de).

Головним фундаментальним положенням у концепції діяльності університетів, за Ньюманом і Гумбольдтом, була ліберальна освітня діяльність, обов'язкова наявність усіх свобод для студентів і викладачів (свобода діяльності, свобода мислення, свобода творчості, свобода вибору, свобода духу тощо). Висока моральність, яку гарантувало залучення теології та релігійна складова діяльності університетів, етика і чесність визнавалися абсолютними істинами і головними критеріями у концепції діяльності університетів.

3.2.2. Академічний капіталізм і вдосконалення моделі університету

Сучасні проблеми вищої школи загострилися і яскраво висвітлилися в Україні, Росії та в багатьох пострадянських країнах через труднощі переходу країн до нового політичного і суспільно-економічного устрою. Проте за своєю суттю вони не є унікальними національними проблемами і повинні розглядатися в загальносвітовому контексті трансформації інституційних основ освіти.

Нові умови існування університетів поставили перед науковим і освітянським співтовариством питання про те, чи можна зберегти колишній спосіб роботи, заснований на державному протекціонізмі і бюджетному фінансуванні вищої освіти, чи слід пристосовуватися до нових умов, жертвуючи якоюсь мірою академічною свободою і включа-

ючись у ринкову діяльність. Розглянемо причини виникнення проблем з розвитком науки і вищої освіти у світовій і пострадянській університетській спільноті, а також охарактеризуємо загальний напрям можливого їхнього вирішення.

3.2.2.1. Сутність академічного капіталізму

Книга Шейли Слотер (Sheila Slaughter) і Ларрі Леслі (Larry L. Leslie) “Академічний капіталізм” [569], що вийшла у США, стала знаменною віхою у сприйнятті підприємництва у сфері освіти і науки як виду бізнесу. Сам термін “академічний капіталізм” сприймався досить незвично тому, що поняття “капіталізм” у кінці ХХ століття асоціювалося з чимось архаїчним і страшним, із нещадною боротьбою за прибутки і надприбутки, із використанням недозволених і навіть брудних способів отримання великого капіталу. Людство вже звикло до терміну “ринкова економіка”, що сприймається як гуманний і ефективний спосіб господарювання. Також поєднання слова “капіталізм” із таким символом свободи, чесності, прозорості, безкорисливості, відсутністю практицизму і прагнення до отримання вигоди, яким віками було поняття *академічного* університетського науково-викладацького співтовариства, виглядало просто несумісним і недоречним.

Цю книгу присвячено саме університетському управлінню, але все, що стосується сучасних умов, в яких опинилися освіта і наука, цілком може бути віднесено і до всього освітнього і наукового співтовариства в цілому (у тому числі і до НДІ академії наук і галузевої науки). До цього академічні проблеми в капіталістичному суспільстві вже досліджувалися на початку 1970-х років [83].

Слід зазначити, що західні теорії розвитку державних (суспільних) дослідницьких університетів в умовах академічного капіталізму виходять із необхідності виконання ними величезного обсягу наукової роботи, прикладних і практичних досліджень, що дають відчутний як економічний, так і суспільний результат (нові біотехнології, прискорений розвиток медицини, сільськогосподарської науки, екологічних програм тощо). І саме недолік засобів на розвиток науки в дослідницьких уні-

верситетах став поштовхом для початку процесу тотальної комерціалізації цього раніше чисто соціального сектору. Тому західні дослідники нового університетського управління так багато уваги приділяють питанням комерціалізації технологій. Термін “академічний капіталізм”, уперше введений Едвардом Хекеттом (Edward J. Hackett) для позначення важливих структурних змін саме в науці, отримав подальший розвиток в економічно розвинених країнах. Автори також зазначають, що Макс Вебер (Max Weber) описував медицину і природні науки як *підприємства державного капіталізму*.

Проте Слотер і Леслі визначають академічний капіталізм не у вузькому сенсі як “науковий капіталізм”, а в широкому розумінні, поширюючи його на всі форми діяльності університету. Вони зазначають, 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 “ринкову або ринково-подібну (marketlike) діяльність ВНЗ (як організації, так і його викладачів) із залучення зовнішніх грошових коштів **академічним капіталізмом**”.

Автори відзначають спірність цього терміну і детально обговорюють заперечення (у тому числі теоретичного характеру), які їм довелося почути в ході дискусій. Проте вони стверджують, що їм не вдалося знайти кращої альтернативи цьому терміну, і підкреслюють, що вони розглядають академічне (університетське) співтовариство **як капіталістів, що діють усередині суспільного сектора; вони є підприємцями, що субсидуються державою**. У цьому сенсі положення університетських викладачів вельми схоже із положенням галузевих наукових співробітників, наприклад, підприємств космічного або оборонного комплексу, які, хоча й виконують комерційну ді-

яльність, однак через суспільну важливість і необхідність знаходяться під державним протекціонізмом і в тій чи іншій формі фінансуються державою (мають державні субсидії).

Інше пояснення терміну **академічний капіталізм** базується на понятті “людський капітал”. В умовах нового етапу розвитку світової економіки і створення інформаційного суспільства людський інтелектуальний капітал стає головною силою економічного розвитку. Людським капіталом ВНЗ є професорсько-викладацький (академічний) персонал. Академічним капіталом є специфічний товар (послуги) — нові знання, нові навчальні, наукові й технологічні розробки, підготовлені університетом кадри (надані цим кадрам навчально-наукові, освітні й просвітницькі послуги), а ВНЗ, що реалізовує академічний капітал, виявляється залученим в академічний капіталізм.

Тому термін “академічний капіталізм” у подальшому будемо вживати для позначення нового економічно-соціального середовища, в якому опинилися усі ВНЗ світу в кінці ХХ століття. Цілком ясно, що “академічному капіталізму” передує перехідний період від академічної суспільно усвідомленої захищеності форми університету як “храму науки” із своїми високоморальними законами і непохитними етичними нормами до хижацьких форм капіталізму. Цей термін символізує, що університети, інші типи ВНЗ, як і сама вища школа, вступили до радикально нового періоду розвитку, який вимагає нових інституціональних рішень.

3.2.2.2. Причини зародження академічного капіталізму

Причиною зародження світового академічного капіталізму є, по-перше, процеси глобалізації економіки і політики розвинених країн, що розпочалися у другій половині ХХ століття; по-друге, напружене протистояння двох світів — капіталістичного і соціалістичного, величезних витрат на військові цілі і, як наслідок, недофінансування багатьох галузей науки і техніки, які не були прямо пов’язаними із військово-промисловими комплексами і залишалися поза увагою державних

бюджетів. По-третє, шалений розвиток науково-технічного прогресу, розвиток ринкових відносин, вимоги світових ринків призвели до стрімкого підвищення обсягів споживання вироблених благ, до конс’юмеризму і перетворили вищу освіту і науку у товар, який можна вигідно продавати і купувати. Взаємини університетів і студентів набули ринкового характеру, контрактна форма навчання стала домінуючою і найбільш привабливою. І, нарешті, по-четверте, інтеграційні процеси в Європі, розпад СРСР і стрімкий розвиток КНР та інших азійських країн вивели пострадянські і постсоціалістичні країни на ринковий шлях розвитку (що миттєво відбилосся на вищій школі цих держав).

Також глобальна причина розвитку академічного капіталізму — це трансформація світової індустріальної економіки в економіку, що базується на знаннях — утворення інформаційного суспільства.

Проблеми в університетському співтоваристві економічно розвинених країн з’явилися вже в другій половині ХХ століття, а з 1970-х років перспективи вищої освіти набули драматичного забарвлення. Аналізуючи роботи такого типу, О. Грудзинський зазначив, що в 1971 році у США вийшла книга під назвою “Нова депресія вищої освіти” [83]. І у подальшому регулярно з’являлися публікації із погрозами на адресу вищої освіти. Так, Уільям Тірней (William G. Tierney) зазначав, що тематика публікацій кінця 1970-х років стосовно майбутньої долі вищої освіти була обговоренням можливої дороги академічного співтовариства в “організаційну могилу”. Наприклад, робота Мортімера і М. Тірнея (Mortimer and M. Tierney) 1979 року передбачала, що ключовими словами у вищій освіті 1980-х років стануть “скорочення, перерозподіл і економія”. У 1983 році в Лондоні вийшла книга під назвою “Атака на вищу освіту”, а у 1966 році у США було видано монографію під назвою “Університет в руїнах” [83]. Як бачимо, досить багато негативних поглядів на академічне підприємництво.

Автори книги “Академічний капіталізм” на прикладі США пропонують сценарії розвитку вищої школи, засновані на значній зміні інституційних умов її існування. Прогнозуючи розвиток амери-

канських ВНЗ, вони малюють найгірший і найкращий сценарії розвитку типового дослідницького університету США. Так, згідно з гіршим сценарієм, відбувається посилення процесів глобалізації у сфері політичної економії, обмеження фінансових повноважень федеральних і місцевих урядів, а також інституційна дестабілізація системи ВНЗ. При виникненні подібної ситуації посиляться диференціація дослідницьких університетів, при якій деякі з них знизять свій статус до рівня навчального ВНЗ із можливістю надання, як правило, тільки ступеня бакалавра (і незначної кількості магістерських програм). Можливо, такий університет реалізовуватиме декілька магістерських програм і дуже невелику кількість напрямів аспірантури. Автори не вважають, що треба очікувати, що в результаті кількість дослідницьких університетів із державним і місцевим фінансуванням скоротиться до одного на кожен штат, але, можливо, дослідницькі функції частково перейдуть до приватних університетів. При цьому студенти будуть вимушені платити високу плату за освіту в усіх галузях знань — точно так, як це сьогодні існує в медицині і, частково, в юриспруденції. Основні дослідницькі університети, швидше за все, концентруватимуться в штатах із менш розвиненим приватним сектором освіти і великою чисельністю населення. Ті дослідницькі університети, які зможуть вижити в цих умовах, фактично також будуть приватизованими, оскільки студенти повинні будуть платити високу плату за своє навчання.

Процентне співвідношення фінансування досліджень у США відносно інфляції та росту цін має, на думку авторів книги, залишитися на колишньому рівні або неістотно зменшитися. Але фінансування ще більшою мірою буде сфокусованим на прикладній науці “з комерційною віддачею”. Федеральні фонди будуть переважно орієнтованими на партнерство: “університет — промисловість — уряд” (відповідно до моделі “потрійної спіралі” Г. Іцковіц) у пріоритетних для національної технологічної політики сфера, що визначатимуться, головним чином, промисловістю. А сама промисловість буде широко представлена багатонаціональними корпораціями, що поставляють

товари і послуги на глобальний ринок. Відшкодування накладних витрат університетів знизиться і ВНЗ будуть вимушені концентруватися на дослідженнях, які раніше (в основному) виконувалися галузевими промисловими лабораторіями. Здобуття коштів із приватних фондів стане різновидом ризикового підприємництва, а університетські центри, які функціонують як малі і середні підприємства, існуватимуть в умовах високого ризику. Вони будуть вимушені займатися високотехнологічним підприємництвом, щоб виробити і вивести на ринок інноваційні продукти, які забезпечували б високий рівень обертання коштів і отримання прибутків. При цьому неринкові сфери зможуть розраховувати лише на низький рівень державного і приватного фінансування.

Разом із появою диференціації між приватними і державними (публічними) дослідницькими університетами, відмінності серед самих публічних (державних) дослідницьких університетів зростатимуть ще більшою мірою. Професорсько-викладацький склад, який буде здатний самоорганізуватися у науково-виробничі підприємницькі центри і стати успішними академічними капіталістами, буде це здійснювати. Їм доведеться розширити свою участь у навчальному процесі, щоб не втратити академічну складову університетів і коледжів. Виходячи з різного потенціалу адаптації до академічного капіталізму, деяким викладачам доведеться працювати більше, ніж іншим. Так, наприклад, на фізичних і математичних факультетах здійснюватиметься навчання до ступеня бакалавра, а центри матеріалознавства і біотехнологій, у той же час, будуть залучені до академічного капіталізму. Ясно, що будь-які сфери, що менше придатні перейти до академічного капіталізму, знайдуть для себе подібні можливості. Наприклад, соціологи зможуть здійснювати соціологічні дослідження для спільних проектів “університет — промисловість — уряд”.

У цілому, професорсько-викладацький персонал, який належить до близьких до наукового ринку сфер, буде викладати менше, ніж ті, хто є далеким від нього. Збільшиться відсоток тих, хто працюватиме на півставки. Викладачі, що працюють на повну ставку у сферах, далеких від ринку, мати-

муть менше часу для досліджень і самоосвіти, але більше — для викладання і виховної роботи.

Через наведені вище приклади нерівності у підприємницькій придатності і професійній зайнятості у стані професорсько-викладацького складу університетів, саме сприйняття університетів як закладів освіти і науки і “храмів освіти” руйнуватиметься. Увага університетських менеджерів буде більше зосереджена на елементах організації, від яких залежить прибуток. Це структури, створені академічними капіталістами, а також навчальні підрозділи, що приносять плату за навчання студентів. Члени центрів академічного капіталізму, як і раніше, користуватимуться істотною автономією, проте вони повинні будуть піддаватися моніторингу з боку центральної адміністрації, оскільки їхня діяльність відіграє вирішальну роль для отримання доходів (і прибутків) університету. Тоді як із метою знизити витрати ВНЗ, ті працівники, хто працюватиме на півставки, замінюватимуть тих, хто працює на повну ставку, адміністратори посилюватимуть контроль у першу чергу за першими. Керівники і власники, які є дуже зацікавленими у підвищенні вартості ВНЗ, наполягатимуть на збільшенні ролі планування з боку менеджерів. І саме менеджери, а не професорсько-викладацький склад прийматимуть рішення, які сфери повинні розвиватися, а які — ні.

Плата за навчання зростатиме, тоді як гранти і субсидії знижуватимуться. Батьки і діти, які оплачують досить дорогу освіту, скаржитимуться на зниження якості навчання внаслідок наявності великої кількості викладачів, що працюють на півставки. З часом дослідницькі університети найматимуть більше і більше викладачів на повну ставку на контрактній основі, замінюючи ними викладачів, зайнятих на півставки. Викладачі, які не беруть участь в академічному капіталізмі, з часом ставатимуть саме викладачами, а не викладачами-дослідниками, і будуть прагнути працювати за контрактом, а не постійно обіймати яку-небудь посаду. Таким чином, вони менше впливатимуть на розклад занять і на керівництво дослідницьким університетом.

Автори книги також дають і оптимістичний варіант сценарію. Згідно з ним, при оптимістично-

му сценарії розвитку подій, процес глобалізації стабілізується, держави підпорядкують контролю свої бюджетні дефіцити і борги, а фінансування дослідницьких університетів залишиться таким же або зростатиме досить малими темпами на федеральному рівні і на рівні штатів. Диференціація університетів буде розширюватися і статус багатьох ВНЗ знизиться. Проте кожен із штатів матиме принаймні один публічний (державний) дослідницький університет високої рівня і належної якості. Вища освіта стане одним із спеціальних типів підприємства штату з єдиним університетським містечком, але, у більшості випадків, вища освіта надаватиметься за допомогою розвинених телекомунікаційних систем, що будуть об'єднувати університетські містечка (кампуси) на рівні штату.

Як і раніше, основні фінансові вкладення призначатимуться для тісної співпраці “університет — промисловість — уряд” для успішної конкурентоспроможності на глобальному ринку. Але також існуватимуть і спеціальні федеральні фонди і фонди штатів, призначені для фінансування регіонального розвитку малих і середніх підприємств, на формування яких співтовариство зможе впливати. Значна частина цього фінансування буде призначена для компаній, діяльність яких відповідає потребам суспільних (громадських) послуг. Наприклад, еколого-очисні і екологічно безпечні підприємства, організації із охорони здоров'я і надання освітніх послуг. Університети для здійснення досліджень утворюватимуть консорціуми з корпораціями, виробництвами, споживачами, місцевими і регіональними урядами.

Університети, що здійснюють дослідження в суспільному (публічному або державному) секторі, отримуватимуть невелике (досить скромне) фінансування своїх накладних витрат, сприятимуть створенню робочих місць на місцевому і регіональному рівнях і організовувати прибуткові компанії, що приносять значний дохід.

Диференціація університетів продовжуватиметься, але вона відрізнятиметься від тієї, про яку йдеться у песимістичному сценарії. Якщо зміни політичної лінії поставлять доходи ВНЗ у залежність від кількості студентів, то в освітніх установах

будуть широкі рамки для планування. Вони підтримуватимуть себе навчанням студентів, отримуючи фінансування від грантів комерційних або державних фондів. Виходячи з того, що невеликий відсоток викладачів отримуватиме фінансування за рахунок грантів і контрактів, більша частина персоналу присвячуватиме час викладанню або, що ймовірніше, розвиткові змішаної діяльності, коли викладачі поєднують викладацьку і дослідницьку діяльність, можливо — з наголосом на викладацьку. У відповідь на коливання попиту і потреби викладачів у дослідницькій діяльності зростатиме мінливість навчального навантаження. Наприклад, через якийсь час викладачі вестимуть три предмети у одному семестрі, а потім інший семестр присвячуватимуть дослідницькій роботі. Незважаючи на наявність дослідницького компонента в роботі викладача, основний наголос буде зроблений на процес навчання.

Згідно з цим кращим сценарієм, викладач грає велику роль в управлінні ВНЗ, можливо, замінюючи менеджерів середньої ланки. Вони зароблятимуть капітал у процесі здійснення викладацьких ініціатив і утворюватимуть невеликі, гнучкі міждисциплінарні союзи, які більшою мірою відповідають потребам студентів і зовнішнього світу. Ці союзи розроблятимуть стратегії з прийому студентів і сприятимуть наступному надходженню коштів за допомогою створення програм, які поєднують для викладачів можливості навчання студентів із дослідницькою роботою, змінюючи робоче (навчальне) навантаження між членами цих союзів і, таким чином, відповідаючи потребам кожного співробітника.

На думку авторів книги “Академічний капіталізм”, кращий і гірший сценарії є крайніми ситуаціями, полюсами. Без сумніву, розвиток публічних (державних) дослідницьких університетів у майбутньому матиме коливання в обидва боки, інколи — наближатися до гіршого варіанта, інколи — до кращого. І, врешті-решт, розвиток піде за якомось усередненим сценарієм.

Виклад сценаріїв розвитку системи освіти США, спрогнозованих авторами книги “Академічний капіталізм”, і загальна оцінка ситуації у міжнародній вищій освіті, що дається представниками світо-

вої академічної спільноти, зводяться до таких загальних термінів: “депресія освіти”, “скорочення і економія в освіті”, “атака на освіту”, “руїни університету”, “втрата освіти”. Такі песимістичні передбачення є наочним індикатором появи нових завдань для академічного співтовариства світу. Університет — це передусім люди: із своїми традиціями; стереотипом мислення; стилем роботи; звичкою до певного способу і рівня життя. Особливе положення ВНЗ і вищої школи в суспільстві і державі характеризує їх у будь-якому суспільстві як символи незалежності і свободи. Звичайно, що в умовах ринкових відносин академічне співтовариство опинилося у незвичній ситуації щодо часткової відмови від академічної свободи в ім'я виживання, діяльності із залучення додаткових ресурсів, необхідних для забезпечення наукового-освітнього процесу. Виявилось, що, окрім виконання вибраної наукової тематики і занять зі студентами, виникла ще одна абсолютно нова проблема: необхідність займатися якоюсь комерційною діяльністю для забезпечення фінансового благополуччя. Про це свідчить мотив тривожних публікацій про подальшу долю світової вищої освіти з книги “Підприємство університет” Сімона Мартінсона (Simon Marginson) і Марка Консидайна (Mark Considine) (див. розділ “Втрачений рай?” [83]).

Проте за останніх 20 років університети розвинених країн уже дали деякі спільні відповіді на виклики академічного капіталізму. Так, як зазначалося раніше, термін “академічний капіталізм” виник у зв'язку з фінансовими проблемами розвитку наукових досліджень. Оскільки у США, Великобританії, Канаді, Австралії і Західній Європі наукові дослідження, а особливо — фундаментальні, є сконцентрованими у великих дослідницьких університетах, це і привело до перегляду основ діяльності університетів і до істотної організаційної перебудови університетської науки. Новий підхід до розвитку університетської науки отримав назву “Комерціалізація технологій” або “трансфер технологій” [83]. В організаційному плані це привело до створення нової спеціальної інфраструктури наукових досліджень у вигляді університетських технологічних парків, у соціаль-

ному плані — до залучення вчених у роботу підприємств високих технологій і, відповідно, впровадженню підприємницької культури в наукову спільноту.

З початку дев'яностих років ХХ століття у світі на перший план почали виходити проблеми організації масової вищої освіти в умовах глобального конкурентного ринкового середовища, а також проблеми зростання складності університетської технологічної структури. Відомий європейський експерт із університетського менеджменту Карел Таверньє (Karel Tavernier) зазначив, що повсюди у світі уряди все більше й більше не мають можливості оплачувати у повному обсязі рахунки вищої освіти: порівняно з іншими пріоритетами сучасні університети стали занадто дорогими для існування за гроші суспільства. Більш того, уряди не лише не в змозі, але й не бажають цього робити з тієї простої причини, що у сучасному суспільстві знань широкі коло університетської продукції приносить значні дивіденди тим, хто його набуває. Той, хто отримує вигоду, повинен заплатити хоча б якусь частину вартості. Як наслідок — університети стають якимись гібридами: напівдержавними, напівприватними. Принаймні, частину своєї діяльності вони вимушені здійснювати в умовах глобального ринку із сильними конкурентами, що з'являються з неочікуваних сторін: хорошим прикладом даної тенденції є мультинаціональні корпорації, що перетворюють свої внутрішні тренінгові центри на акредитовані корпоративні університети [83]. Це привело до розуміння того, що не лише наука, але й освітня діяльність університету має бути переведена на нові організаційні рейки. Спільна відповідь на тотальне залучення університетів розвинених країн до академічного капіталізму полягає у трансформації університету у своєрідне підприємство публічного (громадського) сектора економіки і у виробленні загально-університетської підприємницької культури. Таким чином, із збільшенням проблем університети економічно розвинених країн світу йшли шляхом комерціалізації тих сфер своєї діяльності, де в першу чергу відчувався брак фінансових коштів. Цей шлях від комерціалізації науки до комерціалізації освітньої діяльності і до загального

підприємницького стилю роботи призвів до виникнення “університету-підприємства”.

Серйозним кроком до глобалізації ринку освіти став Болонський процес. Розпочатий провідними європейськими країнами у 1998 році в Сорбонні, він отримав широке визнання після Болонської зустрічі у 1999 році. Початком цього процесу є посилення інтеграційних процесів у Європі. Високий рівень інтернаціоналізації виробництва і суспільного життя призвели до необхідності підготовки трудових ресурсів, кваліфікованих і здатних до високої мобільності для забезпечення діяльності транснаціональних компаній і політичних інститутів. Мета Болонського процесу полягає у гармонізації архітектури і загальних принципів побудови системи ступенів і етапів навчання у вищій школі, що призводить до створення стандартизованого ринкового освітнього простору і розпочинає глобальну європейську конкуренцію університетів. Наприклад, керівник Оксфордського університету (колишній губернатор Гонконгу Кріс Паттен) заявив, що британська вища школа змушена битися за місце під сонцем із використанням найсучасніших методів боротьби, а сучасну конкуренцію у сфері вищої освіти він порівняв із протистоянням між провідними фінансовими і бізнес-корпораціями [83].

3.2.2.3. Типи підприємницько-орієнтованих (налаштованих на підприємництво) ВНЗ

3.2.2.3.1. “Чутливий” або “чуйний” (гнучкий і такий, що відповідає на суспільні виклики) університет

Одна з найбільш загальних і спільних концепцій нового університету — це концепція університету, орієнтованого на потреби суспільства і потреби конкретних людей, тобто “чуйного” (responsive) або “чутливого” до змін і запитів (потреб) суспільства університету (далі будемо вживати термін “гнучкий і відповідальний” або “гнучкий” університет). Головне в цій ідеї — визнання того факту, що безбідне існування академічного співтовариства у “вежі слонової кістки” закінчилося і для подальшого розвитку університету необхідно

щось зробити, ґрунтуючись на суспільному запиті і громадянських потребах. Концепція *гнучкого* університету розглядається на прикладі розвитку ситуації в американській вищій освіті [83]. Так, аналізуючи концепції *гнучкого* університету у XXI сторіччі, ректор одного з приватних університетів США зазначає, що в кінці 1980-х — на початку 1990-х років відбувалися істотні зміни зовнішнього середовища, на які університети повинні були реагувати. Коли університети намагалися це робити, виявлялося, що університетські управлінці знаходяться у полоні старих стереотипів і підходів. Підходи, які застосовувалися і працювали в кінці XX століття, заганяють в кут і протидіють розвиткові університетів у XXI столітті. Це підходи до вирішення таких фундаментальних завдань, як: послуги для студентів і суспільства; система найму викладачів; система ухвалення внутрішніх рішень; урядова політика щодо оцінки ефективності ВНЗ. Знаходження нового способу вирішення цих завдань, на думку автора, має і теоретичне, і практичне значення.

Необхідність розвитку *гнучкого* університету з'явилася у США ще майже півтора століття тому. У період до 1860 року в країні закрилося понад 700 коледжів. Головні пояснення їх короткого життя полягали в нестачі грошей і в тому, що більшість коледжів уже не відповідали потребам тих студентів, на обслуговування яких вони претендували. Хоча сьогодні ВНЗ і не зникають у таких масштабах, але проблеми, з якими вони зіткнулися, мають той же характер. По-перше, в країні не вистачає грошей, щоб підтримувати всі американські ВНЗ на тому рівні існування, до якого вони звикли. По-друге, багато хто з тих, хто приймає рішення про фінансування вищої освіти, не вірить, що ВНЗ є *гнучким* по відношенню до потреб студентів і суспільства в цілому.

Щоб дійсно вважатися *гнучкими і відповідальними*, університети повинні бути орієнтованими на надання послуг. ВНЗ мають встановити нові внутрішні стосунки. Це нові стосунки між викладачами, які підтримують процеси планування й оцінки. Це також стосунки між викладачами і керівниками-адміністраторами, які підтримують горизонтальні структури прийняття рішень.

Гнучкому університету знадобляться нові зовнішні стосунки (відносини). Це нове соціальне партнерство з місцевими співтовариствами і регіонами, які вони обслуговують. Крім того, необхідно встановити нові стосунки з тими чиновниками, хто приймає політичні рішення. Важливим новим елементом повинні стати спільні підприємства з іншими ВНЗ. Вища освіта повинна буде орієнтуватися на результати, а результати повинні відповідати потребам тих, хто живе поза стінами кампусу. *Гнучкий* університет повинен використовувати переваги альтернативних методів навчання, які поліпшать якість результатів, створювати досить широкі комунікаційні мережі і розміщувати свої викладацькі майданчики на територіях і в регіонах, що ними обслуговуються.

Орієнтація на надання послуг. Слово “споживач” може звучати дуже комерційно на погляд академічного працівника. Тим не менше, воно звертає увагу академічного співтовариства на клієнтуру, якій воно служить, і нагадує, що воно повинне задовольняти потреби й очікування людей, якщо університет хоче досягти успіху. Викладачі мають бути орієнтованими на студентів у своїх основних програмах навчання, на місцеве співтовариство — в програмах додаткової підготовки, на націю — у дослідницькій діяльності.

Орієнтація на студентів є головним чинником усього процесу навчання. Центр уваги переміщується від питання “як викладачі навчають” до питання “як студенти навчаються”. Методи навчання стають більш диверсифікованими. Групи тих, хто вчиться, стають все більш однорідними за складом, навчання здійснюється в невеликих групах. Традиційні лекції доповнюються роботою в інтерактивному режимі, при цьому широко використовуватимуться інформаційні ресурси, включаючи Інтернет. Роль викладачів стає більш комплексною і включає читання лекцій, допомогу групі у виконанні завдань, організацію тренінгів. Орієнтація на послуги не означає відмови від проведення наукових досліджень. Але і в дослідницькій діяльності *гнучкого* університету практичні потреби суспільства мають бути пріоритетними.

Нові внутрішні стосунки. Здатність стати *гнучким* університетом залежить від стосунків

і взаємовідносин усередині нього. Ключовий ресурс університету — професорсько-викладацький склад. Університет не стане *гнучким*, поки самі викладачі і наукові співробітники не стануть такими. Проблема полягає в тому, що викладачі не зможуть стати *гнучкими* тільки за розпорядженням або наказом керівної адміністрації. Основний склад університету — це незалежні професіонали, прямий щоденний контроль за якими з боку адміністрації є нереальним. Зайва регламентація їхніх службових обов'язків з боку адміністрації, швидше за все, призведе до негативних наслідків. Перешкодою до змін є існуюча система найму на роботу, оскільки вона захищає викладачів, які можуть робити свою роботу добре, навіть якщо вони роблять не найбільш потрібну роботу [83].

Питання щодо способу стимулювання викладачів до нового стилю роботи може бути вирішене на основі зміни системи найму. Проте конструктивнішим є заохочення викладачів самостійно встановлювати цілі своєї власної діяльності. Це призводить не лише до професійного зростання і кращої продуктивності, але й дозволяє викладачам відстежувати зміни у потребах і вимогах студентів, грошових ресурсах, цілях кафедр, еволюцію місії ВНЗ. Контракт, що визначає цілі викладачів на рік, є інструментом планування з величезним потенціалом. Викладачі формулюють такі цілі, виходячи не лише зі своїх особистих інтересів і планів, але і з цілей кафедри і місії ВНЗ, що відповідають потребам студентів і суспільства в цілому. Контракти викладачів можуть визначити, якою мірою і яким чином ВНЗ стане *гнучким* університетом. Без річних планів викладачів практично неможливо йти за новими напрямками, що відповідають потребам студентів і суспільства. Коли у викладачів є індивідуальні цілі, їх можна підтримувати у досягненні цих цілей. Від цього виграють і викладачі, і студенти, і ВНЗ в цілому.

Індивідуальні цілі викладачів будуть вбудовані у нову структуру ухвалення рішень. У ВНЗ недостатньо ресурсів, щоб дозволити викладачам і кафедрам приймати рішення без розгляду їх можливого впливу на ВНЗ. У той же час адміністратори не є експертами у кожній з дисциплін або видів діяльності, які потрібно аналізувати для прийняття

ефективних рішень. Горизонтальні системи поширення інформації можуть об'єднати викладачів і адміністрацію для розгляду їхніх стосунків і взаємних відношень. У процесі цього місія ВНЗ, цілі кафедр і викладачів впливатимуть одне на одного. Постійний процес ухвалення рішень вимагатиме нових стосунків між викладачами і адміністраторами. Якість цих стосунків залежатиме не лише від наявності інформації, але й від високого рівня взаємної довіри.

Зовнішні стосунки. Університетам потрібні чіткі сигнали від уряду відносно пріоритетів, бо лише для вирішення найбільш пріоритетних завдань виділених ресурсів буде достатньо. Партнерство з урядом є необхідним для трансформації діяльності університетів, тому що вони повинні вибудовувати цю діяльність відповідно до державних цілей. Як і у випадку з ухваленням внутрішніх рішень, розвиток нових стосунків з урядовими організаціями вимагає взаємної довіри. Для зменшення дублювання і поліпшення якості у *гнучкому* університеті створюються спільні підприємства як усередині академічних підрозділів, так і між ВНЗ. Слід забезпечити стимул-реакції для створення спільних підприємств, які б включали не лише коледжі й університети, але й школи, бібліотеки, корпорації, урядові установи.

Новий діалог. *Гнучкий і відповідальний* університет тісно пов'язаний із громадськістю і знаходиться в постійному діалозі з нею. Діалог у рамках нового соціального партнерства відрізняється від тих, у яких сьогодні бере участь більшість університетських викладачів. Викладачі, які є соціалізованими і виученими в рамках цінностей, методів і норм своїх академічних дисциплін і звикли до діалогу з фахівцями усередині своїх спеціалізованих сфер, повинні будуть освоїти нові форми поведінки і здатність говорити "іншими мовами". Головне завдання — викладання академічного знання таким чином, щоб його могли використовувати люди з неакадемічного середовища, і конверсія неакадемічного знання у ті форми, які можуть використовувати вчені.

Майбутній діалог, що реалізується через партнерство з урядами і спільними підприємствами, відрізнятиметься від того, до якого звикли і в яко-

му зараз беруть участь більшість адміністраторів. Зазвичай адміністратори зосереджуються на знаходженні фінансових джерел і здобутті ресурсів та інших переваг для своїх інститутів. Відтепер вони повинні діяти не тільки на свою користь, але й в інтересах регіону, шукати вигоди для регіону, спільних підприємств, різних типів місцевих установ і організацій, задовольняти великий спектр суспільних (громадських) потреб. Такий діалог вести складно, але під час його ведення відбувається обопільний, взаємний обмін знаннями і досвідом, збагачуються і самі партнери, і ті, кого вони обслуговують (місцева громада, регіональна спільнота, держава в цілому).

Головна ціль — результати. Гнучкість і відповідальність ВНЗ залежить не лише від якості взаємовідношень і стосунків у колективі, але і від якості їхніх результатів. За межами кампусів не дуже велика кількість людей вірить у те, що університет виправдовує себе. Виправданням діяльності університетів є результати його діяльності, а саме: надання якісної освіти, що відповідає поточним суспільним потребам; ефективно проведення наукових досліджень і надання університетських послуг. Пошук новітніх знань і використання цих нових знань для задоволення потреб суспільства надають гнучкому університету права як на увагу з боку громади, так і на отримання необхідних для його діяльності ресурсів. Ці ресурси, кінець кінцем, підуть не тільки університетам, але й людям, яких обслуговують університети. ВНЗ знаходяться у низці інших організацій і установ, що стоять у черзі за грошима і сподіваються на всіляку підтримку. Тому вони повинні уміти наочно демонструвати свою унікальність, відповідність потребам суспільства, постійно підтверджувати якісний внесок у процвітання місцевого співтовариства і регіону. Частина громадськості не певна, що університети забезпечують потрібні результати, тому всі регіональні агенції з акредитації вимагають від ВНЗ оцінювання ефективності своєї діяльності, доведення цієї ефективності і вагомих здобутків і інформування про них широкої громадськості. У минулому агенції з акредитації зосереджували свою увагу на оцінюванні та вимірюванні фінансових внесків і основних фондів,

тобто — кількості книг, докторів наук, наукових публікацій, грошей на рахунках, якості устаткування, наявності і використанні сучасних технічних засобів і технологій. Тепер більше уваги приділяється тому, чого і як навчаються студенти. Це важче вимірювати й оцінювати, але існує професійне і моральне зобов'язання це робити.

Оцінка результатів навчання складна, вимагає серії вимірів, різноманітних способів оцінювання і професійних висновків. У США визнається необхідність використання множинних і багатовимірних критеріїв оцінки. Сумарні студентські досягнення можуть включати результати іспитів і тестування під час вступу і випуску, есе, дослідницькі проекти, активність під час навчального процесу, виставки, результати іспитів і тестування в кожному семестрі і на кожному курсі, результати різноманітних локальних і стандартних національних тестів. Оцінюється також і ефективність викладання, задоволеність (чи ні) випускників здобутою освітою після декількох років роботи після випуску тощо.

Пріоритетна увага до результатів дозволяє переосмислювати існуюче в академічному середовищі уявлення про традиційну виробничу функцію стандартних і додаткових інструкцій. Академічний облік зараз уже використовує не кількість і терміни академічних годин, а виявлені студентом результати навчання. Це є реальним переходом до навчання, незалежного від часу і місця знаходження студента. Студенти мають можливість вчитися у власному темпі, режимі, з різною тривалістю навчання; обирати для себе зручний час і комфортні умови; використовувати дистанційні технології навчання, суміщати навчання з роботою і здобувати освіту за міждисциплінарним (або — мультидисциплінарним) типом навчання.

Поза стінами кампусу. Орієнтованість на стосунки (взаємини) і результати перетворює гнучкий університет XXI століття на мережу, а не на місце навчання (як було раніше). Ця мережа повинна підтримувати стосунки (взаємини) університету і забезпечувати постійний зворотний зв'язок для гармонійного задоволення потреб і отримання бажаних результатів. Для успішних ВНЗ головною характеристикою стають розширені комунікаційні системи і викладацькі та дослідницькі майдан-

чики, розміщені на територіях, які ці ВНЗ обслуговують. Цей фактор сприятиме наближенню ВНЗ до громадськості.

Історично, більшість освітніх закладів, і в першу чергу ВНЗ, прагнули за будь-якої можливості відгороджуватися від навколишнього співтовариства, утворювати самостійні університетські містечка (часто — на досить далекій відстані від міст і мегаполісів). Прикладом цьому є старовинні так звані “коледжі на горбі”, що в буквальному розумінні дивилися на інших зверху вниз. Для відокремлення кампусів від навколишнього світу слугували ворота, стіни, дерева, далекі відстані від великих міст і людських поселень. Все це сигналізувало суспільству про бажання і прагнення ВНЗ бути ізольованими від нього і фізично, і психологічно [83].

Багато університетів у США вже давно стали “містами в самих собі”. Чим більшими за розміром вони є, тим більше міських (муніципальних) обов’язків приймають на себе: будують і підтримують необхідну інфраструктуру (офісні будівлі, навчальні комплекси, будинки для своїх співробітників, допоміжного персоналу, гуртожитки для студентів, дороги, мости, тунелі, водо- та енергопостачання, громадське харчування, центри лікування і оздоровлення, спортивні споруди, театри, місця дозвілля та відпочинку тощо). Раніше ці функції університетів дублювали багато аналогічних послуг у містах за місцем їхнього розташування. Гарним прикладом є інфраструктура Університету Каліфорнії в Лос-Анджелесі [606–607] та інших.

Останнім часом ВНЗ відкрили програми подовженого навчання і навчання протягом усього життя. Також цікавими є програми завершення навчання і отримання кваліфікаційних освітніх ступенів для тих, хто з якихось причин розпочав навчання, але його не завершив. Ці програми викладаються в центрах поза кампусами, місця їх розташування зручніші для студентів старшого віку. З’явилася також велика кількість підприємницьких і відкритих університетів, які використовують найрізноманітніші способи і засоби доставки своїх освітніх послуг споживачам, включаючи надруковані матеріали, радіо- і відео-, супутни-

кове телебачення, телеконференції, програмне забезпечення інтерактивного режиму роботи, дистанційні технології навчання, електронну пошту, навчання вдома за допомогою приватних консультантів тощо. Ці системи доставляють будь-які можливі послуги університету до студентів, замість того щоб студенти приходили в університетські аудиторії.

У XXI *гнучкі* університети реалізують більшість інноваційних методів і способів доставки знань споживачам, розширюють свої мережі і надання послуг за межами кампусів. Таким чином, вони стають децентралізованими, з офісами і відділеннями, розміщеними на багатьох територіях і в різних регіонах. Їхній головний кампус стане ключовим вузлом у розділеній (розпорошеній) системі, що підтримує зовнішні зв’язки університету і забезпечує надання його прямих послуг членам громади (громадськості).

Концепція гнучкого і відповідального університету. Зміни, що їх диктують сучасні виклики, вимагають часу, і навіть коли вони відбуваються, то не зачіпають усе і всіх підряд. Основні функції ВНЗ і багато з їхніх методів роботи залишаться. Проте *гнучкий* університет відрізнятиметься від традиційного типу університету, який є поширеним ще й сьогодні. Концепція *гнучкого* університету передбачає нові внутрішні стосунки між викладачами, підтримання планування й оцінку, нові горизонтальні інформаційно-зв’язані структури ухвалення рішень. *Гнучкий і відповідальний* університет має бути тісно пов’язаний із громадськістю, зобов’язаний прислухатися до її пріоритетних потреб і викликів часу й відповідати на них. Університетські викладачі контактуватимуть із людьми з їхніх територій і регіонів; керівники-адміністратори — з урядовими установами, громадськістю, школами, бібліотеками, корпораціями, іншими ВНЗ. Викладачі *гнучкого* університету повинні брати участь у соціальному партнерстві, яке змусить отримувати нові види знань і впроваджувати їх у своїй діяльності. Керівники-адміністратори *гнучкого* університету зобов’язані брати участь у партнерстві з урядом і спільними підприємствами, мислити і діяти на благо не лише університету, але й широкого співтовариства.

Найважливішою концепцією *гнучкого* університету є збалансованість його освітньої і наукової діяльності. Реструктуризація такого типу університету не базується на наданні привілеїв освітній або науковій роботі внаслідок зменшення важливості іншої. Головним завданням *гнучкого* університету є “освіта студентів + наукові дослідження + взаємодія із суспільством”. При цьому розвиток орієнтації на споживача є головною характеристикою *гнучкого* університету і повинен реалізовуватися в усіх напрямках його діяльності.

Важливою характеристикою *гнучкого* університету також є принцип того, “що треба робити в умовах, які постійно змінюються”, а не “як це робити”. Ця концепція базується на аналізі загальних світових тенденцій розвитку вищої школи, а не на вивченні конкретних прикладів (case study) створення чуйних (чутливих) університетів [83].

Важливим у концепції *гнучкого* університету є його першочергова увага результату навчання, а не самому навчальному процесу (клієнтоорієнтованість ВНЗ, що відповідає вимогам суспільства і очікуванням конкретних громадян). Тому у концепції *гнучкого* університету закладено реальну можливість самоорганізації викладачів у “спільні підприємства”, що відповідає новим запитам суспільства, а університету — йти назустріч клієнтам і їхнім побажанням (як до цього закликає Всесвітня конференція ЮНЕСКО з вищої освіти [61–62]).

Таким чином, гнучкий і відповідальний університет є розподіленим по території і пропонує й надає актуальні та затребувані за місцем послуги.

3.2.2.3.2. Підприємницький університет

Одним із перших сформулював концепцію “підприємницького університету” Бартон Р. Кларк (Burton R. Clark) на основі вивчення практики роботи п’яти європейських інноваційних університетів: Warwick University (Великобританія), University of Twente (Нідерланди), University of Strathclyde (Великобританія), Chalmers University (Швеція) і University of Joensuu (Фінляндія) [366–367]. При цьому Б. Кларк професійно дослідив і вперше задекларував абсолютно новий спосіб функціонування академічного співтовариства й універси-

тету в цілому — як університету підприємницького типу. Розглянуті вище попередні концепції, що констатували нову реальність і необхідність відповіді на зовнішні дії середовища, поступуються місцем активній підприємницькій концепції, яка, окрім реакції на запити клієнтів, включає активний компонент формування внутрішнього середовища відповідно до потреб подальшого розвитку університету. У цій концепції значно більшою мірою робиться наголос на тому, що повинен зробити університет, щоб успішно відповідати зовнішнім викликам. Концепція є значно конкретнішою, побудованою на основі вивчення досвіду кількох 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.

Підтекстом використання терміну “підприємницький” є асоціація з терміном “підприємство”, що є свідомим натяком на інституційне будівництво, яке вимагає особливої енергії і діяльності. Підприємницький університет активно шукає інноваційні підходи до здійснення своєї діяльності, способи організаційних змін для забезпечення успішної роботи у майбутньому. При цьому автор розглядає інституційне підприємництво і як процес, і як результат.

Трансформація університету відбувається не спонтанно і не випадково, причиною змін не є локальне запровадження декількох інноваційних програм. Трансформація також не може відбутися в результаті захоплення влади кількома підприємцями-одинаками, які здійснюють центральне керівництво закладом (тобто є його головними керівниками). Такі випадки можуть бути лише винятком із правила. Університети мають потужну базову ієрархічну структуру, і саме вона чинить опір будь-яким непопулярним змінам, у тому числі й змінам, запровадженим найвищим керівництвом. Трансформація може успішно відбуватися лише тоді, коли достатня кількість співробітників університету на всіх рівнях ієрархії переймається питаннями його реструктуризації й орі-

ентації на підприємництво і бере активну участь у трансформаційних змінах. Колективна підприємницька дія на всіх рівнях є серцем феномену трансформації у напрямку підприємництва. При цьому, на думку автора, ефективне колективне підприємництво не виводить університет за кордони його законної академічної діяльності. Навпаки, академічне підприємництво створює додаткові ресурси й інфраструктуру, що дозволяє укріпити репутацію університету.

Інституційна автономія університету сама по собі не гарантує його самовизначення в нових умовах. Автономні університети можуть бути пасивними. Автономні університети стають активними (проактивними), коли вони приймають рішення, що повинні досліджувати шляхи змін, вивчати можливі наслідки й експериментувати зі змінами. Активні університети відчують, що в умовах, які швидко змінюються, слід управляти рухом ВНЗ, а не дрейфувати за течією. Вони потребують введення нових організаційних елементів, які всі разом характеризують підприємницький університет. Підприємницький світогляд і підприємницьке налаштування (підприємницьке ставлення) пронизує весь університет — від студентів до професорів. Цьому сприяють достатній розум (поняття і сприйняття необхідності запровадження академічного підприємництва), інтелектуальний підхід до науки і суспільства, що дозволяють швидко відповідати на нові виклики, сприймати нові ідеї і успішно їх втілювати.

У широких наукових і викладацьких кругах термін “підприємництво” щодо освіти і науки завжди зустрічав вельми неоднозначну реакцію. Р. Кларк відзначає, що термін “підприємницький університет” має негативний підтекст саме у багатьох представників академічного співтовариства. Він викликає асоціації з “брудним і диким капіталізмом”, індивідуальними підприємцями — агресивними, орієнтованими лише на бізнес людьми, що шукають максимальну вигоду. Така громадська думка була однією з причин того, що коли університети, які брали участь у дослідженнях Р. Кларка, у 1997 році об’єдналися в асоціацію, то вони використали інший, більш нейтральний, м’якший і загальний термін для назви своєї асоціації — ін-

новаційний університет. Асоціація ж отримала назву: “Європейський консорціум інноваційних університетів”.

Далі доцільно навести таку витримку з Хартії “Європейського консорціуму інноваційних університетів”, яка показує, що ці університети все ж визнають себе підприємницькими організаціями (див. <http://www.eciu.org>):

- “Університети, що зібралися, розглядаючи
- необхідність інновацій у створенні, поширенні і використанні знань для підтримки конкурентоспроможності Європи і забезпечення добробуту її громадян;
 - роль вищої освіти в розвитку кваліфікованої робочої сили і просування вперед наукових рубежів теорії і практики;
 - важливість для суспільства освіти протягом усього життя;
 - корисність обміну досвідом між ними як підприємницькими організаціями, об’єдналися в Європейський консорціум інноваційних університетів (EKIU)”.

Університети-засновники мають декілька загальних спільних характеристик. Усі вони мають високий рівень у викладанні інженерних і суспільних наук; усі вони відносно молоді, є запозятими і прогресивними; всі вони мають тісні зв’язки з промисловістю і регіонами, де вони розташовані. Вони прихильні до розвитку і реалізації нових форм викладання, перепідготовки і досліджень; забезпечення інноваційної культури усередині їхніх стін; експериментування з новими формами менеджменту й адміністрування; підтримки і виховання персоналу з інтернаціональним мисленням. Консорціум буде побудований на досягненні первинних цілей збільшення внеску його членів у розвиток їхніх регіонів, їхніх країн і Європи в цілому.

Р. Кларк вказує такі напрями трансформації звичайної університетської структури до підприємницького університету [367, с. 5]:

- посилення управлінського ядра університету;
- розширення і розвиток університетської периферії;
- диверсифікація джерел фінансування;

- стимулювання основного професорсько-викладацького складу;
- розвиток інтегрованої підприємницької культури.

Посилення управлінського ядра. Традиційні європейські університети мають давно відомі слабкі можливості щодо самоврядності. Із зростанням складності університетів і прискорення темпів змін ця проблема посилюється, демонструючи зростання потреби у розвитку менеджменту університету. Університети, що не ставлять перед собою амбітних завдань, можуть ігнорувати цю необхідність і продовжувати плисти за течією в потоці патерналістських настроїв. Університети-флагмани, що є елітними інститутами у своїх національних освітніх системах, можуть ігнорувати необхідність нарощувати здатність до управління довше за інших, продовжуючи користуватися своєю видатною репутацією і політичним впливом, отримуючи гарантовані ресурси. Але амбітні університети і університети, що заклопотані недостатнім збільшенням своїх ресурсів і навіть необхідністю виживання, не можуть залежати від старих звичок поганого управління. Вони повинні стати швидкішими, гнучкішими і особливо більше сфокусованими на запити суспільства, що розширюються, змінюються і постійно зростають. Посилене управлінське ядро університету стає життєвою необхідністю. Це управлінське ядро може приймати різні форми, однак воно обов'язково має включати і центральну групу менеджерів, і академічні підрозділи. Воно повинно операційно примирити нові управлінські цінності з традиційними академічними цінностями [367, с. 5–6].

Розширення і розвиток університету периферії. У проактивних, заповзятих і підприємницько-налаштованих університетах з'являються підрозділи, які з більшою готовністю, ніж традиційні університетські факультети і кафедри, долають старі внутрішні університетські кордони з метою взаємодії з зовнішніми організаціями і групами. В одній формі ці підрозділи є офісами, що професіоналізуються, забезпечують трансфер знань, контакти з промисловістю, захист інтелектуальної власності, підвищення кваліфікації, пошук фінан-

сових коштів на основі взаємодії з різними фондами, роботу з випускниками. В іншій – більшій і ґрунтовнішій формі вони є міждисциплінарними проектно-орієнтованими дослідницькими центрами, які зростають поряд із факультетами і кафедрами як другий головний спосіб групової і академічної роботи. Навчальні підрозділи, засновані на дисциплінах, залишаються важливими. Але поодиноці ці підрозділи не можуть робити багато з того, що є необхідним для університету і затребуваним саме в даний час. Зв'язки, що мають із зовнішнім світом дослідницькі центри, дають недисциплінарне визначення проблем. Вони привносять до університету проектну орієнтацію “зовнішніх гравців”, які намагаються вирішувати серйозні практичні проблеми, критичні для економічного і соціального розвитку. Вони мають організаційну гнучкість, що дозволяє їм з легкістю ініціювати і завершити проект. Будучи налаштованими на подолання старих кордонів, центри є посередниками між підрозділами університету і зовнішнім світом. Якщо взаємодія університету із зовнішніми групами продовжує розгортатися, то його інфраструктура не повинна відставати. Заклопотані тим, щоб знайти якнайкращі інструменти задоволення сучасних вимог суспільства, що постійно розвивається, підприємницькі університети беруть на себе ризик створення абсолютно нових периферійних нетрадиційних підрозділів [367, с. 6].

Диверсифікація джерел фінансування. Для формування орієнтованого на зміни нового способу дій університет потребує додаткових фінансових ресурсів, зокрема — формування фондів, які б він міг витратити на власний розсуд. Розширення фінансової бази університету стає істотною проблемою, оскільки майже в усіх країнах підтримка університетів із державного бюджету не збільшується, а поступово зменшується. Заповзяті й активні підприємницько-налаштовані ВНЗ усвідомлюють цю тенденцію і часто вдало перетворюють її у перевагу на свою користь. Вони збільшують свої зусилля із здобуття грошей із другого головного джерела — дослідницьких фондів, більш енергійно змагаючись за гранти і контракти. Вони формують обсяг і кількість дже-

рел фінансування ще й третього типу, а саме: промисловість, місцевий уряд, філантропічні фонди, авторські гонорари за професійне консультування й використання інтелектуальної власності, кошти від надання різноманітного сервісу на території університетського кампусу, кошти від оплати різних видів навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, добродійні внески випускників тощо. Джерела доходів третього типу є істотною і дієвою базою для фінансової диверсифікації. Вони є особливо значущими для здобуття тих коштів, що їх можуть вільно витратити ВНЗ за своїм бажанням і на свій розсуд. Підприємницькі університети, які збільшують доходи за рахунок джерел другого і третього типів, усвідомлюють швидше за своїх звичайних непідприємницько-налаштованих колег, що це надає значно більше можливостей, ніж довгострокове очікування деяких системних змін і зрушень на краще у бюджетному фінансуванні (яке ще й супроводжується бюрократичними правилами використання бюджетних коштів). Головна теза підприємницьких університетів: *реальним визначенням інституційної автономії в наш час є незалежність від одного обмеженого джерела фінансової підтримки* [367, с. 6–7].

Стимулювання основного професорсько-викладацького складу. У той час як активні, запозяті підприємницько-налаштовані університети підсилюють своє управлінське ядро, розвивають периферійні структури і диверсифікують доходи, їхні “серця”, тобто основні професорсько-викладацькі колективи, все ще концентруються у традиційних дисциплінарних підрозділах. Основна академічна діяльність відбувається на факультетах, що складаються з кафедр, і в лабораторіях (навчальних і наукових). Проте зміни традиційних підрозділів у підприємницькому університеті неминучі. Всі вони, один за одним, повинні стати підприємницькими, забезпечуючи університету доходи третього типу. Персонал цих підрозділів повинен брати участь у роботі центральних груп, що управляють діяльністю університету. Основний професорсько-викладацький склад університету твердо притримується традиційних академічних цінностей. Саме на рівні основних підрозділів потрібно доповнити ці цінності новими поглядами

на управління. У підприємницькому університеті його *викладацьке ядро приймає змінену систему цінностей і поглядів* [367, с. 7].

Розвиток інтегрованої (корпоративної) підприємницької культури ВНЗ. Заповзяті підприємницько-налаштовані активні університети та інші ВНЗ, так само як і високотехнологічні компанії і корпорації, розвивають культуру, відповідну до викликів і змін у суспільстві. Ця нова культура може починатися з відносно простої інституційної ідеї змін, а потім перетворитися на розроблений набір вірувань і поглядів, що стає університетською культурою, коли проникає у маси, сприймається і визнається більшістю співробітників закладу. Стійка культура ґрунтується на стійкій діяльності. Оскільки теорія і практика взаємодіють, культурно-символічна ознака університету відображає його індивідуальність і сприяє формуванню його репутації. В університетах, що трансформуються у напрямку підприємництва, академічні цінності, погляди і вірування, можуть або вести за собою розвиток інших елементів, або слідувати за ними. Організаційні цінності не можуть розглядатися у відриві від структур і процедур, через які вони виражаються. Потрібною є наявність інституціональної перспективи. Перші чотири елементи організаційної трансформації університету є засобом, за допомогою якого нові погляди і вірування починають діяти [367, с. 7–8].

3.2.2.3.3. Підприємство-університет

Автори книги про підприємства-університети в Австралії S. Marginson і M. Considine ще у 2000 році проаналізували стан австралійських університетів у контексті концепції підприємницького університету. Цей аналіз є досить критичним і розкриває проблеми щодо змішання підприємницької і академічної культур, що виникають в результаті діяльності підприємств-університетів Австралії. Також автори зазначають, що майже всі австралійські університети в кінці ХХ сторіччя являють собою тією чи іншою мірою підприємства-університети.

У концептуальному плані назва цієї книги є подальшим кроком уперед у розумінні нової функції

університету. Термін “підприємство-університет” є розвитком поняття “підприємницький університет”, заснованого на вивченні Б. Кларком конкретних ВНЗ (case study) нового типу діяльності — університету підприємницької діяльності, до характеристики університету як “підприємства” в цілому [83]. Критичний аналіз форми діяльності “підприємства-університету” свідчить, що в Австралії у 1990-х роках на практиці склалася ситуація, коли розширення меж підприємницьких функцій у австралійській системі вищої освіти дозволило їй в кінці ХХ століття різко вирватися вперед у світові лідери експортерів освітніх послуг.

Розглянемо ряд основних положень книги щодо аналізу стану австралійських університетів і концепції “підприємства-університету” [83].

Проблеми університетського управління. Майбутнє університету з позицій кінця ХХ — початку ХХІ сторіч видається авторам книги найбільш невизначеним у порівнянні з тим, яким воно видавалося у будь-який інший період із часів Другої світової війни. Однак безперечно, що традиційний університет, який знаходиться на пересіченні знання, промисловості, професій, уряду і соціальних мереж, не зникне. Навіть у конкуренції із глобальними віртуальними університетами й іншими інноваційними ВНЗ. Університети по-різному, хто краще, а хто ні, пристосовуються до нових умов, хоча їхні адаптивні можливості сильно відрізняються. Ці можливості значною мірою визначаються історією університетів, і вони є найбільш високими у старих австралійських університетів. Такі університети, що є великими самі по собі, ще й підсилюють свої переваги за рахунок модернізації академічної діяльності, методів управління і розширення міжнародних мереж. Це — стабільні інститути з гарантованими бюджетами і робочими місцями. При цьому вони не є кращими новаторами ні в організаційному, ні в освітньому сенсі. Конкуренція 1990-х років змусила їх удосконалити маркетингові прийоми, але не стимулювала в них агресивних інновацій, так само як і не створила їм серйозних конкурентів. Верхній ешелон вищої освіти в Австралії залишається незмінним.

Ситуація в університетах, що не належать до цих найстаріших і привілейованих, набагато

нестабільніша. Такі університети є відкритими для радикальних змін, на відміну від стратегії “поступових зрушень у напрямку поліпшення”. Змінюється майже все — організаційні системи, культура, процес набору студентів, навчальні курси, програми навчання.

Управління університетами — джерело стратегічних маневрів і переосмислення для їхньої адаптації до зовнішнього середовища, що постійно і досить стрімко змінюється. Прибічники моделі “підприємства-університету” стверджують, що застосування університетами характерної для бізнесу (комерційних і виробничих структур) практики, робить управління ефективнішим і відповідним до більш відкритої і ефективнішої економіки. Але під питанням залишається здатність реформованих таким чином університетських систем бути органічно пов’язаними з академічною культурою і персоналом, стимулювати довготривалий процес інституційного розвитку. Прискіпливіший аналіз університетського управління показує, що воно є більш фрагментарним, імпровізованим і тимчасовим, із меншим залученням головних учасників, аніж хотілося б. Більшість представників академічного персоналу “підприємства-університету”, яких проінтерв’ювали автори, цікавляться лише своїми безпосередніми обов’язками і не дуже цікавляться проблемами університету в цілому. Підприємство-університет є поки що не їхнім університетом. Хоча він забезпечує співробітникам переваги в окремих сферах (нових комунікаціях, зборі даних і отриманні більших обсягів інформації, роботі в неформальних мережах), проте він ще не достатньою мірою залучив академічний персонал до своєї стратегічної перспективи та інституційних завдань.

Деякі університети на шляху трансформації у напрямку підприємства кидаються з однієї крайності в іншу. На зміну задушливим і консервативним структурам коледжів, що імітують устрій університетів типу Оксфорда і Кембриджа, прийшла постмодерністська альтернатива. Факультети закривають і знову утворюють кафедри, міняються назви дисциплін, розвиваються і приходять у занепад суперфакультети. Константами є лише фінансові виміри і цінності, рух до ринку і наявність

малих груп. Змінними є плани, формули, люди і розумні пояснення яких би то не було урядових дій. Часто це виглядає як фокус із створенням “порядку з хаосу”, завдяки чому влада не отримує стабільнішого і більш захищеного робочого середовища, але створює новинки і позиціонує їх як один крок уперед в умовах нестабільності. У гірших випадках керівництво замість того, щоб у процесі реформування управління створювати продуктивнішу культуру, яка б відповідала збільшенню кількості та якості вимог до університетів, посилює безлад, викликаний зовнішнім середовищем, коли академічні підрозділи не встигають акумулювати знання, перш ніж виникне нова низка вимог [83].

Університети як підприємства. Сьогодні майже всі австралійські університети тією чи іншою мірою є “підприємствами-університетами”. Такі університети поєднують змішану приватно-державну економіку з досить незвичною діловою (підприємницькою, бізнесовою) культурою й академічними традиціями. Ця культура не є дійсно діловою культурою приватного підприємства. У бюрократичну систему управління державної установи, що розкривається сьогодні під зовнішнім тиском, були привнесені деякі елементи бізнесу (конкуренція, обмеженість ресурсів, маркетинг, певна, сформульована у грошовому вираженні мета). Таким чином, “підприємство-університет” є якимось гібридним інститутом, націленим на поєднання в короткостроковому періоді можливостей і здібностей реагувати на зовнішні зміни, управляти напругою і протистояти зовнішньому тиску.

З позицій політичної економії “підприємства-університети” знаходяться майже посередині між суспільними академічними інститутами, якими вони були, і приватними компаніями (якими, як дехто уявляє, вони вже стали). Вони є відповідальними за свій фінансовий стан, що об’єднує їх з бізнес-фірмою. Проте ними рухає академічний і інституціональний престиж тією ж мірою, скільки і фінансовий прибуток. Їхнє фінансування носить змішаний характер (державне і приватне). Приватне і комерційне фінансування забезпечує більший потенціал для інституційної свободи дій

і незалежності університетів і стає для них центральним. Новий наголос на підприємництво робиться як у стратегічному (керівному) ядрі, так і в академічних підрозділах.

Якщо у елітних австралійських університетів немає потреби в радикальному перетворенні, то більшість інших ВНЗ залучені до трансформацій і суттєвих змін. Австралійські університети використовують три форми радикального перетворення: у підприємницький університет; у міжнародний університет; в університет дистанційної освіти. Усі вони мають деяку спільну організаційну логіку. Старі університети з традиційними привілеями теж мають спільну організаційну логіку, але вона відмінна від радикально реформованих університетів і витікає з глибоко вкорінених академічних культур та історичного існування соціальної ролі таких університетів. Радикально реформовані університети набагато меншою мірою залежні від автономних академічних культур.

Стратегії радикального перетворення до цих пір були сфокусовані на змінах в організації і фінансуванні, а не у викладанні, навчанні або наукових дослідженнях. Ці стратегії значною мірою залежали від прийомів, запозичених у корпорацій, і в цілому ігнорували академічні культури, діяли в обхід цих культур, а не через них, що робило реформи менш ефективними [83].

Чинники успіху. Радикальні реформи є необхідною, але недостатньою умовою для успіху. Результати дослідження особливостей австралійських університетів показали, що найбільш успішними “підприємствами-університетами” стали ті, що поєднують у собі три таких чинники:

- підприємницьку здатність створювати і використовувати можливості щодо заробляння грошей;
- логічно побудовану організаційну структуру, що забезпечує здатність зосереджуватися на виконанні завдань;
- сильну академічну культуру.

Проблема університетів, які не належать до старих і привілейованих ВНЗ, полягає у недостатньому фінансуванні сильних академічних культур. Вони не можуть витягувати “додаткову ренту”

зі своїх позиційних переваг, що їх мають і підтримують у важкі часи старі університети. Вочевидь переваги неринкових приватних надходжень, джерелом яких є пожертвування, коштовні й доречні подарунки (у тому числі — будівлі, обладнання, устаткування), інвестування в університети тощо.

Зазначені три чинники є достатніми для короткочасного успіху, але для масштабніших викликів їх недостатньо. У всіх “підприємств-університетів” існують певні обмеження. Це напруга, що існує поміж академічною і управлінською точками зору (поглядами), яка значно знижує ефективність внутрішніх університетських перетворень. Тому університети потребують не просто підприємництва, ефективної організаційної структури й академічної культури, але й оптимального поєднання всіх трьох чинників.

Як зазначає О. Грудзинський [83], Б. Кларк у своїй книзі [366–367] не зосереджувався на розгляді старих престижних університетів і сконцентрував свою увагу на європейських еквівалентах австралійських університетів, що піддалися радикальному перетворенню і досягли значних успіхів. При цьому важливим фактом є те, що Б. Кларк виводить на перший план питання академічно-управлінської синергії. Саме цього чинника бракує австралійській моделі “підприємства-університету”. У всіх австралійських “підприємствах-університетах” присутніми є лише перші три виділені напрями трансформації звичайної університетської структури до підприємницького університету:

- посилення управлінського ядра університету;
- розширення і розвиток університетської периферії;
- диверсифікація джерел фінансування.

Останні ж два напрями трансформації, а саме:

- стимулювання основного професорсько-викладацького складу;
- розвиток інтегрованої підприємницької культури в університетах Австралії або дуже слабкий, або зовсім відсутній. Інституційна культура й інтеграція формуються, швидше, на основі послаблення академічної культури, а не її посилення. Існує значний розрив між академічною

й управлінською культурами. Скрізь “розширена периферія” дуже швидко відсунула на задній план академічний персонал.

Серед загальних недоліків австралійських підприємств-університетів, на думку О. Грудзинського [83], слід виділити наступні шість. По-перше, лідери дуже сильно віддаляються від тих, ким вони керують. Уявлення про лідерство в університетах співвідносяться з іміджами зірок спорту і кінозірок, ризиковими підприємцями, героями, які можуть діяти без групової підтримки. Це створює неможливі і неприйнятні очікування. Спроба здобуття більшої самостійності і автономності, відхід від політичного впливу держави, призвело до зменшення потенційної бази державної (бюджетної) підтримки університетів і усунуло деяких з них від потенційних політичних інструментів і важелів. Для подолання цієї проблеми в університетах вводилися посади заступника керівника ВНЗ — проректора, відповідального за повсякденне функціонування університету. Це мало вивільнити час вищого керівництва університету для вирішення стратегічних питань і здійснення життєво необхідних зовнішніх стосунків. Однак це не справдило очікувань, тому що значна частина управлінської структури, що залишилася, продовжувала діяти з позиції роз’єднання.

По-друге, “підприємство-університет” дуже часто працює, ігноруючи академічні культури. Академічний опір новим освітнім технологіям призводить до зростання технологічних інструкцій, не пов’язаних з основною академічною роботою. Число і значущість професіоналів, які не відносяться до академічного середовища, а також число викладачів, які працюють неповний робочий день, значно зросли. Академічні дисципліни часто розглядаються як перешкода реформам. Із периферійних структур надходить більше ініціатив, ніж від самих академічних підрозділів. Стратегії радикального реформування, засновані на підприємстві або дистанційній освіті, особливо сильно зіштовхуються з академічним несприйняттям. Але, не маючи волі, бажання і можливостей (нездатність керівництва) зацікавити інституційними завданнями академічні підрозділи, “підприємство-університет” встановлює собі

внутрішні бар'єри своєї продуктивності. Залишити академічне ядро незайманим означає посилення консерватизму в довгостроковій перспективі.

Ігнорування академічного ядра також означає недооцінку його потенційного внеску у стратегічний розвиток. Академічні професії недостатньо фінансуються, і відтворення існуючої якості не може вважатися само собою зрозумілим. Навіть у консервативній Великобританії ринкова адаптація ВНЗ до ринку супроводжується зниженням рівня академічних зарплат відносно зарплат професіоналів з неакадемічних сфер, зменшенням захищеності й автономності академічної роботи. Це є однією з перешкод швидкій трансформації деяких університетів у напрямку підприємництва.

Третій недолік, що витікає із другого, полягає в тому, що дуже часто посилення стратегічного ядра відбувається поза зв'язком із академічними культурами. У централізованій моделі є абсолютно невідворотним те, що контроль за виконанням завжди не настільки повний і ефективний, як хотілося б топ-менеджерам. Там, де опір з боку академічного персоналу невеликий, спостерігається тенденція до придушення ініціатив рядових співробітників, особливо якщо вони претендують на зміну існуючої парадигми. У відповідь на це пропонувався варіант економічної децентралізації, надання академічним підрозділам ринкової свободи — використання підприємницького, а не корпоративного організаційного дизайну. Насправді це не укріплює позицію незалежних академічних культур, оскільки збільшує тенденцію зосередження на короткостроковому, а не довгостроковому академічному розвитку.

Четверта проблема: у “підприємства-університету” послабленим є внутрішнє інституційне співтовариство. Це наслідок політики керівництва, яке частково відгородилося від внутрішніх інтересів, ігнорує академічні мережі, приділяє пріоритетну увагу зовнішнім, а не внутрішнім зв'язкам і не здатне замінити управління коледжами, що погіршується, більш ефективними і динамічними формами участі в управлінні академічних співробітників.

П'ятий недолік полягає в тому, що соціальна етика “підприємства-університету” також посту-

пово руйнується. У чистому вигляді “підприємство-університет” розглядає як свою мету роботу на самого себе як корпорацію, а не вирішення ряду соціальних, економічних або культурних завдань. Це відбувається в епоху, коли клієнт і споживач виходять на передній план і університети більш, ніж будь-коли, відкриті зовнішньому світові. Декларування університетом соціально-культурних пріоритетів, спрямованих на широке співтовариство, може розглядатися лише як маркетинговий хід. У довгостроковій перспективі це призведе до втрати університетами державної підтримки і державних інвестицій.

Шостий недолік — це те, що “підприємства-університети” пов'язані з руйнуванням ідентичності, низькою здатністю до освітніх інновацій. “Підприємство-університет” зіштовхується не просто зі зниженням державного фінансування, але випробує кризу у формулюванні своєї мети. Це стосується всіх австралійських університетів. Тому у суспільстві існує думка, що університети були перетворені на корпорації, чії функції включають деякий культурний вміст, але їхня природа в цілому скоріше корпоративна, ніж культурна [83].

“Підприємство-університет” є складним і поки що недосконало вивченим у Австралії явищем. У деяких університетах корпоративне і культурне перебуває в складному симбіозі, у деяких домінує корпоративне. Існує тенденція до прирівнювання культурних цілей до корпоративних. Вважаючи, що вони повинні імітувати бізнес, щоб працювати у ринкових умовах, університети можуть втратити деякі конституюючі академічні елементи, що відрізняють їх від усіх інших інституцій. Вони поступово надаватимуть більше ваги освітнім послугам з розвитку особистості і її культури, ніж професійній підготовці і безпосередньому навчанням навичкам і умінням; головним своїм завданням вважатимуть виконання довгострокових дослідницьких програм і проектів, що можуть принести дивіденди; братимуть участь у розвитку незначних обсягів гуманітарної науки, необхідної для функціонування самого “підприємства-університету”, виконання замовлень споживачів і утримання себе у сфері вищої освіти (а не тільки у сфері підприємства і бізнесу).

3.2.2.3.4. Підприємство при університеті Кембриджа: підприємства Кембриджа комерціалізують університетську науку

На протилежність проаналізованим вище загальним недолікам австралійських “підприємств-університетів” розглянемо досить ефективне інноваційне утворення — *підприємство Кембриджа* (www.enterprise.cam.ac.uk), яке шість років успішно діє на користь Кембриджського університету.

Комерційне підприємство Кембриджа, яке комерціалізує університетську науку, існує для того, щоб допомогти професорам, викладачам, науковцям і винахідникам, які працюють в університеті, а також групам підприємців в університеті зробити свої ідеї та нововведення більш комерційно успішними з метою подальшого їхнього впровадження у різні сфери промисловості з користю для суспільства, економіки Великої Британії, винахідників, співробітників і всього університету. Кембриджське підприємство зареєстровано в Англії та Уельсі.

Для того, щоб зробленим в університеті винаходам надати відкритості для подальшого економічного використання в суспільстві, Кембриджське підприємство використовує співпрацю з винахідниками університету з тим, щоб вони *на чесних і розумних умовах* ліцензували та продавали свої нові винаходи через Кембриджське підприємство. Кембриджське підприємство намагається бути гарним партнером для промисловості, виступаючи як бізнес-агент між академічним персоналом університету та підприємцями.

Цілі та принципи роботи Кембриджського підприємства є такими.

Цілями цього підприємства є перенаправлення у бізнес багатообіцяючих нових розробок через ліцензування права інтелектуальної власності шляхом:

- побудови зв'язків з університетською професурою, для того щоб професори повідомляли університет про свої багатообіцяючі (потенційно вигідні) інновації для подальшої спільної роботи між університетом і професорами з метою ефективного ліцензування інновацій і продажу їх компаніям;

- роботи у напрямку забезпечення фінансової стабільності, щоб отримати довгострокові перспективи для професорів університету, кафедр і всього університету;
- бути цікавим партнером для промисловості та інвесторів, які мають можливість отримати університетські розробки і перенаправити їх через комерційні канали (впровадити у різні сфери промисловості з комерційною вигодою для Кембриджського підприємства, університету і його співробітників).

У своїй діяльності Кембриджське підприємство використовує такі сім принципів роботи:

1. Приймати пропозиції щодо винаходів від професорів там, де комерційні канали є найкращим способом втілити ідею у розробку і вивести у подальшому на ринок.
2. Взяти багатообіцяючі винаходи і працювати з ними для того, щоб додати до них цінність шляхом їхнього патентування, а також оцінюючих процесів.
3. Ефективно працювати з винахідниками, щоб підтримувати їхні креативні задуми, розбирати конфлікти і зробити так, щоб місія університету і мета професора співпадали в синергії.
4. Знайти кращого партнера (компанію, яка купить ліцензію, або якогось інвестора) для того, щоб просунути ідею на ринок.
5. Обговорювати чесні та резонні умови передачі ідеї, які б відобразили фінансову цінність цієї ідеї.
6. Проводити переговори і мати позитивні результати бізнес-операції із продажу ліцензії.
7. Прослідкувати за цією бізнес-операцією після її завершення для того, щоб комерціалізація ідеї була якісно завершеною.

Структура та управління Кембриджського підприємства при університеті Кембриджа підпорядковані удосконаленню співпраці

Кембриджський університет у своїй діяльності намагається отримати найвищі результати у навчальній і дослідницькій роботі. Він вміло організує викладання, наукові дослідження й викорис-

тання результатів і добивається високої ефективності діяльності шляхом впровадження кращих практик ведення бізнесу, відповідності законодавству і завдяки фінансовій прозорості. З цією метою Кембриджське підприємство є структурованим і керується таким чином, щоб воно могло працювати в міцному тандемі з самим університетом і підтримувати винахідницькі ініціативи (якщо вони пов'язані із консультаційною діяльністю, ліцензуванням інтелектуальної власності та передачею прав власності).

Зв'язок між Кембриджським університетом та Кембриджським підприємством (Кембриджською Групою) визначено Меморандумом Взаємопорозуміння між ними.

Структурно вся система Кембриджської групи (вона називається Кембриджським підприємством) складається з трьох юридичних суб'єктів:

1. Кембриджське підприємство (Cambridge Enterprise Limited). Воно було засноване 1 грудня 2006 року як дочірнє підприємство, яке повністю належить університету Кембриджа. Кембриджське підприємство несе відповідальність за надання консультаційних послуг, реалізацію переносу технологій та організацію фінансової діяльності з підтримки ліцензування трансакцій. Все це здійснюється від імені самого університету.
2. Компанія з надання технічних послуг університету Кембридж (Cambridge University Technical Services Limited). Ця компанія є дочірньою компанією Кембриджського університету. Компанія з надання технічних послуг виконує контрактні консультаційні функції та пов'язані з ними грошові трансакції від імені консультаційного відділу Кембриджського підприємства.
3. Компанія з пошуку фінансових фондів та інвестицій університету Кембридж (The Challenge Fund Trading Company Limited). Ця компанія також є дочірньою компанією університету Кембридж. Ця компанія виконує функції менеджменту одного із фінансових джерел, пошуку потенційних фінансових фондів та інвестицій, використання отриманих Кембриджським підприємством прибутків (коштів) у якості інвестицій у діяльність Кембриджського університету.

Структура управління Кембриджським підприємством

Кембриджським підприємством керує рада директорів. Ця рада директорів звітує акціонерам та підпорядковується університету через університетський фінансовий комітет. Виконавчі (призначені) директори (керівники) або менеджери вищої ланки Кембриджського підприємства також звітують перед комітетом із досліджень університету п'ять разів на рік. Члени ради директорівзначаються університетом та складаються із таких трьох груп: трьох осіб, які не пов'язані з університетом; трьох осіб, які працюють в університеті, і трьох осіб, які працюють на Кембриджському підприємстві (включаючи виконавчих (призначених) директорів (керівників) або менеджерів вищої ланки, а також фінансово-операційного директора). Фінансовий директор університету Кембридж є представником акціонерів і спостерігає за роботою ради директорів. Регістратор університету Кембридж є секретарем компанії. Така структура управління створює реальну прозорість фінансової інформації, що допомагає у прийнятті рішень. Ефективність роботи підприємства систематично підвищується завдяки постійній оцінці якості його роботи і аналізу шляхів подальшого удосконалення.

Фінансові показники роботи Кембриджського підприємства

Фінансові показники роботи можна отримати на веб-сайті Кембриджського підприємства або за адресою: enquiries@enterprise.cam.ac.uk. Ось деякі цифри (за період із 1 серпня 2007 – 31 липня 2010):

- прибуток від передачі технологій та інновацій — 27,3 млн фунтів;
- виплати академічному персоналу університету та іншим задіяним у діяльності підприємства особам — 22,3 млн фунтів;
- витрати (операційні витрати) — 7,6 млн фунтів;
- інвестиції в патентну власність — 2,5 млн фунтів.

Як уже зазначалося, Кембриджське підприємство складається з трьох компаній. Для керівництва процесом публікацій у цих компаніях

була розроблена спеціальна схема публікацій Кембриджського підприємства. Цю схему складено за стандартним форматом інформаційного офісу Великобританії. Вона вказує, яку інформацію Кембриджське підприємство може або повинне публікувати, як ця інформація може бути доступною і чи потрібно платити для отримання цієї інформації. Кембриджське підприємство намагається надати на своєму веб-сайті найбільш охоплюючу, конкретну й доступну для всіх інформацію про себе, і ця інформація надається в безоплатному режимі.

Володіння університетом Кембриджа інтелектуальною власністю

Університетом Кембриджа у 2005 році було розроблено нові правила інтелектуальної власності. Ці правила встановлюють, що університет володіє винаходом, який було зроблено під час проведення досліджень працівниками університету в період їхньої роботи в університеті. Розроблені правила відображають схему того, як прибуток від використання цієї інтелектуальної власності ділиться між університетом, кафедрою (науковим підрозділом) і її безпосереднім винахідником.

Інтелектуальна власність

Інтелектуальна власність включає в себе вираження (прояв) нових ідей, інформації і знань. У контексті університету інтелектуальною власністю може називатися інформація, вироблена як результат дослідницьких проєктів, співробітництва, консультацій та іншої діяльності. Правила інтелектуальної власності — це правила, які захищають власника. Зазвичай першим власником інтелектуальної власності є або суб'єкт винаходу (винахідник, автор, який безпосередньо зробив відкриття), або його працедавець (залежно від контрактних умов). Комерційне використання інтелектуальної власності може здійснюватися саме власником цієї інтелектуальної власності або шляхом ліцензування цієї інтелектуальної власності для використання іншою компанією.

Найрозповсюдженішими типами інтелектуальної власності є: конфіденційна інформація, патенти, торгові марки та інженерні права.

Зв'язок із промисловістю

Кембриджське підприємство намагається бути гарним партнером промисловості завдяки тому, що воно є бізнес-агентом між професорами та промисловими компаніями. Кембриджське підприємство допомагає в ліцензуванні винаходів і передачі їх компаніям (через продаж ліцензії) таким чином, щоб ці винаходи змогли бути доопрацьовані та впроваджені у розробку нових продуктів (нової продукції) і послуг тими компаніями, що придбали ліцензії. Кембриджське підприємство також допомагає у пошуку фінансових засобів (фінансування, інвестування) на ранніх стадіях розвитку інноваційної ідеї.

Таким чином, Кембриджське підприємство працює в співробітництві з винахідниками університету Кембриджа для ліцензування та розповсюдження інформації про нові технології широкого спектра діяльності — від біонауки до інжинірингу. Кембриджське підприємство завжди є готовим і спроможним співпрацювати з компаніями, які зацікавлені у купівлі технологій в університеті Кембриджа. Кембриджське підприємство працює з компаніями за індивідуальним принципом, щоб визначити особливості їхніх інтересів, концентруючи увагу компаній на тих інноваціях, що є для них цікавими і привабливими. Ці інновації і технологічні розробки зазвичай перебувають на ранній стадії розвитку і тому потребують істотної участі компанії, що купує ліцензію, ще до того, як готовий комерційний продукт буде вироблений і придатний для продажу на ринку. З цієї причини Кембриджські підприємства вважають, що треба добре знати довгострокові плани компанії, а також добре розбиратися у технологічному процесі роботи компанії для того, щоб надавати компанії найбільш цікаві для неї винаходи.

Зв'язок усередині університету

Кембриджське підприємство надає широкий набір послуг професорам університету Кембриджа, які хочуть комерціалізувати свої винаходи. Також існує так звана "сітка" університетського підприємства. Ця сітка допомагає об'єднати підприємницьку діяльність і діяльність з інноваційних розробок у всьому університеті. Основною

метою цієї сітки є встановлення неперервного потоку інформації до студентів і професорів про ті різновиди підприємницької та інноваційної діяльності, в яких вони можуть брати участь.

Винаходи та ліцензування

Відкриття, нові знання та розробки, які отримані або здійснені співробітниками університету Кембриджа, можуть слугувати основою для створення нових продуктів, процесів і технологій. Оцінка фінансового потенціалу цих нових винаходів і знань є важливим першим кроком у прийнятті рішення щодо вибору подальшої комерціалізаційної стратегії. Кембриджське підприємство надає поради професорам університету з усіх питань, пов'язаних із захистом інтелектуальної власності, підготовкою і написанням необхідних попередніх документів, із заповненням документів щодо реєстрації патентів, а також у подальшому займається доробкою і просуванням цих документів. Кембриджське підприємство працює з інноваторами та винахідниками всіх кафедр університету. Більшість винаходів в університеті, як уже зазначалося, перебуває на ранній стадії розробки та потребує істотних інвестицій в їх подальше доопрацювання — доти, поки ці винаходи перетворяться у кінцевий продукт. Продаючи за ліцензіями університетські розробки, університет досягає того, що, по-перше, ці розробки використовуються та доопрацьовуються тими компаніями, у яких є кращі фінансові та інші можливості, бажання це зробити для отримання прибутків. По-друге, існує можливість самим обирати найкращих партнерів і диверсифікувати джерела майбутніх прибутків від продажу ліцензій. По-третє, завдяки тому, що Кембриджське підприємство працює у співробітництві із значною кількістю професорів, які виконують університетські дослідження у великій кількості сфер — починаючи з біонауки і закінчуючи інженерними науками, існує великий спектр попиту на університетські розробки різних галузей промисловості. Це також надає додаткових переваг університету щодо обрання найвигідніших замовлень від кращих замовників. Як результат, Кембриджське підприємство проводить успішні переговори за ліцензійними угодами для

передання університетських розробок компаніям завдяки своїм контактам у галузі електроніки, фармацевтики, комп'ютерних та інженерних технологій тощо. Також Кембриджське підприємство допомагає для своїх академічних розробок проводити ліцензію матеріалів, що надаються іншими навчальними закладами та промисловістю.

Оцінка кожного потенційного винаходу

Кожна заява на ліцензування (продаж ліцензії) від винахідника, що надходить до Кембриджського підприємства, оцінюється за кількома параметрами:

1. Потенціал прибутку:

- Чи визначені комерційні застосування цього винаходу (розробки)?
- Ринкова цінність.
- Конкуренти.
- Компанії, які потенційно зацікавлені у покупці цього винаходу.
- Хто отримає прибуток?
- Чи є цей патент або ліцензія дійсними?

2. Можливість успіху:

- Послужний список винахідника
- Чи ґрунтується цей винахід на винаході, який вже мав успіх?
- Яка стадія розвитку цього винаходу?

3. Вартість:

- Вартість впровадження.
- Вартість менеджменту.
- Вартість патентування.
- Вартість доведення концепції.
- Вартість ліцензування.

Процес роботи з новим винаходом у Кембриджському підприємстві

Разом із винахідниками підприємство працює над тим, щоб визначити зацікавлені у покупці розробок потенційні компанії і вирішити, як винахідник буде брати участь у процесі комерціалізації отриманих результатів. З одного боку, винахідники самі можуть знати про зацікавлені компанії, з іншого боку, підприємство володіє широкою базою даних та зв'язками і може знаходити нові зацікавлені компанії. Іноді Кембриджське підприємство може готувати неконфіденційні промоутерські

брошури та розсилати їх у всі компанії з метою привернути увагу та викликати інтерес компаній.

Якщо винахідник вважає, що його винахід має комерційний потенціал, він може звернутися до Кембриджського підприємства і через місяць після того, як Кембриджське підприємство отримує всю пов'язану із винаходом інформацію, ці два суб'єкти вирішують: чи може Кембриджське підприємство працювати з цією розробкою? Якщо "так", то Кембриджське підприємство складає документ, в якому визначено всі кроки роботи, що включають патентування, а також чітко прописані кроки щодо оцінки процесу в роботі (вартості робіт із підготовки до комерціалізації винаходу, ліцензування і подальшої реалізації ліцензії). Кембриджське підприємство також інформує кафедру, на якій було зроблено винахід, про те, що інформацію про винахід виставлено на патентування (кафедра є одним із суб'єктів отримання прибутку в майбутньому). Далі, у таблиці 3.2, показано, як розподіляється прибуток у Кембриджському підприємстві.

3.2.2.3.5. Інші структури і концепції інноваційних ВНЗ

О. О. Грудзинський у своїй роботі [83] розглянув структуру і концепції також "мережевого університету" (мережеву організацію і мережевий дизайн університету, інтеграцію через: місію університету; університетську структуру; управління; ІТ-технології), дослідив інноваційний "університет-технополіс" (модель вертикального університету; точково-матричну модель університету; сучасну матричну модель університету; поняття універ-

ситету-технополісу; перехід до університету-технополісу), а також запропонував свою власну модель "проектно-орієнтованого університету". Далі розглянемо детальніше модель проектно-орієнтованого професійного університету підприємницького типу.

О. О. Грудзинський розробив модель і технології управління інноваційним університетом на основі проектно-орієнтованого підходу [83]. Він запропонував соціальний механізм управління інноваційним університетом, а також сформулював необхідні передумови реалізації проектно-орієнтованого підходу. Так, колектив інноваційного університету характеризується: розумінням необхідності змін; наявністю достатньої кількості співробітників, насамперед — серед керівництва, а також і серед основного колективу університету, які проявляють ініціативу в організації нового виду діяльності. Головним ресурсом, на основі використання якого в сучасних умовах стає можливим всебічний розвиток університету, є не інвестовані кимсь фінансові кошти та інші традиційні матеріальні ресурси (роль яких очевидна і важлива), а інтелект усього основного складу співробітників і наявність у співробітників підприємницьких і лідерських якостей.

Автор пропонує цілий клас цільових ВНЗ для можливого застосування проектно-орієнтованого підходу до їхньої організації. Він зазначає, що, хоча проектно-орієнтований підхід у принципі може бути застосовним до організації будь-якого ВНЗ, найбільший ефект від його впровадження отримують великі багатопрофільні дослідницькі університети, де значно вища різноманітність людських і матеріально-технічних ресурсів. І, як на-

Таблиця 3.2

Порядок розподілення прибутку в Кембриджському підприємстві

Прибуток	Винахідник	Кафедра	Університет
Перші 100 000 фунтів стерлінгів	90 %	5 %	5 %
Наступні 100 000 фунтів стерлінгів	60 %	20 %	20 %
Понад 200 000 фунтів стерлінгів	34 %	33 %	33 %

слідок, вищим є потенціал для виникнення синергетичних ефектів. У роботі наголошується на необхідність “вирощування” нової організаційної структури і культури в університеті.

У книзі розглядається головна передумова для формування запропонованої автором нової моделі університету — необхідність збереження організаційних основ зростання науково-педагогічних шкіл. Вказана відмінність понять “проектна організація університету” і “проектно-орієнтована організація університету”. Ідея переходу університету на функціонування з використанням проектною організації окремих видів робіт не означає злам традиційної функціональної структурної департаменталізації університету і дисциплінарної департаменталізації освітньої діяльності. Організація діяльності університету з виконання наукових досліджень і реалізації традиційних освітніх програм має бути доповнена системою управління проектами, націленими на виконання ризикових, випадкових, одноразових і “малосерійних” замовлень ринку освітніх і наукових послуг.

Автор вважає, що традиційну схему організації діяльності університету і проектну схему організації, що вже існує багато років, слід розглядати як статичну і динамічну складові спільної системи управління проектно-орієнтованим університетом. Їхня значущість міняється залежно від завдань, що їх ставить перед ВНЗ суспільство. Проектно-орієнтований підхід до управління університетом дає деяку універсальну відповідь щодо організаційних заходів, які потрібно виконати при появі нового ринкового замовлення.

О. О. Грудзинський наводить опис організаційної структури, пакету управлінських технологій, принципів організаційної культури й управління персоналом у проектно-орієнтованому університеті. У ВНЗ, націленому на масове виконання проектів як на засіб стійкого розвитку з урахуванням необхідності адаптації до динамічного зовнішнього середовища, необхідним є введення деякого типового способу організації проектів — такого, що є широко відомим для співробітників університету і що полегшує і прискорює процес утворення проектного підрозділу.

Даючи коротке визначення поняттю “Проектно-орієнтований університет”, автор підкреслює,

що це — підприємницький університет з організаційною схемою, заснованою на традиційній ієрархічній структурі з наявністю горизонтальних зв'язків між підрозділами. Традиційна структура — це ієрархія “департаментів” ректорат – факультет – кафедра. Горизонтальні зв'язки реалізуються через проектні підрозділи (проектні департаменти). Домінуючим способом управління в “проектному горизонтальному університеті” є метод управління проектами (project management). Основною організаційною підструктурою проектно-орієнтованого університету, що реалізує конкретний проект, є напівавтономна група співробітників університету, яку автор називає “проектною групою”. Термін “напівавтономна” означає, що група діє в рамках статуту, місії і стратегії університету, спільних процедур фінансового менеджменту, проте має високий ступінь самостійності у виборі методів рішення поставлених завдань. Незважаючи на обмеженість у часі і ризиковий характер кожного окремого проекту, деякі проектні структури можуть існувати тривалий час і не мати заздалегідь визначеного терміну припинення роботи. Це структури, створені для “серійного” виконання проектів. Вони ґрунтуються на різноманітних проектних роботах, що постійно поповнюють замовлення для ВНЗ і тим самим забезпечують стійкість проектною структури, створеної для її виконання. Таку проектну структуру автор називає “динамічно стійкою”.

Створюючи міжфакультетську або міжкафедральну структуру, автор окреслює коло підрозділів, з якими встановлюються горизонтальні зв'язки і які, по суті, забезпечують роботу проектною групи. Такі підрозділи можуть називатися “базовими” підрозділами проекту. Базові підрозділи відіграють основну роль у виконанні проекту як його “операційне ядро” і “технологічна підсистема”. Роль базового підрозділу полягає не лише в наданні персоналу, але й у забезпеченні проекту науково-методичними і матеріально-технічними ресурсами.

Керівне ядро проекту — це ініціативна група менеджерів, яка або сама знайшла замовлення на ринку та ініціювала створення проекту і його подальше виконання, або керівництво універси-

тету вибрало (сформувало) цю групу для виконання “замовленого зверху” проектної завдання. Керівне ядро абсолютно не обов’язково повинне складатися з фахівців у прикладній галузі діяльності проекту. Це насамперед група менеджерів для вирішення традиційних завдань управління виконанням проекту. Прикладну технологічну сторону роботи повинні забезпечити базові підрозділи проекту. Члени керівного ядра можуть виконувати декілька різних проектів.

Колегіальним органом управління проектом, що забезпечує функціонування горизонтальних зв’язків проектної групи, є координаційна (науково-методична) рада проекту. Автор визначає роль цього “консультативного” органу таким чином. По-перше, він формально визначає персональний список керівних співробітників, що несуть у тій чи іншій мірі відповідальність за виконання проекту. До складу координаційної ради включаються керівники базових підрозділів проекту і, можливо, замовника. Крім того, до ради включаються керівник проекту, керівник (керівники) програм навчання, науковий керівник. Координаційна рада очолюється ректором (проректором) університету як особою, якій безпосередньо підпорядковані всі члени координаційної ради. По-друге, координаційна рада може виконувати експертні функції, здійснюючи колегіальне науково-методичне керівництво проектом. По-третє, рада є інструментом розв’язання конфліктних ситуацій, що можуть виникнути між керівництвом проекту і його базовими підрозділами.

Основне управлінське рішення, що створює проектно-орієнтовану організацію університету, полягає в інституціалізації неформальних горизонтальних зв’язків між співробітниками і підрозділами, що склалися в результаті формування колективів з метою виконання замовлень освітнього, наукового і виробничо-технологічного характеру. Традиційна ієрархічна департаменталізація університету доповнюється проектними департаментами, деякі з яких також можуть бути ієрархічно пов’язані між собою.

Проектні департаменти знаходяться в іншій площині спільної організаційної структури університету. Автор розглядає “вертикальну” (традицій-

ну) і “горизонтальну” (проектну) площини організаційної структури. Проектні департаменти також є підпорядкованими управлінському ядру університету, яке включає ректорат і вчену раду.

Проектний факультет є динамічно стійкою проектною освітньою структурою, що реалізує динамічний набір освітніх проектів або програм. Кожна програма очолюється керівником — фахівцем у відповідній галузі (“головним інженером” проекту), який має статус заступника декана проектної факультету. Для забезпечення діяльності всіх наборів освітніх проектів або програм є відповідні технологічні служби (технологічна підсистема), що задають горизонтальні ряди управління. Технологічні служби очолюються заступниками декана. Як приклади технологічних служб можна навести навчально-методичний сектор, клієнто-орієнтований сектор роботи із студентами, сектор фінансового менеджменту, сектор інформаційних технологій тощо.

О. О. Грудзинський також наводить навчальний приклад щодо створення нового проекту в проектно-орієнтованому ВНЗ (так званий “посібник користувача”). Роздаються принципи організаційної культури і питання персонального менеджменту в проектно-орієнтованому університеті. Наводяться деякі основоположні цінності, які повинен поділяти колектив такого університету. Серед них слід назвати принципи: покладання (опори) на власні сили; заохочення ініціативи співробітників на всіх рівнях керівництва ВНЗ; визнання рівноцінності трьох основних функцій університетського працівника (викладача, ученого і менеджера-підприємця); прийняття мережових схем підлеглості, зокрема, уміння працювати в системі (середовищі) з багатьма начальниками; толерантність до способу життя і діяльності колег в системі проектно-орієнтованого університету.

З питанням управління організаційною культурою тісно пов’язана проблематика персонального менеджменту. Розглядаються питання управління робочим часом співробітника університету в умовах зростання його залученості до проектної діяльності, а також важливе питання щодо задоволення його претензій, пов’язаних із потребами кар’єрного зростання у традиційній ієрархії університетських посад тощо [83].

3.3. Впровадження підприємництва для вдосконалення фінансування ВНЗ і вищої освіти

Як уже зазначалося вище, у 1998 році професор Каліфорнійського університету США Бартон Кларк опублікував книгу “Утворення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації” [366], в якій він увів у науковий обіг поняття “підприємницький університет”. Автор мав на увазі посилення ядра управління університетом (керівництво і менеджмент), диверсифікацію джерел доходів, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу, стимулювання академічних підвалів (основ) університетської діяльності й створення загально-університетської підприємницької культури.

Підприємницькі ідеї пронизують геть усю статутну діяльність як зарубіжних університетів і коледжів, так і вітчизняних ВНЗ. Найголовнішим завданням підприємницької діяльності ВНЗ є його виживання в сучасних ринкових умовах із обмеженою фінансовою допомогою з боку держави. До активного підприємництва ВНЗ також спонукають світова економічно-фінансова криза, загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, а також багато інших факторів [365; 366; 368; 369].

Процеси реформування національної вищої освіти у зв'язку з приєднанням до Болонського процесу і подальшої інтеграції у світову систему освіти вимагають впровадження нових рішень і підходів у статутній діяльності ВНЗ [56]. Розглянемо нагальні проблеми вдосконалення організації фінансування ВНЗ у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності навчально-виховного процесу, підготовки фахівців міжнародного рівня та їх подальшої інтеграції в міжнародне співтовариство. Проаналізуємо деякі позитивні риси з досвіду міжнародної освіти (на прикладі США).

Відомо, що вища освіта в усіх розвинутих країнах світу має державну фінансову підтримку [150; 288]. Великий вплив на розвиток освіти здійснює й приватний капітал: міжнародних корпорацій, фірм, бізнес-структур, заможних громадян тощо [11; 61;

62; 553]. Набуваючи все більшої залежності від приватного інвестування при загальному зменшенні частки бюджетного (державного) фінансування, вища освіта вимушена орієнтуватися на ринкові запити замовників освітніх послуг, виграючи у прикладних аспектах навчання і НДДР і втрачаючи у продукуванні фундаментальних знань.

3.3.1. Напрями вдосконалення фінансування національної системи вищої освіти

Вдосконалення національної системи вищої і післядипломної освіти “потребує подальшого поліпшення фінансового забезпечення освіти і науки, що позитивно позначиться на їх матеріально-технічній базі” [150, с. 130]. Нові методики, підходи і рішення з фінансування освітніх послуг належать до інновацій економічно-ринкового типу. Вони об'єднують викликані науково-технічним і промислово-економічним розвитком суспільства нововведення щодо типів і форм фінансування освіти й кредитування освітніх послуг: закладів освіти різних типів, освітніх послуг, статутної (в тому числі — освітньо-наукової й просвітницько-культурної) діяльності закладів освіти тощо. Такі нововведення є інноваціями економічно-промислового розвитку, що залежать від сучасних ринкових вимог і створюють нові можливості, форми і джерела для подальшого розвитку й підтримки як всієї системи освіти, так і її структурних елементів і складових, відкриття у навчальних закладах нових професій і спеціальностей, сприяють відповідності системи освіти, науково-освітнього та просвітницько-культурного обслуговування ринковим потребам суспільства. До інновацій економічно-промислового розвитку можна віднести:

- Урізноманітнення форм і методів фінансування (бюджетного, галузевого) державного замов-

лення, впровадження прогресивних рішень щодо цільового використання державних коштів на підготовку і перепідготовку фахівців для народного господарства країни.

- Участь приватного капіталу у створенні та фінансуванні закладів освіти різних рівнів, освітньо-наукових програм, кредитуванні навчання студентів і науковців. (У тому числі: поєднання бюджетного фінансування — державного замовлення або муніципального замовлення (замовники: держава або муніципалітет) з приватним фінансуванням на контрактній основі (замовники: батьки або самі діти; фірми, компанії, виробництва; спеціальні освітні фонди (у тому числі — благодійні); спонсори або меценати).
- Створення при корпораціях, компаніях, виробництвах і підприємствах нових (власних) навчальних закладів з професійної підготовки, підвищення кваліфікації, надання суміжних професій.
- Створення новітніх навчально-науково-виробничих комплексів (за участю різних типів ВНЗ, наукових установ і промислових підприємств), технопарків тощо.

У зв'язку з ринковими трансформаціями і реформами в економіці, народному господарстві, в тому числі — системі освіти, очевидно поступово змінюватимуться й принципи фінансування вищої освіти. Державне бюджетне замовлення на підготовку фахівців для різних галузей народного господарства поступово трансформуватиметься в галузеве замовлення, замовлення фірм, компаній, виробництв, причому бюджетні форми фінансування зберігатимуться для підготовки кадрів для невиробничої сфери, випереджаючих фундаментальних наукових досліджень, розробки нової техніки, технологій, наукового обслуговування суспільства, соціально-гуманітарних досліджень, а також — виховної роботи і фізичного виховання. Кошти на такі цілі можуть направлятися як з державного (муніципального) бюджету, так і з галузевих відрахувань, виробничих фондів, приватного характеру. Все більше занурюючись у підприємницьку діяльність з метою отримання додаткових фінансових надходжень, ВНЗ вина-

ходять інноваційні методи і технології пошуку позабюджетних коштів, застосовуючи у своїй роботі основи менеджменту, маркетингу, інформаційно-рекламної діяльності, нові комп'ютерні технології, дистанційне навчання, інтернаціоналізацію освітньої діяльності з метою залучення якомога більшої кількості іноземних студентів.

Очевидно, одним із подальших можливих варіантів фінансування вищої освіти мають стати спеціальні освітні ваучери [101;104; 288], а в системі вищої освіти належне місце посідатиме так звана “ваучерна вища освіта”. У цьому контексті “освітній ваучер” — це сертифікат, який засвідчує право його власника на отримання освітньої послуги на визначену суму для здобуття певного обсягу знань із обраної спеціальності (професії) з подальшим присвоєнням (або ні) відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня (за результатами складання екзаменів, тестування). Ваучери можуть випускатися ВНЗ будь-якої форми власності (в межах визначених ліцензіями спеціальностей і обсягу набору студентів) і реалізовуватися державним (за бюджетні або позабюджетні кошти), муніципальним і приватним структурам (юридичним і фізичним особам). Ваучери, придбані за кошт державного або місцевого бюджету, будуть мати назву “державні (або бюджетні) ваучери”. Інші — “приватні ваучери”.

Відомо, що ваучерні програми [104], або ваучерна освіта [101], існує з початку 80-х рр. ХХ століття для участі держави в освіті громадян, у фінансуванні їхніх освітніх потреб. Головним чином вона призначалась для надання за державні (бюджетні) кошти середньої освіти в умовах обмеження втручання держави в процес вибору навчального закладу власником ваучера і поширювалась у Великобританії, США, англомовних і деяких європейських країнах.

Розглянемо принцип організації, мету і соціально-економічну доцільність впровадження ваучерної вищої освіти (ваучерних програм у сфері вищої освіти).

Принцип організації ваучерної вищої освіти (ваучерних програм у вищій освіті).

1. Усі ліцензовані і акредитовані ВНЗ України (усіх форм власності) випускають певну кількість

ваучерів, що не перевищує кількості місць для навчання в цих ВНЗ (не більше від ліцензованого обсягу набору абітурієнтів).

Паралельно до держзамовлення (яке доцільно призначати для фінансування непопулярних, але об'єктивно необхідних для народного господарства професій (спеціальностей), виконання фундаментальних і прикладних наукових досліджень і пошукових робіт, підтримки матеріально-технічної бази провідних дослідницьких ВНЗ та їх інфраструктури, виплати стипендій тощо) МОН України і державні структури закуповують визначену кількість ваучерів — сертифікатів. Ці ваучери, підкріплені державним (бюджетним) фінансуванням, призначаються на підготовку фахівців:

- із гостродефіцитних спеціальностей (професій) з наданням можливості абітурієнтам самостійно обирати для навчання ВНЗ (його тип і форму власності);
- із не дуже популярних, але важливих для держави (регіону, області, міста) спеціальностей (професій) з наданням можливості абітурієнтам самостійно обирати для навчання заклад освіти ВНЗ (будь-якого типу і форми власності);
- із популярних спеціальностей (професій) — для абітурієнтів з багатодітних і малозабезпечених родин і пільгових категорій — з наданням можливості вступникам самостійно обирати для навчання заклад освіти ВНЗ (його тип і форму власності).

2. Вартість ваучера вочевидь має дорівнювати середній вартості навчання за визначеною спеціальністю (професією), розрахованою на одержання необхідного освітньо-кваліфікаційного рівня.

3. Ваучер має належати організації, установі, закладу, підприємству, юридичній або фізичній особі, що його оплачує і стає його власником. Тому ваучер може засновуватись на бюджетні, місцеві, виробничі або приватні кошти.

4. На відміну від кредиту або позики на навчання, ваучер є безоплатним для адресата (абітурієнта), якому він надається, і не потребує повернення його вартості після завершення навчання.

5. Власники ваучерів можуть їх надавати як найкращим випускникам шкіл — відмінникам,

переможцям шкільних олімпіад і конкурсів, так і тим, хто має особливі пільги і потреби: абітурієнтам з багатодітних або малозабезпечених родин, з різного роду вадами фізичного та розумового розвитку, а також іншим пільговикам.

6. Ваучери призначаються для навчання на контрактній основі в закладах, які мають відповідні ліцензії та акредитації. Надання ваучера може здійснюватися за угодою між його власником і його отримувачем із погодженням і закріпленням відповідних умов щодо його отримання, використання й подальшого працевлаштування або відпрацювання.

7. Ваучери можуть бути:

- навчальні бюджетні (державні або галузеві) — для оплати навчання у класичному університеті або навчальному ВНЗ (фінансуються МОН України);
- дослідницькі бюджетні (державні або галузеві) — для оплати навчання в університеті дослідницького типу з одночасним виконанням завдань з НДДКР (фінансуються МОН, НАН України, галузевими міністерствами, відомствами);
- навчальні або дослідницькі галузеві (фінансуються зі спеціальних фондів) — для підготовки фахівців для різних галузей народного господарства (фінансуються галузевими міністерствами, відомствами, закладами і установами з галузевого бюджету або спеціальних фондів);
- навчальні або дослідницькі місцеві (фінансуються з місцевого бюджету або місцевих спеціальних фондів);
- навчальні або дослідницькі виробничі і підприємств;
- навчальні або дослідницькі з освітніх і наукових фондів;
- навчальні або дослідницькі приватного характеру (від спонсорів і меценатів).

Обґрунтуємо далі соціально-економічну доцільність впровадження ваучерного принципу оплати вищої освіти (ваучерних програм у сфері вищої освіти).

Мета ваучерних програм у сфері вищої освіти є такою:

1. Боротьба з корупцією. Для цього державні (бюджетні) ваучери розподіляються державними центральними і галузевими органами (установами, міністерствами, комітетами, відомствами тощо) на адресній основі (персонально, є іменними і не можуть бути використані іншими особами). Так само і з приватними ваучерами (які також є іменними і не можуть бути передані або реалізовані іншим особам).

2. Надання абітурієнтові можливості самостійного, демократичного, вільного вибору спеціальності (професії) і навчального закладу будь-якої форми власності.

3. Підвищення конкуренції між ВНЗ на ринку освітніх послуг у боротьбі за право надавати “ваучерну освіту” (оплатну).

4. Ефективне і цілеспрямоване використання ваучерних коштів на підготовку необхідної для держави кількості фахівців необхідних:

- професій, спеціальностей, спеціалізацій;
- професійно-кваліфікаційних рівнів.

5. Диверсифікація вищих навчальних закладів, посилення їхньої конкуренції на ринку освітніх послуг і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності ВНЗ, покращення якості вищої освіти.

Для ефективного впровадження ваучерних програм у сфері вищої освіти ваучери мають розподілятися на конкурсній основі, демократично, надаватися переможцям конкурсу, а також пільговим категоріям громадян України. Для інтернаціоналізації вищої освіти України ваучери можуть надаватися студентам з інших країн світу.

Ваучеризація послуг у галузі вищої освіти має привести: до посилення ринкової конкуренції як ВНЗ, так і спеціальностей (професій); до більш стабільного стану ВНЗ; до чіткого визначення кон'юнктури спеціальностей (професій) на ринку освітніх послуг (на ринку праці). Функція держзамовлення зведеться до підтримки:

- непопулярних, але необхідних для народного господарства професій (спеціальностей);
- фундаментальних і прикладних наукових досліджень і пошукових робіт;
- матеріально-технічної бази провідних дослідницьких ВНЗ, їх інфраструктури.

Частина коштів державного замовлення може витратитися на виплату стипендій, у першу чергу — тим студентам, які опановують необхідні для господарства країни (гостродефіцитні й непопулярні) професії (спеціальності). Таким шляхом може здійснюватися функція державного впливу на підготовку фахівців потрібних народному господарству спеціальностей (професій). МОН України, інші повноважні державні органи освіти разом з місцевою владою зможуть накопичити необхідні кошти і вирішити питання з будівництвом у кожному місті, де є ВНЗ і вчать студенти, сучасних студентських містечок — для студентів усіх місцевих закладів. Таких студентських містечок, які існують в усіх розвинених країнах світу і які відображають реальний рівень турботи держави про свою молодь і стан вищої освіти в державі.

Зауваження. А. Сбруєва зазначає, що ваучерна програма — це участь держави в освіті громадян, фінансування їхніх освітніх потреб. Саме поняття “ваучер” прийшло в освіту з фінансової сфери, в якій означає “документ, що підтверджує оплату товарів і послуг, видачу кредиту, отримання грошей” тощо. У сфері освіти ваучер є фінансовим документом, наданим державою або приватною особою (організацією) на право отримання споживачем (учнем, студентом) певного обсягу освітніх послуг за власним вибором. Маючи ваучер, який є еквівалентом певної суми грошей, споживач освітніх послуг (учень, студент, його батьки) можуть звернутися за власним вибором до будь-якого виконавця освітніх послуг — державного, муніципального чи приватного середнього або вищого навчального закладу [104, с. 74]. І. Каленюк також зазначає, що ваучерна освіта в різних країнах (у Великобританії, певною мірою у США, країнах Латинської Америки) реалізується в межах загальної концепції освітнього вибору у сфері початкової та середньої освіти. Сутність цієї концепції полягає в тому, що уряд сприяє передусім збільшенню фінансових можливостей родини оплачувати освіту своїх дітей через систему ваучерів або освітніх податкових пільг. Родини, які мають дітей віком від 5 до 16 років, отримують на кожну дитину ваучер (вартість одного ваучера дорівнює середній вартості навчання дитини

в державній школі), якими батьки розплачуються за навчання у школах. Відтак ваучери викуповує у школи уряд. Таке непряме державне фінансування освіти поєднується зі стимулюванням конкурентних відносин в освітній діяльності. Водночас підтримується відкриття багатьох новітніх навчальних закладів, що розширює можливості батьків у виборі школи. Посилення конкуренції між школами за залучення учнів позитивно впливає на якість навчання. Диверсифікація навчальних закладів зумовлює пошук та вибір кращого з них батьками, а ваучер надає приблизно однакове право вибору для всіх, тоді як ринковий механізм встановлює неоднакові права вибору для населення. Таким чином, в основі ваучерної освіти — свобода вибору освітніх послуг споживачами, що, по суті, передбачає і посилює конкуренцію між постачальниками цих послуг. Держава є покупцем, вона оплачує навчання кожної дитини шкільного віку за ваучером, і кошти за ваучери надходять школам відповідно до кількості набраних дітей, а отже, ваучерів. Це призводить до конкуренції шкіл за учнів і підвищує якість навчання. Ефективне застосування ваучерних систем залежить від здатності споживачів оцінювати якість наданих освітніх послуг, вичерпної інформації щодо діяльності закладів освіти, їхнього рейтингу, освітнього, кадрового і матеріально-технічного потенціалу. Ваучерна освіта поєднує суспільний спосіб фінансування з конкурентно-ринковим способом виробництва освітніх послуг, необхідних для забезпечення відповідного розвитку системи освіти. Оптимальний варіант розвитку системи освіти передбачає врахування можливих наслідків різних альтернатив і визначення раціонального співвідношення між ринковим і державним механізмами управління [101, с. 659].

Іншими напрямками державної і приватної підтримки вищої освіти, поряд із бюджетним фінансуванням державних і муніципальних ВНЗ, є встановлення грантів, іменних стипендій, надання позичок, кредитування, пільгове оподаткування або звільнення від оподаткування освітніх фондів і фінансової допомоги юридичних і фізичних осіб, спрямованої вищим навчальним закладам на здійснення останніми статутної діяльності,

надання стипендій і оплати навчання студентів (відмінників, обдарованої молоді, студентів з незаможних і багатодітних родин, з фізичними і розумовими вадами, інвалідів тощо).

3.3.2. Дистанційна освіта як приклад “академічного капіталізму” і джерела додаткового фінансування ВНЗ (досвід США)

Останні десятиріччя в державних і приватних навчальних закладах США істотно увага приділяється підприємницькій діяльності, спрямованій на генерацію й отримання фінансових надходжень для фінансування цих закладів. Фінансові надходження завдяки підприємницькій діяльності — це “ті інституційні дії, які виробляють прибуток без державної підтримки” [390, с. 93]. Ця увага була викликана тим, що динаміка фінансування вищих навчальних закладів (ВНЗ) в останні десятиріччя суттєво змінилася. Отримуючи все менше й менше фінансової підтримки від урядів держав, ВНЗ потрібно знайти способи для виживання і розвитку. Як зазначають фахівці, наприклад, Г. Блюменстік, “...надходження приватного капіталу в індустрію освіти особливо актуальне зараз, тому що штати суттєво скорочують фінансову підтримку навчальних закладів — як приватних, так і державних. Внаслідок цього університетам дуже важко оплачувати рахунки” [335, с. А25].

У пошуках шляхів покращення фінансового стану багато неприбуткових університетів і коледжів включилися у боротьбу за генерування додаткових джерел фінансування. Вони здійснюють це шляхом надання класів, ступенів і тренінгів через програми подовженого навчання і так звані *extension programs* [534].

Існує два способи генерації та отримання додаткових фінансів:

1. Освітні заклади можуть виробляти так звані *non-preferred goods* — непереважні (вторинні) товари. Це — послуги, які напряму не пов’язані з діяльністю ВНЗ і надаються для того, щоб підтримувати так звані переважні (основні) товари — *preferred goods*. Це — послуги, які напряму пов’язані з діяльністю ВНЗ [390, с. 93].

2. Пряме вироблення переважних (основних) товарів (*preferred goods*), які напряму пов'язані з діяльністю ВНЗ.

Перший спосіб можна розглядати як комерційну діяльність — продаж визначених послуг, які не підтримують пряму місію університету (коледжу). Наприклад, заняття для бізнес-лідерів у формі *continued education*, які проводить місцевий громадський коледж (*community college*), що зазвичай надає освіту людям від 18 до 22 років. Такі заняття для бізнес-лідерів не пов'язані напряму з навчанням студентів цього ВНЗ. У той же час фінансові кошти, отримані при проведенні цих занять, можуть допомогти придбати устаткування або інші ресурси, які необхідні для навчання саме студентів цього ВНЗ. А другий спосіб зустрічається, коли фінанси генеруються шляхом продажу освітніх послуг, які напряму підтримують місію цього університету (коледжу). Добрим прикладом може слугувати післядипломна освіта для випускників вищезгаданого університету (коледжу). У загальному вигляді один і той же проект, одна і та ж програма можуть виступати в ролі як переважних, так і непереважних товарів залежно від місії університету (коледжу), його аудиторії та інституційної атмосфери.

У цій статті досліджуються можливості отримання додаткових коштів від використання дистанційної освіти — діяльності, яка може належати до обох типів генерації та отримання додаткових фінансів залежно від якостей ВНЗ, де вона застосовується. Зауважимо, що дистанційна вища освіта може бути дуже прибутковою діяльністю, що може як покращити навчання студентів, так і забезпечити істотні фінансові надходження.

Актуальність даного дослідження полягає в необхідності пошуку додаткових фінансових ресурсів для вітчизняних ВНЗ, тому вивчення позитивного американського досвіду є цікавим і корисним.

Що таке дистанційна освіта?

У загальному вигляді дистанційна освіта — це освіта, яка виходить за межі університетських стін. Вона може за допомогою Інтернету простя-

гатися не тільки до навколишніх міст і віддалених сіл, але також і до інших країн і континентів. Отже, цей тип навчання може залучати нові групи потенційних студентів, створивши новий ринок студентів: люди, які ніколи не навчалися в цьому ВНЗ, та випускники. Зрозуміло, що це дуже необхідно для ВНЗ, оскільки, чим більше студентів вступає до університету, тим кращий фінансовий прибуток цього університету. Дистанційна освіта не була б можливою навіть двадцять років тому, оскільки тоді комп'ютер та інтернет-технології ще не були добре розвиненими. Розвиток технологій викладання надав основний, потужний поштовх для виникнення дистанційної освіти. Донесення інструкційного матеріалу тепер можливе за допомогою нових комп'ютерних програм і нових організаційних систем. Весь навчальний матеріал знаходиться у файлах і надходить студентам за допомогою Інтернету. Кращі риси дистанційної освіти полягають у надзвичайній мобільності й у тому, що всі навчальні матеріали та інструменти зазвичай легко переміщуються і можуть бути постійно модифіковані залежно від потреб студентів і вимог освітнього середовища.

Зародження дистанційної освіти

Дистанційна освіта (раніше — у вигляді заочної освіти) виникла ще в середині XIX сторіччя в Європі та США. Засновники цього підходу до навчання використовували найсучасніше на той час обладнання — послуги пошти — для того, щоб надати можливість здобути освіту людям, у яких не було доступу до звичайних навчальних закладів (в основному інвалідам та жінкам, яким не дозволялося навчатися в університетах, що були відкриті тільки для чоловіків). Першим американським університетом, який використав дистанційну освіту, був Іллінойський Весліан-університет (*Illinois Wesleyan University*). У 1874 році цей університет розробив програму, у якій бакалаврські ступені могли здобуватися без необхідної присутності людини в університеті (див. [299]). Заочна освіта стала дуже популярна в 1990-х роках, і ця популярність викликала необхідність у затвердженні комісії з контролю за якістю навчання такого типу. Асоціація віддалених програм (*The National University Extension Association*) була заснована

в 1915 році з метою акредитації коледжів та університетів, які надають дистанційну освіту (див. [556]). З 1920-х років широко використовувалось освітнє радіо, а з 1940-х років — почало використовуватись освітнє телебачення. Ці нові технології використовувались викладачами для того, щоб надати тисячам людей можливість отримання освіти за межами класичного університету. З тих пір нові комунікаційні технології при можливості завжди використовувалися в дистанційній освіті. З появою комп'ютерів та Інтернету викладачі отримали можливість використовувати їх для того, щоб проводити навчання зі студентами за допомогою супутників (організувати телевізійні курси), і так народилася дистанційна освіта. Зараз Інтернет є основним і базисним двигуном дистанційної освіти. Покращення дистанційного спілкування між студентами та викладачами є однією з основних цілей освітніх технологій.

Зараз усе більше навчальних закладів намагаються розвивати у себе дистанційну освіту. Наприклад, С. Фішер вказав на декілька важливих причин, чому університети намагаються включитися в ринок дистанційної освіти [415]. Він зауважив, що університетами рухає економічний пресинг: “1). Сучасний ринок заставляє нас [займатися дистанційною освітою], інакше ми програємо — наші студенти підуть до інших навчальних закладів. 2). Майбутнє вищої освіти — в дистанційному секторі, тому нам потрібно бути в цьому секторі, щоб не вибути з боротьби. 3). Ми повинні розумно використовувати інтелектуальну власність університетської освіти, як це робиться з власністю у випадку патенту. 4). Ми це робимо просто тому, що в нас є для цього ресурси та відкриваються нові ніші на ринку освіти” [415, с. 122].

Риси дистанційної освіти

Головна відмінна риса цього виду навчання полягає в тому, що його матеріали й інструменти за необхідності можуть бути швидко змінені. “Як тільки невелика частина технології збудована, ви можете її реорганізувати різними способами, і це є одним із найкращих аспектів комп'ютерного коду. Безкінечні можливості, в яких можуть бути використані ці частини комп'ютерного коду, озна-

чають, що загальна ціна розвитку матеріалів дистанційної освіти в майбутньому дуже невелика” [415, с. 126].

Наступна важлива риса дистанційної освіти полягає в тому, що ціна кожного нового студента в класі, як і ціна кожного нового курсу, постійно знижується. Як тільки основна структура побудована, вся система може розвиватися дуже дешево. Це також веде до скорочення кількості задіяних викладачів, та економії ресурсів.

Протягом останніх декількох років методологія дистанційної освіти була використана різними гравцями на ринку освіти: неприбутковими ВНЗ, прибутковими навчальними закладами, а також бізнес-компаніями. Деякі з них показали значний успіх, у той час як багато — відчували невдачу. Як зазначає С. Фішер, “пейзаж вищої освіти був свідком появи і загибелі прибуткових навчальних дочірніх компаній традиційних ВНЗ, а також — зростання серед їх найближчих родичів прибуткових навчальних підприємств та їхніх старших родичів — неприбуткових підприємств і консорціумів, які були створені в першу чергу для виробництва прибутку” [415, с.113].

Зазвичай великі та маленькі університети, які використовують дистанційну освіту для того, щоб проводити навчальні курси безпосередньо для своїх студентів, зуміли з успіхом завоювати ринок дистанційної освіти. Наприклад, *e-learning* в Техаському університеті А&М (*Texas A&M University*) (<http://elearning.tamu.edu/>), Техаському університеті (*University of Texas*) (<http://www.utdallas.edu/oe/distance/>), університеті Флориди (*University of Florida*) (<http://lss.at.ufl.edu/>).

У той же час спроби неприбуткових університетів створити прибуткові підрозділи, які спеціалізуються на дистанційній освіті, не були успішними. Наприклад: фірми *NYOnline* (колишня прибуткова навчальна дочірня компанія університету Нью-Йорка), *UNext* (колишня прибуткова навчальна дочірня компанія університету Чикаго), *Alliance for Life Long Learning — AllLearn* (колишній неприбутковий консорціум таких відомих університетів як Оксфорд, Йель та Стенфорд).

Що переконало ці престижні університети, які працюють у сфері чистої науки, увійти до сві-

ту комерції, і що перешкодило їм у цьому світі? Основна причина полягає в тому, що можливості, які виробляються освітньою технологією, обіцяли швидке досягнення нових ринків студентів з мінімальними витратами. У той же час великі приховані витрати, про які ці університети навіть не підозрювали, і призвели до краху їхніх проектів.

Далі коротко розглянемо долю цих проектів. Цінний досвід з історії розвитку дистанційної освіти може допомогти побудувати успішні дистанційні програми.

Типи дистанційних програм. Традиційні погляди

Багато традиціоналістів розглядають онлайн-середовище по мінімуму — просто як новий спосіб надання викладання, зберігаючи його традиційний характер. Традиційний навчальний матеріал, практично без змін, просто надають студентам за допомогою Інтернету. Незважаючи на традиційний характер цих матеріалів, їх донесення за допомогою Інтернету роблять їх цікавішими для студентів, а також зручнішими. Багато шанованих університетів, таких як Стенфорд (<http://scpd.stanford.edu>), державний університет Пенсильванії (<http://www.psu.edu>), університет Дюк (<http://www.duke.edu>) надають програми такого типу [415]. Онлайн-додатки до звичайних класів — це дуже поширене явище. Викладачі проводять обговорення в групах, групові проекти і т. ін. за допомогою Інтернету як істотні додатки до роботи студентів у класі, а також як один із видів виконання ними домашнього завдання. Зазвичай студенти таких класів — це резиденти, які приходять на заняття кожен тиждень і просто беруть участь в онлайн-частині цього предмета за допомогою власних комп'ютерів з будь-якого місця (з дому, парку, кафе). Інші класи проходять повністю в режимі онлайн. Це дуже зручно для студентів, які живуть досить далеко і не можуть або не хочуть приїздити до кампусу університету. Також це дуже зручно і для працюючих студентів, тому що вони можуть брати участь у такому класі в будь-який момент протягом дня за їхнім бажанням. Вони вивчають той же матеріал і практично в тій же формі, що і ті студенти, які приходять

до університету. Багато університетів використовують WebCT-підхід, коли групи студентів, які розташовані в різних місцях, можуть брати участь в одному і тому ж класі за допомогою відеокамер у кожному з цих місць. Університет Texas A&M є провідним у цьому виді викладання.

Програми подовженого навчання

Цей вид програм трохи відрізняється від описаного вище традиційного підходу. Важливо зазначити, що в одному і тому ж університеті можуть проходити програми декількох типів. Загальна риса таких програм полягає в тому, що вони орієнтовані на продовжене навчання (*continuing education*) для двох основних груп — випускників і людей, раніше не пов'язаних з цим навчальним закладом. Курси і семінари онлайн проводяться з різних тем, починаючи з професійних і технічних галузей і закінчуючи мистецтвом і наукою.

Один із типів цих програм — це програми міжнародного співробітництва, які проводяться за допомогою викладання в режимі онлайн. Наприклад, Массачусетський технологічний інститут (*Massachusetts Institute of Technology — MIT*) співробітничав з двома університетами Сінгапуру (Національний університет Сінгапуру і Наньянський технологічний університет), і разом вони заснували Сінгапур-MIT альянс (<http://web.mit.edu/sma>). Це інноваційне інженерне і науково-дослідне та проектно-дослідницьке співробітництво трьох університетів було засноване в 1998 році. Бачення цієї програми — “бути кращим і неперевершеним підприємством дистанційної освіти, яке відоме на міжнародному рівні і яке залучає кращі інженерні й наукові студентські уми з Сінгапуру і всієї Азії” (<http://web.mit.edu/sma/about/overview/index.htm>). Місія цієї програми: залучити і розвинути талановитий людський капітал для промисловості Сінгапуру і його дослідницьких програм; надати платформу організаційного навчання, яке підніме загальний рівень університетів-партнерів; створити освітні і дослідницькі програми у сферах, важливих для економіки Сінгапуру; встановити ланцюжок: Академія — Промисловість — Дослідження (<http://web.mit.edu/sma/about/overview/index.htm>).

Неприбуткові університети, які співпрацюють із прибутковими компаніями, використовуючи традиційні освітні правила

Другий тип програм — це ділове партнерство між традиційними ВНЗ і прибутковими компаніями. Деякі традиційні університети встановили прибуткові дочірні компанії/центри, які відповідають за надання послуг із подовженого навчання для випускників і для людей, які не навчалися в цьому навчальному закладі, але бажають вивчати в ньому деякі предмети. Записуючись на такі курси, люди не напряму підтримують університети, оскільки лише частина оплати за такі програми направляється в університети і використовується в них на різні цілі. Гарним прикладом цього типу навчання може послужити лідерське і професійне навчання в університеті Корнелл (*Cornell University*) (див.: <http://www.ecornell.com>).

Іншим хорошим прикладом такого підходу може бути *Universitas 21 Global* (<http://www.u21global.com/Education/home>), який є навчальним і прибутковим відділенням міжнародного консорціуму, до якого входить 21 традиційний університет. Університет Вірджинії (*University of Virginia*) і університет Макгіл (*McGill University*) є членами цього консорціуму. Університети співпрацюють на багатьох рівнях, і тисячі студентів беруть участь у програмах з обміну студентами. Цю програму було розпочато у 2001 році разом із відомим виданням *Thomson Learning*. “Підприємство такого типу, як це, зазвичай фокусує свою увагу на наданні предметів, щоб залучити студентів, для яких класичний університет не підходить. Як правило, їх метою стають студенти, які працюють вдень, самотні батьки, а також мешканці географічних районів, у яких немає достатньої кількості навчальних закладів” [415, с. 117].

Але при цьому виді партнерства існують і приховані проблеми. Якщо приватна дистанційна компанія досягає успіху, репутація навчального закладу покращується, а у викладачів і студентів з’являється можливість доступу до новітніх технологій. Проте, якщо компанія терпить крах, це негативно впливає на репутацію навчального закладу. Як сказав Франк Ньюмен (*Frank Newman*), колишній президент Комісії з освіти штатів (*Education*

Commission of the States): “Університети часто недооцінюють потенційну шкоду своєї репутації, коли співпрацюють з комерційними компаніями” [356, с. А33].

Неприбуткові університети, які співпрацюють із прибутковими компаніями, використовуючи нетрадиційні правила освіти

Ще одним способом у використанні дистанційної освіти є створення навчального матеріалу на основі зовсім інших освітніх стандартів, що дозволяє залучити нетрадиційні групи потенційних студентів. Такі програми змінюють і звичайні норми в отриманні ступенів, і повноту курсів, і їхню тривалість (терміни) та ін. Прикладом цього є Західний губернаторський університет (*Western Governors University*) (<http://www.wgu.edu>) — неприбутковий університет, який повністю працює в режимі онлайн. Цей університет використовує систему тестування компетентності, а не систему кредитних годин, як у звичайних університетах. Студенти отримують дипломи, базуючись на оцінці їхньої компетентності, як це зазвичай відбувається з сертифікатами у сфері бізнесу.

Моделі оперування дистанційною освітою

Професіонали у сфері дистанційної освіти розділяють три моделі оперування в дистанційній освіті (http://www.digitalschool.net/edu/DL_history_mJeffries.html):

1. Перша — це модель, при якій дистанційна освіта є єдиною відповідальністю і метою ВНЗ. Прикладом такої моделі є Відкритий Університет (*Open University*) в Англії. Адміністрація і викладачі цього закладу фокусують свою увагу тільки на дистанційній освіті, на розвитку нових прогресивних методів і філософії дистанційної освіти. Вони розглядають винаходи нових інноваційних методів дистанційної освіти як найпершу і найголовнішу мету університету.
2. Друга модель може мати назву змішаної моделі. В університетах, які дотримуються такої моделі, використовуються як звичайний, так і дистанційний підхід до освіти. Більшість традиційних американських університетів використовують цю модель. Спеціальні дистанційні

відділи та відділи інформаційних технологій (IT) зазвичай відповідальні за організацію онлайн-освіти всього університету. Вони надають свої послуги академічним департаментам, які пропонують дистанційні курси. Хоча кожний академічний департамент адмініструє свої власні програми і має спеціальний IT персонал для цих цілей, спеціальний IT департамент на рівні університету проводить загальне технічне обслуговування і обслуговування питань логістики онлайн-освіти.

3. Третя модель може мати назву консорціуму. Консорціум — це група університетів, які разом створюють і ділять один із одним онлайн-програми. Студенти, які навчаються в одному університеті, можуть записуватися на онлайн-класи, які надаються іншими університетами — членами консорціуму. Оцінки за класи легко передаються між університетами. Основна проблема, яка послаблює цю модель, полягає в труднощах співпраці між організаціями, якщо у них різна філософія освіти. Також проблемою є й розподіл витрат.

Виникнення і падіння деяких онлайн-венчурних проектів.

Розглянемо далі більш детально венчурні проекти. Вивчивши причини їх невдач, можна зробити корисні висновки.

1. Проект *NYUOnline*. Цей проект починався із такого заклик: “NYUOnline приносить освітні ресурси світового класу прямо на ваш комп’ютер” (http://www.careeruniversities.com/nyu_online.htm). Друге відоме гасло цієї компанії: “Клас віртуальний, а диплом реальний”. Цей проект надавав бакалаврські програми в різних сферах, таких як: бізнес, економіка, психологія, IT та ін.

Вони вважали, що: “наші дуже сучасні і легко доступні бакалаврські програми були створені спеціально для студентів, чий вік не є традиційним студентським віком і які хочуть повернутись до університету і отримати ступінь” (http://www.careeruniversities.com/nyu_online.htm). Університет Нью-Йорка вклав 25 млн доларів для того, щоб заснувати цю дистанційну компанію. У той же час усі новації і почини виявилися набагато дорожчі,

ніж передбачалося раніше. Крім цього, невміння працювати в бізнесі і призвело до занепаду компанії у 2001 році.

2. Проект *UNext*. Ця програма була заснована в 1997 році і починалася як багатообіцяюча компанія, яка продавала бізнес-курси онлайн корпоративним клієнтам. Компанія керувалася принципом: “Навчання, як ви його знали раніше, вже змінюється” (http://www.cs.trinity.edu/~rjensen/000aaa/UNext_com2.htm). Ця компанія тісно працювала з університетом Чикаго та іншими відомими університетами, такими як: університет Колумбія (*Columbia University*), Корнегі-Мелан (*Carnegie Mellon*), університет Стенфорда (*Stanford University*) і Лондонська школа економіки (*London Schools of Economics*). Університети відповідали за розробку курсів, у той час як ця компанія доносила ці курси до клієнтів. Ця компанія була окремою компанією, і в її керівництві була команда менеджерів, які були не пов’язані з університетами. Оскільки ця компанія мала партнерами такі престижні університети, то в неї не було проблем у інвесторах для фінансування її діяльності. Якість курсів була дуже високою. “Усі курси включають спілкування між студентами і викладачами за допомогою електронної пошти (*e-mail*), дискусійні програми, а також велику різноманітність мультимедійних пристосувань” [356, с.А33]. Контроль за якістю був дуже важкий: “Майже кожного дня компанія платить людям за те, що вони приходять в офіси і тестують курси. У той час як люди це роблять, контролери цієї компанії спостерігають за ними за допомогою десятків телевізійних екранів” [356, с.А33].

Наведемо приклад того, як зазвичай склалися курси: “Доктор Раджан, професор фінансів університету Чикаго, який працював з цією компанією при складанні курсу корпоративних фінансів, розповідає, що він працював із представником компанії і вони зупинялися на основних пунктах предмета, на якому професор хотів сконцентрувати увагу. Після цього компанія створювала курс. Коли створення курсу було завершено, у доктора Раджана була можливість його вивчити і вимагати внести необхідні зміни. Веб-сторінка цієї компанії

декларувала, що курс було розроблено з доктором Раджаном” [356, с.А33].

У той час ціна створення курсів була дуже високою. Як зазначає С. Карр, ціна створення курсу була найбільшою витратою в цій компанії: “компанія іноді платить до 700 000 доларів, щоб створити еквівалент повного семестрового курсу” [356, с.А33]. Якщо дистанційна компанія процвітає, репутація університету, який з ним співпрацює, закріплюється. А у студентів і викладачів з’являється можливість доступу до нових технологій. Але якщо компанія провалюється, репутація університету також страждає. Тому, коли виникли фінансові труднощі та проблеми, від яких їхня репутація могла постраждати, університет Чикаго, Колумбійський університет, Карнегі Мелон, Стенфордський університет і Лондонська школа економіки просто припинили цей проект.

3. Проект *AllLearn*. Цю програму було розпочато в 2001 році як спільну неприбуткову онлайн-венчурну програму Оксфордського університету (*Oxford University*), Йельського університету (*Yale University*) і Стенфордського університету (*Stanford University*). Спочатку аудиторія, на яку розраховувалася ця програма, включала в себе випускників цих університетів. Зміст курсів розроблявся викладачами університетів. Протягом декількох років ця програма надала 110 курсів онлайн, і понад 10 тисяч студентів із 70 країн були задіяні в цьому процесі. Для створення цих курсів були залучені професори вищого класу. Такі курси були дешевшими, ніж дистанційна освіта, яка надавалась індивідуально кожним із університетів.

Але все ж ця програма закрилася у 2006 році, коли члени консорціуму зробили заяву, що “ціна надання курсів вищого класу за доступними цінами не могла бути підтримана” (<http://www2.universitybusiness.com/viewarticle.aspx?articleid=57>).

Важливі уроки

У той час як багато наведених вище онлайн-проектів продовжують існувати і є дуже успішними, деякі з них провалились. Виявлення причин їх провалу зможе допомогти в подальшому уникнути цих помилок.

1. У першу чергу більшість тих проектів, що провалилися, включають прибуткові дочірні компанії, які працюють разом з неприбутковими університетами. Увійшовши у “небезпечну воду” комерційної діяльності, вони поставили себе у непередбачені ситуації, пов’язані з ризиком фінансових ринків, комерційною регуляцією і небезпекою для репутації. Як зазначає С. Фішер: “Традиційним ВНЗ краще всього зберегти статус неприбуткової організації для всіх своїх підрозділів. Навіщо їм входити в “небезпечну воду” ринку комерційної освіти? У такому випадку виникають усі звичайні причини для побоювань: фінансові ризики, небезпека для репутації, законодавча відповідальність, витрати часу і ресурсів, а також ерозія політичного і соціального капіталу. Причин для занепокоєння стає ще більше, коли в комерційну освітню діяльність включаються університети, які з такою діяльністю не були пов’язані раніше. У неприбуткових освітніх закладах особливий і організаційний статус, який важко змінити в прибуткову організацію” [415, с. 119].

2 Ціна заснування і підтримки онлайн-програм дуже велика. Зазвичай навчальному закладу потрібен спонсор (як правило, це яка-небудь приватна компанія) для того, щоб робити первинне фінансування онлайн-проекту. Університет не може почати такий великий проект сам, без зовнішньої допомоги. Але коли інвестор вирішує вкласти кошти в такий проект, він зазвичай шукає в цьому фінансовий прибуток, а цілі університету менше направлені на фінанси і більше направлені на соціальні і моральні цінності. При цьому мотивація інвестицій мораллю і суспільним благом, як правило, не визначається. “Проблема з таким напрямом мотивації виявляються в тому, що ніхто не вкладає інвестиції тільки на основі моральних і соціальних цінностей” [415, с. 120].

3. Щоденна вартість онлайн-програм також велика, і то набагато вища, ніж звичайно думають. Хоча тривала вартість використання онлайн-програм і є дуже маленькою, цю якість звичайно неможливо використати. Вартість ІТ програм має дуже короткий період існування. Це означає, що коли приходить час пожинати плоди низької довготривалої вартості методологій і програм,

що сконструйовані раніше, ці методології і програми стають застарілими і необхідно створювати нові.

Крім цього, хоча розповсюдження освітнього матеріалу через Інтернет дійсно є дуже дешевим, але додавання все більшої й більшої кількості студентів до класу без збільшення кількості викладачів знижує якість комунікацій між студентами та викладачами (а хороша комунікація між студентами і викладачами є дуже важливим фактором у цьому виді освіти). Тому значно збільшується необхідність у додаткових спеціалістах. Вартість навчання одного студента спочатку є дуже високою, особливо — в перші семестри, потім стабілізується, але не падає низько. Це відбувається через великі витрати на підтримку і розробку онлайн-технологій.

4. Крім цього, коли неприбуткові навчальні заклади виходять на ринок з метою отримання прибутку, на них чекають істотні можливості втрати грошей, як це зазвичай буває на відкритих ринках. Але більшість неприбуткових навчальних закладів мають відповідальність щодо акуратного і виваженого вкладання грошей, мінімально ризикуючи фінансами. У них немає прав грати на ринку так, як це роблять бізнес-корпорації.

Досвід вітчизняного приватного ВНЗ із впровадження дистанційної освіти

Наведемо приклад успішної дистанційної освітньої програми в приватному ВНЗ — Українсько-американському гуманітарному інституті “Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в Україні” (УАГІ ВМУУ). Заклад працює над розвитком інноваційного викладацького формату з часів свого заснування, з 1997 року. З самого початку в інституті розвивалося використання комп’ютерів для роботи в класі і студентських проектах. З розвитком УАГІ ВМУУ з’явилися і перші результати дистанційної освіти. Аудіо-конференції, листування через Інтернет, складання іспитів, які проводились на комп’ютері, — все це входило в перші спроби встановлення дистанційної освіти в інституті. На сьогодні УАГІ ВМУУ успішно розвиває чотири формати викладання:

1. *Традиційне викладання*, при якому веб-технології не використовуються. Цей формат викладання займає близько 10 % в курсах, які пропонуються інститутом.

2. *Навчання, при якому використовуються онлайн-технології*. При цьому 25 % змісту курсу викладається в Інтернеті, і студенти можуть мати доступ до цих матеріалів у будь-який день і час. Цей тип викладання помітно покращує традиційне викладання в класі, і більшість курсів застосовують цю практику.

3. *Гібридне викладання, при якому викладання через Інтернет і викладання в класі поєднуються*. Істотні частини курсу доносяться до студентів через Інтернет — шляхом онлайн-дискусій, відеосесій, студенти працюють над індивідуальними та груповими проектами, також ведеться онлайн-комунікація з викладачами й однокурсниками. Зустрічі в класі теж є частиною такого курсу. Деякі лекції, семінари та іспити проводяться таким же чином. У такому форматі студентам пропонуються три курси за американською програмою “Business Administration”.

4. *Онлайн-викладання, при якому весь навчальний матеріал пропонується студентам за допомогою Інтернету — абсолютно без зустрічі студентів із викладачами*. Освітня методологія, яка використовується при такому форматі, включає в себе щонедільні онлайн-дискусії між студентами і викладачами, щомісячні конференції між ними, іспити, які проводяться в режимі онлайн, робота і повне виконання індивідуальних та групових проектів. Усі підручники і навчальні матеріали знаходяться в Інтернеті.

Два курси магістерського рівня саме в такому форматі успішно викладає керівник американських магістерських програм УАГІ ВМУУ О. І. Воловик.

Висновки до розділу III

1. Зарубіжний досвід інтеграції ВНЗ свідчить, що процеси об’єднання університетів і коледжів державної форми власності відбуваються, головним чином:

- через необхідність економії бюджетних асигнувань на підтримку ВНЗ;
- для оптимізації кількості навчальних програм (зменшення недостатньо ефективних, збільшення тих, що мають широкий попит, і відкриття нових);
- для раціонального використання науково-педагогічного потенціалу і матеріально-технічної бази державних ВНЗ;
- з метою підвищення іміджу одних ВНЗ за рахунок їхнього злиття з відомими університетами й коледжами;
- для поліпшення міжуніверситетської кооперації.

Приватні (недержавні або незалежні) університети й коледжі також зливаються або поглинають один одного переважно з міркувань:

- фінансової доцільності;
- оптимального об'єднання науково-педагогічного потенціалу для вирішення важливих наукових завдань (під які можна отримати гранти і замовлення від державних і недержавних організацій, установ і підприємств);
- зменшення конкурентної напруги на ринку освітніх послуг і, як наслідок, підвищення власної конкурентоспроможності.

Зазначимо, що уряди багатьох країн світу постійно переймаються проблемами своєї вищої освіти, у тому числі й питаннями оптимізації мережі ВНЗ, їхніх структур, проблемами їх укрупнення (об'єднання, злиття), підвищення іміджу й конкурентоспроможності, залучення до навчання іноземних студентів.

2. Інтеграційні перетворення в системі вищої освіти України (об'єднання, злиття, реорганізація, реструктуризація ВНЗ) повинні бути теоретично обґрунтовані і мати не тільки політичну, а й економічну мотивацію. Доцільність таких перетворень не повинна викликати сумніву, має бути зрозумілою як для самих освітян, так і для всього суспільства.

3. В умовах ринкової трансформації економіки України головними регуляторами вдосконалення системи вищої освіти і наукової сфери мають стати саме ринкові механізми. Серед них:

3.1. Конкуренція ВНЗ всіх типів і форм власності на національному і міжнародному ринку послуг у галузі вищої освіти і науки.

3.2. Антимонопольне регулювання в системі вищої освіти і вищої школи: ВНЗ різних форм власності повинні мати рівні права щодо здійснення статутної діяльності та отримання державного замовлення, а право на їхнє існування має визначатися виключно за результатами державного або незалежного ліцензування, акредитації, атестації, позицією ВНЗ на ринку праці, попитом на його випускників, кар'єрним зростанням його випускників і громадською думкою.

3.3. Подолання дискримінаційного ставлення влади до ВНЗ приватної форми власності. Необхідним є вирівнювання неконституційно обмежених умов і прав пенсійного забезпечення науково-педагогічного персоналу приватних ВНЗ до рівня нормальних умов пенсійного забезпечення освітян і науковців державних і комунальних ВНЗ (відповідно до фактично здійснених обов'язкових відрахувань до пенсійного фонду). Також необхідною є ліквідація будь-яких дискримінаційних обмежень щодо працевлаштування випускників приватних ВНЗ у державних структурах.

3.4. Оцінка діяльності ВНЗ усіх типів і форм власності має здійснюватись виключно за їхнім реальним рейтингом у суспільстві — за результатами всебічного соціологічного опитування випускників, роботодавців і всього населення України. Крім того, представники приватних ВНЗ повинні мати право брати участь у діяльності керівних і громадських органів системи вищої освіти України (у складі колегії МОНмолодьспорт України, ДАК, експертних (фахових) рад, атестаційних комісій та інших громадських органів) із рівними правами з представниками державних і комунальних ВНЗ.

4. Наведений вище аналіз американського досвіду впровадження дистанційної освіти як прикладу "академічного капіталізму" і джерела додаткового фінансування ВНЗ свідчить, що навчальні заклади з онлайн-освітніми програмами можуть мати як великий успіх, так і суттєві поразки. Розвиток таких програм повинен відбуватися виважено, акуратно, із значним попереднім аналізом. Неприбутковим навчальним закладам доцільно роз-

вивати свої власні онлайн-програми без істотного входження до світу бізнесу. Ілюзії щодо заснування комерційного освітнього підприємства на базі неприбуткового навчального закладу на основі онлайн-технологій поступово зникають.

5. Українські ВНЗ можуть отримувати додаткові фінансові надходження за рахунок ефективного використання веб-технологій, дистанційного навчання і організації різноманітних форм дистанційної освіти.

4 ФЕНОМЕН ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ

РОЗДІЛ

4.1. Теорія і практика університетського підприємництва

4.1.1. Підприємництво і місце підприємців і бізнесменів у сучасному суспільстві

У період панування радянської ідеології колективізму та державного регулювання економіки відбулася смислова деградація деяких головних понять і значень слів, лексичних одиниць іноземного походження, притаманних демократії і вільному підприємству. Так, **affair**, що означає “важливий факт, подія, ситуація, діло (справа), підприємство”, в українській та російській мовах перекладалося як “афера” і асоціювалося з негативним явищем обману, незаконної дії, шахрайства. **Adventure**, що означає “ланцюг незвичайних, хвилюючих і досить небезпечних подій (пригод)”, перекладалося як “авантюра” і трактувалося як таке, що позначає майже кримінальне явище. Так само, **adventurer** — “людина, що є учасником незвичайних і досить небезпечних подій, іде на ризик, не лякається небезпеки, схильна до пригод і мандрів” (цей термін має позитивне забарвлення) — перекладалося як “авантюрист” і сприймалося однозначно негативно. Так само мали негативне значення терміни “антрепренер” (**entrepreneur**), “бізнес” (**business**), а також “спекуляція” (**speculation**), що означає “роздуми”.

Термін “**entrepreneur**” (антрепренер) у перекладах асоціювався з поняттям “посередник”, хоча за своєю суттю означає “підприємець”, а “**entrepreneurship**” (антрепренерство) — з поняттям “посередництва”, хоча правильним є — “підприємництво”. Антрепренер по своїй суті — це той, хто започатковує (дає початковий поштовх, народжує) підприємництво (справу, бізнес).

Термін “**бізнес**”, у перекладі з англійської, означає “справа”, “діяльність”. Однак бізнес — це не будь-яка діяльність, а самостійна, ініціативна діяльність особи чи групи людей, проведена на власний розсуд, за власний рахунок, під свою відповідальність, на свій страх і ризик. Бізнесом займаються з метою одержання стійкого і тривалого грошового доходу, отримання вигоди, прибутку. Одержання прибутку — головна мета бізнесу, але бізнес одночасно дозволяє енергійним, діяльним людям реалізувати свій талант, знайти і проявити себе, прикласти свої вміння та здібності до справи. Тому бізнес спрямовується на розвиток власної справи, підвищення іміджу, статусу господарств, підприємств, компаній чи фірм. “Свобода працювати на себе, бути самому собі босом — це основна привабливість бізнесу” [259, с. 123].

В українській мові бізнес, як правило, є синонімом заняття підприємництвом — підприємниць-

кої діяльності, або підприємництва (хоча з професійного погляду між поняттями “бізнес” і “підприємництво” існує різниця). Основними ознаками підприємництва, що відрізняють його від інших форм економічної діяльності, є: самостійність і відповідальність, ініціатива і ризик, динамічність і активний пошук рішень. Для досягнення успіху в підприємницькій діяльності також необхідні талант і везіння. Підприємництво поширюється на різноманітні види економічно-господарської діяльності, такі як: виробництво, торгівля, фінанси, надання послуг, посередництво, страхова справа. Бізнесом прийнято називати не тільки підприємницьку діяльність, але й компанії, фірми, підприємства і господарства, що здійснюють цю діяльність. Зазвичай це економічно відособлені малі і середні підприємства, що формують структуру й обсяг виробництва під впливом купівельного попиту на товари і послуги. Індивідуальне підприємництво і невеликі підприємства, на яких працює невелика кількість людей, називають малим бізнесом (малими підприємствами). Поряд з малим бізнесом, існує також середній і крупний корпоративний бізнес. Бізнес здійснюється як на внутрішній, так і на міжнародній арені і може бути не тільки видом діяльності, але й професією (родом діяльності) людини (підприємця, бізнесмена).

Підприємництво є ініціативною, самостійною, здійснюваною під свою майнову відповідальність і в межах чинного законодавства діяльністю фізичних і/або юридичних осіб, направленою на одержання доходу, прибутку, підвищення іміджу, статусу. Підприємництво є не тільки видом діяльності, але й стилем господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, уміння залучати і ефективно використовувати для розв’язання задач ресурси із найрізноманітніших джерел. Підприємництво неможливе без наявності у підприємця необхідного підприємницького таланту, творчого підходу до справи, уміння нестандартно мислити, ризикувати і швидко приймати рішення. Підприємництво в будь-яких його формах є найважливішим чинником економічного зростання і стабільності держави, що необхідний як суб’єктам господарської діяльності — фізичним і юридичним особам, так і суспільству в цілому. Усі країни, уряди яких

підтримують підприємництво, досягають економічного успіху і процвітання.

У чому ж може полягати різниця між бізнесменом і підприємцем? Бізнесмен — це людина, яка безпосередньо займається бізнесом — або має свою власну справу, або є найманим працівником у чужій справі, може бути як підприємцем, так і менеджером. Бізнесмен, як правило, є хазяїном справи (але не обов’язково підприємцем — особою, яка започатковує справу). Бізнесмен може бути посередником, представляти інтереси інших осіб (отримуючи від цього винагороду), але він може не бути творцем справи (у розумінні започаткування або відкриття нової справи, або зміни форми її діяльності чи просто її вдосконалення). Часто до бізнесменів відносять успішних керівників найвищого рівня транснаціональних і міжнародних корпорацій і компаній, менеджерів, маркетологів, страхових агентів, брокерів, агентів-посередників, комівояжерів, торгових агентів і продавців, фахівців рекламної сфери.

Підприємець же обов’язково є творцем нової справи, нового (або ж вдосконаленого ним) виду чи типу діяльності, генератором ідей, які може втілити в життя і довести ідею до реального здійснення. Зазвичай це — ділова, ініціативна, завзята, підприємлива, смілива і працьовита людина, яка вкладає свої гроші у справу. Підприємець, як правило, є засновником і хазяїном власної справи. Він може працювати сам, а також — наймати працівників, яким оплачує виконану ними роботу. Його головне заняття — організація і налагодження справи, фінансування підприємництва, пошук нових можливостей, забезпечення прибутковості свого бізнесу. Підприємцем є особа (точніше — особистість!), яка має підприємницький талант (вроджені підприємницькі риси характеру), самостійно і творчо займається господарською діяльністю, виробництвом товарів і послуг, веденням бізнесу (з відповідальністю за кінцевий результат), одна з центральних фігур у соціально-економічному житті сучасного суспільства в умовах ринкової економіки.

Спонукальним мотивом до дії підприємця є можливість одержання прибутку, самовираження, прагнення розпочати самостійний бізнес — мати власну справу і бути незалежним у своїх

діях. Для сучасного підприємця характерні наступні особистісні характеристики: пошук можливостей і ініціативність, завзятість і наполегливість, готовність до ризику, орієнтація на ефективність і якість, залученість до робочих контактів, цілеспрямованість, прагнення бути поінформованим, систематичне планування і спостереження, вміння та здатність переконувати і встановлювати зв'язки, незалежність і впевненість у собі, творчий підхід до вирішення (розв'язання) проблем.

Тривалий час підприємницька діяльність в Україні (як і в колишньому СРСР) розглядалась і трактувалась з позицій експлуатації найманої праці: вважалося, що підприємець незаслужено (і незаконно!) привласнює доход, який створюють наймані працівники. Поняття підприємництва і бізнес мали негативне, майже кримінальне забарвлення, а підприємці ототожнювались з хитрими пройдисвітами, що хотіли нажити незаконні кошти за рахунок інших громадян і суспільства. При цьому не бралася до уваги власна праця самого підприємця, пов'язана з організацією підприємництва, управлінням ним, великими інтелектуальними і фізичними зусиллями, високою інтенсивністю і відповідальністю, повною самовіддачею, високим професіоналізмом, винахідливістю, вмінням працювати в екстремальних умовах. А постійні стреси, високий ризик, можливість матеріальних втрат і навіть здоров'я і життя в умовах негативного відношення суспільства робили діяльність підприємців надскладною.

Зарубіжний і вітчизняний досвід у галузі підприємництва свідчить, що підприємницькі риси

характеру можуть виявляються в людині ще в досить молодому віці (у дошкільному або молодшому шкільному віці); потяг до самостійного підприємництва, як правило, проявляється в старшому шкільному віці, а реалізація задумів і бажань відкрити підприємство і мати власну справу (власний бізнес) розпочинається або в старших класах середньої школи, або відразу після її закінчення. Переважна більшість підприємців приходять у світ бізнесу відразу після закінчення середньої школи, дехто — трошки пізніше, після набуття спеціальності та роботи за наймом у фірмах, організаціях, установах. Також значний відсоток розпочинають власне підприємство в період навчання у ВНЗ або після одержання вищої освіти. Про це свідчить досвід ВНЗ США — Стенфордського університету ("Силіконова долина"), Массачусетського Інституту Технологій ("Маршрут 128"), Кембриджського університету (Великобританія) та інших відомих університетів, інститутів і коледжів [367; 369; 563].

Відомо, що підприємство є базою національної економіки, а ефективна підприємницька діяльність громадян — фундаментом економічного розвитку демократичного суспільства [11; 166; 239; 248; 259; 269; 290; 298; 388; 395; 435–437; 494; 495; 534]. Зарубіжні фахівці в галузі бізнесу і підприємства розглядають сучасне суспільство як трикутник (в ідеалі — рівнобічний!), в якому зверху знаходиться уряд, в основі — бізнес (підприємство), а по боках — законодавчо-правова система і релігія, що є основою моралі та етики (рис. 4.1). Причому бізнес (підприємство) фахівцями вважається одним із головних факторів виробництва



Рис. 4.1. Модель суспільства

разом із природними ресурсами (землю), працею і капіталом (рис. 4.2). При цьому підкреслюється, що бізнес (підприємництво) реалізується підприємцями — особистостями, які мають необхідні підприємницькі ознаки: риси характеру, навички, вироблені та засвоєні типи поведінки (рис. 4.3).

Зауважимо, що при розгляді стійких (урівноважених) конструкцій і конфігурацій, що можуть схематично відображати суспільні соціально-економічні процеси, доцільним, на наш погляд, є ви-

користання у якості графічних ілюстрацій трикутників і пірамід.

Необхідними умовами для здійснення (реалізації) підприємницької діяльності є наявність:

- підприємливості (підприємницького таланту);
- необхідного капіталу (фінансових ресурсів);
- професійних знань, досвіду, навичок;
- повноцінних керівників і менеджерів;
- сприятливих умов;
- натхнення і... везіння (рис. 4.4).

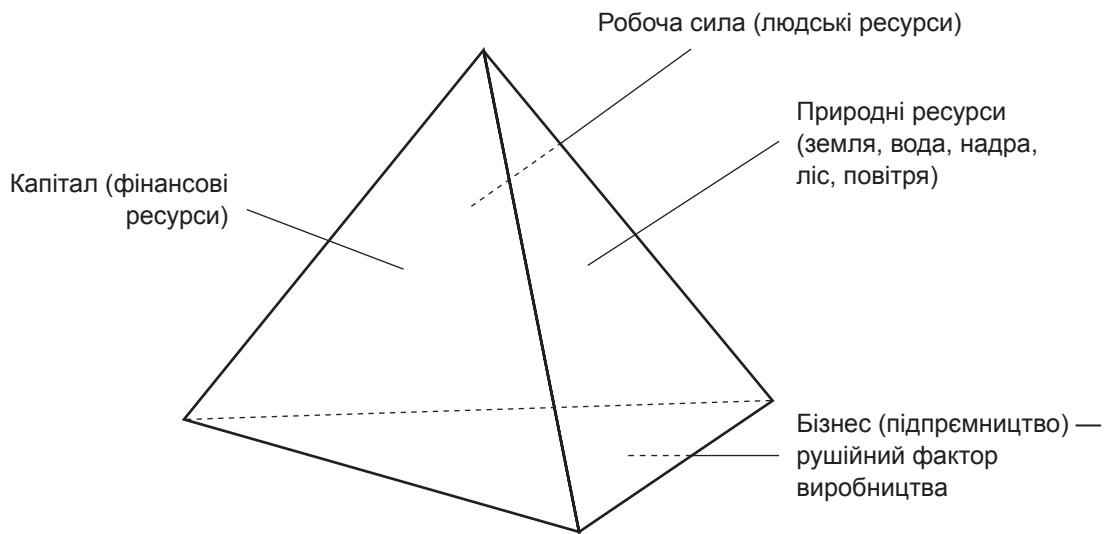


Рис. 4.2. Чотири головні фактори виробництва

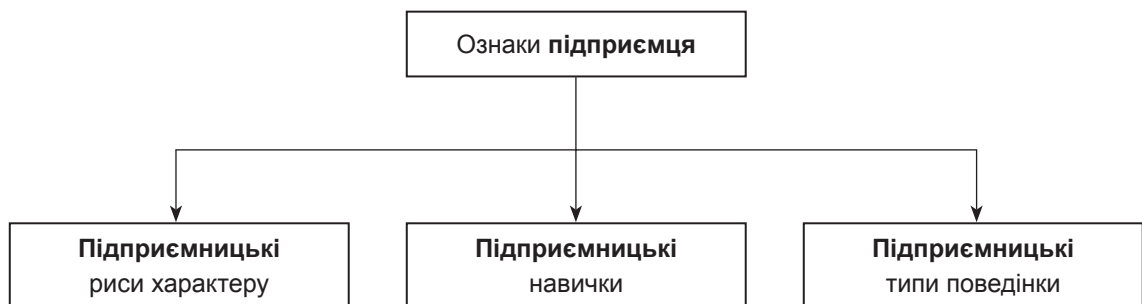


Рис. 4.3. Специфічні ознаки підприємця

Головними ж складовими (фундаментальними основами) вдалого бізнесу вважаються підприємливість, менеджмент і бухгалтерський облік (рис. 4.5).

Як бачимо, талант підприємця — його підприємливість — є головним чинником, що визначає можливість організації (початку і подальшого здійснення) нової або вдосконалення існуючої справи (бізнесу). На жаль, людей, які мають підприємницькі ознаки, дуже мало. За різними оцін-

ками світових експертних організацій, їх частка серед працездатного населення в усьому світі складає лише 4–6 %, причому більша кількість з них припадає на країни з давніми традиціями підтримки на рівні держави приватного підприємництва, а також сформованого громадського підприємницького менталітету. Результатом підтримки підприємництва і сприяння його розвитку є високий економічний рівень життя населення в багатьох розвинених країнах світу.

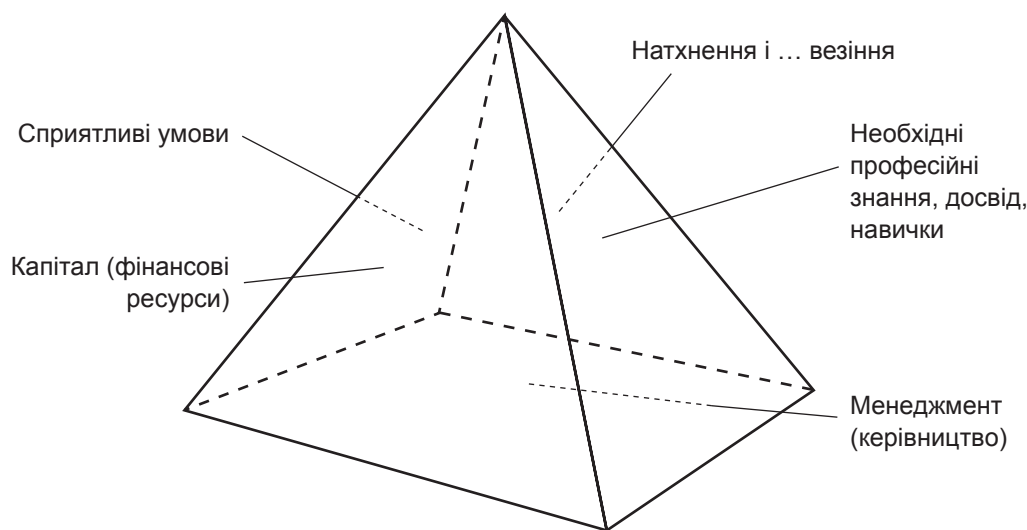


Рис. 4.4. Необхідні умови для здійснення (реалізації) підприємницької діяльності

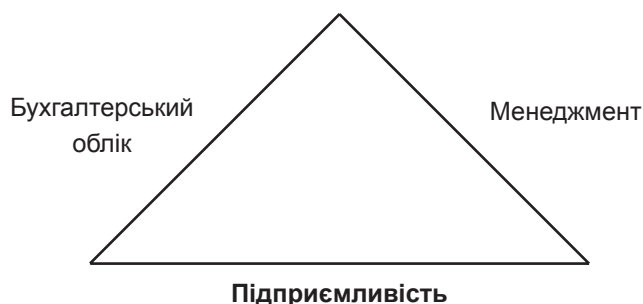


Рис. 4.5. Головні складові – фундаментальні основи вдалого бізнесу

Розглядаючи функції бізнесу в суспільстві, необхідно підкреслити визначальну роль підприємництва в організації, розвитку та вдосконалення виробництва, впливу на розвиток невиробничої — гуманітарної сфери, задоволенні споживчих

потреб людства (рис. 4.6). Важливим є місце наук (дисциплін) з питань бізнесу та виробництва серед інших галузей науки (рис. 4.7). Велике значення для формування і розвитку наук з питань бізнесу та виробництва мають усі інші науки.

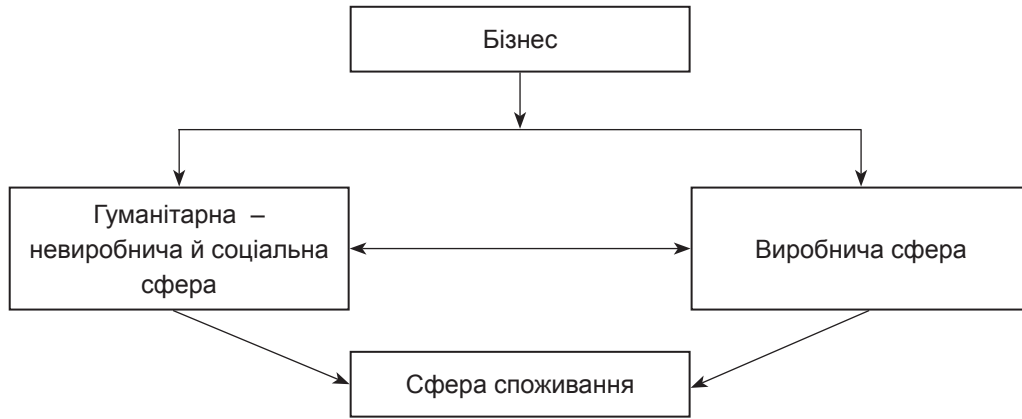


Рис. 4.6. Функції бізнесу (підприємництва) в суспільстві (забезпечення життєвих потреб людства)

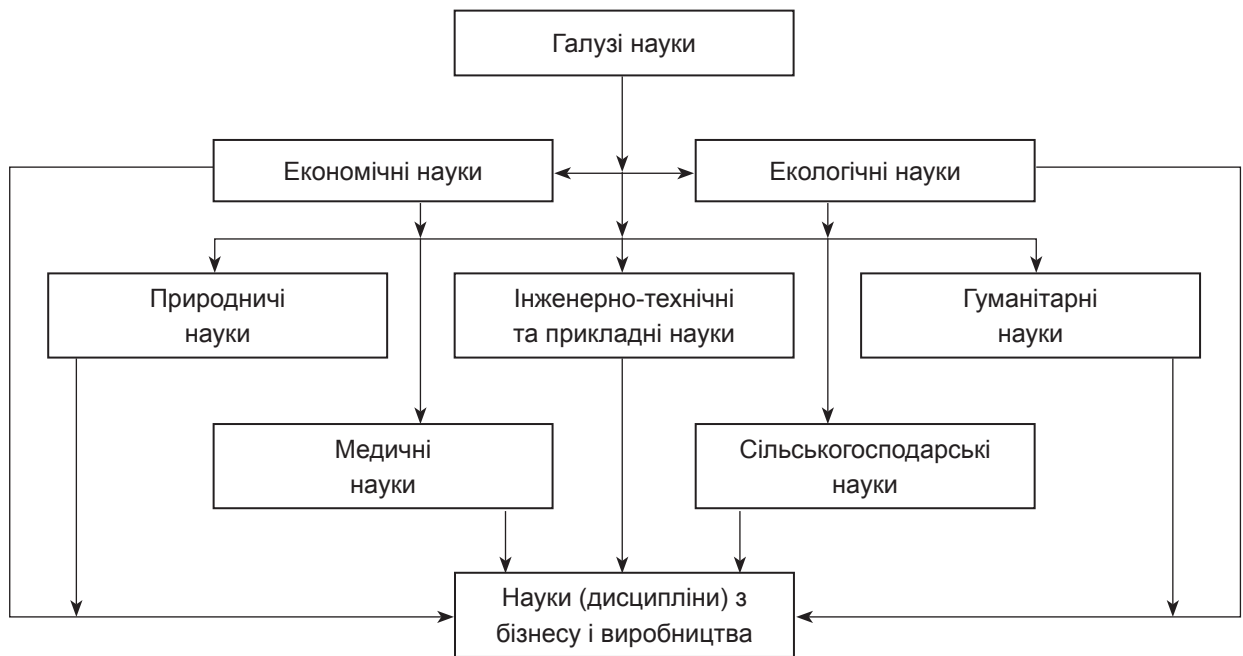


Рис. 4.7. Місце наук (дисциплін) з питань бізнесу і виробництва серед інших галузей науки

4.1.2. Відмінності підприємництва від адміністрування

Підприємництво, як підкреслювалося раніше, є проявом творчості. Тому його не можна ототожнювати з адмініструванням, управлінням, а також із “діловим” або “професійним” стилем керівництва або ведення справи. Навпаки, корпоративний або адміністративний менеджмент (управління), на відміну від підприємництва, вимагає не стільки творчості, скільки чіткості, жорсткої виконавчої дисципліни та ефективного планування. Наприклад, підприємствам і підприємницьким структурам (організаціям) притаманні такі характерні риси, як:

1. Безлад в організації та неформальність у відношеннях. Це означає, що підприємництво відноситься до сфери творчості, якому притаманні хаос, безлад, непідпорядкування загально-визнаним нормам ділової поведінки, неможливість його чіткого регулювання і контролю, відсутність субординації між колегами-підприємцями, їх постачальниками і споживачами.
2. Взаємна довіра колег-підприємців (співробітників) і побудова діяльності на основі власних спостережень. Підприємництво будується на дружніх ділових відношеннях колег-підприємців, їх повній взаємній довірі, що необхідно для виживання в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Власна інтуїція, вміння аналізувати і своєчасно орієнтуватися на ринку необхідні підприємцю кожної миті, а повна відповідальність за результати своєї діяльності вимагають від підприємця напруженої роботи інтелекту і реалізації поставлених задумів на основі власних спостережень і власного досвіду.
3. Паралелізм і дублювання у прийнятті рішень і діяльності. Підприємці-колеги для підстрахування один одного діють паралельно, дублюють правильні (на їх погляд) рішення, добиваються успіху завдяки наполегливості і командному підходу до вирішення проблем.
3. Інтуїтивність в організації діяльності та виборі напрямів і методів вирішення проблем, використання інтуїції під час прийнятті рішень (у стані непевності та неоднозначності). Вся підприємницька діяльність побудована на таланті та інтуїції підприємця, його досвіді, мужності і рішучості, а здійснюється, головним чином, в умовах непевності і неоднозначності (постійні зміни ринків попиту і пропозицій, жорстка конкуренція, несприятливі зовнішні фактори тощо).
4. Використання відомих “тактично-стратегічних” методів поряд із власним підходом до розв’язання проблем (“Роблю все, як сам хочу!”). Підприємець несе власну відповідальність за результати справи, самостійно приймає рішення, відчуваючи насолоду від самого процесу творчості при розв’язанні проблем. Досвід успішних підприємців, теоретичні та практичні знання дозволяють йому використовувати відомі методи і підходи ведення підприємницької справи, але головним в його діяльності залишається власна унікальність і самостійність (свобода приймати рішення на свій розсуд, страх і ризик).
5. Діяльність у стані непевності та неоднозначності. Як уже зазначалося, вся підприємницька діяльність здійснюється в умовах непевності та неоднозначності. Неможливо розробити незмінний бізнес-план, в якому були б закладені сталі умови діяльності, так само миттєво змінюється кон’юнктура ринку, самі ринки, зовнішні умови діяльності тощо.
6. Використання універсальних прийомів (підходів) для вирішення проблем (розв’язання завдань). Теорія і практика підприємницької діяльності побудовані на використанні великої кількості класичних, універсальних для всіх підприємців методах, прийомах і підходах для завоювання ринку збуту, організації найкращим чином маркетингового дослідження і рекламної компанії, ефективної роботи з постачальниками сировини і споживачами продукції (послуг), не кажучи вже про економіко-математичні методи, бухгалтерський облік, інформаційно-комп’ютерне забезпечення тощо.
7. Здійснення власником підприємства керівництва справою (підприємництвом) і його обов’язковий особистий нагляд за станом справ (на всіх етапах виконання). Одне з головних правил підприємницької діяльності — влас-

ник підприємства обов'язково керує своєю справою, здійснює особистий контроль і нагляд за станом справ. Він повністю підпорядковує собі фінанси і матеріальні ресурси (вони є його власністю), самостійно (або разом з колегами-підприємцями) формує команду і керує діяльністю ключових членів команди або підрозділів фірми, контролює виконання бізнес-плану (на всіх етапах).

8. Відкритість підприємництва для клієнтів і різноманітних мереж (зв'язку, інформаційних та ін.). Успіх підприємництва залежить від його популярності, широкої поінформованості потенційних споживачів про його діяльність, позитивної реклами, іміджу і високої репутації. Необхідну позитивну інформацію та відомості про діяльність підприємства споживачі можуть отримувати або завдяки власним контактам з працівниками підприємства (презентації, виставки, благодійні заходи тощо), або через засоби масової інформації. Відкритість підприємництва для клієнтів і різноманітних мереж зв'язку (інформаційних та інших) необхідна для його популяризації і завоювання ринку збуту.
9. Максимальне використання підприємцями своїх (а також — своїх компаньйонів) інтелектуальних і матеріальних (фінансових) ресурсів, ділових зв'язків і корисних контактів. Успіх підприємству приносять мінімальні витрати при максимальних доходах, що, відповідно, приносять прибуток. Для мінімізації витрат взагалі, а тим більше — другорядних (побічних) витрат (банківські відсотки на кредити і позички, витрати на посередників, зайвих працівників, рекламні кампанії тощо), підприємці максимально використовують свої (а також — своїх компаньйонів і членів команди) інтелектуальні і матеріальні (фінансові) ресурси, ділові зв'язки і корисні контакти.

Крім того, як правило, підприємець вчиться за необхідністю (коли виникає потреба), підвищує свою кваліфікацію під час підприємницької діяльності і без відриву від неї (вивчає і засвоює новітні технології й сучасні технічні засоби), на практиці використовуючи досягнення науки і техніки,

що є необхідним для підвищення продуктивності праці і якості продукції, зменшення витрат і головне — економії часу (чого завжди не вистачає підприємцю!).

На відміну від підприємництва, у сфері корпоративного та адміністративного менеджменту існує цілий ряд механізмів управління, вироблених теорією і практикою менеджменту, поняття, цінності та переконання відносно необхідності домінуючого порядку, безумовного виконання формальних правил, інструкцій та розпоряджень, підпорядкованості та підзвітності виконавця керівнику тощо. Так, як відомо, в корпоративному та адміністративному менеджменті особливо цінуються:

- порядок і планування;
- дотримання формальностей та виконавча дисципліна;
- підзвітність і підпорядкованість;
- повнота інформації та відкритість;
- чітке розмежування повноважень, окреслення і виконання посадових (позиційних) повноважень;
- корпоративні методи прийняття рішень і управління;
- контролюючі заходи;
- дотримання (виконання) формальних стандартів;
- висока фахова кваліфікація співробітників;
- системність в управлінні;
- безперервне підвищення кваліфікації працівників і їх формальна атестація;
- широке висвітлення власних успіхів і досягнень.

Оскільки підприємство за своєю суттю є, так би мовити, ворогом порядку, то навчання підприємству — не те ж саме, що навчання менеджменту. В освітньому та управлінському плані поняття підприємства є набагато ширшим, ніж поняття менеджменту, і включає останнє у якості одного зі своїх головних компонентів.

Як свідчить досвід економічно розвинутих країн [233–241; 259; 280; 428, 539; 541; 549; 585], гармонійне поєднання і реальна взаємозалежність підприємництва та менеджменту є голов-

ною складовою економічного успіху, створення і ствердження підприємницької культури, необхідної для цивілізованого існування в умовах вільного ринку та конкуренції. Відомо, що “будь-яке підприємництво потребує систематичного, організованого, цілеспрямованого менеджменту” [395, с. 141].

Високо цінуються в підприємницькій діяльності такі елементи підприємницької культури, як твердість характеру, непохитність у доведенні справи до кінця, етична поведінка, дотримання даного слова, благородство і добродійність (благодійність).

Зауваження. Саме недостатня або зовсім відсутня підприємницька культура та етика поведінки у сфері виробництва, банківсько-фінансової діяльності, професійних послуг і сервісу, державного управління й адміністративного регулювання в постсоціалістичних країнах перешкоджає легітимізації підприємницької діяльності й виходу її з тіньового сектора.

Оскільки освіта створює фундамент для культури, підприємницька освіта, як один з гарантів економічного розвитку суспільства, повинна охоплювати не лише підприємців, а всі прошарки людства, створюючи підприємницьку культуру. Ясно, що без такої культури підприємництво в країнах з перехідною економікою не зможе ефективно розвиватися, буде зустрічати на своєму шляху труднощі і перешкоди, а енергія підприємців направлятиметься в антисоціальне русло (на усунення й подолання перешкод нецивілізованими, незаконними й кримінальними методами).

Підприємницька освіта важлива не лише тим, що навчає підприємця тому, **що** йому треба робити, але й тому, що навчає його, **як** це треба робити. Вона навчає, що підприємництво втілює ряд демократичних і загальнолюдських цінностей і переконань відносно того, як треба (і як не треба!) чинити, як розв’язувати різні проблеми, як обмінюватися інформацією, як надавати допомогу іншим. Вона впливає на манеру ведення підприємства, спонукає безперервно поглиблювати знання й підвищувати професійну кваліфікацію.

Зауваження. При розгляді та аналізі особливостей підприємництва, підприємницьких навичок, рис характеру і типів поведінки не можна

їх ототожнювати з комунікабельністю менеджера чи високим рівнем професійної кваліфікації. Підприємництво, на відміну від менеджменту або будь-якої професійної діяльності, вимагає **не просто, а творчо** розв’язувати проблеми. Підприємець відрізняється від професіонала так само, як, наприклад, композитор — від музиканта-виконавця, або художник — від маляра. Висока освіченість, грамотність, професійність, комунікабельність, презентабельність, вміння рахувати тощо — всі ті якості, що необхідні високому професіоналу або успішному менеджеру, лише підтримують підприємницькі навички, але зовсім не рівноцінні їм (і не можуть їх замінити).

Чи необхідні українському суспільству підприємницька освіта, як і саме підприємництво? Безумовно, необхідні! Розпочавши демократичні реформи у сфері політики та економіки, Україна не може (і не зможе в подальшому) обходитися без підприємців, організаторів виробництва і кваліфікованих керівників. Підприємливість, як і підприємницька поведінка, необхідні, по-перше, у зв’язку з переорієнтацією держави з командно-бюрократичних методів управління на демократичні, ринкові відносини в економіці та вільне підприємництво; по-друге, переорієнтацією індивідуумів і груп індивідуумів (організацій) на вільне підприємництво; по-третє, в силу глобальних впливів (участі у світовому виробництві, міжнародних ринкових відносинах, внутрішній і зовнішній конкурентній боротьбі тощо); по-четверте, сама суть підприємництва (в умовах високого рівня непевності та складності) вимагає підприємницьких реакції та поведінки.

Зауваження. Насправді, співіснування України в системі світової економіки в умовах подальшої глобалізації суспільства неможливе без успішного підприємництва (як в межах самої країни, так і за її кордоном). Справа ця не з легких, тому що на підприємництво впливає багато чинників, таких як: політичні перетворення, усунення торговельних бар’єрів, зростання значення інформаційно-комунікаційних мереж, впровадження нових технологій, швидкі темпи морального та фізичного старіння продукції, устаткування, обладнання й технологій, збільшення числа модифікацій про-

дукції, зміни міжнародних стандартів у бізнесі, зростання світової конкуренції, енергетичні та фінансові кризи, природні катаклізми тощо. Також мають вплив нові можливості щодо міжнародних (зарубіжних) переміщень (ділових, туристичних, приватних тощо), вибору способу й місця життя та діяльності, застосування англійської мови як міжнародного засобу обміну інформацією, а також переміщення значних міжнародних капіталів. Більш прозорими стали кордони, збільшився тиск державних видатків, змінилося підприємницьке й податкове законодавство, відбувається приватизація та перерозподіл державного майна, на заміну державному регулюванню економіки виходять методи ринкової економіки, утворюються ринки продуктів виробництва та послуг, продовжується технізація та удосконалення виробництва — все це є ознаками ускладнення умов життя для пересічної особи. А головне — змінюються принципи і методи організації та ведення справи, до кожного індивідуума висувуються все жорсткіші вимоги, держава вже не гарантує йому роботи (працевлаштування) і не забезпечує його робочим місцем. Таким чином, з одного боку, індивідуум повинен пристосовуватися до нових умов і нового способу життя, з іншого — в нього з'являється більше стимулів до створення кар'єри й здобуття успіху завдяки власним силам. При цьому його очікують відсутність стабільності в роботі, переважна ймовірність отримати тимчасову роботу за контрактом (або навіть сподіватися лише на часткову зайнятість), необхідність мандрувати в пошуках роботи, високі напруження та відповідальність в роботі, велика ймовірність стресів тощо. Індивідууму доводиться розраховувати лише на власні сили, власне здоров'я, власні професійну підготовку і вдачу.

Перелік цих, далеко не всіх, тенденцій зміни умов і способу життя в перехідний період підтверджує необхідність широко запровадження підприємницької освіти для навчання підприємницьким навичкам, розвиток підприємницьких рис характеру для успішного практичного використання кожним індивідуумом і групою індивідуумів (організацією) відповідних типів підприємницької поведінки.

4.1.3. Соціальне підприємництво: поняття і типи

Соціальне підприємництво — нова для України не виробнича сфера підприємницької діяльності, що є дуже популярною і розвинутою в економічно розвинених країнах світу. В університетах України поки що немає спеціальності або спеціалізації “соціальний підприємець” — надзвичайно важливої професії фахівця, який повинен володіти уміннями підприємницької роботи не тільки в невиробничій сфері, але й з різними категоріями населення.

Соціальне підприємництво безпосередньо пов'язане з такими науками, як: соціологія, економіка, підприємництво, управління, менеджмент, інвестиційна діяльність, юриспруденція, правознавство, психологія, соціально-правовий захист населення. Актуальною є проблема підготовки фахівців-організаторів (керівників, менеджерів) соціальних підприємств до соціально-правової діяльності у різних соціальних інститутах, у тому числі — в соціальному підприємстві.

Важливе місце в економіці та господарстві будь-якої економічно розвинутої країни відіграють соціальні працівники. Розбудова недержавних і громадських інституцій, їхній вплив на мораль і етику суспільства важко переоцінити. Останнім часом важливу функцію в державі виконують так звані *соціальні підприємства*, які є неприбутковими організаціями, дохід від яких спрямовується на реалізацію місії або статутних цілей організації, для яких необхідно готувати кадри відповідної кваліфікації. Неприбуткові організації адаптуються до підприємницьких механізмів — до соціального підприємства внаслідок постійного скорочення традиційних джерел фінансування неприбуткових організацій. У сучасному світі відбувається зміна пріоритетів бізнесу, переосмислення функції та ролі підприємництва у суспільстві — від виключно економічної до більш соціальної. А в цілому, соціальне підприємництво дає змогу вирішувати проблеми суспільства не тільки за допомогою вільних коштів, а й за допомогою залучення населення до самопомогі, само-

врядування, самореалізації у невиробничій сфері [240; 356; 384; 387].

4.1.3.1. Соціальне підприємництво в економічно розвинутих країнах

Розглянемо детально значення і місце соціального підприємництва для реалізації соціальної політики на прикладі таких високорозвинених країн, як Німеччина та США, де успішно готують соціальних підприємців — лідерів соціального підприємництва. Фахівців сфери соціальної політики — різного рівня соціальних підприємців і соціальних організаторів — готують у цих країнах як у ВНЗ, так і в наукових установах, від рівня молодшого спеціаліста до ступеня доктора наук із організатора і лідера соціальної роботи (social leadership), так і соціального підприємництва.

У чому ж полягає основний принцип управління (менеджмент) організації роботи у соціальній сфері?

Насамперед, у принципі субсидіарності. Тобто, державні органи соціального управління виконують роботу безпосередньо тільки тоді, коли не існує інших, незалежних виконавців, до числа яких відносяться суспільно-корисні некомерційні організації. Більш того, всі будинки, де раніше працювали соціальні організації, передані сьогодні благодійним організаціям, таким як: Діафонія, Самаритяни, Карітас, Робоча добродійна спілка тощо. При цих добродійних організаціях працюють лікарні, дитячі садки або інші самостійні некомерційні організації, пов'язані своєю роботою з допомогою населенню. Такі добродійні організації були передані разом із персоналом, устаткуванням і всім бюджетом. Тобто не відбувалося скорочення штатів, населення не турбувалося про нову роботу, не виникали судові справи з додатковими позовами, сім'ї з дітьми не зазнавали матеріальних нестатків. Добродійні організації поступово перейшли на інші форми фінансування, стали соціальними організаціями і фінансування в них здійснюється на основі самооплати.

Прикладом можуть слугувати будинки для людей похилого віку в Німеччині, які отримують фінансування від спеціальних страхових кас, куди

відраховуються кошти від усіх працюючих громадян і підприємств. Крім того, ряд послуг сплачується самими клієнтами, якщо це дозволяє їхнє матеріальне становище. Тобто держава не витрачає кошти на такі соціальні організації. Інша справа, якщо функціонує консультативна служба, яка отримує кошти від держави — з міського бюджету.

Проте, якщо соціальна робота виконується незалежними організаціями і фінансується соціальними організаціями, то у Німеччині цю проблему вирішують по-іншому. Більшість таких організацій отримують підтримку з боку фондів і фірм: із зазначених джерел нескладно отримати декілька тисяч євро на виконання різноманітних проектів. Або отримується так зване змішане фінансування: від міста надходить 70 % коштів, від землі — 20 % і 10 % коштів повинна знайти сама благодійна організація.

Хто ж визначає політику соціальних відомств щодо некомерційних організацій?

У сферах культури і соціальної роботи, як і в багатьох інших сферах, муніципальні організації самостійні у відпрацюванні власної політики. Це, наприклад, може бути підтримка міської ради управління охорони здоров'я.

У Німеччині використовується й така форма підтримки, як інституціональна. Тобто здійснюється стабільне фінансування самих організацій, при цьому вони отримують визначену суму грошей на організаційні виплати: оплата телефонних послуг, оплата оренди приміщень, адміністративні витрати, покриття дефіцитів тощо. При цьому організація має фінансування своєї роботи з інших джерел, але воно недостатнє для вирішення поточних важливих соціальних питань. Тому благодійні організації отримують додатково кошти з бюджету управління соціальною сферою, але реалізується це при наявності чітко розроблених програм і кошторисів витрат. Таким чином може фінансуватися до 80 відсотків витрат на персонал і до 70 відсотків на всі інші витрати. Отже, організації знаходять кошти самі.

Підтримка ініціативних груп здійснюється у формі так званих доплат у розмірі 70 відсотків від загальної вартості заходу. Допомога надається за ініціативою самого населення, яке бажає

розв'язати власні проблеми і допомогти самим собі. Це можуть бути організації інвалідів, родичів хворих на наркоманію, біженці, переселенці, безробітні, тобто всі категорії населення, якими займаються соціальні педагоги (діти і їх сім'ї).

У випадку, якщо соціальна організація або соціальне підприємство тільки розпочало свою роботу, то її підтримують як групу самодопомоги. Такі групи самодопомоги діють не тільки у Німеччині, дуже важливий їхній досвід роботи й у Нідерландах. Члени групи організують майстерні, у яких навчаються виробляти речі для дому, присадибних ділянок, а виручені кошти йдуть на розвиток організації. Для того щоб отримати ґрунтовну підтримку, організація повинна зарекомендувати себе, успішно функціонуючи не менше одного року.

Постає питання, чому у ФРН та інших країнах Європи благочинні організації отримують соціальну підтримку? Головна мета — збереження соціальної рівноваги та запобігання розвитку форс-мажорних ситуацій. Необхідно, щоб населення навчалася поважати один одного, тих, хто не схожий на них — інвалідів, іноземців. Ще один соціальний аспект — допомогти людям самим вибиратися зі скрутною ситуації, підказати їм, нібито вони самі знайшли правильну відповідь на свої важкі запитання, порадити, де краще знайти роботу, як побороти страх спілкування.

Проблем у суспільстві взагалі чимало: труднощі із житлом, алкоголізм, наркоманія, різні захворювання (в тому числі — важкі та невиліковні), безробіття, голод. При цьому окремі люди, одержуючи підтримку, змушені мобілізувати свої сили і вишукувати додаткові ресурси для вирішення власних проблем.

До цієї роботи підключається у ФРН і федеральний уряд, який підтримує проекти некомерційних організацій. Федеральний уряд фінансує окремі організації і проекти; такі проекти, як правило, є інноваційними, оригінальними розробками некомерційних організацій.

У Німеччині робота соціальних організацій підтримується радою представників таких організацій. На цих радах обговорюються практичні питання їхньої роботи, піднімаються поточні проблеми, обговорюються практичні питання.

Цікавим є досвід існування Рад громадян похилого віку та Рад інвалідів. Завдання цих структур — вносити різноманітні пропозиції в органи місцевого самоуправління з питань, що стосуються життя таких категорій людей. Крім того, обговорюються постанови, що можуть бути дотичними до їхніх інтересів і можуть висловитися проти прийняття будь-яких рішень. І тоді постанови переглядають.

До Німеччини поступають і біженці, робота з якими в Україні тільки починається і ще мало досліджена. У Німеччині біженці проходять медичне обстеження, отримують необхідні документи і направляються до спеціальних гуртожитків у різні міста. Серед них є й політичні біженці.

Іноземцями у ФРН займаються декілька організацій, які є некомерційними. Головним чином, вони надають консультативну допомогу, організують вільний час переселенців, а також турбуються про мешканців гуртожитків.

Зазначимо, що Німеччина першою в Європі побудувала соціально-орієнтовану ринкову економіку. Тому в соціально-орієнтованому ринковому господарстві Німеччини в умовах демократії майже 60 років успішно поєднуються принципи вільного ринку, обмеженого впливу держави на підтримку конкурентного ладу в підприємстві та виробництві, антимонопольні закони з виваженнями, але потужними соціальними програмами.

Розглядаючи досвід США в галузі підготовки соціальних працівників, підкреслимо, що економіка в цій країні більш ліберальна, держава значно менше втручається в економічну й господарську діяльність американських компаній, фірм, підприємств і громадян. Також і соціальні програми більше націлені на підготовку та перепідготовку громадян, безперервне їх навчання, підвищення їх професійного рівня, перекваліфікацію, здобуття нових професій. На відміну від Німеччини, держава не фінансує діяльність церков, духовних і благодійних фондів, не виділяє значних коштів на соціальну допомогу громадянам, а ставить благодійну та соціальну діяльність на комерційну, підприємницьку основу. Наприклад, медичне страхування, а також страхування життя та майна від нещасних випадків здійснюється громадянами США самостійно через мережу приватних страхових компаній; пенсіоне-

ри та люди похилого віку можуть отримати житло в селищах для самотніх або престарілих (так званих “хоспісах”) з доглядом медичного персоналу та всією необхідною інфраструктурою тільки за оплату (або в обмін на своє попереднє житло); всі види надання медичних й освітніх послуг (у тому числі навчання в муніципальних і громадських школах, навчання в державних ВНЗ) є платними; фінансова допомога з безробіття є мінімальною, фіксованою та тимчасовою.

Але в США існує значний досвід організації соціально-психологічної допомоги (інститут приватних психологів), а також підготовки організаторів, керівників і менеджерів різних рівнів соціального підприємництва — лідерів соціальних (безприбуткових) підприємств (благодійних фондів, церков, місій, служб тощо). Наприклад, університет Індіана Веслі (штат Індіана, м. Індіанаполіс) — відомий у США ВНЗ, де успішно готують лідерів соціальної діяльності (від бакалаврів і магістрів до докторів наук) для Америки і всього світу. Випускники цього університету стають керівниками багатьох безприбуткових організацій і підприємств, різноманітних благодійних фондів, соціальних програм, християнських громад, місій у різних країнах.

4.1.3.2. Проблеми соціального підприємництва

Проблеми соціального підприємництва є важливими для сучасного розвитку суспільства. Наприклад, на міжнародній конференції “Соціальне підприємництво: можливості та перспективи”, що відбулася 12 травня 2006 року у місті Львові на базі Інституту управління неприбутковими організаціями, розглядалися перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. А. П. Скіпальським у доповіді “Соціальне підприємництво в умовах України, перспективи розвитку” було зазначено, що “неприбуткові організації (установи) в Україні можуть і хочуть займатися соціальним підприємництвом; існують реально працюючі моделі та приклади соціального підприємництва; існують приклади успішних неприбуткових організацій (установ); відбувається ламання стереотипів, що неприбуткові організації (установи)

є структурами на утриманні донорів; щодо донорських коштів, вже можна говорити про певну рентабельність грантів; неприбуткові організації (установи) більше усвідомлюють себе як учасники ринкових відносин, що можуть конкурувати та співпрацювати з бізнесом” [254].

Розглянемо далі сутність підприємництва, а також — соціального підприємництва як інституту допомоги населенню.

Підприємництво є ініціативною, самостійною, здійснюваною під свою майнову відповідальність і в межах чинного законодавства діяльністю фізичних і/або юридичних осіб, направленою на одержання доходу, прибутку, підвищення іміджу, статусу. Підприємництво є не тільки видом діяльності, але й стилем господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, уміння залучати і ефективно використовувати для розв’язання завдань ресурси із різних джерел. Підприємництво неможливе без наявності у підприємця необхідного підприємницького таланту, творчого підходу до справи, уміння нестандартно мислити, ризикувати і швидко приймати рішення. Підприємництво, малий і середній бізнес у будь-яких формах є найважливішими чинниками економічного розвитку, зростання і стабільності держав. Підприємництво конче необхідне як суб’єктам господарської діяльності — фізичним і юридичним особам, так і всьому суспільству в цілому. Як уже зазначалося, всі країни, уряди яких активно підтримують підприємництво і розвиток приватного (малого) і середнього бізнесу, як правило, досягають економічного успіху, індустріального зростання і процвітання [45; 51; 101; 103; 183; 239; 289–292; 363; 366–368].

Соціальне підприємництво — це підприємницька діяльність неприбуткової організації (установи), дохід від якої спрямовується виключно на реалізацію її статутної діяльності (місії або статутних цілей).

Відомо, що характерними ознаками соціального підприємництва є:

- наявність соціально-важливої місії (соціальної мети, цілі), якою керується організація (установа);

- отримання доходу, який використовується на фінансування діяльності соціального підприємства для досягнення соціальної мети;
- досягнення соціального ефекту, результатом якого є реальне покращення умов і якості життя соціально-цільової групи;
- застосування нових технологій та інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем;
- вирішення супутніх соціальних проблем (відкриття нових робочих місць, залучення нових партнерів для вирішення економічних і соціальних завдань тощо).

Досягають соціального ефекту соціальні підприємства, як правило, шляхом:

- залучення представників цільової групи, якій необхідна допомога, до підприємницької діяльності — надання послуг та вироблення товарів. При цьому вирішуються проблеми соціалізації та ресоціалізації, адаптації, терапії, працевлаштування, професійного навчання, перекваліфікації тощо;
- надання якісних послуг та товарів представникам цільової групи на пільгових умовах, задовольняючи їхні потреби та покращуючи якість їхнього життя;
- ведення підприємницької діяльності без будь-якого залучення представників цільової групи та направлення доходів від такої діяльності на підтримку соціальної місії (мети) неприбуткової організації (установи);
- застосування нових технологій та інноваційних підходів до вирішення проблем, що реально поліпшать соціальне становище широких верств населення та цільової групи в тому числі.

Як зазначалося на конференції, “соціальне підприємство має довгу особисту історію, але коротку публічну”. У провідних економічно розвинених країнах світу, таких як США, Великобританія, Японія, Німеччина, неприбуткові організації (установи) історично використовують бізнес і підприємство як інструмент для отримання доходу і заробляють кошти в додаток або в продовження їх місії. У США та Великобританії приватні підприємства та кооперативи функціонували вже

з середини XIX століття як засіб фінансування соціальних потреб громади, з 60-х років XX століття неприбуткові організації (установи) США проводили експерименти, створюючи робочі місця для соціально вразливих груп. У кінці 1960-х — на початку 1970-х років у кількох країнах, що розвиваються (Африка, Азія), під патронатом ООН, ЮНЕСКО та інших міждержавних структур і благодійних фондів неприбуткові організації (установи) започаткували системи мікрокредитування для населення з метою надання допомоги у створенні малого та сімейного бізнесу.

В Україні, як і в пострадянських країнах у цілому, соціальним підприємництвом з дуже вираженою соціальною складовою можна було назвати виробничі кооперативи, студентські будівельні загони, так звані “комсомольські будівництва”, колективні господарства, кооперативне будівництво житла тощо. Була також створена та ефективно функціонує і досі система підприємств, на яких працюють інваліди, особи з різними вадами здоров’я та відхиленнями, не повністю фізично працездатні тощо. Але тільки протягом останніх двох десятиліть учені, практики, державні й неурядові структури, фінансові донори та благодійні організації звернулися до вивчення та систематизації досвіду у сфері соціального підприємництва. Свого подальшого розвитку та активізації соціальне підприємництво отримало завдяки ряду факторів. А саме:

- неприбуткові організації все частіше вдаються до адаптування підприємницьких механізмів, здійснюючи перехід до соціального підприємництва (це пояснюється постійним скороченням традиційних джерел фінансування неприбуткових організацій (установ), таких як: благодійні пожертви, державні та донорські кошти, а також підвищенням рівня конкуренції за вільні ресурси);
- відбулася зміна пріоритетів бізнесу та переосмислення функції та ролі підприємництва у суспільстві від виключно економічної до більше соціальної;
- соціальне підприємництво дає змогу вирішувати проблеми суспільства не тільки за допомогою вільних коштів, а й за допомогою залучення

населення до самодопомоги та, що важливо, до самоврядування. Це призводить до кращих результатів і стабільності: замість постачання цільовим групам продукції привабливішим є надання їм засобів виробництва та навчання їх виробництву цієї продукції. Цей підхід є пріоритетним для фінансування донорами та сприяє інвестуванню в такі проекти.

Слід зазначити, що з початку 90-х років ХХ століття зростає цікавість до соціального підприємництва в академічних колах. Це підтверджує думку, що світогляд теперішніх випускників та студентів бізнес-шкіл теж змінюється. Зараз користуються значним попитом на ринку праці власники дипломів з управління неприбутковим сектором — спеціалісти з соціального підприємництва.

У сучасній теорії соціального підприємництва виділяються три основні підходи та визначення. Так, у країнах Північної та Південної Америки соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій (установ), дохід від яких спрямовується на реалізацію статутних цілей організації (установи). Передбачається, що місія та статутні цілі неприбуткових організацій (установ) направлені на вирішення соціальних проблем, надання послуг цільовій групі, заради якої створюється організація (установа), та покращення якості життя її членів. Суб'єктами соціального підприємництва, як правило, є неприбуткові організації (установи). Історично у США існують сильні традиції самоорганізації та самоврядування населення: велику частину соціальних проблем успішно вирішують неприбуткові організації (установи), отримуючи фінансування як від цільової групи та населення, так і від держави та донорів.

У країнах Європи соціальне підприємництво визначається більше як бізнес із соціальною метою (місією). На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце виходить соціальний аспект, або соціальний ефект від підприємницької діяльності, а потім фінансова ефективність. Наприклад, важливим критерієм соціальних підприємств у Великобританії є колективна форма власності та діяльність на користь територіальної

групади. У Німеччині популярними є соціальні підприємства інвалідів, пенсіонерів, емігрантів, жіночі організації тощо. Тобто, суб'єктом соціального підприємництва виступають бізнес-підприємства з соціальною місією.

Третє визначення соціального підприємництва використовується переважно міжнародними приватними та громадськими фондами, створеними задля розвитку та підтримки даного напрямку соціально-економічної діяльності. А. П. Скіпальський наголошує, що "такі відомі та дієві фундації, як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) та Ashoka Foundation (Індія), визначають соціальне підприємництво радше як інноваційну підприємницьку діяльність задля соціальних перетворень у суспільстві та громадах. Відмінністю даного підходу є те, що на перше місце виходить лідер — соціальний підприємець. Діяльність багатьох організацій — це пошук соціальних новаторів по всьому світі, створення сприятливих умов для їх праці, їх підтримка та визнання. І тут, переважно, суб'єктом соціального підприємництва є людина та її діяльність. Форма організації справи не має значення і може різнитися: від ініціативної групи в громаді до приватного бізнесу або науково-дослідного інституту".

Таким чином, соціальне підприємництво — це діяльність неприбуткової організації (установи) задля самофінансування, соціальні підприємства — це бізнес-структури, соціальні підприємці — це лідери й новатори. Це тільки загальні тенденції і межі між визначеннями занадто розмиті, щоб чітко відокремлювати всі поняття одне від одного.

4.1.4. Феномен підприємництва у ВНЗ і підприємницькі університети

4.1.4.1. Передумови виникнення підприємництва у ВНЗ

Усі без винятку ВНЗ України (і державні, і приватні), як і інших країн світу, є самостійними гравцями на надзвичайно жорсткому внутрішньому

та зовнішньому (міжнародному) конкурентному ринку “освітніх послуг”. Світова статистика засвідчує, що бюджетна фінансова підтримка багатьма країнами своїх державних ВНЗ тепер покриває лише порядку 30 % усіх їхніх витрат. В умовах глобалізаційних та інтеграційних змін, світових фінансових криз решту коштів університети і ВНЗ різних типів мають знаходити самостійно, здобувати їх з інших джерел. Це принципово змінює принципи й основи політики національної вищої освіти щодо підтримки державних, муніципальних (громадських) та інших ВНЗ, які отримують фінансові надходження з державного або місцевого бюджету. ВНЗ усіх типів змушені спрямовувати свої зусилля на пошук альтернативних джерел фінансування, їхню диверсифікацію, залучення додаткових фінансових ресурсів тощо.

В умовах постійних економічних криз, поступового зменшення бюджетного фінансування вищої освіти, комерціалізації соціальної сфери (у першу чергу — вищої освіти і наукових досліджень), вкорінення ринкових механізмів у освітню й науково-технічну діяльність ВНЗ, усвідомлення українським суспільством і його пересічними громадянами необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування вищої освіти, що є гарантом інтелектуальної, наукової та промислово-економічної спроможності української нації, важливим шляхом вирішення поставлених завдань є підприємницька діяльність вітчизняних ВНЗ, що являють собою головну ланку всієї системи вищої освіти України. Необхідність і корисність впровадження підприємництва в освітній діяльності доведено як провідними ВНЗ різних форм власності зарубіжних країн, так і деякими українськими. Цікавим і повчальним у цьому аспекті є позитивний досвід впровадження підприємництва у ВНЗ економічно розвинених країн — США, Великобританії, Західної Європи, Канади, Австралії, Японії тощо.

Актуальність і важливість проблеми, що розглядається в цій роботі, визначається необхідністю виживання вітчизняних ВНЗ різних типів у жорстких ринкових умовах, при постійному зменшенні контингенту абітурієнтів із числа українських громадян, викликаному негативними демографічними наслідками розпаду СРСР — розвалом союзної економіки, невпевненістю громадян

України у своїх перспективах щодо майбутнього, і, як наслідок, зменшенням народжуваності у 1990-х роках.

Важливим завданням вбачається доведення до широкого кола фахівців сфери освіти, науки, урядовців, політичних і громадських діячів того, що поступово, як у всьому прогресивному (економічно розвиненому і такому, що розвивається) світі, проблема виживання в умовах світової економічної кризи і виходу українських ВНЗ на новий, більш високий і якісний рівень, перетворилась у завдання впровадження **підприємництва в галузі освіти**, трансформації ВНЗ і реформування системи вищої освіти відповідно до ринкових вимог із усіма кінцевими наслідками, причому альтернативою такому підходу може стати тільки самознищення ВНЗ точно так само, як це відбувається з будь-якими іншими гравцями на вільному ринку. Важливо також усвідомити, що тільки за дієвої підтримки держави і у тісній співпраці з промисловістю і виробництвом вітчизняні ВНЗ зможуть відігравати вирішальну роль не тільки у підготовці інтелектуальної еліти країни, але й у економічному і науково-технічному зростанні всієї держави.

Ці зовнішні макрозміни позначаються і на внутрішній структурі вітчизняних ВНЗ, і на характері освітньої діяльності. Навчальні заклади під впливом зовнішніх факторів поступово перетворюються в економічні освітні корпорації (функціонують і керуються як корпорації). Але це корпорації особливого роду, пов’язані з виробництвом і поширенням знань. Наприклад, у США сьогодні всі ланки структури американських ВНЗ самовизначаються за ознаками та принципами **конкурентоспроможності та прибутковості** [11] (те ж саме можна зазначити щодо українських, багатьох російських і пострадянських ВНЗ). Ніякі посилання на те, що освіта — це інша форма діяльності, де не все визначається прямою економічною вигодою, не можуть повернути цю тенденцію назад, хоча звертають на себе увагу викликані нею серйозні проблеми.

Сьогодні в українських ВНЗ, так само як і в американських університетах і коледжах, майже всі факультети, кафедри, лабораторії, наукові центри і навіть окремі професори вже все частіше роз-

глядаються з **підприємницьких позицій**, а саме: скільки фінансово спроможних (прибутково здатних) студентів і слухачів вони змогли залучити, скільки зовнішніх грантів і дотацій вони внесли у так звану загальну скарбничку ВНЗ, яким є їхній внесок у створення бренду і в укріплення іміджу навчального закладу на ринку освітніх послуг. У новій ролі виступають студенти, магістри, аспіранти — як клієнти освітньої корпорації, покупці на ринку освітніх послуг, що їх пропонує ВНЗ. І хоча відомі адміністративні і дисциплінарні обмеження щодо студентства й академічних норм ВНЗ ще існують, як і раніше, проте статус студентів змінюється на всіх позиціях.

Освітня корпорація, що тепер являє собою ВНЗ підприємницького типу, тепер виявляється залежною від своїх клієнтів — від їхніх запитів, бажань, життєвих цілей і навіть капризів. Давня істина зі світу торгівлі — “Покупець завжди має рацію!” тепер заявляє про себе і в університетах — освітніх корпораціях. Тому від професури та керівників навчального процесу, як від “продавців освітніх послуг”, потрібним є оволодіння новими, більш “м’якими” технологіями у стосунках із студентами-клієнтами, зорієнтованими на те, щоб запобігати конфліктам або надавати їм максимально “мирних” форм.

Усі ці зміни, що обумовлюються комерціалізацією вищої освіти і потужним впливом на неї великого капіталу (у тому числі і приватного), викликають необхідність у підготовці кваліфікованих лідерів-менеджерів освітньої сфери, а також лідерів для багатьох невиробничих сфер, галузей і безприбуткових (соціальних, громадських, благодійних тощо) напрямів діяльності національного господарства.

Аналізу проблем впровадження підприємництва у сфері вищої освіти, а також накресленню можливих шляхів застосування підприємницьких підходів у діяльності ВНЗ як дієвих ринкових механізмів у процесі подальшого реформування вищої освіти України та завданням із підготовки фахівців-лідерів і менеджерів для галузі вищої освіти присвячується дана робота. Розглядаються сучасні проблеми вітчизняних ВНЗ, доводиться необхідність впровадження підприємництва в їхній діяльності з метою подолання кризових

явищ і поліпшення фінансового стану, особливості підприємництва у вищій освіті, вимоги до керівника підприємницького ВНЗ, а також характерні особливості підприємницького ВНЗ. Зазначимо, що проблемам, які досліджуються у цій роботі, присвячено розвідки та публікації провідних фахівців різних країн світу. Так, роботи [11; 308; 446; 484; 589] присвячені проблемам підготовки фахівців із менеджменту у галузі освіти, публікації [484; 620; 622] — питанням підготовки фахівців із лідерства, праці [11; 365–369] — організації і діяльності підприємницьких університетів, а викладені у роботах [362; 450; 523; 547; 581] пошукові й експериментальні результати — підприємництву у сфері вищої освіти.

4.1.4.2. Головні проблеми ВНЗ і системи вищої освіти України

ВНЗ України, як і вся система національної вищої освіти, перебувають в умовах світової економічної кризи і під її впливом, піддаються трансформаційним змінам, викликаним світовими глобалізаційними процесами, мають внутрішні проблеми, викликані об’єктивними і суб’єктивними чинниками. Серед головних проблем, що викликають необхідність реформування системи вищої освіти і сприяють впровадженню підприємництва в діяльності ВНЗ, слід зазначити:

- відносно зменшення бюджетного фінансування;
- впровадження контрактних форм навчання, де ВНЗ виступає “виконавцем” і продавцем освітніх послуг, а студент — “замовником” і одержувачем наданих ВНЗ освітніх послуг (з юридичними відносинами, що викликаються контрастними зобов’язаннями і правами сторін);
- зменшення чисельності абітурієнтів — типова для України проблема, викликана демографічними (зменшення народжуваності у 1990-х роках) і соціально-економічними (виїзд за кордон на постійне або тимчасове проживання мільйонів працездатних українців молодого та середнього віку й величезна кількість легально і нелегально працюючих за кордоном громадян України) наслідками;
- світові глобалізаційні процеси, що викликали стрімку інтернаціоналізацію освіти, відкрили

широкі можливості громадянам усіх країн світу здобувати вищу освіту за кордоном і призвели до виникнення потужних світового, континентальних і регіональних ринків освітніх послуг. Як наслідок, українські ВНЗ змушені брати участь у конкуренції на цих ринках, реформуватися і посилювати свою конкурентоспроможність, боротися за студентів і абітурієнтів не тільки з вітчизняними ВНЗ-колегами, але й з зарубіжними, утворювати необхідні умови для залучення вітчизняного й зарубіжного контингенту студентів, запрошувати на роботу кращих вітчизняних і зарубіжних науковців, викладачів і фахівців;

- широкі можливості для громадян усіх країн навчатися дистанційно у ВНЗ різних країн світу;
- недостатня матеріально-технічна база, недостатньо розвинена інфраструктура переважної більшості ВНЗ, відсутність потужних інформаційних засобів, обладнання та інтернет-технологій для охоплення максимально великої кількості студентів в Україні і за кордоном;
- незадовільне володіння іноземними мовами багатьох викладачів ВНЗ, що затрудняє або взагалі робить неможливим залучення та навчання іноземних студентів, контакти з іноземними партнерами-колегами, обмін із зарубіжними ВНЗ, участь у міжнародних наукових і освітніх програмах, симпозіумах, конференціях і семінарах;
- відсутність в Україні інституту меценатів, спонсорів і філантропів, які б підтримували освіту, науку, освітньо-наукові заклади і установи, окремих студентів і науковців, нерозвинені методи і шляхи диверсифікації джерел додаткового фінансування ВНЗ, недостатньо сприятливі податкові умови для приватної фінансової підтримки освіти і науки.

4.1.4.3. Можливі шляхи реформування системи вищої освіти України

Можливими шляхами подальшого реформування й подолання кризових явищ у системі вищої освіти можуть бути:

- збільшення цільового бюджетного фінансування фундаментальних наукових досліджень

у ВНЗ, які мають для цього необхідні умови (науковий потенціал і достатню матеріально-технічну базу);

- впровадження інституту державних стипендій, грантів;
- внесення змін до податкового законодавства з метою утворення і підтримки в Україні інституту меценатів, спонсорів і філантропів, які б підтримували освіту, науку, освітньо-наукові заклади і установи, окремих студентів і науковців;
- надання на рівні законодавства дозволу галузевим міністерствам, комітетам і відомствам фінансово підтримувати освіту і науку, направляти кошти на розвиток ВНЗ, утворювати галузеві гранти і стипендії;
- широке впровадження підприємництва у сфері вищої освіти, надання широкої автономії і самостійності ВНЗ, реалізація ними різноманітних законодавчо можливих шляхів застосування підприємницьких підходів у своїй діяльності як дієвих ринкових механізмів у процесі подальшого реформування вищої освіти України;
- привертання уваги фахівців галузі освіти усіх рівнів і громадськості до необхідності організації підприємницької діяльності у галузі вищої освіти, завдань із підготовки фахівців-лідерів і менеджерів для галузі вищої освіти та соціальної сфери, підготовки кваліфікованих управлінців для сфери гуманітарної діяльності та освіти. чому присвячується дана робота.

Розглянемо далі можливості застосування підприємництва у вищій освіті і статутній діяльності ВНЗ.

4.1.4.4. Доцільність і особливості підприємництва в системі вищої освіти

Підприємництво в системі вищої освіти доцільно визначити як самостійне організаційно-господарське наукове, освітнє, технічне й технологічне новаторство на основі використання різних можливостей у процесі здійснення статутної діяльності головними суб'єктами системи вищої освіти — вищими навчальними закладами (ВНЗ) з метою надання нових, прогресивних і конкурентоспроможних освітніх і наукових послуг (а також освіт-

нього і наукового обслуговування суспільства або її частки — місцевої громади) із застосуванням нових методів і методик, нових технологій (технічних рішень), захоплення нових ринків освітніх послуг і поширення своєї діяльності з метою отримання прибутків і реалізації власної мети. В сучасних умовах глобалізації світової економіки і стрімкого розвитку принципів і концепцій міжнародної освіти ринками освітніх послуг можуть бути як локальні (місцеві), так і глобальні (міжнародні, всесвітні).

Використовуючи загально відомі положення щодо підприємництва американського економіста Й. Шумпетера стосовно підприємницької діяльності в системі вищої освіти, доцільно, на наш погляд, розглядати такі його основні функції, характеристики та особливості, як:

- реформування й докорінна перебудова науково-освітньої діяльності ВНЗ через здійснення нових комбінацій щодо методів і методик навчання і наукових досліджень, застосування техніки і технологій у навчально-науковій діяльності, створення нових освітньо-наукових послуг, навчально-методичних розробок, виконання фундаментальних наукових досліджень, розробка нової техніки і технологій, освоєння нових ринків освітніх послуг і науково-технічної продукції, поширення своєї діяльності на все більшу кількість регіонів споживачів тощо;
- оскільки підприємництво в системі вищої освіти є однією з функцій економічної системи країни, її виконання необхідно поєднувати з науковими дослідженнями й прогнозуванням можливих результатів і наслідків у цій сфері, новітніми розробками й досягненнями інших галузей науки і техніки, досконалим менеджментом, маркетингом та іншими функціями ринкової економіки;
- виконання функцій підприємництва в системі вищої освіти залежить від господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, види, мотивацію тощо.

За Ф. Хаєком доцільно пов'язувати ефективність підприємництва в системі вищої освіти з особистою свободою, яка дає змогу освітянину-фахівцю

(науковцю, викладачу, організатору) раціонально використовувати свої здібності, знання, інформацію і доходи для отримання загального позитивного результату ВНЗ у конкурентній боротьбі з іншими гравцями на ринку освітніх послуг. Тому підприємницький ВНЗ насамперед намагається оптимально узгодити усі складові компоненти своєї діяльності з ситуацією на ринку (перспективністю щодо інвестування, попиту і пропозиції певних освітніх і наукових послуг, рівнем цін, соціальними факторами тощо), знайти найкращі засоби для задоволення власних потреб і потреб суспільства. За американським економістом П. Самуельсоном, підприємницька діяльність ВНЗ є пов'язаною з новаторством, а сам підприємницький ВНЗ — це колектив людей-одномудців з оригінальним і нестандартним мисленням, сміливих, таких, хто домагається успішної реалізації нових ідей.

Як свідчить світовий досвід, основу сучасного підприємництва в системі вищої освіти формує не тільки різноманітні форми бізнесу у сфері освіти і науки, а й різні інновації, які реалізуються у вигляді нових типів і видів освітньо-наукових технологій, методів і методик, які у свою чергу призводять до створення нових освітніх послуг і нових наукових технологій. Для цього використовуються нові ресурси, джерела і форми фінансування, освоєння організаційних та управлінських нововведень, а також проникнення на нові ринки збуту, в нові галузі та сектори економіки тощо.

Доцільно виділити такі головні характерні риси підприємництва в системі вищої освіти — новаторська, організаційна, управлінсько-господарська, соціальна й колективно-особистісна. Новаторство полягає у сприянні процесу продукування нових ідей (технічних, організаційських, управлінських та ін.), здійсненню дослідно-конструкторських пошукових робіт, створенню нових навчально-науково-методичних розробок, наданню нових освітніх і наукових послуг, виконанню фундаментальних і прикладних досліджень тощо. Організаційна характеризується впровадженням нових форм і методів організації навчальної, наукової і виховної діяльності, експериментального виробництва, застосуванням нових форм оплати

праці співробітників ВНЗ, оптимальному їх поєднанню з традиційними, раціональному використанню творчих можливостей індивідуумів і колективному їх поєднанню, ефективній організації праці кожного співробітника ВНЗ і дієвому контролю за використанням можливостей усіх членів трудового колективу. Управлінсько-господарська риса характеризується ефективним менеджментом (найефективнішим використанням трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів), всеохоплюючим маркетингом, ретельним дослідженням ринку і виробленням безпрограшних стратегій щодо його захоплення. Соціальна полягає у виготовленні освітньо-наукової продукції, освітніх і наукових послуг, необхідних суспільству, відповідно до основної мети системи вищої освіти, вимог дії основного економічного закону. Колективно-особистісна риса підприємництва в системі вищої освіти полягає у досягненні спільної мети колективом підприємців-однодумців із одночасною самореалізацією мети кожного індивідуума-підприємця, отриманням ними задоволення (матеріального і морального) від своєї роботи. При цьому відчутти себе незалежним кожному члену колективу у підприємницькій діяльності можна за умови успішної роботи ВНЗ, отримання відповідних прибутків, досягнення високих результатів і суспільного визнання.

4.1.4.5. Доцільність підприємницької діяльності у ВНЗ України

В умовах глобалізації світової економіки, поступової інтеграції України до міжнародної спільноти, вступу до СОТ, а також недостатнього бюджетного фінансування національної освіти і науки, українські ВНЗ усіх форм власності, як суб'єкти економічно-господарської діяльності, постали перед необхідністю конкурувати на світовому ринку освітніх послуг і вирішувати проблеми самофінансування. Ясно, що для отримання необхідних коштів ВНЗ усіх форм власності необхідно використовувати у своїй статутній освітньо-науковій діяльності такі складові елементи ринкової економіки, як підприємництво, маркетинг, менеджмент, інноваційну та інвестиційну діяльність тощо. А саме:

1. При пошуку, знаходженні та виконанні замовлень на науково-дослідницьку діяльність на основі господарчого розрахунку (госпрозрахункові науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, розробка нових технологій, продукції “ноу-хау”, різноманітних рекомендацій і порад).
2. Для ефективного використання госпрозрахункових виробництв і господарств (виробничі майстерні, сільськогосподарські підрозділи, лісові угіддя, дослідницькі тваринницькі ферми та птахофабрики, рибні господарства тощо).
3. Для організації та ефективного здійснення контрактної (платної) форми навчання, а також залучення до навчання студентів із зарубіжних країн.
4. При впровадженні нових, інноваційних форм навчання, методів і методик організації навчального процесу (з використанням новітніх технологій, міжнародного досвіду, залученням провідних фахівців із різних країн світу).
5. При залученні інвестицій для виконання своєї статутної діяльності та при самостійному інвестуванні закладом коштів у розробку нових зразків техніки і технологій, створення підсобних господарств, відкриття нових філій, розвиток своєї матеріально-технічної бази тощо.

І хоча для усіх державних і муніципальних ВНЗ України спільними є державна власність, наявність бюджетного (державного) фінансування (замовлення), безприбутковість (у бюджетній сфері), обмеженість обсягів, способів і напрямів формування і використання фонду матеріального забезпечення статутної діяльності та стимулювання праці (фондів матеріально-технічного розвитку, заробітної плати, преміального, соціального призначення, позабюджетного тощо), вони вже давно стали підприємницькими структурами — такими, як приватні ВНЗ. Також зазначимо, що в Україні всі ліцензовані та акредитовані ВНЗ звільнені від ПДВ за своєю статутною освітньою діяльністю, але повинні сплачувати податки на прибуток (стосується контрактної форми навчання та платних освітніх послуг). У той же час ВНЗ провідних, економічно розвинених країн, незалежно від форми власності, законодавчо повніс-

тю звільнені від податків або їм надані досить відчутні пільги, вони мають можливість придбати необхідне обладнання, літературу, навчальні матеріали і наукове устаткування з великими знижками тощо.

Значне місце в економічно-підприємницькій діяльності ВНЗ займає маркетинг — особливий вид ринкової освітньої діяльності, спрямований на:

- виявлення потреб суб'єктів економічної системи в освітніх послугах;
- розширення пропозиції ВНЗ на ринку освітніх послуг;
- підвищення якості надання ВНЗ освітніх послуг з метою задоволення потреб ринку освіти і успішного конкурування на ньому.

Освітні послуги охоплюють значний обсяг навчальної та наукової діяльності. У результаті такої діяльності створюється освітньо-науковий продукт — нові знання, а також — інформація (як сума загальноосвітніх і спеціальних знань та практичних навичок, що формуються в особистості за певною навчальною (науковою) програмою). Таким чином, маркетингова діяльність ВНЗ спрямована на задоволення потреб як окремої особи, так і підприємства (фірми) та суспільства (держави) в освітніх послугах. Надаючи освітні (і наукові) послуги, ВНЗ утворюють економічні відносини між:

- державою і конкретним ВНЗ з приводу цільового замовлення фахівців високої кваліфікації в обмін на фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси;
- окремою особою і ВНЗ у формі набуття окремою особою знань та практичних навичок з конкретної спеціальності в обмін на матеріальну винагороду (оплату навчання);
- окремою особою, ВНЗ і конкретним підприємством (організацією, установою).

Набуті особою знання відповідають профілю конкретного підприємства і повністю або частково (частину оплачує особа, а частину — підприємство) відшкодовуються ним. Таким чином, маркетингова діяльність ВНЗ дає змогу найефективніше задовольняти потреби:

- особистості — в освіті;
- ВНЗ — у розвитку інфраструктури та добробуті його співробітників;
- підприємств, виробництв — у зростанні їхнього кадрового потенціалу;
- суспільства — в розширеному відтворенні сукупного особистого й інтелектуального потенціалу, підвищенні освіченості та грамотності нації.

Основними функціями маркетингової діяльності ВНЗ є:

- аналіз довкілля й освітнього ринку, від якого залежать прийняття правильних управлінських рішень та ефективність діяльності ВНЗ;
- аналіз споживачів освітнянських послуг, планування освітнянських послуг, планування просування цих послуг, визначення цін на освітнянські послуги;
- забезпечення соціальної відповідальності ВНЗ перед студентами, їхніми батьками, суспільством та управління маркетинговою діяльністю ВНЗ. Маркетингова діяльність ВНЗ, як правило, починається з розробки програми маркетингових досліджень, що передбачає:
 - * з'ясування (виявлення, аналіз та вивчення) проблеми;
 - * вибір цілей і постановку завдань;
 - * вибір способу дослідження, складання розширеного плану досліджень, визначення виконавців, термінів, форми подання результатів дослідження.

Правильно спланована маркетингова діяльність ВНЗ дає змогу визначити необхідні обсяги витрат на діяльність закладу, що прямо чи опосередковано забезпечують здобуття суб'єктами навчання (студентами, слухачами) знань і навичок, вартість "функціонування" студента (витрати на житло, харчування, одяг, взуття, транспорт та ін.).

Таким чином, підприємницька діяльність і маркетингова стратегія ВНЗ націлені передусім на підвищення якості освітніх послуг, формування їх нових форм і видів, розширення їхньої номенклатури.

Відомо, що якість освітніх послуг залежить від таких головних складових, як: науково-освітній

потенціал ВНЗ (професорсько-викладацький і науковий склад), рівень менеджменту у ВНЗ, кадрова політика, бібліотека і матеріально-технічна база, інформаційно-комп'ютерне та фінансове забезпечення, інфраструктура ВНЗ, гуртожитки, спортивні бази; а також від рівня підготовленості студента (якості його освіти — набутих знань на попередньому етапі навчання).

Підприємницько-маркетингова діяльність ВНЗ охоплює і раціональну номенклатуру освітніх послуг — перелік спеціальностей (професій). Реалізація цього завдання передусім враховує чинники попиту на конкретну спеціальність (професію) і можливості щодо підготовки відповідних фахівців. Зміна номенклатури спеціальностей зумовлена формуванням дієздатних педагогічних колективів, матеріально-технічної та навчально-лабораторної бази, створенням бібліотечних фондів і пов'язана з переорієнтацією нагромадженого освітнього потенціалу на реалізацію нової освітньої послуги. З огляду на це ВНЗ запроваджує передусім спеціальності, що потребують найменших втрат наявних можливостей, і у своїй стратегії реалізує дві тенденції:

- поступова незначна переорієнтація освітнього потенціалу;
- кардинальна перебудова існуючого та створення нового потенціалу.

Аналіз становища ВНЗ на ринку освітніх послуг, визначення його ніші та прийняття ефективних управлінських рішень передбачає сегментацію ринку освітніх послуг — поділу його на частини за певними критеріями: географічні ознаки, види надаваних послуг, категорії клієнтів. На практиці сегменти ринку освітніх послуг часто визначають на основі одночасного врахування географічних параметрів, групи споживачів і конкретного виду надаваних освітніх послуг. Сукупність таких сегментів для конкретного навчального закладу є детальною характеристикою ринку освітніх послуг, на яких він діє.

Стосовно кожного сегмента ринку окреслюють відповідні ринково-виробничі визначеності, які поділяють на такі групи: ринкові можливості, обсяг і структура послуг, модель конкуренції.

Оцінка ринкових можливостей передбачає отримання уявлень про загальний розмір сегмента ринку, темпи його зростання, очікувану динаміку, кількість існуючих і потенційних студентів, основні вимоги до освітніх послуг.

Головними цілями підприємницької та маркетингової діяльності ВНЗ є:

- відкриття нових напрямів підготовки фахівців; розширення переліку спеціальностей на існуючі напрями підготовки фахівців та для підвищення кваліфікації;
- підвищення якості підготовки фахівців;
- підвищення іміджу ВНЗ в очах громадськості, абітурієнтів;
- відкриття нових і прискорених форм навчання.

У підприємницькій діяльності ВНЗ широко використовуються інноваційні технології, наприклад: освітній менеджмент, маркетинговий менеджмент, навчальний та науковий туризм, включене навчання. Як приклад, Українсько-американський гуманітарний інститут “Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в Україні” протягом останніх 15 років організовує для своїх студентів зимові та літні курси включеного навчання в Лондоні, Мадриді, Гайдельберзі, а також в Українському Вільному Університеті (м. Мюнхен). Студенти вивчають курси з міжнародного бізнесу й проходять стажування.

Таким чином, природно вбачати в широкому спектрі статутної освітньо-наукової діяльності ВНЗ України (незалежно від їхньої форми власності) ознаки економічно-господарської сутності, а саме — підприємництва з використанням апарату менеджменту, маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності.

4.1.4.6. Головні поняття й особливості підприємницької діяльності у ВНЗ

Підприємництво у ВНЗ — це самостійне організаційно-господарське інтелектуальне науково-технічне новаторство на основі використання різних можливостей для надання нових або удосконалених освітньо-наукових послуг із застосуванням нових ідей, методів, методик і технологій,

знаходження нових джерел матеріального та морального стимулювання освітньо-наукової діяльності, диверсифікації фінансових надходжень для підтримки діяльності і розвитку ВНЗ, захоплення ринків освітньо-наукових послуг, інтелектуальної, освітньої та науково-технічної продукції ВНЗ з метою отримання прибутків і самореалізації власної мети навчального закладу.

Підприємницька діяльність ВНЗ ґрунтується на творчому використанні вчень таких відомих учених економістів, як Р. Кантільон і А. Сміт (Англія), Ж.-Б. Сей (Франція), Й. Шумпетер, П. Самуельсон, Р. Коуз, П. Дракер (США), Ф. Хаєк (Австрія), Н. Норт, О. Вільямсон та ін. Основними функціями підприємництва у ВНЗ, вочевидь, є: новаторська; організаційна; господарська; соціальна; особистісна. Новаторська — сприяння процесу продукування нових знань (розвиток нових напрямів фундаментальної науки, новітньої техніки, технологій, методів, методик, організація відкриттів і винаходів, пошукових розвідок тощо), ідей (технічних, організаторських, управлінських та ін.), виконання прикладних наукових досліджень і здійснення дослідно-конструкторських розробок, створення нових зразків науково-технічної діяльності, методів і засобів навчання (навчальних планів і програм, відкриття нових спеціальностей, навчально-методичного забезпечення навчального процесу тощо), надання нових видів якісних освітньо-наукових, просвітніх і культурологічних послуг та ін. Організаційна — впровадження нових форм і методів організації діяльності ВНЗ: навчальної роботи, наукових досліджень, культурно-виховної, спортивно-оздоровчої та іншої діяльності; нових форм матеріального та морального заохочення викладацького і наукового персоналу, інших працівників і студентів закладу; раціональне використання і поєднання прогресивних форм організації навчального процесу і наукових досліджень із використанням новітніх науково-технічних досягнень; контроль за використанням інтелектуального, науково-технічного і виробничого потенціалу ВНЗ тощо. Господарська — найефективніше використання трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, досягнення максимального прибутку (не вихо-

дячи за межі основної академічної направленості закладу), створення необхідних умов для подальшого розвитку, розширення і підвищення ефективності діяльності ВНЗ. Соціальна — надання високоякісних освітньо-наукових, просвітницьких, культурологічних, виховних, спортивно-оздоровчих, лікувальних, експертних, консультаційних та інших необхідних суспільству послуг, відповідно до основної мети і напрямів діяльності ВНЗ, а також — до вимог дії основного економічного закону. Особистісна — самореалізація мети налаштованого на підприємницьку діяльність колективу ВНЗ, отримання членами колективу задоволення (морального і матеріального) від своєї роботи. Важливою є також інтернаціональна функція, що здійснюється в результаті міжнародної діяльності і співпраці з зарубіжними колегами і ВНЗ-партнерами [100–102].

З огляду на відповідні функції, підприємець-керівник ВНЗ повинен:

- вбачати у співробітниках основне джерело підвищення ефективності роботи ВНЗ та нових ідей, здійснювати політику формування багатьох лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику, формувати економічне мислення, вести пошук нових можливостей, бути ініціативним;
- уміти об'єднати людей для досягнення спільної мети, надихати й переконувати співробітників, приділяти значну увагу їхнім прагненням, духовним якостям, домагатися, щоб вони завоювали цінності ВНЗ;
- бути високо професійно підготовленим фахівцем-лідером для знаходження оптимальних варіантів розвитку ВНЗ, підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності і зростання рейтингу закладу, орієнтуватися на якість і ефективність діяльності ВНЗ, здійснювати систематичне планування, прагнути до всебічної інформованості, розумно ризикувати, впроваджувати оптимальні форми й системи матеріального і морального заохочення, сприяти економії ресурсів, використанню у статутній діяльності ВНЗ новітніх методів і технологій, надавати підрозділам ВНЗ необхідної автономії, прагнути до простоти управління,

органічно поєднувати автономію з колегіальністю та поміркованим централізмом;

- орієнтуватися на потреби ринку освітніх і науково-технічних послуг, ринку праці, індивідуальні потреби і запити споживачів, підвищення якості послуг, що надаються ВНЗ відповідно до чинного законодавства;
- здійснювати природоохоронну діяльність, застосовувати екологічно-безпечні методи і засоби діяльності, сприяти оптимальному поєднанню індивідуальних, колективних і суспільних інтересів, відповідати за свої дії;
- діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливим і гнучким, розвивати свої творчі, організаторські здібності;
- своєчасно сплачувати обов'язкові платежі та проводити розрахунки з юридичними і фізичними особами, брати участь у благодійній, шефській і громадсько-корисній діяльності.

Важливими умовами для ведення ефективного підприємництва ВНЗ є реальна матеріальна і моральна зацікавленість співробітників ВНЗ у веденні підприємницької діяльності і наявність у них (у центрального керівництва, керівників структурних підрозділів і головних виконавців необхідних підприємницьких якостей); науково сформована правова база; стабільна політична ситуація; виважена економічна політика держави (а також власників, ради директорів) щодо підприємництва ВНЗ, сприятлива суспільна думка.

Оскільки підприємництво є одним із найважливіших чинників соціально-економічного прогресу, будь-яке розумне суспільство є зацікавленим у розвитку цивілізованого підприємництва, підприємництва у сфері вищої освіти і повинно надавати йому таку правову підтримку, як:

- свобода вибору і здійснення підприємницької діяльності ВНЗ;
- надання підприємницьким ВНЗ статусу безпробиткових, якщо весь прибуток (різниця між доходом і витратами) залишається у ВНЗ і спрямовується на його розвиток і удосконалення;
- створення пільгових умов для меценатів і спонсорів щодо надання фінансової допомоги підприємницьким ВНЗ тощо. Підприємницьким

ВНЗ також дуже важливо отримувати від держави підтримку щодо отримання земельних ділянок, місць для будівництва і відкриття експериментальних дослідно-виробничих підприємств (у тому числі — побутових, сервісних, розважальних, Інтернет-кафе тощо) [100–102].

Розрізняють такі форми підприємницьких ВНЗ:

- приватні неакціонерні ВНЗ (можуть належати як окремим приватним власникам або товариствам приватних власників — фізичним особам, так і окремим юридичним особам або спілкам юридичних осіб);
- приватні акціонерні ВНЗ (можуть бути як публічними або відкритими, так і закритими акціонерними компаніями);
- особливі форми приватних ВНЗ (наприклад, спільні, змішані, колективні, духовно-релігійні тощо);
- державні ВНЗ (ті, що підпорядковані або федеральному уряду, або уряду штату, або місцевій громаді й отримують фінансову підтримку).

Підприємницька ідея у ВНЗ — конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати освітній, науковий і супутній освітньо-науковий діяльності вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети цієї діяльності, шляхів і засобів її досягнення. Елементами такого цілісного знання є:

- усвідомлення всіма співробітниками ВНЗ необхідності працювати на межі своїх здібностей (фізичних, розумових, організаторських та ін.);
- часто — відмова від попереднього виду занять, професії або поєднання їх із підприємництвом;
- прагнення до колегіальності прийняття рішень, участі в цьому процесі, до отримання прав впливати на стратегію і тактику діяльності ВНЗ, участі в управлінні ВНЗ (або його підрозділами, проектами, програмами, видами діяльності тощо);
- прагнення підвищувати рівень свого матеріального статку, примножувати свої фінансові накопичення завдяки створенню нових видів освітньої і науково-технічної продукції, наданню новітніх освітньо-наукових послуг, що є необхідними для суспільства;

- намагання у такий спосіб реалізувати свою мету, здобути визнання в суспільстві, впливати на політику не тільки ВНЗ, але й громади і суспільства в цілому;
- визначення джерел отримання ресурсів для створення власної продукції, власних розробок, власних освітньо-наукових послуг у ВНЗ, усвідомлення складності цього процесу, готовність ризикувати своїм майном, фінансами, благополуччям, успіхом тощо;
- наявність необхідних професійних знань, досвід або практичне знання певного виду підприємницької діяльності, способів створення новітніх розробок, продукції, послуг у сфері освіти, науки, техніки, технологій або певних галузей народного господарства.

Для керівників усіх рівнів (підрозділів):

- вміння обрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму існування підприємництва у ВНЗ;
- знання можливих ризиків, які очікують підприємство у ВНЗ в процесі його реалізації, вміння управляти цими ризиками, нейтралізувати найнебезпечніші негативні аспекти;
- вміння організувати облік у ВНЗ і знання основ такого обліку;
- знання зовнішніх чинників, що впливають на підприємницьку діяльність ВНЗ, — чинного законодавства, форм і засобів економічної політики;
- вміння знайти прихильників своїх підприємницьких ідей, згуртувати колектив ВНЗ для реалізації цих підприємницьких ідей, стати лідером і зразком стійкості та непохитності при реалізації підприємницьких програм у ВНЗ. Конкретизацією підприємницької ідеї є ідея створення нової освітньо-науково-технічної продукції, освітніх і наукових послуг, які принципово відрізняються від наявних на освітніх і наукових ринках продукції і послуг або мають істотні якісні вдосконалення й переваги у порівнянні з існуючими зразками продукції або послуг.

Джерелами підприємницької ідеї можуть бути:

- здобуті знання в середній школі та ВНЗ із спеціальних професійних, підприємницьких і економічних дисциплін;

- позитивний досвід успішних підприємців світу, а також — своїх батьків, родичів і знайомих у сфері підприємництва (сімейного, малого або середнього бізнесу);
- позитивна інформація, отримана із засобів мас-медіа (радіо, телебачення, газет, журналів, Інтернет тощо);
- бажання споживачів мати нову продукцію та отримувати нові послуги у сфері освіти, науки і техніки;
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- побажання працівників (у тому числі — урядовців і державних службовців), зайнятих у сфері освіти, науки і техніки, зайнятих рекламою;
- ідеї потенційних конкурентів, публікації у професійних виданнях, Інтернеті про наявні винаходи, патенти й ліцензії;
- знання основних способів підтримки державою підприємництва, які могли б бути використані у майбутній підприємницькій діяльності ВНЗ.

Основними сферами здійснення підприємницької діяльності ВНЗ є сфера матеріального і нематеріального виробництва (сфера послуг). У сфері матеріального виробництва підприємницький ВНЗ може орієнтуватися на створення інноваційних підприємств, що виготовлятимуть зразки і серійно випускатимуть новітні засоби виробництва: електронну та іншу високотехнологічну техніку, машини, устаткування, транспортні засоби, медичне обладнання і медикаменти, будівельні конструкції, оригінальні споруди, нові покриття для доріг тощо або нові екологічно безпечні зразки предметів споживання, продуктів харчування, предметів широкого вжитку, ліки тощо. Основні галузі народного господарства, на задоволення потреб яких розраховане підприємство ВНЗ, — це: промисловість (інноваційні та високотехнологічні засоби виробництва), медицина (нові засоби охорони здоров'я), сільське господарство (нові високопродуктивні й екологічні види харчової продукції), будівництво (нові матеріали, технології та засоби будівництва), риболовство і лісове господарство (технології збереження та відтворення), всі види й типи транспорту, зв'язку, громад-

ське харчування (нові технології у галузі сервісу і дослідження щодо здорового харчування) тощо.

Специфічні для ВНЗ послуги у сфері науки, освіти, охорони здоров'я, культури, виховання, освітньо-наукового обслуговування, юриспруденції, виконання експертиз і надання консультацій тощо є нематеріальними послугами. У розвинутих країнах у сфері послуг зайнято до 75 % і більше працездатного населення, що свідчить про кращі можливості створення у цій сфері власної справи.

Цивілізоване й успішне підприємництво у ВНЗ є неможливим без *культури підприємницької діяльності його співробітників*, що є сукупністю прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень в освітньо-науковій діяльності з продукування нових знань, управлінні матеріальними, виробничими процесами у ВНЗ, духовними відносинами співробітників ВНЗ з природою і оточуючим середовищем, з одного боку, та економічними (в т.ч. організаційно-економічними, техніко-економічними і виробничими) стосунками між співробітниками ВНЗ, з іншого. Культура підприємницької діяльності ВНЗ втілюється в системі соціальних норм і цінностей, знань, у світогляді, морально-етичних нормах діяльності, поведінці, свідомості, вмінні володіти собою. Культура підприємницької діяльності ВНЗ спирається на такі соціальні цінності, як: рівність, справедливість, повага, злагода, порядок. Вона залежить: від рівня розвитку ВНЗ (зокрема управлінської та інформаційної техніки); сукупності професійних знань залучених до підприємницької діяльності членів колективу ВНЗ, їхнього професійного (виробничого) досвіду й навичок, економічного мислення; виду підприємницької діяльності, можливості покращення матеріального стану (збагачення), ступеня економічної свободи тощо; соціальних цінностей і норм, у тому числі — віри та переконання. У провідних економічно розвинених країнах світу у підприємницькій культурі існують суттєві вимоги до: етики взаємовідносин працівників; поклоніння успіху; високої оцінки досягнень; схильності до ризику, змін або ігнорування правил; високої оцінки соціальних відносин; етики підприємництва та ділової етики, що ґрунтуються на повазі до чинного законодавства, чес-

ності, дотриманні слова, даного персоналу ВНЗ та іншим людям. Важливими елементами етики підприємництва у ВНЗ (а водночас і принципу управління) є виконання керівниками і співробітниками закладу взятих на себе зобов'язань (письмових чи усних). Значна увага приділяється вмілому доповненню матеріальної мотивації до праці моральними стимулами.

4.1.4.7. Сутність концепції підприємницького університету і шляхи трансформації ВНЗ у напряму підприємництва: зарубіжний досвід

Відомий фахівець у сфері вищої освіти, підприємницької діяльності ВНЗ, трансформації і перетворень зарубіжних університетів у підприємницькі ВНЗ Бартон Р.Кларк у своїй книзі "Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [366; 367] одним із перших увів у науковий обіг поняття "підприємницький університет". Він у історичній ретроспективі розглянув причини і чинники, що вплинули на перетворення звичайних академічних університетів на нові, інноваційні підприємницькі ВНЗ.

Ідея "підприємницького університету" Бартона Р.Кларка набула поширення та розвитку в усьому світі. За її базовими положеннями здійснювалися подальші розвідки та експерименти (див., наприклад: ECIU Leadership Programme 2004/2005, <http://vbn.aau.dk/files/86749/Entrepreneurial%20University%20-%20Myth%20or%20Reality.pdf>). Аналізуючи та доповнюючи їх результати, можна виділити такі головні ознаки ВНЗ підприємницького типу:

- **Незалежність від державного фінансування.** Університету не потрібно отримувати дозвіл або схвалення від урядових установ на отримання великих інвестицій. Наприклад, для створення нових наукових напрямів (наукові дослідження та навчання), для утворення нових підрозділів, комерційних структур тощо.
- **Акцент на центральне ядро управління.** Існує сильна, спрямована на прийняття рішень управлінська група вищого ешелону (група ТОП-менеджменту), яка спрямовує підприєм-

ницьку пропозицію – доцільну діяльність – на підприємницький (ринковий) запит. Участь у цьому процесі більш широких академічних і студентських кіл є менш важливою.

- **Кваліфікація персоналу у менеджменті (управління кваліфікацією та якістю персоналу), особливо в галузі фінансів.** Університет наймає висококваліфікованих фахівців і пропонує достатню кількість релевантних програм щодо підвищення кваліфікації персоналу, щоб збільшити їхній внесок у підприємницький розвиток.
- **Підприємницька культура.** Адміністрація і викладачі мають культуру, орієнтовану на зміни – більше, ніж на дотримання правил. Вони воліють інновацій і реалізації нових ідей, а не сильної виконавчої влади і виконання правил.
- **Можливості самостійного формування (зміни) бюджету.** Університету надаються широкі повноваження щодо використання урядових фондів за своїм власним бажанням (на свій розсуд). Наприклад, ВНЗ може перерозподіляти кошти між персоналом, ІТ, маєтками, іншими інфраструктурами та інвестиціями, а також може зберегти щорічні невитрачені надходження (наприклад, для створення стратегічних фондів).
- **Зовнішньо-орієнтовані фінансові контракти.** Урядові, неурядові фонди та інші джерела фінансування розраховуються і базуються на основі вимірювання необхідних витрат і результатів підприємницької діяльності. Це контролюється за допомогою регулярної звітності.
- **Плоска структура.** Бар'єри звітності та ієрархія між центром і основними структурними підрозділами (одинацями) мінімізуються для того, щоб прискорити формування ідей і відповідні процеси прийняття рішень.
- **Місія та стратегічний план.** Існує усім зрозуміла сконцентрована місія (програма), яка є орієнтиром для всіх стратегічних рішень і завдань університету.
- **Значення діяльності випускників.** Існує всеосяжна програма доцільного фінансування взаємної підтримки випускників і університету.
- **Співпраця з промисловістю та іншими провідними університетами.** Університет здійснює можливості синергії у галузі досліджень, інвес-

тицій у науково-дослідницьке обладнання, навчання та іншу корисну діяльність з мережею різноманітних видатних осіб та установ.

- **Конкурентоспроможність інфраструктури університетського містечка (кампуса).** Студентське містечко (кампус) і його околиці є привабливими та мають необхідні умови для залучення й утримання видатних студентів і студентів-відмінників.
- **Додаткове фінансування за рахунок так званих “дійних корів”.** Створення додаткового до бюджетного фінансування і промислового інвестування третього потоку джерела доходу, наприклад: центрів (залів) для конференцій, шкіл менеджменту та бізнесу, інших пропозицій для навчання “протягом усього життя”, готелів, торговельних пунктів із продажу університетської продукції, навчальної і наукової літератури тощо.
- **Оптимальне зосередження на обмеженому колі дисциплін для викладання і проблемах для наукових досліджень.** Менеджмент університету не повинен розпорозуватися (відволікатися) на занадто диверсифіковану (різноманітну) діяльність у сферах, що знаходяться поза основним стрижнем діяльності (ноу-хау) університету.
- **Моніторинг майбутніх можливостей у галузі викладання (навчання) і досліджень.** Університет має постійне бачення щодо розвитку ринку навчання, навчальних послуг (освітнього ринку) і досліджень (ринків наукових досліджень). ВНЗ системно вивчає їх і накопичує ресурси (запаси ресурсів) для швидкого реагування на будь-які варіанти розвитку або змін таких ринків.
- **Привабливість для пожертвувань.** Репутація університету, його плани, рівень підготовки та якість випускників приваблює регулярні та істотні пожертви (спонсорські внески).
- **Привабливі умови для молодих вчених.** Університет запрошує на роботу, приймає і створює необхідні умови для успішних молодих вчених-науковців. Це сприяє як залученню більшої кількості студентів і донорів, так і виконанню інноваційних досліджень.

- **Структура міждисциплінарних досліджень.** Існує встановлена організаційна структура в сфері досліджень і навчання, що підтримує співробітництво і сприяє кооперації співробітників всередині організації.
- **Передача технологій.** Існують якісно налагоджені та структуровані процеси передачі технологій до регіону / регіонів.
- **Висока частка магістрів і докторантів.** Нові джерела доходу від навчання фокусуються на магістерських і докторських програмах, на відміну від традиційних бакалаврських програм.
- **Висока налаштованість на міжнародну діяльність та інтернаціоналізацію навчання.** Університети вміло використовують можливість отримати міжнародні гранти та брати участь у виконанні міжнародних програм (замовлень), мають велику кількість іноземних студентів, магістрів і докторантів, які навчаються на контрактній основі і привносять значні кошти до університетського бюджету.
- **Послуги для спін-офф та спін-аут компаній.** Існує матеріально-технічна та логістична підтримка для отримання венчурного / ризикового капіталу, можливості консультацій, надання офісних приміщень і невеликих виробничих потужностей (малих підприємств), знаходження поручителів (гарантів) тощо.

Слід зазначити, що спін-офф компанії є самостійними юридичними особами, які отримують більшу частку прибутку від використання технології головної (батьківської або материнської) компанії або університету. Університети створюють подібні компанії для ліцензування власних винаходів або для отримання прибутку від трансферу технологій і комерційного використання свого наукового досвіду. Спін-офф компанії виконують функції ланок, що з'єднують промисловість і науку та дозволяють дослідницьким ВНЗ і НДІ більш чітко спрямовувати напрями своїх досліджень відповідно до запитів бізнесу (промисловості, виробництва).

Спін-аут компанії відноситься до типу корпоративного заходу, коли корпорація (головна компанія) "відщеплює" від себе секції (розділяє себе на частки), що стають окремим бізнесом. Тому

загальним визначенням спін-аут є процес, коли підрозділи компанії або організації стають самостійним бізнесом. Спін-аут компанія приймає й використовує активи, інтелектуальну власність, технології і/або існуючі продукти (існуючу продукцію) від головної організації.

Найголовніша різниця між спін-офф і спін-аут компаніями полягає в тому, що перші (спін-офф) частіше виникають як побічний результат науково-дослідницької, дослідно-конструкторської (науково-технічної) діяльності. Спін-аут компанії є результатом відокремлення (відщеплення) від головної (батьківської або материнської) компанії, університету або науково-дослідницької установи. Спільним є можливість використовувати надбання і власність (або їхню частку) головної (батьківської або материнської) компанії. Компанії такого виду є важливими для розвитку венчурного фінансування і освоєння венчурного капіталу, вони дозволяють розвивати венчурне підприємництво та утворювати венчурні фірми (підприємства).

У підприємницьких університетах і налаштованих на підприємництво науково-дослідницьких установах при утворенні та організації діяльності спін-офф та спін-аут компаній найважливішим застереженням є – ні в якому разі не змішувати управлінські і підприємницькі елементи. Цінності венчурного підприємства відрізняються від встановлених корпоративних цінностей. Технологічні відбрунькування (відщеплення, відокремлення) головної (батьківської, материнської) компанії – спін-аути призначені для того, щоб забезпечити незалежність і простір для діяльності і дати можливість керівництву збільшити ринкову капіталізацію.

Яким же чином університетам вдається успішно трансформувати себе завдяки використанню (впровадженню) підприємницьких дій? За Б. Р. Кларком такі *п'ять головних елементів* складають мінімум у цьому процесі: *посилений на-правляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень); розширена периферія, де можна розвиватися; різноманітність бази фінансової підтримки; постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина); інтегрована підприємницька культура* [367, с. 5].

4.1.4.8. Досвід підприємницької діяльності зарубіжних ВНЗ

Освітній бізнес — досить нова сфера економічно-підприємницької діяльності, початок якої припадає на 1990-ті роки. Саме в цей період, під час швидких реформ у сфері вищої освіти, викликаних науково-технічним прогресом, масовим розвитком новітніх технологічних процесів і миттєвим захопленням усіх сфер діяльності людини засобами комп'ютерних та інформаційних технологій, надання вищої освіти трансформувалося від типу академічної діяльності ВНЗ у комерційний тип надання освітніх послуг на контрактних умовах. Соціальна складова надання вищої освіти поступово перетворилась на комерційно-підприємницьку — з замовниками освітніх послуг (студентами), виконавцями (ВНЗ) і вартістю освітніх і допоміжних послуг. У цей час, при значному скороченні державної бюджетної підтримки університетів і коледжів, розпочалась ера перетворення звичайних ВНЗ у підприємницькі, причому деякі з перетворених у підприємницькі університети і коледжі досягли надзвичайно вагомих результатів і стали відігравати помітну роль в економічно-соціальному житті як своїх регіонів, так і навіть своїх країн.

Зарубіжний досвід у сфері підприємницької діяльності університетів і коледжів є корисним і цікавим як для приватних (недержавних) ВНЗ України, так і для державних і комунальних, в яких ця проблема є особливо актуальною з погляду на скорочення бюджетного фінансування, зменшення державного замовлення у зв'язку із зменшенням чисельності абітурієнтів і перевищенням пропозиції випускників цих ВНЗ на деякі категорії фахівців над попитом ринку праці. Також проблемою є необхідність виживання багатьох бюджетних ВНЗ у складних умовах світової економічної кризи. Розглянемо далі концепцію утворення підприємницького ВНЗ, спираючись на позитивний досвід п'яти європейських університетів.

Професор Каліфорнійського університету (США) Бартон Р. Кларк у своїй книзі "Утворення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [366; 367] надав поняття "підприємницького університету" та проаналізу-

вав шляхи і досвід трансформації п'яти європейських університетів — Варвік (Англія), Джоенсуу (Фінляндія), Чалмерс (Швеція), Твенте (Нідерланди) і Стретчклайд (Шотландія) у підприємницькі університети. Далі, у книзі "Підтверджуючі зміни в університетах: безперервність на прикладах для вивчення і концепції" [368] Бартон Р. Кларк до розгляду європейських ВНЗ додав аналіз хронології підприємницьких перетворень у діяльності університетів Африки, Латинської Америки, Австралії та США. Досліджуючи трансформаційні зміни у цих університетах, автор виявив у якості необхідних умов їх ефективного перетворення у підприємницькі ВНЗ: по-перше, посилення центрального управлінського ядра (управлінського стрижня), що керує університетом; по-друге, диверсифікацію джерел доходу; по-третє, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу; по-четверте, стимулювання академізму, тобто — академічних основ університету; по-п'яте, посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління усіма сферами діяльності ВНЗ; по-шосте, створення загально-університетської підприємницької культури [365–369; 383; 497; 513]. При цьому він довів, що підприємницькі нововведення є невід'ємними від колегіальності, автономії, академічних досягнень університету і загальної підприємницької культури всіх співробітників університету.

Виходячи з аналізу діяльності п'яти інноваційних європейських університетів, а також університетів Уганди, Чилі, Австралії та США, він описав шляхи, за якими з допомогою підприємницьких дій здійснювалася їх трансформація. Дослідник зазначив, що ефективно колективне підприємництво не виводить університет за кордони законної діяльності; навпаки, воно може сприяти появі ресурсів і інфраструктури, які збільшують можливість університету і які дозволяють йому за якістю і репутацією перейти на вищий рівень, що є більше привабливим як для ринку освітніх послуг, так і ринку праці для його випускників.

Університети, що розглядаються автором, знаходяться у різних країнах, у різних національних і місцевих умовах. Вони мають різне походження, різні шляхи розвитку, але їх успішний розвиток за-

лежить від зусиль певних людей і спільних для всіх них підприємницьких дій і трансформаційних змін.

4.1.4.9. Сутність концепції “підприємницького університету”

Принцип “підприємництво”, за Б. Р. Кларком, належить до цілої соціальної системи, тобто до цілого університету, всіх його підрозділів (відділів), дослідницьких центрів, викладачів (співробітників) і відділень (філій). Сенс і сутність терміну “підприємство” полягає у свідомому зусиллі, направленому на побудову і розвиток нового (інноваційного) підприємницького ВНЗ, що вимагає багато сил і спеціальної діяльності. Не боятися ризикувати, коли кінцевий результат невідомий, — це один із головних принципів такої діяльності та запорука успіху. *Підприємницький університет* активно шукає можливості нововведень у тому, як він виконує навіть свої основні функції. *Підприємницький університет* прагне привнести істотні зміни організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися у вигіднішій ситуації. *Підприємницькі університети* прагнуть стати відмінними від інших і діяти за своїми власними правилами. *Інституційне підприємництво* може бути розглянуте двояко: і як процес, і як кінцевий результат [365–369].

Протягом деякого часу два терміни “підприємницький” та “інноваційний” застосовувалися як синоніми. Концепція “інноваційного” університету приваблива. Вона м’якша у порівнянні з підприємницьким університетом, а також дозволяє більш широко розглядати підприємницьку діяльність університету як новий тип його діяльності. Концепція інноваційного університету допомагає уникнути тієї негативності, яку багато представників академічних кіл пов’язують із підприємцями (агресивними людьми, орієнтованими лише на бізнес і здобуття прибутку). Коли в 1996 році європейські навчальні заклади, що розглядаються Б. Р. Кларком, спільно з деякими іншими університетами заснували нову загальноєвропейську асоціацію з дуже обмеженим членством, вони назвали її “Європейський консорціум інноваційних університетів”. Але Б. Р. Кларк обрав термін “під-

приємницький”, а не “інноваційний”, бо поняття “підприємницький” точніше вказує на свідомі зусилля та дії, які ведуть до встановлення певного організаційного статусу. Під прапором підприємства він зумів точніше згрупувати ті процеси, завдяки яким сучасні університети змінюють себе (і ці процеси можна досліджувати і вимірювати).

Трансформація університетів в основному не відбувається випадково або одноразово і лише тому, що університет почав застосовувати якісь інноваційні програми. У такому разі всі ці нові програми і підходи швидше за все будуть “задушені” і не принесуть змін. Трансформація університетів також не відбувається лише тому, що один підприємець у цьому університеті захоплює владу і управляє всім (такі випадки зазвичай є винятком із правил). Для цього університети є дуже “важкими на підйом”, достатньою мірою резистентними від нижчих прошарків до вищих, тому індивідууми не можуть домінувати в них дуже довго. Трансформація по-справжньому відбувається тоді, коли група (декілька) людей у кожному з базисних підрозділів університету протягом декількох років привносить зміни шляхом організаційної ініціативи: у такому разі структура й орієнтація навчального закладу міняється. Колективна підприємницька дія на базисних рівнях університету знаходиться в серці феномену трансформації. Діючи зверху вниз, національні системи вищої освіти і регіональні системи освіти (штатів, провінцій, областей тощо) є сліпими інструментами важливих змін. Діючи внизу окремі й поодинокі викладачі або адміністратори дуже обмежені в тому, що вони можуть зробити. Але групи — великі й маленькі, загальноінституційні або в окремих підрозділах університету, такі, що складаються з викладачів або адміністраторів (а інколи і студентів), можуть вибудовувати нові структури, процеси й орієнтації. Академічні групи фахівців університету можуть стежити за тим, щоб трансформація відбувалася при обов’язковому дотриманні академічних цінностей, а ефективно колективне підприємництво при цьому не виносить університет за межі академічної легітимності. Навпаки, колективне підприємництво забезпечує навчальний заклад такими ресурсами та інфраструктурою, які у змозі надати

такі можливості, яких у цього університету могло б і не бути. А це дозволяє різко підняти якість його діяльності та репутацію. Формальна автономність, що надається ВНЗ, не гарантує активного самовизначення; автономні університети в реальності можуть бути пасивними навчальними закладами. Вони можуть жити минулим, замість того щоб дивитися в майбутнє. Спільно з іншими навчальними закладами в своїй країні вони можуть приймати однакові рішення і разом “пливти або тонути”. Автономні університети стають активними навчальними закладами, коли вони приймають рішення експериментувати зі змінами в їхній структурі і в їхній реакції на внутрішні і зовнішні вимоги (виклики). Вони відчувають, що в наш швидкий час найрозумніша поведінка — це бути попереду і направляти свої дії, а не пливти за течією. Саме в цьому процесі їм і потрібні нові організаційні елементи, які разом характеризують підприємницький університет.

4.1.4.10. Шляхи трансформації університетів у напрямку підприємництва

Автор наочно довів, що університетам вдається успішно трансформувати себе завдяки використанню (впровадженню) підприємницьких дій, причому такі *п'ять головних елементів* складають мінімум у цьому процесі: *потужний направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень); розширена периферія, де можна розвиватися; різноманітність бази фінансової підтримки; постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина); інтегрована підприємницька культура* [367, с. 5].

Далі розглянемо кожний із них.

4.1.4.10.1. Потужний направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень)

Традиційні європейські університети вже давно проявляють широко відому слабку здатність ефективно направляти себе [367, с. 5]. Із зростанням складності їхньої організації і збільшенням швидкості змін ця слабкість стає такою, що все більш і більш ослабляє університет, підсилюючи потре-

бу у поліпшенні його менеджменту. Неамбітні університети можуть проігнорувати цю потребу і пливти під традиційним керівництвом. Ті університети, що є флагманами або елітними університетами, можуть проігнорувати нестачу направляючих здібностей довше, ніж інші, бо вони можуть покладатися на свою репутацію і політичну підтримку в пошуку ресурсів. Але амбітні університети, а також університети, які вболівають за те, як вижити, не можуть покладатися на старі звички слабого менеджменту. Їм необхідно стати швидшими, рухливішими, гнучкішими і особливо сфокусуватися на тому, як вони реагують на все нові й нові вимоги суспільства, що постійно змінюється. Їм необхідно перебудувати свої програмні можливості. Потужний направляючий центр стає необхідністю. Цей центр може приймати різні форми. Але він повинен охоплювати центральні групи, що управляють, і центральні академічні підрозділи (центральні університетські академічні структури, відділи). Такий центр повинен поєднати нові цінності управління з традиційними академічними цінностями.

4.1.4.10.2. Розширена периферія, де можна розвиватися

Підприємницькі інститути демонструють швидке зростання тих підрозділів (відділів), які долають старі університетські кордони і зв'язуються з організаціями і групами у зовнішньому світі. З одного боку, такі підрозділи (відділи) є професійними підрозділами (відділами), дії яких спрямовані на передачу знань, промислові контакти, розвиток інтелектуальної власності, продовжену освіту, пошук фінансових коштів і взаємовідношення з випускниками. З іншого боку, такі підрозділи (відділи) є міжпредметними дослідницькими центрами, орієнтованими на вирішення наукових завдань і реалізацію проектів. Академічні підрозділи (відділи), що базуються лише на одній галузі знань, у подальшому продовжуватимуть відігравати важливу роль. Але такі підрозділи (відділи) не можуть здійснити всі ті заходи (комплекс підприємницьких дій), які тепер потрібно здійснювати університетам. Направлені в зовнішню

середовище дослідницькі центри символізують і реально забезпечують багатопредметне вирішення проблеми. Такі центри мають певну гнучкість, їх легко заснувати і реструктуризувати. Побудовані так, щоб мати здібності й можливості проникати через кордони, такі центри є посередниками між підрозділами (відділами) університету і зовнішнім світом.

Якщо університетська взаємодія (торгівля результатами освітньої та науково-технічної діяльності) із зовнішніми групами продовжує розвиватися, його інфраструктура повинна також швидко розвиватися й удосконалюватися. Заклопотані тим, щоб знайти найкращі засоби для відповідності соціальним вимогам, підприємницькі університети ризикують, пропонуючи повністю нову периферію з нетрадиційними елементами (складовими) [367, с. 6]. Саме таким чином і відбувається еволюція традиційного університету у підприємницький.

4.1.4.10.3. Різноманітність бази фінансування (диверсифікація фінансування)

Для того щоб сконструювати новий, орієнтований на зміни характер ВНЗ, університетам необхідні значні фінансові ресурси. Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б. Р. Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу): перше: основною є підтримка від урядового міністерства; друге: важливими є фонди від державних дослідницьких рад; третє: 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 здобутках в іншому, керуючись правилом: “краще мати більше грошей, ніж менше — за умови, що вони отримані законним чином” [369, с. 12].

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

- Інші доходи від уряду — від регіонального або міського (муніципального) уряду чи інших міністерств (сільського господарства, лісового

господарства, екології, МНС, науки і технологій, економічного розвитку тощо).

- Приватні джерела (приватних організацій), у тому числі:
 - а) індустриальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями;
 - б) професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації й організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам;
 - в) філантропічні фундації, які можуть бути як невеликими, так і гігантськими.
- 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; роялті-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 [369, с.14].

У процесі пошуку додаткового фінансування з другого та третього джерел підприємницькі університети, на відміну від непідприємницьких, краще усвідомлюють, що диверсифікація фінансових надходжень (джерел) робить їх більш мобільними і незалежними від державного регулювання, стандартних правил, інструкцій тощо. І саме на початку 1960-х років американські оглядачі зазначали, що у робочому й працьовитому ХХ сторіччі інституційна автономія буде залежати від відсутності єдиного або вузькоспеціалізованого джерела фінансової підтримки [367, с. 6–7].

Особливо необхідними є дискреційні фонди (ті гроші, які можна витратити на думку або за бажанням самого навчального закладу). Розширення фінансової бази стає життєво важливим, оскільки державна підтримка (перше з головних джерел фінансування) постійно зменшується. Під-

приємницькі університети визнають цю ситуацію і використовують собі на благо. Вони збільшують свої зусилля з пошуку грошей, особливо — за рахунок залучення дослідницьких коштів (засобів): вони дуже активно змагаються за гранти і контракти (друге з головних джерел надходження фінансів). Вони вибудовують такі портфоліо джерел доходів, що заглиблюються і розширюються у все нові й нові сфери і що включають промислові компанії, місцевий уряд і філантропічні фундації, а також прибуток від інтелектуальної власності, прибуток від послуг, що надаються навчальними закладами, фінансових засобів (пожертв, благодійних внесків, подарунків) від випускників (треє джерело фінансової підтримки університетів). Це приклад справжньої фінансової диверсифікації, що є особливо цінним із точки зору дискреційних грошей.

4.1.4.10.4. Постійно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина)

Під час вибудовування підприємницьким університетом сильного направляючого центру, розвитку структури для досягнення зовнішнього світу і диверсифікації своїх прибуткових потоків, його серцевина все ж знаходиться в традиційних академічних департаментах, що базуються на одній чи декількох дисциплінах, або ж — міждисциплінарних. Дуже важливим є той факт, чи приймуть вони серйозну трансформацію, чи від неї відмовляться. Саме тут, у цих підрозділах (відділах) академічної серцевини університету, запропоновані зміни та інноваційні кроки можуть потерпіти поразку. Якщо основні академічні підрозділи (відділи) опираються інноваціям і не сприймають їх, життя цього ВНЗ продовжуватиметься так, як це було раніше. Для того, щоб зміни пустили коріння, підрозділ за підрозділом (відділ за відділом) і викладач за викладачем повинні ставати підприємницькими підрозділами (відділами) і підприємцями, все сильніше і сильніше прориваючись до зовнішнього світу шляхом надання нових програм і завдяки вибудовуванню реальних заходів щодо отримання доходів (про що йшлося вище). Члени підрозділів (відділів) повинні брати участь у цен-

тральних направляючих групах. Вони повинні усвідомити, що індивідууми, як і колегіальні групи, матимуть більше прав щодо управління університетом у ланці між центральним управлінським персоналом і керівниками департаментів і наукових центрів. Саме в академічному середовищі традиційні академічні поняття і цінності мають глибоке коріння. Саме тут є важливим правильне сприйняття менеджерських заходів і побудова системи довіри до університетського підприємництва [367, с. 7].

4.1.4.10.5. Інтегрована підприємницька культура

Підприємницькі університети, так само як і будь-які компанії, розвивають свою робочу культуру, яка вітає, сприймає й підтримує зміни. Така нова культура може початися з навіть невеликої інституційної ідеї про зміни. Надалі ця первинна ідея може й повинна розвиватися для того, щоб на її основі розвинулася нова (інноваційна) університетська культура. Сильна культура тримається корінням у сильній практиці. При змішуванні ідей і практики питання культури університету стає більш важливим, бо інституційна культура допомагає культивувати інституційну приналежність і певну репутацію. При трансформації університетів цінності й етичні переконання навчального закладу можуть вести до розвитку інших важливих елементів [367, с. 7–8].

Аналізуючи виникнення і розвиток підприємницької культури у європейських університетах, Дж. Девіс зазначає, що протягом двох десятиліть діяльність ВНЗ Європи стала відмінною від традиційної академічної діяльності — навчання, наукові дослідження, культурне обслуговування суспільства [383, с. 25–26]. *На перший план вийшли такі проблеми, як: економічна складова діяльності ВНЗ; фінансування; шляхи “заробляння коштів”.* Ці проблеми, що виникають майже перед усіма університетами і коледжами Європи, корінним чином відрізняються від проблем класичних університетів у минулому. *Значне місце в діяльності будь-якого ВНЗ тепер займають такі складові підприємництва, як консалтинг; франчайзинг;*

маркетинг і менеджмент; кредитування навчання тощо. Крім того, перевага надається прикладним дослідженням на замовлення (і таким, які можна вигідно продати); широкій інтернаціоналізації освіти і запрошенню на навчання великої кількості іноземних студентів; комерціалізації усіх видів діяльності ВНЗ (у тому числі — використанні на комерційній основі кампусів, наданні приміщень ВНЗ, спортивних залів і майданчиків в оренду не студентам і не резидентам тощо). Масштаби і обсяги комерційних послуг, які надаються зараз університетами і коледжами, залежать від їхніх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їх ринкової орієнтації і тих технологій, що ними застосовуються.

Перетворення університетів у підприємницькі відбувається завдяки правильній інноваційній політиці ВНЗ. У процесі підприємницьких перетворень виникають інноваційні відносини в ко-

лективі співробітників ВНЗ. Характер цих відносин може сприяти чи протидіяти впровадженню підприємницьких ідей у ВНЗ. Розглянемо далі сутність інноваційної політики підприємницького університету та інноваційних відносин у ньому.

4.1.4.10.6. Інноваційна політика та інноваційні відносини у підприємницькому ВНЗ

Підприємницький університет за своєю суттю є інноваційним навчально-науковим ВНЗ, що здійснює інноваційну діяльність і в якому одним із інструментів управління є його інноваційна політика. У процесі реалізації інноваційної політики підприємницького університету в його колективі виникають інноваційні стосунки. Нижче буде розглянуто базові поняття та основні положення щодо інноваційної діяльності у сфері освіти, особливості інноваційної політики ВНЗ та інноваційних стосунків у ньому.

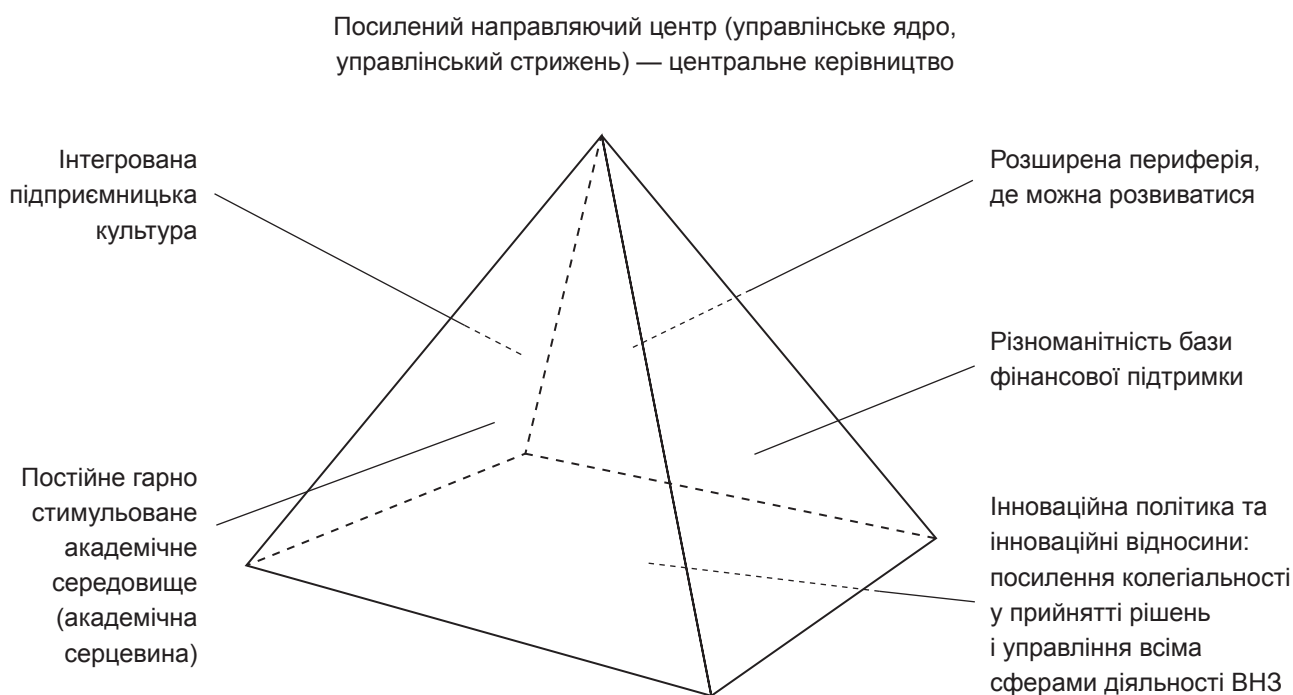


Рис. 4.8. Головні складові трансформаційних змін у звичайних університетах (за Б. Р. Кларком), що є необхідними умовами ефективного перетворення цих ВНЗ у підприємницькі університети

Виявлені Б. Р. Кларком трансформаційні зміни в університетах, що є необхідними умовами ефективного перетворення цих ВНЗ у підприємницькі університети [364–369; 383], схематично можна уявити у вигляді піраміди (рис. 4.8). При цьому особливу увагу слід приділити підприємницьким якостям членів колективу — починаючи з центрального керівництва (посиленого направляючого центру — управлінського ядра, управлінського стрижня) і закінчуючи інтегрованою підприємницькою культурою (корпоративною підприємницькою культурою) ВНЗ. На наш погляд, це є найважливішим чинником, який може надати можливість перетворити звичайний університет у підприємницький ВНЗ.

4.1.5. Сфери підприємницької діяльності ВНЗ

Головними особливостями підприємницького ВНЗ, як і підприємницької діяльності у сфері вищої освіти в цілому, є необхідність обов'язкового збереження академічності, науковості, високого рівня надання освітніх послуг і виконання наукових досліджень, підтримка високих морально-етичних норм, притаманних університетському середовищу, збереження освітньо-наукових і культурних традицій, попередніх досягнень, високого іміджу і припорошення заслуг ВНЗ і всієї системи вищої освіти.

Тому сферами підприємницької діяльності ВНЗ можуть стати, головним чином:

- контрактні форми надання різноманітних освітніх послуг і виконання прикладних (на замовлення) наукових досліджень з подальшою розробкою техніки, технологій, методів, методик, ноу-хау тощо;
- підготовка на контрактній основі навчально-методичних матеріалів (підручників, посібників, НМК тощо);
- проведення наукових і фахових (наприклад, медичних, юридичних, патентних, археологічних, мистецьких тощо) експертиз, підготовка на контрактній основі фахівців вищої кваліфікації (магістратура, докторантура);
- організація різноманітних міжнародних навчальних, наукових, культурних, спортивних і розважальних програм (у тому числі — за кордоном для громадян своєї країни і для іноземців у своїй країні);
- організація підготовки дітей і школярів за програмами дошкільних і середніх навчальних закладів (групи дитячих садків, ліцейні класи, репетиторство і підготовка для вступу до ВНЗ);
- організація силами співробітників ВНЗ різноманітних освітньо-культурних, спортивних, оздоровчих та інших заходів чи надання для таких цілей в оренду стороннім юридичним особам ресурсів свого ВНЗ;
- надання таких супутніх послуг абітурієнтам і студентам, як: профорієнтація; пошук місць стажування і працевлаштування (допомога з працевлаштування); консультації для іноземних студентів із міграційних питань, пошуку житла і тимчасового працевлаштування (повний робочий день або part-time); допомога абітурієнтам і студентам у пошуку джерел фінансової підтримки їхнього навчання (стипендій, фондів, різноманітних грантів, спонсорів тощо);
- організація при ВНЗ додаткових професійних підприємницьких структур (служби працевлаштування; юридичні консультативні пункти і нотаріат; бюро перекладів; туристичні бюро; служби психологічної допомоги; Інтернет-клуби; “бюро добрих послуг”; школи навчання автомобільній справі та керуванню автомобілем; фотомайстерні; майстерні з надання слюсарних і столярних послуг; експериментальні майстерні з виробництвами; сільськогосподарські ділянки з виробництвом сільськогосподарської продукції; лісництва тощо).

Сферами підприємницької діяльності системи вищої освіти також можуть бути відкриття нових підприємницьких навчальних закладів (приватних ВНЗ, загальноосвітніх шкіл, дитячих садків), приватних видавництв, рекламно-художніх підприємств, виробництв для системи освіти (складання комп'ютерів, розробка програмно-інформаційного забезпечення, виготовлення спеціальних

меблів і обладнання для навчальних закладів), молодіжних кафетеріїв, студентських їдалень, інтернет-кафе, навчальних відеосалонів тощо.

4.1.6. Загальні особливості, що є характерними для підприємницьких ВНЗ

Виділимо такі особливості, характерні для підприємницьких ВНЗ, як:

1. Підприємницьким ВНЗ немає необхідності мати велику кількість підприємців у своєму складі. Їх (підприємців) необхідно мати у складі закладу стільки, скільки підприємницьких напрямів існує у ВНЗ. Інші співробітники (яких більшість) — це менеджери (керівники) різних рівнів (проректори, директори інститутів, декани, керівники інших структурних підрозділів) і виконавці (професорсько-викладацький, науковий і допоміжний персонал).

2. Підприємницькі напрями — це ті, які можуть в межах чинного законодавства і відповідно до унікальних місій ВНЗ привести університети і коледжі до фінансових успіхів, отримання додаткових джерел фінансування, вироблення нових видів освітньо-наукової та інженерно-технічної продукції, надання новітніх або удосконалених освітніх послуг, а також — підвищення іміджу й укріплення позицій ВНЗ у країні і за її межами.

3. Головним підприємцем має бути ректор/президент (бажано — проректори/ віце-президенти або хоча б один із проректорів/ віце-президентів).

4. До підприємницьких напрямів університетської діяльності доцільно віднести:

- Службу набору студентів (місцевих/вітчизняних та іноземців).
- Службу зовнішніх комунікацій (стосунків), у тому числі — і міжнародних. Вона підшукує 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.

- Служба пошуку ВНЗ-партнерів, із якими доцільно співпрацювати закладу: акредитаційні комісії і різні престижні професійні асоціації, куди повинен вступити ВНЗ; підприємства і фірми-партнери, які беруть студентів на практику і потім працевлаштовують їх у себе; підприємства і фірми-партнери, які присилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (у т.ч. — на курси й окремі лекції).
- Служба планування навчальних програм — тих, які мають найбільший попит у країні і за кордоном, а також — нових (відповідно до вимог ринків освіти і праці).
- Служба планування НДР — тих, під які або можна отримати фінансування (кошти, гранти), або результати яких можна продати.
- Служба для планування й отримання прибутків від роялті, від патентів, винаходів, “ноу-хау”.
- Служба планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямів підприємництва і нових підприємств.
- Служба планування розвитку ВНЗ (у тому числі — будівництва).
- Служба планування і організації публікацій і видавничої діяльності.
- Служба планування і проведення конференцій, семінарів і забезпечення участі в них представників ВНЗ. Служба організації позааудиторної діяльності для викладачів і студентів.
- Служба роботи зі студентами й організації громадсько-корисної діяльності.
- Служба, яка належить до АГЧ і займається зароблянням для ВНЗ грошей, отримуючи доходи від:
 - а) надання в оренду приміщень, спортивних майданчиків, спільного використання з бізнес-структурами площ і обладнання ВНЗ;
 - б) надання супутніх послуг для студентів і сторонніх осіб;
 - в) роботи студентського містечка.

Усі інші підрозділи і служби — навчальна частина, наукова частина, бухгалтерія, експлуатаційно-ремонтні й постачальні підрозділи АГЧ, відділ кадрів та інші повинні працювати суворо за ін-

струкціями, очолюватися кваліфікованими керівниками (гарними менеджерами) і мати кваліфікованих фахівців-виконавців.

4.1.7. Інтернаціоналізація освіти як приклад підприємництва у ВНЗ

Усе частіше досвід провідних зарубіжних ВНЗ свідчить, що одним із основних напрямів підвищення ефективності і якості освіти є колективне підприємництво, особливо коли децентралізація університетів усе збільшується. Цікавим є досвід австралійського підприємницького університету Монеша. Вивчаючи цей університет і моделюючи його майбутнє, професор Бартон Кларк аналізує питання, пов'язані з інтернаціоналізацією освіти в університеті, його підприємницькою діяльністю і підкреслює вплив цих факторів на перетворення університету Монеша на навчальний заклад з глобальною орієнтацією й інтернаціоналізація педагогічного досвіду [368].

Аналізуючи план розвитку університету Монеша, Б. Кларк констатує, що підприємницька діяльність — важливий аспект роботи університету і цього не слід соромитися. В умовах постійного скорочення державного фінансування вищої освіти необхідно спиратися на власні сили. Навчання студентів-іноземців надає значні можливості й дозволяють значно покращити фінансовий стан університету.

Плануючи і здійснюючи діяльність щодо інтернаціоналізації навчання, університет може використовувати підходи, запозичені у бізнесі, у тому числі — планування, фінансове моделювання, вивчення ринку за замовленням і методи ідентифікації та зменшення ризиків. Отримана інформація не зумовлює характер подальших дій університету. Вона використовується для комплексного розгляду стратегічних, академічних і ділових намірів і планів. “Найдешевший” або “найзручніший” варіант надання освіти може бути академічно ненадійним. Ясно, що репутація університету залежить від академічної якості його навчальних програм. Процес ухвалення рішень у такому разі повинен бути дуже прискіпливим, обов'язково контролю-

ється радою, а точніше, його академічною комісією і консультативною дорадчою радою, що складається з виконавчої групи провідного професорсько-викладацького складу і старших викладачів університету, а також — із представників громадськості.

Для розгляду неакадемічних аспектів з питань міжнародної освіти створюються нові структури. Багато університетів створюють компанії, що повністю їм належать, надаючи наступні послуги на договірній основі:

- міжнародний маркетинг навчальних програм університету;
- ознайомлення студентів з інших країн із послугами, що надаються у ВНЗ;
- зарахування й адміністративна підтримка студентів з інших країн;
- консультативне обслуговування іноземних студентів з питань, не пов'язаних із навчанням (консультації з імміграційних питань, пошук житла, медичне обслуговування, культурна адаптація, організація дозвілля й гуманітарних програм);
- попередня консультація для іноземців з питань контрактної системи;
- ідентифікація, ведення переговорів і управління новими навчальними закладами й освітніми установами;
- просування проектів міжнародного консультування й управління;
- організація набору студентів-іноземців за місцем їх проживання (відкриття консультпунктів і приймальних комісій ВНЗ за рубежом).

Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б. Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу): *перше*: основною є підтримка від урядового міністерства; *друге*: важливими є фонди від державних дослідницьких рад; *третє*: 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 здобутках в іншому, керуючись правилом: **“краще**

мати більше грошей, ніж менше — за умови, що вони отримані законним чином” [369, с. 12].

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

- 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).
- Приватні джерела (приватних організацій), у тому числі: а) індустріальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями; б) професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації й організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам;

кам; в) філантропічні фундації, які можуть бути як невеликими, так і гігантськими.

- 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 книгарні; плата студентів за навчання і послуги; фонди, що надходять від випускників університету; роялті-дохід від запатентованої інтелектуальної власності ВНЗ і окремих його викладачів.

Б. Кларк зазначає, 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 [369, с.14].

4.2. Інноваційна політика та інноваційні відносини у ВНЗ: посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності ВНЗ

4.2.1. Особливості інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність є найважливішою складовою будь-якого підприємства, що розвивається. Від її ефективності залежить як фінансовий успіх підприємства, так і його потенційні можливості на ринку товарів і послуг. Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства сприяє його загальному успіху у боротьбі з конкурентами, досягненню нових рівнів виробництва та стратегічних цілей. Правильно організована інноваційна діяльність по суті є рушійною силою в економіці, її базовим підґрунтям, ознакою успішного підприємництва і запорукою успішного бізнесу. Інновації також є невід’ємною складовою науково-технічного прогресу, основою подальшого розвитку суспільства.

Дослідження шляхів і оцінка ефективності впровадження та управління інноваційною і підприєм-

ницькою діяльністю у сфері освіти, організації підприємницької освіти є актуальними і нагальними, а результати дослідження можуть мати як наукове, теоретичне, так і прикладне, практичне значення для подальшого підвищення ефективності діяльності освітньої галузі, якості підготовки фахівців-підприємців для народного господарства України.

Одним із перших у науковий обіг терміни “новація”, “інновація”, “новатор” ввів австрійський і американський економіст Йозеф-Алоїс **Шумпетер** (1883–1950 рр.). У своїй праці [290] Шумпетер зробив спробу викласти всеохоплюючу концепцію функціонування і розвитку капіталістичної економіки на базі науково-технічного прогресу. Він пов’язував економічний розвиток суспільства з підприємництвом, підприємницькою ініціативою, важкою і плідною працею підприємців. Термін “розвиток” Шумпетер ужив до суспільств, в яких є підприємці, здійснюються **нові** комбінації факторів виробництва, тобто відбувається вдосконалення способів продукування.

Поняття “здійснення **нових** комбінацій” у Шумпетера охоплює п’ять таких основних ситуацій:

- виробництво **нового** товару (якого не існувало);
- використання у виробництві **нової** техніки;
- освоєння **нових** ринків збуту;
- відкриття **нових** джерел сировини;
- використання **нової** економічної організації виробництва (наприклад, створення тресту) [102, с. 918–919].

За Шумпетером, підприємець — це **новатор**, який бачить нові можливості і вміє їх використати, людина, яка комбінує фактори виробництва. Підприємець існує лише в економіці, що розвивається, і саме **він є її рушієм, надає їй динаміки**. Шумпетер у своїх працях доводить, що **нововведення (інновації)** зумовлюють зміни темпів зростання виробництва, порушення економічної рівноваги. На його думку, найважливіша риса підприємця — **новаторство** [101, с. 722]. Він дає ґрунтовну характеристику підприємництва, зміст якої розкривається в таких основних його функціях:

- реформування й докорінна перебудова виробництва через здійснення **нових** комбінацій щодо техніки і технології, створення **нових** товарів, освоєння **нових** ринків, джерел сировини;
- підприємництво є функцією будь-якої економічної системи, виконання якої необхідно поєднувати з **новітніми** науковими розробками, маркетингом та іншими функціями;
- виконання функцій підприємництва залежить від господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, види, мотивацію та ін.

До цього можна додати необхідність постійного пошуку **нових** рішень, впровадження **інновацій**, застосування **нових** рішень в управлінні і виробництві.

З огляду на це основними функціями підприємця він називав:

- виготовлення **нового** блага або старого блага **нової** якості;
- освоєння **нового** ринку збуту, джерела сировини або напівфабрикатів;
- впровадження **нового** методу виробництва;

- здійснення відповідної **реорганізації** виробництва [101, с.723–724].

Взагалі, в широкому або загальному смислі термін “підприємництво” — це те ж саме, що “людська діяльність”. У зв’язку з цим можна казати, що будь-хто, хто діє, щоб змінити своє сьогодення й досягнути своїх цілей у майбутньому, займається підприємництвом [269, с. 47]. У вузькому смислі слова “підприємництво” полягає у тому, щоб “відкривати і помічати можливості для досягнення якої-небудь цілі, отримання прибутку або вигоди (зиску) і діяти, використовуючи можливості, що виникають навколо” [269, с. 59]. Але в цілому підприємництво, як і інноваційна діяльність, пов’язані головним чином із особистими рисами людини (підприємця, новатора) і їх можна й потрібно виявляти, розвивати і навчати їм.

Відомо, що інновації в освіті — процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану. Слово “інновація” має комплексне значення, оскільки складається з двох форм — ідеї та процесу її практичної реалізації [104, с. 338]. Саме правильно організована й ефективна інноваційна діяльність закладів освіти в сучасних умовах ринкової економіки дозволяє їм успішно конкурувати на внутрішньому і зовнішньому (світовому) ринку освітніх послуг.

4.2.2. Особливості управління інноваційною діяльністю (інноваційна політика)

Державне управління інноваційною діяльністю, або інноваційна політика країни, є процесом створення сприятливих умов для новаторства, формування інноваційних ідей і проектів, конструювання нових науково-дослідних зразків, розробки нововведень, їх освоєння і просування на ринок. За визначенням фахівців [101, с. 805], до нововведень належить новітня техніка і технології, сучасні виробничі процеси, наукові, організаційні, управ-

лінські ноу-хау та інші новинки. Інноваційна політика підприємств спрямована на:

- створення нового виробу або послуги (в т.ч. організаційних та інших новинок);
- здійснення науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок;
- підготовку та організацію серійного виробництва продукції (послуг);
- підготовку та організацію збуту нової продукції (послуг), що розпочинається паралельно з виробництвом;
- просування нового товару (послуги) на існуючий ринок товарів (послуг);
- вивчення нових ринків збуту й закріплення на них уже створених, але кращих за якістю товарів (послуг) і початковий етап створення досконаліших принципово нових товарів (послуг).

Для управління інноваціями юридичних осіб — підприємств, організацій або ВНЗ може використовуватися їхня інноваційна політика.

Розглянемо сутність і види інноваційної політики ВНЗ, а також пов'язані з нею проблеми інтернаціоналізації освіти і діяльності підприємницьких ВНЗ.

4.2.2.1. Сутність і види інноваційної політики підприємства (організації)

Одним із інструментів управління інноваціями є інноваційна політика підприємства (організації) [123, с. 21]. У будь-якому підприємстві (організації) слід розрізняти зовнішню і внутрішню інноваційну політику. Зовнішня інноваційна політика — це спільна лінія поведінки підприємства (організації) на ринку, що визначає пріоритетні інноваційні проекти і що веде до підвищення рівня його розвитку. Внутрішня інноваційна політика — це регулювання поведінки персоналу, націленого на інновативний тип розвитку підприємства (організації). Сутність поведінки персоналу визначають відношення, які складаються між співробітниками в інноваційній сфері діяльності підприємства (організації). У цілому, інноваційна політика підприємства (організації) є керівництвом з вибору пріоритетних напрямів інноваційного про-

цесу, розробки і виконання інноваційних планів і проектів, формування необхідних стосунків між співробітниками в організації. За своїм виглядом інноваційна політика підприємства (організації) може бути різною.

Залежно від ситуації, що склалася в підприємстві (організації), треба розрізняти такі види інноваційної політики: звуження (зменшення) і зростання (розширення).

У політиці звуження (зменшення) або зростання (розширення) закладено аналіз цілей підприємства (організації), що визначається як конкретний кінцевий стан (кінцеве становище) підприємства (організації), або бажаний результат. При всій різноманітності цілей їх можна розділити на дві: звуження (зменшення) і зростання (розширення).

При визначенні мети звуження (зменшення) кінцевий стан (становище) підприємства (організації) бачиться в збереженні досягнутого, підтримці обсягів виробництва, частки освоєного ринку, рівня заробітної платні і чисельності працівників або в поступовому зниженні темпів зростання, сподіваючись на можливе поліпшення в майбутньому. Цілі звуження (зменшення) вибирають підприємства (організації), що діють у несприятливих умовах. Інвестиції в інноваційні проекти в цьому випадку або відсутні, або носять випадковий характер (політика виживання).

Цілі зростання (розширення) передбачають позитивну динаміку, їхня відмінність залежить від їхнього змісту і вони можуть очікувати (бути націлені на):

- досягнення високого рівня технологічного розвитку, що виявляється в стані впроваджених процесів і технологій (у ступені їхньої новизни, економічності, продуктивності, прогресивності);
- досягнення високого рівня економічного розвитку, що виявляється в підвищенні конкурентоспроможності товарів і послуг, збільшенні частки ринку, розширенні обсягів, покращенні фінансових результатів і фінансового стану;
- досягнення високого рівня соціального розвитку, яке виявляється, по-перше, в соціалізації результатів діяльності, по-друге, в підвищенні ролі людини (гуманізації процесу управління).

Інвестиції в інновації при політиці зростання є регулярними і мають чітку спрямованість, що характеризує інноваційну політику. Інноваційна політика зростання характеризується зовнішньою і внутрішньою соціальною орієнтацією (під зовнішньою треба розуміти соціалізацію результатів діяльності, під внутрішньою — гуманізацію процесу управління). Присутність однієї зі складових не обов'язково передбачає присутність і іншої. Але якщо в політиці розподілу доходів (прибутків) присутнє прагнення одночасно і до соціалізації результатів діяльності, і до гуманізації процесу управління, то інноваційну політику підприємства (організації) слід визнати гуманістичною.

Усі виділені властивості складають, так би мовити, супутні ознаки інноваційної політики зростання. Крім того, вона може бути екстенсивною або інтенсивною, ризиковою або помірною, допускати використання альтернативних джерел фінансування та інвестицій.

4.2.2.2. Сутність інноваційної політики ВНЗ

Вищі навчальні заклади також є підприємствами (організаціями), але вони мають свою специфіку. Головна їхня особливість — освітня діяльність, і вона накладає певні обмеження на інноваційні зміни. Перше обмеження викликане наявністю принципу неперервності освіти (спадкоємність навчання, послідовність, поступовість і пов'язаність його освітньо-професійних рівнів навчання і наукових ступенів), що створює для освітніх інновацій інституційний кордон, і принципу універсальності освіти — вчити всіх людей незалежно від їхніх індивідуальних соціальних, расових, етнічних або релігійних ознак чи різновидностей, місця мешкання, стану здоров'я, рівня попереднього навчання тощо. Це не дозволяє відсікти від освіти велику кількість людей, які її потребують [123, с. 23].

Друге обмеження викликано наявністю суттєвого внутрішньої суперечності самої освіти. З одного боку, освіта — сфера поширення наукових знань і сфера генерації власне освітнього знання,

тобто сфера творчого пошуку, затвердження нового; з іншої — освіті властивий крайній консерватизм, оскільки повторення і відтворення репродуктивного характеру є передумовою збереження соціуму. Для розвитку суспільства є необхідним в обов'язковому порядку передача культурних норм і мінімуму загальнообов'язкових знань і загальнолюдських цінностей. Іншими словами, соціально-культурний традиціоналізм є ще одним кордоном на шляху до здійснення інновацій [123, с. 24]. Крім того, необхідно стійко відтворити не лише сферу культури і знань у повному обсязі, але й усі соціально-економічні взаємини і стосунки, соціальні прошарки і сфери суспільства за допомогою здійснення багатьох різноманітних соціальних функцій освіти.

На думку вчених і освітян, недооцінка вказаних обмежень на інноваційну політику в освіті може призвести до того, що інновації збивають відтворення освіти з режиму творчості і перетворення цілком і повністю на режим рутини, адаптації, виживання. Більше того, політика перманентних інновацій породжує хаос в освітній системі, веде до її розпаду.

Слід також мати на увазі людський потенціал, людський чинник у сфері освіти. Так, окрема освітня інновація, помножена на енергію ентузіастів, не може бути реалізована або вкорінена в масових масштабах, якщо не спирається на власну творчість мас або викликає неприйняття і відсіч.

Наступне, третє обмеження на інноваційні зміни у вищій школі полягає в тому, що існують і соціально-економічні кордони на впровадження і використання інновацій у сфері освіти. По-перше, освіта — це галузь комплексних і довгострокових соціально-економічних наслідків, що не відразу виявляються, будь-якої політики, у тому числі — інноваційної політики. По-друге, освіта — це галузь значної кількості переважно неокупних у короткотерміновому і вартісному відношенні інновацій, сфера довгострокового інвестування. По-третє, в умовах ринку інноваційні цикли характеризуються короткостроковістю, освітні ж цикли (цикли відтворення знань, людських ресурсів) мають тривалий характер.

Проте економічні критерії відносно необхідності і можливостей впровадження інновацій в освіту через особливості її природи і важливості вирішуваних нею в суспільстві першочергових соціально-економічних завдань, не повинні бути головними і вирішальними. У даному випадку найважливішими є критерії, пов'язані безпосередньо з відтворенням людини, соціальними інститутами, суспільством (соціальні, психологічні, педагогічні, етичні критерії) [123, с. 25].

Інноваційна політика у галузі вищої освіти відрізняється від інноваційної політики в інших ланках освіти великою вірогідністю комерціалізації інновацій. ВНЗ, що надають освітні послуги для суспільного сектора економіки, і ВНЗ, що надають освітні послуги для бізнесу, також знаходяться не в однаковому становищі з точки зору інновацій, а тому матимуть відмінності у здійсненні інноваційної політики, зокрема для комерційних проектів.

У той же час діяльність ВНЗ — це не лише освітня діяльність, підготовка кадрів, людського потенціалу для різноманітних сфер господарства і суспільства в багатьох його компонентах. На мікрорівні ВНЗ є суб'єктом різних видів діяльності — як освітніх, так і позаосвітніх [123, с. 25]. Наприклад, до позаосвітньої діяльності відносяться такі її види, як наукова, проектно-конструкторська, адміністративно-управлінська, фінансова, маркетингова. Виховна діяльність є органічним елементом усіх видів діяльності ВНЗ. Крім того, слід відрізнити інноваційну політику від науково-технічної політики ВНЗ. Сприйняття цих двох видів політики як синонімів — помилка, що часто зустрічається, серед освітян і співробітників ВНЗ. Науково-технічна політика охоплює лише наукову діяльність, інноваційна політика — всі види діяльності ВНЗ, відповідає за його розвиток, підвищення конкурентоспроможності. Виходячи з цього, основними принципами зовнішньої інноваційної політики вищої школи і її структурних одиниць — ВНЗ — є:

- єдність наукового й освітнього процесів, адміністративно-управлінської діяльності і їх спрямованість на економічний, соціальний і духовний розвиток суспільства;

- оптимальне поєднання державного регулювання і самоврядування;
- формування інноваційних проектів із пріоритетних напрямів досліджень, визначених державною і регіональною інноваційною і науково-технічною політикою;
- підтримка провідних учених, наукових колективів, наукових і науково-педагогічних шкіл, здатних забезпечити випереджаючий рівень освіти і наукових досліджень, розвиток науково-технічної творчості молоді;
- проведення повного циклу досліджень і розробок, що закінчуються реалізацією готових послуг і продукції;
- підтримка підприємницької діяльності в науковій сфері;
- інтернаціоналізація освіти з подальшою інтеграцією науки й освіти в міжнародне співтовариство;
- формування мережевих структур при організації інноваційної і науково-технічної діяльності [123, с. 26].

Внутрішня інноваційна політика повинна формуватися і здійснюватися також і на основі таких принципів:

- безперервний розвиток інноваційного потенціалу організації, необхідного для реалізації інновацій;
- комплексне здійснення інновацій, при якому всі види інновацій тісно взаємозв'язані між собою і взаємно просувають один одного;
- створення структурного підрозділу, що відповідає за формування і реалізацію інноваційної політики, стратегії;
- мобілізація персоналу, максимальне використання фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів для реалізації інновацій;
- матеріальне, моральне і соціальне заохочення інноваційної активності;
- облік і оцінка ризиків.

Інноваційна політика ВНЗ, як інструмент управління розвитком і підприємства (організації), є вирішальним чинником інноваційної діяльності, одним із важливіших елементів інноваційного

процесу у ВНЗ, підприємствах (організаціях). Вона повинна сприяти розкриттю інноваційного потенціалу, створенню інноваційно-активної, ефективної поведінки персоналу.

4.2.2.3. Види інноваційної політики ВНЗ

Інноваційна політика ВНЗ повинна враховувати специфічні особливості діяльності навчально-го закладу. Складовими інноваційної політики ВНЗ є:

1. Середовище:
 - зовнішнє: регіональний (муніципальний) рівень; національний рівень; міжнародний рівень;
 - внутрішнє.
2. Мета розвитку ВНЗ:
 - зростання (зменшення);
 - зростання (розширення): екстенсивне; інтенсивне.
3. Відношення до ризику:
 - ризикова;
 - помірна (поміркована).
4. Сфера діяльності:
 - освітня;
 - наукова (науково-технічна);
 - культурно-виховна;
 - адміністративно-управлінська;
 - фінансова;
 - господарська, допоміжна, інші види діяльності ВНЗ;
 - спорт, дозвілля, побут, позааудиторна діяльність ВНЗ.
5. Характер вибору інновацій:
 - селективний;
 - індикативний;
 - комплексний.
6. Джерела фінансування ВНЗ:
 - бюджетні;
 - позабюджетні;
 - власні;
 - багатоканальна система знаходження, залучення і накопичення коштів.
7. Метод формування інноваційної політики ВНЗ:
 - традиційний;
 - інтуїтивний;
 - науково обґрунтований.

8. Характер реалізації інноваційної політики ВНЗ:

- стабільний;
- нестабільний.

9. Ступінь впровадження підприємництва:

- невисокий (середній);
- високий.

Зовнішня і внутрішня політика ВНЗ розуміються так само, як і для підприємств (організацій). Особливістю сучасної зовнішньої інноваційної політики ВНЗ є впровадження передового зарубіжного досвіду провідних ВНЗ світу з організації міжнародної освіти, інтернаціоналізації вищої освіти, впровадження дистанційних форм навчання, налагодження партнерських стосунків із зарубіжними ВНЗ і обмін із ними студентами і викладачами. Те ж саме стосується й обмінів з українськими ВНЗ. Екстенсивна інноваційна політика — це політика змін у напрямі кількісного нарощування окремих характеристик діяльності ВНЗ, що піддаються інноваціям. Інтенсивна інноваційна політика — політика змін у напрямі якісного вдосконалення відповідних характеристик.

Відносно ризиків для ВНЗ характерною є поміркована інноваційна політика. Ризикова, враховуючи особливості діяльності ВНЗ, може здійснюватися лише в науковій діяльності (дослідництво і впровадження результатів новітніх науково-технічних розробок і технологій). Але ВНЗ повинен розробити програму управління ризиками. Серед методів управління ризиками перевагу слід віддавати страхуванню ризиків і розподілу відповідальності учасників (головних виконавців) інноваційного проекту. Індикативна інноваційна політика означає, що ВНЗ повинен розвиватися відповідно до встановлених суспільством громадянсько-суспільних індикаторів (нормативів, норм). Селективна ж інноваційна політика означає розвиток у пріоритетних напрямках, визначених зовнішньою інноваційною і промисловою політикою держави і регіону.

Традиційний підхід до формування інноваційної політики означає, що в ній не враховуються вимоги зовнішнього оточуючого середовища, якісні зміни у внутрішньому оточуючому середовищі, рівень розвитку самого ВНЗ. Інтуїтивний підхід має на увазі розробку інноваційної політики од-

нією людиною на основі інтуїтивних відчуттів. Науково обґрунтована інноваційна політика є колективним соціальним процесом удосконалення діяльності ВНЗ на основі традицій, що склалися, передового зарубіжного досвіду, тенденцій розвитку ВНЗ і країни з обов'язковим урахуванням національних особливостей.

За сферою діяльності інноваційна політика ВНЗ може бути освітньою (організація навчального процесу, надання статутних освітніх послуг, розробка освітніх технологій, організація методичної роботи тощо), науковою, науково-технічною (організація наукових досліджень у пріоритетних галузях науки і техніки, автоматизація та інформатизація всіх сфер діяльності ВНЗ, виконання проектно-конструкторських робіт, розробка нової техніки і високих технологій); культурно-виховною (культурно-просвітницька робота зі студентами, організація громадсько-патріотичної та соціально-корисної діяльності студентів і викладачів, надання шефської допомоги школам, участь у благодійних проектах тощо); адміністративно-управлінською (прийняття адміністративних і управлінських рішень на різних рівнях керівництва діяльністю ВНЗ: ректорат → деканати → кафедри → виконавці; ради → виконання рішень рад); фінансовою (нові форми використання фінансових накопичень; урізноманітнення джерел надходження фінансових засобів, коштів; нові методи і заходи із збереження і примноження фінансових засобів ВНЗ); господарською, допоміжною та іншою (за видами діяльності ВНЗ); спортивною, з організації дозвілля студентів і викладачів, з удосконалення і поліпшення побуту студентів і викладачів, позааудиторною діяльністю ВНЗ (організація культурно-масових заходів, гуманітарних і міжнародних програм тощо).

Бюджетна інноваційна політика — це та, що повністю фінансується з бюджетних коштів усіх рівнів: державного, регіонального, муніципального. Позабюджетна інноваційна політика фінансується за рахунок фінансових засобів (коштів) позабюджетних фондів, фірм, підприємств, організацій і установ, населення, спонсорів, зарубіжних джерел. При власному фінансуванні ВНЗ здійснює інноваційну діяльність за рахунок зароблених

коштів (фінансових засобів). Багатоканальна інноваційна політика має на увазі, що фінансування відбувається (здійснюється) з усіх перерахованих вище джерел, а також можуть залучатися фінансові засоби (позики) банків.

За характером реалізації інноваційна політика може бути стабільною, тобто такою, що реалізується відповідно до прийнятої програми і планів інноваційної діяльності, або — нестабільною, тобто такою, що реалізується у міру об'єктивної і суб'єктивної необхідності.

Інноваційна політика може базуватися на невисокому (середньому) або високому ступені впровадження підприємництва у ВНЗ. Бюджетні (державні, муніципальні) ВНЗ при суттєвій підтримці держави можуть дозволити собі використання лише деяких видів підприємництва (маркетинг, реклама, пошук замовників освітніх послуг і потенційних роботодавців для випускників). Для приватних же навчальних закладів підприємство є головним інструментом реалізації статутної діяльності.

На практиці можливо проводити зовнішню інтенсивну, помірну за ступенем ризику, стабільну інноваційну політику на основі багатоканальної моделі фінансування й ефективної статутної підприємницької діяльності. Внутрішня політика повинна відповідати зовнішній. У протилежному випадку ВНЗ не тільки не зможе розвиватися, але й може зовсім припинити свою діяльність.

Далі розглянемо важливі складові інноваційної політики — використання досягнень міжнародної освіти, інтернаціоналізацію вищої освіти і впровадження підприємництва в статутній діяльності ВНЗ. Проаналізуємо також диверсифікацію фінансових фондів і шляхи надходження коштів на прикладі зарубіжних підприємницьких ВНЗ.

4.2.3. Інноваційні відносини і культура підприємництва у ВНЗ

Важливими й актуальними для подальшого розвитку ВНЗ і системи вищої освіти в цілому, їх стабільного фінансового стану в умовах економічної кризи і зменшення бюджетного фінансу-

вання й державної підтримки, безумовно, є впровадження нових технологій та інновацій у галузі вищої освіти, грамотна інноваційна й підприємницька політика ВНЗ. Велику роль у стабілізації розвитку і фінансового стану ВНЗ відіграють інноваційні відносини членів їхніх колективів, рівень їх підприємницької культури, готовність до співробітництва і спільного вирішення проблем.

Розглянемо сутність, види і розвиток інноваційних відносин у ВНЗ, а також — проблеми інноваційної підприємницької культури в європейських ВНЗ.

4.2.3.1. Вищий навчальний заклад як суб'єкт і об'єкт інноваційних відносин

Будь-якому процесу відповідають певні відносини, що складаються між його учасниками. Для інноваційної політики характерні інноваційні відносини, що їх мають реалізовувати суб'єкти та об'єкти управління.

Суб'єкт управлінських відносин — це активна ланка, що впливає на ці відносини; об'єкт управлінських відносин — це пасивна ланка відносини, що сприймає вплив і піддається його дії. У цьому сенсі будь-який суб'єкт (носій) управлінських відносини у тій чи іншій мірі є як активною, так і пасивною ланкою. Суб'єктами (носіями) інноваційних відносини вищої школи є всі члени суспільства, соціальні групи, соціальні структури, які так або інакше мають відношення до сфери освіти, науки і виробництва. Вони можуть бути індивідуальними і асоційованими (колективними).

ВНЗ може виступати також суб'єктом і об'єктом взаємодії із зовнішньою середою на макро-, мезо- і мікрорівнях (з точки зору дії інноваційних відносин на зовнішнє середовище за силою і значимістю дії, а також за просторовим обсягом і ефектом дії). З позицій макроекономіки як суб'єкти інноваційних відносини можуть виступати й самі ВНЗ, що є інституційними ланками формальної системи освіти. У той же час вони виступають як об'єкт управління. ВНЗ може виступати як господарючий суб'єкт і у складі науково-виробничого комплексу, і в регіональній освітній системі, і в системі безперервної освіти, вступаючи як у внутрішні (внутрішньоуніверситетські (внутрішньоінститут-

ські), внутрішньокорпоративні), так і в зовнішні управлінські відносини з довкіллям. На мікрорівні суб'єктами інноваційних дій виступають керівники ВНЗ, структурного підрозділу, що відповідає за інноваційну політику. Об'єктами управління є, з одного боку, інноваційна діяльність, з іншого — весь персонал ВНЗ. Власне інноваційні відносини виникають між людьми з приводу формування і реалізації інновацій. При цьому процеси, пов'язані з виробництвом і відтворенням нового (нового знання, нового продукту або послуги, нових управлінських комбінацій, нових суспільних відносин) або просто із внесенням змін у вже відоме, мають бути не стихійними, несвідомими, а неодмінно свідомо поставленими на наукову основу і мати характер спеціалізації. З тих пір, коли інноваційні відносини стають такими, що постійно відтворюються, можна говорити про особливий тип управлінських відносини — інноваційні відносини, які є в будь-якій сфері людської життєдіяльності, у тому числі і в освіті.

В освіті присутні інноваційні відносини як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Вони реалізуються через інтереси суб'єктів і об'єктів освіти.

4.2.3.2. Об'єктивні інноваційні відносини

До об'єктивних інноваційних відносин можна віднести:

- інноваційно-економічні;
- інноваційно-педагогічні;
- інноваційно-управлінські, у тому числі — інноваційно-організаційні;
- інноваційно-фінансові;
- інноваційно-майнові відносини.

Охарактеризуємо детально кожний вид цих відносин. Центральною ланкою інноваційних відносин в інноваційній сфері освіти є інноваційно-економічні відносини. Це відносини людей, що виступають у чистому вигляді в матеріально перетворюючому житті і діяльності, пов'язані з формуванням і реалізацією інноваційної політики. Оскільки вони характеризують відносини соціальних суб'єктів, представників соціальної

структури суспільства, то з точки зору справедливості устрою, функціонування і використання тих чи інших економічних відносин, їх вивчення здатне показати сутність людей, мотиви їхньої поведінки через свої матеріальні прояви. Тому інноваційно-економічні відносини мають політичну, соціально-культурну і етичну форму прояву. Для ВНЗ характерним є те, що він у рамках інноваційної діяльності може вступати і в ринкові, і в неринкові інноваційно-економічні відносини. Неринкові економічні відносини — це, з одного боку, нееквівалентні грошові відносини між людьми і господарюючими соціальними суб'єктами (подарунки, пожертвування, податки, штрафи), з іншої — не грошові економічні відносини (бартер, взаємозаліки, а також економічні відносини натурального господарства і вільної асоціації всередині окремого соціального суб'єкта або господарського підрозділу).

Комерціалізацію освітніх інновацій утруднює суттєва складність отримання прибутків навіть від комерційно ефективних проектів. Це пов'язано з довгими термінами окупності, що визначається специфікою освіти. Між тим ринкові інноваційно-економічні відносини можливі у тих випадках, коли інновації в науці (у тому числі педагогічній) зливаються з інноваціями в бізнесі. При цьому, незалежно від можливості їхнього комерційного використання, інновації необхідно здійснювати синхронно, відповідно до існуючих взаємопов'язаних технологічних традицій і устроїв (в освітній сфері — відповідно до педагогічних парадигм).

Інноваційно-педагогічні відносини — відносини суб'єктів (тобто носіїв, учасників) інноваційної діяльності, що пов'язані з навчальним процесом і його забезпеченням. Ці відносини — своєрідний аналог у сфері економіки духовного виробництва техніко-економічним відносинам у сфері економіки матеріального виробництва. Аналоги єдині у своїй міжформаційній універсальності, оскільки ніколи не зникнуть праця і взаємовідносини між людьми. Якою ж є суть інноваційно-педагогічних відносин між людьми? Суб'єкти цих відносин — це викладачі і студенти. Відносини між ними складаються в педагогічному процесі у зв'язку

з його вдосконаленням. Вони наповнені навчанням і вихованням як суттю цього процесу. Ці інноваційні відносини виступають у вигляді освітньої послуги — досить складної економічної категорії, що має неоднозначне тлумачення, а також у вигляді змішаного суспільного, приватного (споживчого) і соціально значимого блага. Саме зміст освітнього процесу — це той гранично конкретний і в той же час гранично значимий вид освітньої діяльності, де формується “генетична матриця соціуму” [123, с. 35]. Тому інновації у цій сфері, що є вельми делікатною у зв'язку з її впливом на свідомість дітей і молоді, повинні відбиратися з особливою ретельністю і проводитися з особливою обережністю, керуючись першою заповіддю лікаря: “не нашкодь”. Саме до суб'єктів інноваційно-педагогічних відносин, особливо коли йдеться про виховання, ні в якому разі не можуть вживатися такі економічні категорії, як “сировина” і “ресурс”.

Інноваційно-управлінські відносини, включаючи інноваційно-організаційні, — економічні відносини, що виникають між людьми у зв'язку з управлінням економікою вищої освіти у сфері інноваційної діяльності. Для них характерне переважне використання особистісних (міжособових) відносин неформального характеру між інноваторами. Формальні міжособові відносини персоналу відбуваються відповідно до розпоряджень і наказів адміністрації в межах організаційної структури ВНЗ, і вони не завжди на практиці збігаються з інтересами співробітників, що беруть участь у тому чи іншому інноваційному проекті — як у процесі його реалізації (найчастіше це професорсько-викладацький склад), так і у процесі створення необхідних умов для його реалізації (адміністративно-господарський персонал).

Суб'єкти інноваційно-управлінських відносин у вищій освіті тяжіють до консерватизму через бюрократизацію управління. Проте вони часто можуть піддаватися “інноваційній лихоманці”. Необхідно підкреслити надзвичайно важливу роль управлінського ресурсу, який у поєднанні з повним використанням духовного ресурсу науково-педагогічних кадрів може творити дива навіть в умовах грошового (фінансового) голоду (жорстких грошових (фінансових) обмежень, як на бю-

джетні, так і на позабюджетні кошти ВНЗ). Завдання інноваційно-управлінських відносин в освіті, з урахуванням впровадження інновацій, полягає в грамотному формуванні і використанні потенціалу всіх економічних відносин у ВНЗ, усіх відтворювальних характеристик освітніх і наукових циклів.

Інноваційно-організаційні відносини (розподіл праці, спеціалізація, кооперація праці) в рамках ВНЗ пов'язані з організацією трудових відносин, для реалізації яких необхідні кадрові, матеріально-технічні ресурси (навчальні площі, обладнання, устаткування, навчально-методична і наукова література). Вони визначають внутрішньоуніверситетську (внутрішньоінститутську) організацію праці науково-педагогічних кадрів, адміністративно-управлінського апарату і змінюються разом із змінами в організації навчання, зокрема: у парадигмах навчання, технічних засобах і технологіях навчання, новому співвідношенні у предметних галузях наукових знань, що викладаються у ВНЗ, а також внаслідок серії крупних наукових відкриттів у різних галузях науки і техніки.

Інноваційно-фінансові відносини виникають між людьми у зв'язку з необхідністю здійснення фінансових операцій в інноваційній сфері освіти. Інновації в них відіграють важливу роль як для окремого ВНЗ, так і для всієї національної економіки. Хронічне недофінансування освіти протягом тривалого часу, підриваючи нормальний характер відтворення фінансових відносин у ВНЗ, у той же час підриває життєво важливі цикли відтворення науки, знання, освіти, кваліфікованих кадрів. Накладення тривалого недофінансування на окремі характеристики вказаних вище циклів здатне привести до катастрофічних втрат науково-освітнього потенціалу України. Це відображається на мікрорівні (на рівні окремого ВНЗ) у значному зниженні якості освітньої діяльності.

Підсистема інноваційно-фінансових відносин покликана не відриватися від останніх видів інноваційних відносин і освітньої діяльності ВНЗ, а надавати підтримку, навіть — комерційними інноваціями (інноваційною підприємницькою діяльністю ВНЗ). Зокрема, такими як: освітній кредит, освітній вексель, освітнє страхування життєздат-

ності освітніх закладів і установ, пільгове оподаткування на інноваційну діяльність, ваучеризація вищої освіти. У вищій освіті дуже важливим є моральний аспект інноваційно-фінансових відносин. Зокрема, комерційні інновації у ВНЗ, що зіштовхуються з некомерційною суттю освіти і частково науки (фундаментальні дослідження), можуть сприяти вихолощенню з університетського середовища певного типу викладачів (тих викладачів і науковців, хто вороже ставиться до комерціалізації творчої, духовної діяльності). Кваліфіковані ж науково-педагогічні кадри — це не лише носії достовірно глибинного знання у всіх сферах людського життя, але й совість науки і всього суспільства. Це — не просто середній клас із своїм соціальним статусом і розміром отриманого доходу, це інтелект нації. З комерціалізацією освітньої і наукової діяльності тип людських відносин міняється з точністю до навпаки: на місце солідарності і взаємної допомоги приходять конкуренція, що є характерною для ринкових відносин [123, с. 37].

У свою чергу бюджетне фінансування інноваційної діяльності ВНЗ створює таку єдність, при якій, в умовах солідарності людей, сила і слабкість окремих ланок взаємно доповнюються і замінюються один одним; завдяки цьому виграють, виживають і розвиваються всі, а не лише деякі "обрані". Навіть фінансово спроможному (платоспроможному) однакові дуже важко в умовах глобальної і взаємопов'язаної економіки, за наявності великого комплексу потреб самостійно профінансувати їх, не кажучи вже про задоволення більшості потреб суспільства.

Інноваційно-майнові відносини, або відносини власності в економічному сенсі, виникають між людьми з приводу операцій з власністю, майном, використовуваних в інноваційному процесі. Інноваційно-майнові відносини між суб'єктами господарювання повинні складатися так, щоб працювати на освіту в цілому і кожний конкретний освітній заклад (установа), зокрема. Встановлення таких відносин — це прерогатива держави. Для багатьох сучасних ВНЗ слабка матеріальна база, включаючи і майно інфраструктурних підрозділів, — типова проблема.

4.2.3.3. Суб'єктивні інноваційні відносини

До суб'єктивних інноваційних відносин належать інноваційно-психологічні та інноваційно-моральні, що зачіпають відчуття, емоції і суб'єктивні етичні оцінки людей.

Інноваційно-психологічні, зокрема, є психологічним контуром відносин, що виражають психологію господарських суб'єктів. Наприклад: чекання, терпіння, залишок довіри до влади з боку науково-педагогічного корпусу відносно справедливого розподілу багатих за своїм потенціалом і в той же час обмежених ресурсів. Вони є важливою частиною соціально-психологічних відносин, які залишаються у сфері освіти останніми, коли зникає все інше. Викладач, учений — це ті професії, в яких первинне значення має покликання, талант, хист, бажання творити й служити людству. Ці професії будуть живими стільки, скільки живе людина.

Інноваційно-моральними є такі відносини між людьми, які можна оцінювати з точки зору добра і зла (наприклад, це чесність, надійність соціальних зв'язків господарюючих суб'єктів). Дуже важливими є інноваційні морально-етичні норми відносин у закладах освіти, які можуть виступати запобіжником зловживань і корупційних дій.

Усі зазначені вище види інноваційних відносин в освіті здійснюються в системі відтворення благ і ресурсів, галузевих, регіональних і міжгалузевих зв'язків: між сферами господарства і суспільства, між освітою і суспільством.

Зміни інноваційно-економічних відносин у вищій освіті, що здійснюються на систематичній науковій основі, прискорюють соціальний прогрес. Інші ж види інноваційних відносин, особливо інноваційно-фінансові та інноваційно-управлінські, можуть і повинні сприяти такому прогресу, синхронізуючи інноваційні зміни.

Наведені види відносин є характерними як для зовнішньої, так і для внутрішньої інноваційної політики ВНЗ.

4.2.3.4. Розвиток інноваційних відносин

Розвиткові інноваційних відносин дають імпульс, по-перше, необхідність якомога краще

приспосовувати до вкрай обмежених і виснажених природних ресурсних можливостей нові види людської діяльності й нові потреби людського суспільства, що постійно зростають і ускладнюються; по-друге: пошук нових і ще не відомих людству можливостей і умов для його розвитку.

Це протиріччя між потребами і можливостями суспільства вирішується в даному випадку за допомогою поставленого на наукову основу масового виробництва інновацій як самостійної сфери діяльності. У ВНЗ це стосується освітніх, фінансових, соціальних, управлінських і культурних інновацій. Інноваційна діяльність — це своєрідне відновлення і вдосконалення застарілого об'єкта, що оновлює його і виводить його функціонування на якісно новий рівень.

Старіння елементів освіти проявляється в нездатності інноваційних відносин адаптуватися до сучасного суспільства і вимог часу, в невідповідності реаліям життя і соціуму, який постійно змінюється. Це стосується як викладання предметних знань, так і задоволення потреб суспільства. При цьому головні інновації у ВНЗ пов'язані насамперед зі зміною індивідуальної свідомості людей і суспільної свідомості. Важливо розглянути, що міняють інновації в економічних відносинах, які нові елементи виникають у рамках традиційних економічних відносин в освіті, і показати, як різні види економічних відносин із урахуванням інновацій проявляються у ВНЗ. Як зазначалось вище, комерційні інновації у сфері освіти, у тому числі у ВНЗ — можуть входити у протиріччя з некомерційною суттю освіти, університетським академізмом, заміною сприйняття ВНЗ вже не як "храму науки", а як освітянської бізнес-структури. Це абсолютно природно в умовах споживчого характеру розвитку суспільства і розповсюдження ринкових відносин на всі сфери людського життя, навіть — на освіту. Як свідчить досвід ВНЗ економічно розвинутих країн, одним із можливих напрямів підвищення ефективності і якості вищої освіти в жорстких умовах конс'юмеризму (організованого руху за розширення прав і впливу споживачів та покупців на продавців і виробників товарів і послуг, створення товариств споживачів) [100, с. 826] є розумне колективне підпри-

емництво, особливо коли децентралізація університетів усе збільшується. Як зазначає професор Каліфорнійського університету Б. Кларк у книзі “Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації” [366; 367], майбутнє за так званими “Підприємницькими університетами”, в яких посилюється управлінське ядро (стрижень), що управляє університетом, здійснюється: диверсифікація джерел доходів; розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу; стимулювання академічних підвалів (академізму) університету; приділяється значна увага створенню загальноуніверситетської підприємницької культури) [365–369; 383; 497; 513].

Важливе значення мають і державно-громадські суб’єкти інноваційних відносин у сфері управління освітою на рівні ВНЗ. Зміни, інновації і реформи державного управління освітою, наукою безпосередньо впливають на якість інноваційних відносин у кожному конкретному ВНЗ. Зростання ролі громадськості і громадських організацій як третього (неринкового і недержавного) сектора відносно впливу на інноваційну політику ВНЗ вбачається особливо важливою для становлення цивілізованого громадянського суспільства в Україні.

На думку більшості фахівців у сфері освіти, ВНЗ як суб’єкт інноваційних відносин, зобов’язаний забезпечувати за допомогою господарської діяльності збереження своєї (виживання і розвиток) основної освітньої діяльності, оскільки це є його місією. Саме заради неї ВНЗ функціонує, періодично змінюючи свої змістовні і формальні характеристики, пристосовуючись до соціуму, що стрімко змінюється.

Інноваційні відносини між людьми і соціальними інституційними суб’єктами усередині (в межах) і поза (за межами) ВНЗ, що функціонують у режимі саморегуляції, самі повинні змінюватися, піддаватися інноваціям. Інакше кажучи, інноваційна сфера, виділившись у спеціалізований вид діяльності, вимушена відтворюватися, не втрачаючи своєї якості. ВНЗ ж, як складова її частина, вимушений жити за інноваційними

економічними законами, за законами інноваційної економіки.

Саме свідомість людей, що безперервно змінюється, стала основою відкриттів і культурних досягнень, передала суспільству за допомогою освіти свої ідеї. Тому головним джерелом інноваційності соціуму є, безперечно, людська свідомість. Проте свідомість людей і гальмує цю інноваційність. Через систему масової освіти суспільна (громадська) свідомість пов’язується з перетворювальною діяльністю людей, тому інноваційність освіти, поставлена на наукову основу, є в сучасному суспільстві одним із головних чинників реального перетворення соціуму.

ВНЗ, таким чином, не просто виробники і споживачі матеріальних, соціальних і духовних благ і ресурсів. Вони — суб’єкти інноваційних відносин різного типу і в той же час їхні об’єкти. Крім того, ВНЗ — суб’єкти і об’єкти геополітичних і соціокультурних неекономічних відносин, пов’язаних з економічними відносинами опосередковано, побічно. Багато видів інноваційних відносин у вищій освіті практично ніяк не пов’язані з економікою і не можуть бути описані мовою економіки. Їх слід враховувати в інноваційній політиці вищої освіти як обмеження.

Університетська діяльність, у центрі якої знаходиться ВНЗ, рано чи пізно застаріває. Сама безперервна генерація інновацій, таким чином, під впливом інноваційної політики сприяє старінню, можливо, передчасному. Головне, щоб інновації у сфері вищої освіти, у тому числі — в частині людських відносин, служили благу людей, суспільному благу.

4.2.3.5. Інноваційна підприємницька культура в навчальних закладах

Аналізуючи виникнення і розвиток підприємницької культури у європейських університетах, Дж. Девіс [383, с. 25–26] зазначає, що протягом двох десятиліть діяльність ВНЗ Європи стала відмінною від традиційної академічної діяльності — навчання, наукові дослідження, культурне обслуговування суспільства. На перший план ви-

йшли такі проблеми, як: економічна складова діяльності ВНЗ; фінансування; шляхи “заробляння коштів”. Ці проблеми, що виникають майже перед усіма університетами і коледжами Європи, корінним чином відрізняються від проблем класичних університетів у минулому. Значне місце в діяльності будь-якого ВНЗ тепер займають такі складові підприємництва, як консалтинг; франчайзинг; маркетинг і менеджмент; кредитування навчання тощо. Крім того, перевага надається прикладним дослідженням на замовлення (і таким, які можна вигідно продати); широкій інтернаціоналізації освіти і запрошенню на навчання великої кількості іноземних студентів; комерціалізації усіх видів діяльності ВНЗ (у тому числі — використанні на комерційній основі кампусів, наданні приміщень ВНЗ, спортивних залів і майданчиків в оренду не студентам і нерезидентам тощо). Масштаби і обсяги комерційних послуг, які надаються зараз університетами і коледжами, залежать від їхніх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їх ринкової орієнтації і тих технологій, що ними застосовуються.

Багатьом європейським ВНЗ у силу інерції та неприйняття його професорсько-викладацьким складом і працівниками реалій ринкових умов, в яких існує вища освіта, характерними є: низький рівень співробітництва; надмірна автономія (ізоляція); небажання будь-якого об'єднання на будь-якому рівні; небажання вирішувати будь-які проблеми (особливо — пов'язані із знаходженням коштів для виживання ВНЗ); формулювання неконкретних і нереальних цілей; повільне прийняття рішень, надмірна бюрократія. Усе це свідчить про відсутність у співробітників ВНЗ підприємницької культури або про її низький рівень. При визначенні, якою має бути підприємницька культура співробітників ВНЗ, Дж. Девіс підкреслює такі основні її риси, як: відкритість і відвертий обмін думками і поглядами; прозора конкуренція; колективна відповідальність; готовність вирішувати проблеми; фінансова звітність; взаємна підтримка і співробітництво; визнання того факту, що успіх/поражка в якійсь сфері можуть мати позитивні/негативні наслідки

для кожного. Підприємництво у ВНЗ характеризується не тільки бажанням ризикувати або експериментувати з чимось новим, але й з умінням оцінювати ці ризики, набувати досвід і переносити все це на діяльність університету (коледжу). Специфіка ВНЗ полягає в тому, що існує зв'язок між поняттями “організація навчання” і показників так званої “якості культури” співробітників. Керівництво навчальним закладом має бути спрямоване на розвиток усіх рівнів, що підвищує вагу і значущість керівників усіх рівнів, їх добір (відбір) і зміну правил, які заважають розвитку ВНЗ і підвищенню його фінансової стабільності [383, с. 27–28].

4.2.4. Інноваційні інформаційно-комп'ютерні технології в діяльності навчального закладу (інновації науково-технічного прогресу)

Інформаційні технології, зокрема — дистанційне навчання, набирають усе більшої популярності у навчальному процесі в системі вищої освіти. Багато сучасних зарубіжних і вітчизняних ВНЗ надають послуги з вищої освіти із застосуванням технологій дистанційного навчання. Серед них і УАГІ ВМУУ. Інтернаціоналізація освіти, євроінтеграція, глобалізація світової спільноти спонукають швидкий розвиток інформаційних методів і технологій, що набувають усе більшого значення і поширюються. З цієї точки зору організаційно-педагогічні аспекти впровадження інформаційних технологій і методів дистанційного навчання є актуальними і важливими для освітньої галузі.

Проблемам інформатизації освіти та організації дистанційного навчання присвячено увагу уряду [186; 218–220; 228], наукові розробки, монографії і навчально-методичні матеріали [210; 249; 252; 267; 461; 557]. Інтерес викликають і роботи з організаційно-педагогічних аспектів дистанційного навчання, досвіду організації та практичного використання методів і технологій дистанційного навчання, впровадження новітніх інформаційних технологій при підготовці конкретних фахівців із вищою освітою.

4.2.4.1. Дистанційне навчання

Поняття відкритого та дистанційного навчання

Не існує єдиного визначення відкритого та дистанційного навчання. Швидше, існує багато підходів до визначення даного терміна. Саме поняття “дистанційне навчання” було сформульоване такими вченими, як М. Томпсон, М. Мур, А. Кларк, Д. Кіган. Кожен з цих авторів підкреслював окремий аспект цього методу. Та лише Дезмонд Кіган зробив спробу поєднати більшість визначень і на цій основі сформулював такі важливі особливості та характеристики дистанційного навчання (див., наприклад: *Keegan D.* The fountain of Distance Education. L.: Croom Helm, 1986; *Kearsley, G. and Moore, M.* Distance education: a systems view. Washington: Wadsworth Publishing Company, 1996):

- розділення викладача та учня в часі або просторі, або ж і в часі, і в просторі одночасно;
- визнання навчальним закладом: процес навчання визнається або сертифікується якою-небудь освітньою установою або організацією. Такий тип навчання відрізняється від самонавчання — власними силами, без офіційного визнання з боку навчального закладу;
- використання значної кількості технічних засобів (друкарських, аудіо- та відеозаписів або комп’ютерів), що об’єднує вчителів та учнів і забезпечує донесення змісту навчального курсу до користувача;
- використання специфічних навчальних програм та матеріалів. Навчальні програми курсів дистанційного навчання звичайно перед використанням проходять попереднє тестування та апробацію фахівцями-методистами дистанційної освіти;
- двостороння комунікація, що уможлиблює взаємодію учнів і тьюторів (персональних викладачів) і відрізняється від пасивного сприйняття трансльованої через мережі мовлення інформації. Комунікація може бути синхронною або асинхронною;
- можливість очних зустрічей для проведення тьюторіалів (семінарів з особистим виклада-

чем), взаємодії учнів один з одним, занять у бібліотеках, проведення лабораторних або практичних сесій;

- індустріальна організація: це означає, що при проведенні великомасштабного відкритого та дистанційного навчання має місце поділ праці, різні завдання доручаються різним співробітникам, які разом працюють у команді розроблювачів курсу;
- майже повна відсутність постійних навчальних груп протягом усього навчального процесу. При дистанційній освіті відбувається навчання “поодинці”, що створює можливість для персональних дидактичних зустрічей.

4.2.4.2. Типи відкритого та дистанційного навчання

Термін “відкрите” та “дистанційне” навчання і його визначення є порівняно новими у сфері освіти, тому що вони одержали поширення лише в останні 15–20 років. Мова і терміни, що використовуються для опису діяльності в галузі дистанційного навчання, усе ще неоднозначні, і географічні розходження в їх використанні, наприклад, між використанням у Північній Америці і Європі — підсилюють цю неоднозначність.

Серед найчастіше використовуваних термінів, що відносяться до відкритого та дистанційного навчання, можна назвати такі:

- кореспондентна освіта;
- домашнє навчання;
- самостійне навчання;
- зовнішнє навчання;
- безперервне навчання;
- дистанційне навчання;
- самонавчання;
- навчання дорослих;
- навчання з опорою на технічні засоби, або опосередковане навчання;
- навчання з фокусуванням на студенті (учневі);
- відкрите навчання;
- відкритий доступ;
- гнучке навчання;
- розподілене навчання.

Кореспондентська освіта, домашнє навчання та самостійне навчання

Кореспондентська освіта, домашнє навчання та самостійне навчання — це терміни й методи дистанційного навчання, які:

- існують уже більше ста років;
- базуються на використанні автономних матеріалів для самонавчання — студент (учень) може навчатися за місцем свого проживання;
- часто спираються на використання друкованих матеріалів і комунікацію за допомогою поштової служби або телефону. Але вони можуть використовувати і цілу низку різноманітних засобів для встановлення контакту між тьютором та студентом (учнем), включаючи, наприклад: поштовий зв'язок; телефон; відео- та аудіокасети; електронну пошту; телевізійне транслявання і радіомовлення.

Багато університетів світу перейменовували свої програми кореспондентської освіти, даючи їм більш сучасні назви, такі як відкрите, дистанційне або — самостійне навчання.

Зовнішнє навчання, або навчання екстерном

Термін “зовнішнє навчання” (**external**):

- застосовується до такого навчання, що здійснюється поза основною територією навчального закладу (наприклад, в аудиторії, що перебуває за межами кампусу) і може використовувати “вахтовий метод” (викладачі протягом програми навчання виїждять для викладання на місце роботи або проживання студентів);
- передбачає різноманітні засоби доставки, включаючи, наприклад: аудіо- і відеозасоби; комп'ютерні конференції; самостійне й домашнє навчання.

Продовжене навчання

Термін “продовжене навчання”:

- звичайно належить до навчання, де не застосовується система заліків (кредитів);
- належить до курсів, які можуть читатися або на території кампусу, або дистанційно;
- має багато значень.

Самонавчання

Термін “самонавчання” належить до процесу, при якому:

- етап за етапом, через весь процес навчання студент (учень) дотримується навчально-методичних матеріалів;
- вправи для самооцінки мають центральне значення;
- навчання може проводитися за допомогою друкованих матеріалів або за допомогою комп'ютера.

Відкрите навчання

Педагогічна доктрина відкритого навчання головну увагу приділяє наданню студентам (учням) можливості вибору:

- середовища та медіа-засобів: друкованих; онлайн-ових; телевізійних або відео;
- місця навчання: вдома; на робочому місці; у навчальному закладі;
- темпу навчання: із чітко заданим темпом або без чіткої структури;
- механізмів підтримки: допомога тьюторів за вимогою студента (учня); аудіоконференції або навчання, яке базується на програмно-технічній підтримці комп'ютера;
- моментів початку та завершення.

Як приклад, можна навести: Національний Американський університет (США); Відкритий університет Великобританії; Коледж відкритого доступу та Інститут відкритого навчання Чарльза Стерта (Австралія); Інформаційна мережа відкритого навчання й Організація відкритого навчання (Канада); Національний відкритий університет Індії імені Індіри Ганді.

Розподілене навчання

Термін “розподілене навчання”:

- звертає увагу на саме навчання як таке, а не на тип використовуваної методики або ж поділ на викладача та студента (учня);
- уможливорює навчання поза стінами навчальних аудиторій (класів);
- за умови сполучення з навчанням в аудиторії (класі) приймає форму гнучкого навчання.

Дистанційне викладання (teaching)

Термін “дистанційне викладання”:

- належить тільки до половини формули відкритої та дистанційної освіти: відкрита та дистанційна освіта охоплює не тільки навчання як ви-

кладання (teaching), але й навчання як самостійне вивчення (learning);

- підкреслює швидше роль викладача, ніж системи.

Навчання дорослих

Термін “навчання дорослих” робить особливий наголос на принципах навчання дорослих — андрагогіці, протиставляючи її педагогіці, або навчанню дітей.

Навчання, що засноване на технологіях, або опосередковане навчання

Термін “навчання, засноване на технологіях”:

- належить до систем викладання й навчання, де головну роль відіграють високотехнологічні недрукарські засоби;
- здійснюється у двох основних формах: автономне (наприклад, навчання за допомогою комп’ютера та навчання під керівництвом комп’ютера) і за допомогою конференцій (наприклад, аудіо-, відео- і комп’ютерних конференцій).

Навчання, орієнтоване на студента (учня) — (learner-centred)

При навчанні, орієнтованому на студента (учня), головними є недоторканність і свобода особи. Тому викладання та навчання в такому навчанні передбачають:

- гнучкий графік занять;
- вільне обговорення цілей і змісту навчання;
- вільне обговорення методів навчання;
- вільне обговорення методів оцінки;
- вибір механізмів підтримки.

Відкритий доступ

Термін “відкритий доступ” передбачає відсутність:

- офіційних вступних вимог;
- необхідності наявності атестатів, дипломів як попередньої умови вступу;
- вступних іспитів.

Гнучке навчання

Термін “гнучке навчання” підкреслює створення умов, що характеризуються такими особливостями:

- злиття методів відкритого та дистанційного навчання, навчання з використанням медіа-і класних занять;
- студент (учень) є центром процесу навчання;
- визнання наявності різноманітних стилів навчання й потреб студентів (учнів);
- визнання важливості об’єктивності при складанні програм навчання та у педагогічному процесі;
- використання великої кількості та розмаїтості джерел і засобів навчання;
- формування вмінь і прагнення до “навчання протягом усього життя” у студентів (учнів) і викладачів.

4.2.4.3. Час і місце в контексті відкритого та дистанційного навчання

Різні програми відкритого та дистанційного навчання можуть бути розташовані в межах двох континуумів: континууму часу та континууму місця.

Одна межа континууму місця: всі студенти (учні) та їхній тьютор або наставник зібрані в одному місці, інша межа: всі студенти (учні) та їхній тьютор або наставник перебувають у різних місцях.

У тимчасовому континуумі на одній його межі — всі студенти (учні) і їхній тьютор або наставник взаємодіють у режимі “реального часу”, тобто синхронно, а на іншій межі — всі студенти (учні) і їхній тьютор або наставник взаємодіють у різний час.

4.2.4.4. Переваги й привабливість відкритої та дистанційної освіти

Гнучкість: студенти, слухачі, учні, які здобувають дистанційну освіту, в основному не відвідують регулярних занять, а навчаються у зручний для себе час та у зручному місці.

Модульність: в основу програми дистанційної освіти покладається модульний принцип; кожний окремих курс створює цілісне уявлення про окрему предметну галузь, що дозволяє з набору незалежних модулів — курсів (дисциплін) сформувати навчальну програму, яка відповідає індивідуальним чи груповим потребам.

Паралельність: навчання здійснюється одночасно з професійною діяльністю (або з навчанням за іншим напрямком), тобто без відриву від виробництва або іншого виду діяльності.

Велика аудиторія: одночасне звернення до багатьох джерел навчальної інформації великої кількості студентів, слухачів, учнів, спілкування за допомогою телекомунікаційного зв'язку студентів, слухачів, учнів між собою та з викладачами.

Економічність: ефективне використання навчальних площ та технічних засобів, концентроване й уніфіковане представлення інформації, використання і розвиток комп'ютерного моделювання повинні призвести до зниження витрат на підготовку фахівців.

Технологічність: використання в навчальному процесі і наукових дослідженнях новітніх досягнень інформаційних технологій, які сприяють входженню людини у світовий інформаційний простір.

Соціальна рівність: рівні можливості здобуття освіти незалежно від місця проживання, стану здоров'я, соціального статусу, національної приналежності, етнічного походження, віросповідання тощо.

Інтернаціональність: можливість здобути освіту у навчальних закладах іноземних держав, не виїжджаючи зі своєї країни, та надавати освітні послуги іноземним громадянам і співвітчизникам, які проживають за кордоном.

Нова роль викладача: дистанційна освіта розширює й оновлює роль викладача, робить його наставником-консультантом, який повинен координувати пізнавальний процес, постійно удосконалювати ті курси, які він викладає, підвищувати творчу активність і кваліфікацію відповідно до нововведень та інновацій.

Позитивний вплив на студента (учня, слухача): підвищення творчого та інтелектуального потенціалу людини, що здобуває дистанційну освіту, за рахунок самоорганізації, прагнення до знань, використання сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, вміння самостійно приймати відповідальні рішення.

Якість: якість дистанційної освіти не поступається якості очної форми навчання, оскільки для підготовки дидактичних засобів залучається най-

кращий професорсько-викладацький склад і використовуються найсучасніші навчально-методичні матеріали; передбачається введення спеціалізованого контролю якості дистанційної освіти щодо відповідності її освітнім стандартам.

4.2.4.5. Типи систем відкритого та дистанційного навчання

Тип надання навчання описується різними термінами, які тією чи іншою мірою відображують певну версію методу відкритого та дистанційного навчання і застосування техніки навчання.

У навчальних закладах з однією формою навчання процеси викладання та одержання знань до певної міри "опосередковані":

- друкованою взаємодією, включаючи листування;
- взаємодією за допомогою аудіозасобів, включаючи: радіо (одностороннє, двостороннє), використання касет, телефону або аудіоконференцій;
- взаємодією за допомогою відеозасобів, включаючи: телебачення (одностороннє, двостороннє), використання касет або відеоконференцій;
- за допомогою використання комп'ютера: навчання за допомогою електронної пошти, комп'ютерних конференцій або всесвітньої мережі Інтернет.

Бімодальні установи пропонують дві форми навчання:

- одну — з використанням традиційних аудиторних методів навчання;
- другу — з використанням методів дистанційного навчання.

Заклади змішаного типу пропонують студентам (учням) широкий вибір форм навчання: як самостійне, у групах або їхні комбінації, так і очне, опосередковане або їхні комбінації.

4.2.4.6. Веб-дизайн і використання веб-технологій у статутній діяльності ВНЗ

Веб-технології взагалі і веб-дизайн у тому числі використовуються в таких сферах статутної ді-

яльності ВНЗ, як: інформатизація та автоматизація статутної діяльності; інноваційні менеджмент і маркетинг; інформаційно-рекламна діяльність; інтернаціоналізація освітньої діяльності ВНЗ; організація і підтримка дистанційного навчання, веб-конференцій, форумів; використання Інтернет для забезпечення міжмережевої взаємодії викладачів і студентів тощо. Використання інтернет-технологій дозволяє значно спростити фінансові операції ВНЗ (у тому числі — оплату навчання, закупівлю необхідних матеріально-технічних засобів, навчальної літератури, розрахунків і сплати обов'язкових видатків, здійснювати “електронні комерційні операції” тощо), поліпшити взаємодію співробітників і студентів як у межах ВНЗ, так і за його межами (в тому числі — на міжнародному рівні), просуватися навчальному закладу на місцеві та міжнародні ринки освітніх послуг, завойовувати свою нішу, закріплюватися на ринку, підвищує конкурентоспроможність ВНЗ тощо.

Веб-сайт — це об'єднана під однією адресою в комп'ютерній мережі (як правило — в Інтернет) сукупність документів приватної особи або організації. Усі веб-сайти Інтернету в сукупності складають Всесвітню павутину. Для прямого доступу клієнтів до веб-сайтів на серверах був спеціально розроблений протокол HTTP. Веб-сайти інакше називають Інтернет-представництвом людини або організації. Термін “своя сторіночка в Інтернет” означає цілий веб-сайт або особисту сторінку у складі чужого сайту. Окрім веб-сайтів, у мережі Інтернет так само доступні вап-сайти для мобільних телефонів.

Веб-сайти можуть бути як сукупностями статичних документів, так і динамічними й інтерактивними. Термін “веб-застосування” (або веб-докладання) — це готовий програмний комплекс для вирішення завдань веб-сайту. Веб-застосування (або веб-докладання) входить до складу веб-сайту, але без даних воно є лише технічно сайтом.

Апаратні сервери для зберігання веб-сайтів називаються веб-серверами. Сама послуга зберігання веб-сайту називається веб-хостингом. З початку ери Інтернет кожен сайт зберігався на своєму власному сервері, але із зростанням, розширенням і збільшенням потужності мережі Інтернет

і технологічним вдосконаленням серверів на одному комп'ютері тепер є можливість розміщення безлічі сайтів (так званий “віртуальний хостинг”). Тепер сервери, що застосовуються для зберігання лише одного сайту, називаються виділеними.

Один і той же сайт може бути доступний за різними адресами і може зберігатися на різних серверах. У такому випадку копія оригінального сайту називається дзеркалом. Так само існує поняття “офлайнова версія сайту” — це копія сайту, яку можна продивитись (переглянути) на будь-якому комп'ютері без підключення до комп'ютерної мережі і використання серверного програмного забезпечення.

Створення веб-сайтів. Виготовлення сайтів у вигляді працюючих цілісних інформаційних ресурсів називається веб-розробкою, або веб-дизайном. Веб-дизайнери розробляють макети шаблонів веб-сторінок. Дизайнер визначає, яким чином кінцевий споживач отримуватиме доступ до інформації і послуг сайту. Тобто займається безпосередньо розробкою призначеного для користувача веб-інтерфейсу. Як правило, веб-сторінки не включають графічні елементи. Їх підготовкою займаються веб-дизайнери з залученням художників і фотографів. Готові шаблони погоджуються з замовниками. На етапі погодження сторінки ще не можуть містити кінцевого (остаточного) наповнення (це не входить в обов'язки дизайнера). Для того щоб макети виглядали більш наочно, в них спочатку розміщується довільний зміст (зразок). Якщо замовник задоволений зовнішнім виглядом шаблонів, то вони передаються верстальникові для заповнення.

Верстальник отримує макети шаблонів у вигляді зображень (зазвичай у форматі PSD). Його завдання — зробити з них гіпертекстові веб-сторінки зі вставленими в них окремо нарізаними і підготовленими для Інтернету зображеннями. У завдання верстальника не входить розміщення змісту (вмісту) — кінцевого (остаточного) наповнення. Він тільки змінює формат. Одним із складних моментів в роботі верстальника є забезпечення сумісності з безліччю так званих браузерів — програм для перегляду веб-сторінок. Коли верстальник переконується, що більшість

браузерів ідентично відображує шаблони, вони передаються далі до програмістів.

До програмістів поступають готові шаблони сторінок і вказівки дизайнерів щодо роботи й організації елементів сайту. Програмісти ж створюють програмну основу сайту. Вибір мови програмування здійснює сам програміст. Після того як сайт готовий до експлуатації, його наповнюють інформацією.

Зауваження. Сайти можуть містити значні ресурси, на яких, наприклад, розташовуються персональні дані користувачів (особисте листування, адреси, телефони, замітки) або фінансова інформація (у тому числі — банківські сайти). Пошко-

дження таких ресурсів (або несанкціоноване проникнення в них) може спричинити як прямі грошові збитки (наприклад, зловмисник може перерахувати гроші з чужого рахунку на свій власний), так і непрямі, пов'язані з поширенням або корисним використанням конфіденційної інформації. Зловмисник (так званий хакер) також може просто зіпсувати вміст (зміст) сайту, підробити або знищити його. Тому для багатьох сайтів важливо забезпечити визначений рівень безпеки (необхідний рівень безпеки залежить від цінності розташованої на сайті інформації).

Популярність сайтів визначається, як правило, за числом (кількістю) відвідувачів.

4.3. Корпоративна підприємницька культура ВНЗ

4.3.1. Корпоративна культура ВНЗ як підприємства (фірми, корпорації)

4.3.1.1. Застосування до ВНЗ основних положень корпоративної культури

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими основними чинниками, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, потенціал розвитку, а також від того, наскільки співробітники цієї організації об'єднані спільними цілями і спільним відношенням до своєї праці (див., наприклад: [141;170]). Поряд з ними до найбільш значимих чинників відноситься **корпоративна культура**, яка виступає як умовна система, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію й узгодженість членів колективу, управлінської ланки, структурних підрозділів і ключових чинників розвитку компанії. Корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі структурні підрозділи й окремих осіб на єдині цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати і полегшувати спілкування між ними. Саме вона

робить організацію унікальною, формує її історію та організаційну структуру, правила комунікації та ухвалення рішень, внутрішні ритуали і легенди.

Корпоративну культуру називають ще організаційною, далі ці терміни уживатимуться як синоніми.

Однозначно, ВНЗ будь-якої форми власності в сучасних ринкових умовах можуть розглядатися і як організації (установи, заклади), і як підприємства (фірми, компанії або корпорації) з виробництва (продукування) особливого типу продукту — знань — і надання особливого типу послуг — освітньо-наукових, культурних і виховних. Оскільки ВНЗ продукують нові знання в процесі пошукової, науково-дослідницької, науково-технічної, проектно-конструкторської діяльності, виконують освітньо-просвітницьку і культурну функцію в процесі навчання (викладання), а також здійснюють виховну роль — морально-етичне та культурно-естетичне виховання, вони є унікальними з позицій їхньої важливості та необхідності для існування й розвитку людства. Якщо додати до цього надання послуг з лікування і охорони здоров'я (медичні ВНЗ і факультети класичних університетів світу), то роль ВНЗ є визначальною в існуванні і розвитку суспільства.

Проаналізуємо деякі теоретичні основи корпоративної (організаційної) культури, що можуть бути поширені на діяльність ВНЗ як освітніх або освітньо-наукових (академічних) корпорацій із певними особливостями, притаманними їх академічній сутності, формування підприємницької культури ВНЗ, її роль і вплив на трансформацію (перетворення) ВНЗ у підприємницькі, характерні риси, що є властивими для академічної (університетської) корпоративної культури. Аналізуючи головні поняття корпоративної культури, виділимо характерні риси, що властиві академічній (університетській) культурі в процесі діяльності ВНЗ і як державних закладів, так і недержавних (приватних), тобто як освітніх корпорацій з підприємницькими рисами (державних і недержавних, незалежних або приватних ВНЗ і університетів і коледжів, що належать державі або приватним власникам, але трансформуються (перетворюються) у підприємницькі).

Із цих позицій далі будемо розглядати ВНЗ як особливу освітньо-наукову (академічну) корпорацію (фірму чи організацію).

Корпоративна (організаційна) культура є інтегральною, досить регламентованою і такою, що дана на мові певної типології, характеристикою організації. Вона, як правило, включає такі аспекти, як:

- прийняті і ті, що поділяються (розділяються) всіма працівниками норми;
- принципи, способи розподілу влади;
- прийнятий у компанії (або ВНЗ) стиль керівництва, згуртованість і зв'язаність працівників компанії;
- характерні способи організації протікання взаємодії (тобто процесів — координації, комунікації, діяльності щодо вирішення конфліктів і ухвалення рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- організація рольового розподілу;
- система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів, типи управління.

У основі корпоративної (організаційної) культури лежать ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які поділяються (розділяються) членами

компанії (або ВНЗ). Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі і залежно від того, що лежить в основі: інтереси компанії в цілому або інтереси її окремих членів. Це ядро, що визначає решту. Із цінностей випливають стилі поведінки, спілкування, діяльності.

Корпоративна (організаційна) культура по суті є субкультурою національної культури і менталітету, що переважають у державі. З цієї точки зору в умовах нашої держави поряд з економічними і політичними причинами кризи вагоме місце займають соціально-психологічні чинники і рівень розвитку суспільства.

Корпоративна (організаційна) культура спільної (міжнародної) компанії (фірми, ВНЗ) у такому випадку має ознаки субкультур національних культур і менталітету тих країн, працівники яких є членами цієї компанії (фірми, ВНЗ). При цьому, залежно від внутрішніх правил і норм компанії (фірми, ВНЗ), можуть або співіснувати ознаки різних субкультур національних культур і менталітету, або переважати (очолювати) ті субкультури і менталітети, які:

- *або є субкультурою національної культури і менталітетом керівництва компанії (фірми, ВНЗ) і нав'язуються (заохочуються) ним у компанії (фірмі, ВНЗ) як загальні для всіх працівників;*
- *або нав'язуються більшістю працівників, що є носіями і представниками субкультури і менталітету більшості (за офіційного або негласного погодження керівництва компанії (фірми, ВНЗ), якщо це є позитивним для її діяльності);*
- *або загальноприйнятих усіма членами міжнародного колективу компанії (фірми, ВНЗ) якоїсь однієї, визначальної субкультури і супутнього до неї менталітету, як найбільш прогресивних і таких, що сприяють загальному успіху компанії (фірми, ВНЗ).*

Правильно сформульовану і побудовану корпоративну (організаційну) культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати зусилля всіх структурних підрозділів і окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей в рамках вибраної місії.

Організаційна культура втілює сповідувані всією компанією цінності, як загальнолюдські, так і професійні. У даний час зростає інтерес до організаційної культури як до феномена, що здійснює величезний вплив на успіх бізнесу. Організаційна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати персонал на спільні цілі і результати.

Специфічні культурні цінності компанії (фірми, ВНЗ) можуть стосуватися таких питань:

- призначення компанії та її “обличчя” (найвища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства); *для ВНЗ:* призначення і тип ВНЗ (науково-дослідницький, навчальний, науково-навчальний, виховний, державний, приватний і т. д.), його “суспільний статус” (високий рейтинг, імідж, якість роботи і лідерство в галузі науки й освіти, видатні досягнення ВНЗ, його працівників і випускників, вплив на економіку регіону, країни, інновації та новаторство, підприємливість тощо);
 - старшинство і влада (повноваження, властиві посаді або особі, пошана (повага) старшинства і влади);
 - значення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів); *для ВНЗ:* повноваження адміністративних структур і найвищих керівних осіб, важливість постів різних віце-президентів, проректорів, директорів інститутів, деканів, інших керівників, ролі різних інститутів, факультетів, відділів, відділень, структурних підрозділів ВНЗ;
 - поведінка з людьми (турбота про людей та їх потреби, пошана до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);
 - роль жінок у управлінні і на інших посадах;
 - критерії вибору на керівні і контролюючі посади;
 - організація роботи і дисципліна;
 - стиль керівництва й управління (авторитарний, консультативний або стиль співпраці, використання комітетів і цільових груп);
 - процеси ухвалення рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
 - поширення й обмін інформацією (співробітники інформовані добре або погано);
- характер контактів (перевага особистим або письмовим контактам, можливість контактів із вищим керівництвом);
 - характер соціалізації (хто спілкується з ким під час і після роботи, особливі умови: окрема їдальня, туалет, кімнати відпочинку тощо);
 - шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва);
 - оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);
 - ототожнення з компанією або ВНЗ (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в компанії, ВНЗ);
 - становище в закладі представників різних етнічних груп, нацменшин, людей із нетрадиційною орієнтацією, ставлення до них більшості співробітників;
 - загальний моральний клімат у ВНЗ, ініціативність/пасивність його співробітників і націленість (або ні) на творчість і підприємницьку діяльність.

Розрізняють такі типи корпоративних культур.

1. Культура влади. У даній культурі компанії особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того чи іншого керівника. Компанії з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по рівнях ієрархічних сходів здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення й організувати їхнє виконання.

Такий тип культури є характерним для вирішення “командних завдань” і часто зустрічається у партійній роботі, організаційній роботі керівників адміністративних (державних, комунальних) органів, а також у кланових структурах влади.

2. Рольова культура. Характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів

діяльності, дотримання яких повинне гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, що займається в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному оточенні.

3. Культура завдання. Даний вид культури зорієнтований у першу чергу на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких компаніях володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній галузі діяльності і хто володіє максимальною кількістю (обсягом) інформації. Ця культура ефективна у тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності компанії.

4. Культура особи. Компанія з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер.

5. Культура творчості. Такий вид культури орієнтується на пошукову діяльність, розвідку нових напрямів науки і техніки, можливість отримання відкриттів, нових прогресивних досягнень, патентів на нові зразки науково-технічних і технологічних розробок, одержання позитивних (негативних) результатів пошукової діяльності і розвідок, розквіт творчої ініціативи, підприємливості тощо. Така культура притаманна передовим науково-дослідницьким установам, провідним університетам і коледжам, іншим ініціативним ВНЗ дослідницького типу, які орієнтуються на постійний розвиток і самовдосконалення, мають тісні зв'язки з регіональною і національною економікою, є ефективними в академічному підприємстві, а також творчо використовують у своїй діяльності інші типи корпоративних культур.

В умовах вітчизняної економіки, що трансформується, на першому етапі доцільно застосовувати в компаніях основні положення таких типів організаційної культури, як “культура влади” і “культура завдання”. “Культура влади” як джерело влади передбачає ефективне використання

і перерозподіл керівником наявних ресурсів, базується на принципах ієрархічної структури, просування по рівнях якої здійснюється за критеріями відданості *керівнику* і спільній місії. Цей тип організаційної культури дозволяє оперативно регулювати на зміни середовища, приймати і реалізувати рішення. “Культура завдання” орієнтована на вирішення поставлених завдань і реалізацію розроблених проектів.

На другому етапі трансформаційних змін вітчизняної економіки найефективнішими, на наш погляд, стануть ініціативні підприємницькі ВНЗ дослідницького типу, які очолюватимуть технопарки і реально впливатимуть на економічний стан України.

Імідж компанії, який існує у свідомості співробітників, — це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять до числа співробітників, — це зовнішній образ компанії.

Формуватися імідж починає відразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в абсолютній більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб відстежувати виникаючий образ і цілеспрямовано його корегувати в бажаному напрямі. У цьому випадку імідж складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні риси, так і негативні, через що про одну і ту ж компанію ми деколи чуємо протилежні думки.

Як тільки керівництво компанії задається питаннями: які ми? Чим відрізняємося від конкурентів? Якими засобами можемо залучати інші групи споживачів? — можна говорити про початок спеціального формування іміджу.

Цей процес може включати декілька етапів:

- спочатку необхідно зафіксувати імідж, що вже сформувався. Для цього використовують різні методи діагностики, у тому числі досвід, анкетування, спостереження, фокус-групи;
- на наступному етапі виявляють плюси і мінуси іміджу, що склався. Позитивними рисами іміджу є ті, які сприяють вирішенню завдань, а негативними — ті, які заважають вирішувати поставлені завдання;
- черговий етап роботи з іміджем передбачає визначення заходів нейтралізації негативних рис і посилення дії позитивних. На цьому етапі

пі складається програма роботи з іміджем, яка згодом і реалізується.

Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з нею, як безпосереднього спілкування із співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або в результаті відвідування виставок, презентацій.

Частиною корпоративної культури є фірмові стандарти, що означають правила, які прийнято виконувати і які забезпечують вирішення трьох завдань:

- відтворення технології;
- фільтрацію типових помилок на будь-якій функції;
- створення корпоративної культури.

Типовий перелік фірмових стандартів, які зазвичай складаються в компаніях, включає такі стандарти.

1. Ставлення до клієнта

- Стандарти розмови по телефону.
- Стандарти привітання.
- Стандарти ведення діалогу.
- Стандарт виходу з тривалої бесіди.
- Стандарти спілкування із складним клієнтом.
- Стандарти розрахунку з клієнтом.
- Стандарти повторного відвідання (стандарти поведінки з постійними клієнтами).
- Стандарти прощання.
- Стандарти поведінки персоналу в конфліктній ситуації, наприклад, з “важким” клієнтом.

Приклад. На допомогу при складанні цієї групи стандартів пропонується:

- промодельювати ланцюжок дій клієнта, наприклад: *узнав — подзвонив — прийшов — оплатив — отримав товар на видачі або з доставкою додому — прийшов із претензією (з приводу поломки) — порекомендував магазин іншим;*
- промодельювати ланцюжок дій компанії, спираючись на ланцюжок дій клієнта (тобто що повинні зробити співробітники компанії, щоб клієнт на своїй дорозі не зустрічав перешкод). Наприклад: *повідомили — відповіли на дзвінки — запросили — зустріли — показали — переконали — прийняли гроші — видали товар — доставили додому — виправили (відремонтували) поломку або повернули гроші,*

або замінили товар — зробили щось таке (наприклад, знижку, подарунок, привітали й приділили більше уваги), щоб клієнт порекомендував магазин іншим.

Аналогічним може бути й моделювання ланцюжка дій клієнта (абітурієнта, його батьків, спонсорів, меценатів) — *споживача послуг ВНЗ: узнав → подзвонив або зв'язався іншим чином → прийшов → ознайомився → оплатив → отримав послугу → прийшов із претензією (з приводу незадоволення наданою послугою) → отримав роз'яснення або нову (додаткову) послугу → отримав задоволення від наданої ВНЗ послуги → порекомендував ВНЗ іншим (і/або став постійним спонсором цього ВНЗ).*

Таким же чином можна промодельювати ланцюжок дій ВНЗ, спираючись на ланцюжок дій клієнта (абітурієнта, його батьків, спонсорів, меценатів) — *споживача послуг ВНЗ (тобто що повинні зробити співробітники ВНЗ, щоб клієнт — споживач послуг закладу на своїй дорозі не зустрічав перешкод): повідомили → відповіли на дзвінки або інші звернення → запросили → зустріли → розповіли, показали, продемонстрували → переконали → прийняли гроші → якісно надали послуги → у разі претензії, вирішили питання для задоволення потреб споживача послуги (або в установленому порядку повернули гроші) → організували святкове й урочисте видання документа про надану послугу (передачу виконаного замовлення) → зробили щось таке (наприклад, знижку, подарунок, привітали й приділили більше уваги), щоб клієнт — споживач послуг ВНЗ порекомендував заклад іншим.*

2. Стосунки з колегами

- Стандарти спрощення роботи колег.
- Стандарти введення до колективу нового співробітника.
- Стандарти навчання колег.
- Стандарти взаємної заміни колег один одним.
- Стандарти спілкування з колегами в присутності замовника.
- Стандарти поведінки в конфліктній ситуації з колегами.
- Стандарти стосунків з підлеглими і керівниками.

3. Зовнішнє середовище

- Стандарти наскрізного проходу інформації із зовнішнього середовища і доведення її до відома колег.
- Стандарти нерозголошення конфіденційної інформації.
- Стандарти представлення компанії від свого імені.
- Стандарти захисту сфери інтересів компанії.

4. Робота (виконання функцій)

- Стандарти планування роботи.
- Стандарти психологічного настрою на роботу (психологічної підготовки до виконання роботи).
- Стандарти виконання дорученої роботи.
- Стандарти контролю проміжних результатів.
- Стандарти роботи в надзвичайних ситуаціях (обставинах).
- Стандарти звільнення.
- Стандарти якості роботи.
- Стандарти фіксації, накопичення і вирішення проблем у робочому порядку.
- Стандарти єдиного фірмового стилю.

5. Робоче місце

- Стандарти оформлення робочого місця.
- Стандарти поведінки на робочому місці.
- Стандарти щоденного закінчення трудового дня на робочому місці (мається на увазі, в якому стані повинне залишатися робоче місце, коли співробітник його покидає в кінці робочого дня, окремий випадок — коли звільняється).

Розглянемо окремі компоненти корпоративної культури.

Ділова етика в широкому сенсі — сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.

Діловий етикет — порядок поведінки у сфері управління і підприємництва, включає систему правил поведінки, детально пропрацьованих і регламентованих, у різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, зверненні до керівництва, діловому листуванні і діловому спілкуванні і так далі.

Тип спільної діяльності — спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.

Тип спільної взаємодії (спільної діяльності) характеризується обов'язковістю участю кожного у вирішенні спільного завдання інтенсивність праці виконавців є приблизно однаковою, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, є мало змінними. Ефективність спільної діяльності рівною мірою залежить від праці кожного з учасників. Такий тип діяльності характерний для багатьох ВНЗ. Спільно-індивідуальний тип діяльності відрізняється тим, що взаємодія між учасниками праці мінімізується. Кожен з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями і професійною позицією кожного виконавця. Кожен з учасників процесу представляє результат праці в обумовленому вигляді і в певне місце. Такий тип діяльності також характерний для багатьох ВНЗ, в яких виконуються проекти під керівництвом відомих, лідируючих у своїй галузі професорів і вчених.

Тип спільно-послідовної взаємодії відрізняється від спільно-індивідуального типу взаємодії тимчасовим розподілом, а також порядком участі кожного у роботі. Послідовність передбачає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім другий, третій і так далі. Особливості діяльності кожного учасника задаються специфікою цілей перетворення засобу в результат, характерний саме для цієї ділянки технологічного процесу. Такий тип діяльності характерний для багатьох ВНЗ, які виконують довгострокові науково-освітні проекти.

Особиста безпосередня взаємодія може бути практично відсутньою і здійснюватися в непрямій формі (наприклад, через сучасні засоби зв'язку — телефон, комп'ютерні мережі і так далі). Об'єднує різних виконавців лише предмет праці, який кожен із учасників обробляє специфічним чином. Цей тип діяльності є притаманним і для тих ВНЗ, які використовують дистанційні методи навчання, спілкування, проведення нарад, форумів, конференцій тощо.

Можна також виділити особливий, притаманний творчим колективам і в тому числі ВНЗ, тип спільної діяльності — спільно-творчий. Подібний тип організації колективної діяльності зародився у сферах науки і мистецтва, де учасники науково-

го або творчого проекту створювали щось абсолютно нове, часто — унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіями. У цих колективах утворюється особливий тип діяльності — співтворчість, коли рівноправним творцем нового є кожен учасник процесу. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме — активністю в плані підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі в колективній діяльності.

Особливість участі кожного у спільно-творчому типі діяльності полягає ще і в тому, що члени такого колективу одержують можливість дотримуватися абсолютно різних професійних позицій і виконувати різні колективні ролі залежно від того, яке завдання зараз стоїть перед групою. Тому дані групи зазвичай володіють високою гнучкістю, мінливістю і складу, і внутрішньої структури залежно від поставлених завдань і умов їх виконання. Саме підприємницькі ВНЗ є найкращим прикладом такого типу діяльності.

Таким чином, можна виділити різні риси корпоративної культури для компаній (підрозділів), що діють у різних типах взаємодії. Так, для людей, які працюють у ситуації спільної взаємодії (спільної діяльності), характерні висока орієнтація на колективні цілі, прихильність авторитету лідера, орієнтація на групову моральність (норми і цінності), а також традиційні способи поведінки. Для учасника компанії з подібним типом технології характерна висока прихильність до групи, і найтяжчим покаранням для нього буде вигнання його з цієї групи йому подібних.

Для співробітників компанії зі спільно-послідовним типом діяльності характерними є висока технологічна дисциплінованість, дотримання норм і правил, що сформульовані і затверджені в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах.

Для учасників процесу спільно-індивідуального типу діяльності характерні висока ініціативність, внутрішнє непереборне бажання активної діяльності, орієнтація на результат і індивідуальні досягнення. Такі фахівці на перший план (над усе) ставлять свої власні цілі і цінності, схильні самостійно розробляти способи досягнення мети

і здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньоорганізаційної конкуренції.

Учасникам спільно-творчого типу діяльності властива орієнтація на професійний розвиток. Учасники спільно-творчого типу діяльності володіють яскраво вираженою орієнтацією на співпрацю з фахівцями різних галузей, гнучкістю зміни позицій, орієнтацією на індивідуальний розвиток. Для колективів, що працюють у такому типі діяльності, основною цінністю стає досягнення нового знання, створення умов для індивідуального розвитку, пошана одним одного і поважання прав кожного.

Розглядаючи управління як елемент організаційної культури, необхідно в першу чергу визначити, які завдання виконує управління в конкретній компанії і як воно це здійснює, тобто зрозуміти, які сфери є предметом координації і регулювання і яким способом ця координація здійснюється.

Тип управління — це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важелі управління) управлінські рішення. Типи управління повинні відповідати організаційній культурі компанії і, отже, особливостям персоналу, який у ній працює.

Однією з істотних причин неефективності менеджменту є неузгодженість цих параметрів компанії.

Можна виділити такі типи управління.

1. Перший тип характеризується авторитарно-колективістською формою управління, яка передбачає одноосібне ухвалення рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними до родинного типу стосунків. Головним важелем управління в цьому випадку є авторитет керівника. Авторитетний керівник отримує практично беззаперечне підпорядкування (іноді навіть підкорення!), засноване на прийнятті його думки як найправильнішого, продуманого і вигідного для співробітників. Якщо керівник діє відповідно до норм колективу, сформульованих у вигляді традицій, правил поведінки, то він сприймається як “правильний”, ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Якщо керівник починає порушувати встановлені

норми, традиції, то він може бути “повалений (позбавлений влади)”. Аванс (ліміт, ресурс) порушення норм у кожного керівника свій. Якщо керівник має великий авторитет, він може істотніше і протягом тривалішого часу (терміну) порушувати правила. Якщо ж його авторитет менший, то терпіння співробітників закінчиться раніше і його буде змінено (замінено). Такий тип управління є характерним для багатьох ВНЗ, які не використовують колективну ініціативу, діють відповідно до усталених нормативів, інструкцій і традицій вищої школи, не бажають ризикувати і не дуже сприймають нововведення і зміни.

2. Наступний тип характеризується ринковою формою управління. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основним мірилом ефективності цих рішень. Головним важелем впливу на персонал слугують гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Керівник видаватиметься сильним і ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, відповідну витраченим силам, вигідніші фінансові умови, ніж інший керівник. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій існують, як правило, активні співробітники, які є орієнтованими на таке підвищення на посаді, що буде пов'язано із збільшенням відповідальності, обсягу виконуваної роботи і відповідним зростанням рівня винагороди. До такої форми управління прихильними є ініціативні підприємницькі ВНЗ, які орієнтуються на отримання прибутків, розвиток, зростання і загальний успіх.

3. Ще один тип управління пов'язаний із бюрократичною формою управління. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищим керівником. Головним важелем виявляється силовий вплив (дія) на підлеглих, що часто базується на використанні директивних методів (наказів, покарань). Головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється ступінь (міра) його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі управління називається такий, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Управлінська форма такого типу є властивою бюрократичній організаційній культурі, що характеризується наявністю технологічно дисциплі-

нованих співробітників, які строго (безумовно й чітко) виконують свої функції і накази начальства. За такою формою управління працюють ВНЗ країн із жорстким відомчим (галузевим) контролем (Іспанія, КНР, деякі країни Африки), що не сприяє самостійному і вільному розвитку закладів.

4. Найпрогресивнішим є тип управління, що характеризується демократичною формою управління. Цей тип управління пов'язаний із використанням закону як головного важеля управління. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, які, з одного боку, орієнтовані на досягнення результату (здобуття нового знання), а з іншого боку, прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення подібних цілей у групі, що включає різноорієнтовані активні особистості, є неможливим, якщо не будуть встановлені певні правила поведінки — закони. Але ці закони мають бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості. Найкращим прикладом цього типу управління є система вищої освіти США і підприємницькі американські ВНЗ, які здобули значні досягнення і є світовими лідерами в галузі освіти і науки.

5. Останнім часом дослідники почали згадувати про ще один новий, що недавно з'явився, тип управління, який характеризується діалоговою формою управління. Для цього типу управління характерний розподіл управлінських функцій, які можуть бути ефективно реалізовані лише при активній рівноправній участі всіх суб'єктів управління. Основна його особливість — використання знань як головного важеля управління. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійсненою без використання знань великої кількості різних професіоналів, що володіють своїми специфічними знаннями, уявленнями, поглядами і фактами, що описують реальність, якою треба керувати. У такому підході цілісне уявлення про об'єкт, яким треба керувати, про його стан, шляхи змін і етапи досягнення мети не буде повним при втраті бачення хоча б одного фахівця. Прикладом такого управління може служити робота управлінської команди на рівні держави, в яку мають бути включені професіонали, здатні побачити найбіль-

шу кількість аспектів рішень, що приймаються, передбачити їхні наслідки і мінімізувати можливі збитки (втрати). Також важливим прикладом діалогової форми управління може бути управління інноваційними підприємницькими ВНЗ, основаними на економіці знань і до складу яких входять високі професіонали відповідних галузей знань з освіти, науки і техніки (технологій).

Якщо проаналізувати зв'язок організаційної культури, форм управління і типів спільної діяльності, то можна виділити такі основні особливості:

1. Спільна взаємодія (спільна діяльність) характеризується авторитарно-колективістською формою управління, а головним важелем є авторитет.

2. Спільно-індивідуальний тип діяльності характеризується ринковою формою управління, а головним важелем виступають гроші.

3. Тип спільно-послідовної взаємодії характеризується бюрократичною формою управління, а головним важелем виступає сила.

4. Спільно-творчий тип взаємодії характеризується демократично-діалоговою формою управління, а головними важелями є закони, знання, досягнення науки і техніки.

Корпоративна культура — важливий інструмент менеджменту. У наш час корпоративна культура виступає як самоцінність. Вона потрібна й затребувана саме тому, що без сформованої культури починається гальмування бізнес-процесів і комунікацій будь-якого рівня. Багато керівників узагалі не замислюються про культуру, доки не повстане питання про репутацію компанії, в якій корпоративна культура сьогодні відіграє далеко не останню роль.

Для того, щоб компанія, фірма (а отже, і ВНЗ) була єдиним організмом, працювала як годинник і знайшла своє обличчя, відмінне від інших, необхідно прикласти максимум зусиль. Етапи розвитку корпоративної культури можна уявити таким чином: менеджмент компанії спочатку створює її і впливає на неї, потім відповідає їй і розвиває її. Далі здійснюється перехід у форми міжкорпоративної культури. Міжкорпоративна культура — інструмент посилення позицій компанії на рівні галузі і ринку. Вона є цінною тому, що сприяє реалізації тенденції до переходу від конкуренції до партнерства.

Одночасно з розвитком міжкорпоративної культури відбувається зародження і розвиток культури бізнесу (підприємницької культури). Дійсно, виникнення холдингів і укрупнення бізнесу, необхідність знаходити ресурси на пересіченні можливостей декількох компаній підштовхують до розвитку проектного менеджменту і, отже, до усвідомлення необхідності встановлення не просто договірних, конвенціональних комунікацій, але інтеграції цінностей, бачення, ідеологій. Культура бізнесу або підприємницька культура — інструмент перетворення управлінських технологій в технології системної організації діяльності компанії. Оскільки інтеграція бізнесу є об'єктивним процесом, трансформація корпоративної культури в культуру бізнесу (підприємницьку культуру) виступає як необхідний супровід цього процесу, без якого ця інтеграція не буде ні успішною, ні навіть можливою.

Таким чином, компанія залишається на рівні корпоративної культури.

Якщо компанія (у тому числі — ВНЗ) залишається на рівні корпоративної культури, вся її діяльність направлена на здобуття прибутку і посилення завойованих компанією (або ВНЗ) позицій, у тому числі — за рахунок патріотизму команди і посилення командного духу. Уся атрибутика корпоративної культури знаходиться в повному розквіті. Поступово ця компанія (або ВНЗ) стає нецікавою для партнерів, споживачів, вона виявляється не здатною враховувати швидко змінні умови макросередовища. Використовує чужу аналітику і чужу інтуїцію. Компанія (або ВНЗ) стає неефективною.

Якщо компанія (у тому числі — ВНЗ) знаходиться на рівні міжкорпоративної культури, в неї ситуація є істотно кращою, оскільки є відвертість і готовність до змін, збагачуються ресурси компанії (або ВНЗ), посилюється резонанс у макросередовищі. Корпоративна культура не насаджується, а виявляється базисом для пошани іншої корпоративної культури з її цінностями, нормами, атрибутами. Компанія (або ВНЗ) дістає додаткові можливості ведення бізнесу, активно й оперативно включаючись у різні проекти. Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення но-

вих комунікацій і так далі. Компанія (або ВНЗ) стабільно функціонує.

Якщо ж компанія (у тому числі — ВНЗ) знаходиться на рівні культури бізнесу (підприємницької культури), вона (або ВНЗ) стає відкритою до соціального партнерства і включає в системну організацію своєї діяльності умови і елементи макросередовища (соціуму). Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей у корпоративні елементи, взаємний обмін новими цінностями і потребами, а компанія (ВНЗ) сприяє ефективному і технологічному формуванню в соціумі нових цінностей і потреб на будь-якому рівні, оскільки вони виявляються екологічними і життєздатними. Розвинені потреби і цінності починають утворювати необхідні передумови для виникнення нових видів бізнесу, нових напрямів діяльності компанії (або ВНЗ) і так далі.

4.3.1.2. Основи і складові університетської (академічної) корпоративної культури

Таким чином, університетську (академічну) корпоративну культуру або корпоративну культуру ВНЗ можна визначити як: *по-перше*, сукупність взаємодіючих чинників і складових, що охоплює досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики ВНЗ і погляди його керівників, працівників і студентів; *по-друге*, сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів організації діяльності ВНЗ. Корпоративна культура ВНЗ може визначати індивідуальність закладу більшою мірою, ніж його навчально-науково-виробнича й виховна діяльність, а також освітньо-наукові та соціально-культурні послуги (у тому числі — просвітництво, наукове і культурне обслуговування), які він надає. Унікальність корпоративної культури ВНЗ полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, “кодексу честі”, які панують у закладі. Також досить важливим компонентом корпоративної культури ВНЗ є управлінські церемонії та ритуали.

Таким чином, корпоративна культура ВНЗ — це система цінностей і переконань, які кожен працівник закладу поділяє, яка передбачає його поведінку та обумовлює характер життєдіяльності

ВНЗ. Корпоративна культура ВНЗ — це також спосіб і засіб утворення такої організації університету (інституту, коледжу), яка самостійно розвивається й удосконалюється.

Мета корпоративної культури ВНЗ — забезпечення високого виконавського рівня в усіх сферах діяльності закладу, його конкурентоспроможності й дохідності (для комерційних проектів), утворення позитивного іміджу і підвищення попиту на послуги ВНЗ методом удосконалення управління людськими ресурсами, забезпечення лояльності працівників, виховання сприйняття закладу як власного дому, вирішення питань без конфліктів.

Основними складовими компонентами корпоративної культури ВНЗ є: базові правила; цінності; спільна мова; легенди; символіка.

Корпоративна (організаційна) культура ВНЗ має велике значення для формування підприємницької культури ВНЗ, її ролі і визначального впливу на трансформацію (перетворення) ВНЗ у підприємницькі, створення характерних рис, що є властивими для академічної (університетської) корпоративної культури. Аналізуючи головні поняття корпоративної культури, необхідно виділити характерні риси, що є притаманними академічній (університетській) культурі в процесі діяльності ВНЗ — як державних закладів (що належать державі, але трансформуються (перетворюються) у підприємницькі), так і недержавних (незалежних або приватних) ВНЗ — університетів, інститутів, коледжів та ін., що є освітніми корпораціями з підприємницькими рисами.

Університетська (академічна) корпоративна культура або корпоративна культура ВНЗ забезпечує формування морально-етичних цінностей, норм, правил і установок життєдіяльності ВНЗ як освітньо-науково-виробничої корпорації, що спонукають і об’єднують потенціал інтелектуальної і духовної енергії людських ресурсів на ефективну реалізацію його місії з продукування нових знань, надання освітніх послуг і культурно-просвітницького обслуговування суспільства. Під безпосереднім впливом корпоративної культури у ВНЗ відбувається зміцнення зв’язків (соціальне партнерство) працівників — професорсько-викладацького, інженерно-технічного і допоміжного персоналу — із керівництвом університету (інсти-

туту, коледжу), об'єднання (солідарність) працівників усіх рівнів на основі цінностей, норм і традицій закладу, в якому вони працюють, підвищення їхньої відповідальності за якість своєї діяльності і діяльності всього ВНЗ. Корпоративна культура організує роботу і розпоряджається людськими ресурсами так, щоб діяльність ВНЗ забезпечувала високу мобільність, духовне збагачення, матеріальне забезпечення та соціальний захист тих, хто в ньому працює. Надзвичайно важливою є роль корпоративної культури у створенні фірмового стилю, спрямованого на розвиток культури якості освітніх і наукових послуг, процвітання закладу, стимулювання задоволеності працею і підвищення соціального внеску у розвиток суспільства.

Аналізу проблем корпоративної культури й ділової етики та їхнього впливу на ефективність діяльності організацій, у тому числі ВНЗ, присвячено низку публікацій [101; 104; 141; 170; 365–369; 383; 497; 513]. Цікавою і недостатньо вивченою є проблема формування університетської корпоративної культури в умовах реформування вищої освіти, світових економічних криз і глобалізаційних процесів, що призводять до жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг.

Розглянемо далі особливості й складові університетської (академічної) культури, проблеми університетської (академічної) корпоративної культури, її формування і використання для успішної статутної діяльності ВНЗ. Університетська (академічна) культура або культура ВНЗ має свої характерні особливості. Найголовнішою спільною цінністю й необхідністю для існування академічної (університетської) культури є наявність цілого спектра свобод, таких як:

- свобода вибору (наукової теми або предмета для викладання); свобода творчості (методу, методики й засобів, що мають бути застосовані й використані в процесі освітньо-наукової творчості); свобода від тиску (внутрішнього і зовнішнього) під час творення (творчої діяльності, якою є науково-освітня, викладацька, культурно-виховна і просвітня робота); незалежність у роботі (творчості).

Важливими складовими існування академічної (університетської) культури є:

- цікава робота, цікава тема, що є життєвою необхідністю для творчої людини (освітянина, науковця);
- можливість для творчої людини самовираження через наукові досягнення (теми і сфери наукової діяльності і наукових досліджень) і педагогічні досягнення у викладацькій роботі;
- внутрішня мотивація в процесі наукової та навчальної творчості, яка переважає, наприклад, матеріальні стимули.

Також слід зазначити, що:

- важливою характерною рисою академічної (університетської) культури є те, що більша частина життя науковця, викладача, вихователя, педагога підкорена і присвячена виключно своїй творчій роботі;
- для творчої людини, якою є науковець, викладач, вихователь, педагог, характерна необхідність самоствердження, поваги з боку колег і громадськості, моральне задоволення (моральні стимули є вищими за матеріальні, часто моральне задоволення від творчості переважає матеріальне заохочення, а суспільне визнання та академічні нагороди є важливішими за матеріальні винагороди);
- для творчих людей — представників академічної (університетської) культури — типовим є негативне ставлення до втручання капіталу в “чисту й благородну сферу академічної діяльності” (наукові дослідження, викладання), впливу законів бізнесу на наукову діяльність і навчання, використання підприємницьких методів в освіті і науці;
- для творчих людей — співробітників ВНЗ — дуже важливим є протистояння корупції та відокремлення себе, своєї діяльності, свого ВНЗ і всієї системи освіти від проявів зловживань, порушень законодавства, корупції та нечесних методів у освітній і науковій роботі.

Якщо виділити *головні пріоритети в діяльності академічного працівника (науково-педагогічного співробітника університету, інституту, коледжу)*, то до них доцільно віднести: професійну майстерність; наукові досягнення; участь в ефективному управлінні навчальним закладом;

громадську роботу та участь у різноманітних радах і комісіях; підприємницькі навички; відданість своєму ВНЗ (стаж роботи) тощо. Наприклад, професори й викладачі австралійських ВНЗ головними пріоритетними, що сприяють високому становищу фахівця в академічному співтоваристві (рейтингу), вважають таке [497]:

- викладацька майстерність (ефективність викладання): до 95 %;
- науково-дослідницька діяльність: до 89 %;
- управлінські навички: до 70 %;
- громадська робота: до 55 %;
- вміння знаходити зовнішні джерела фінансування: до 46 %;
- участь у різноманітних радах, комісіях: до 45 %;
- стаж роботи: до 16 %.

В академічному середовищі надзвичайно важливими є академічна чесність, мораль і етика. Кодекси моралі й етики є основоположними у діяльності професорсько-викладацького і науково-дослідницького персоналу університетів. Вони мають силу положень “внутрішньої університетської академічної конституції”. В академічній спільноті виразно виявляється протистояння таких понять, як добро і зло, чесність і безчестя, мораль і аморальність, етика і її відсутність (неетичність), співчуття і байдужість, правда і брехня. Чим більше освіченою є людина, тим більше позитивних якостей вона у собі концентрує. Саме серед найвидатніших і найвідоміших учених, професорів і викладачів найбільшою є кількість ортодоксально чесних, порядних і непідкупних громадян світової спільноти. Тому академічна (університетська) культура якнайбільше об’єднує в собі найкращі позитивні риси, якості і прояви культури людства.

Розглянемо далі також дуже важливі елементи, що визначають *ідейно-духовну спрямованість* корпоративної культури ВНЗ і те, як вони можуть втілюватися в корпоративній культурі ВНЗ. До них доцільно відносити: місію ВНЗ; морально-етичні норми поведінки у ВНЗ і діловий етикет у професійному спілкуванні його співробітників; командний дух, стиль керівництва і лідерства у ВНЗ; атмосферу дружнього взаєморозуміння і підтримки, колективізму і товариства; фірмовий стиль; емблеми, логотипи й іншу фірмову атрибутику;

соціалізацію співробітників і студентів; студентську субкультуру; розвиток ВНЗ як науково-педагогічної установи і культурного осередку; освітні, наукові й виховні традиції ВНЗ; традиції у роботі персоналу ВНЗ (корпоративні заходи, вшанування ветеранів, найкращих співробітників, жінок, ювілярів, кар’єрне зростання й просування по службі тощо); традиції міжнародного співробітництва; традиції роботи зі студентами (слухачами підготовчих відділень, абітурієнтами, першокурсниками, студентами інших курсів, випускниками); спортивні традиції; системи комунікацій і відкритого інформаційного простору (як усередині, так і зовні ВНЗ) тощо.

Місію ВНЗ можна визначити як концепцію його життєдіяльності, що обумовлюється принципом соціальної відповідальності і що є основою всіх дій і заходів. Місія виражає головний сенс існування ВНЗ, його цінності, визначає його роль у системі суспільних стосунків, формулює принципи взаємодії з довкіллям. Місія формує імідж ВНЗ, який відрізнятиме його від конкурентів.

Морально-етичні норми поведінки у ВНЗ, діловий етикет у професійному спілкуванні співробітників закладу. Без сумніву, цей аспект є центральним в організації всієї діяльності як ВНЗ, так і системи вищої освіти в цілому.

У цивілізованих країнах світу приділяється надзвичайна увага моралі й етиці у сфері освіти і науки: моральність і етична поведінка є головним стрижнем існування і діяльності університетів і коледжів, сенсом і підґрунтям їхньої місії. Наприклад, багато університетів США, Західної Європи й інших країн світу мають свої “кодекси етики” — документи, створені самою університетською громадою, які встановлюють морально-етичні норми і правила поведінки. Такі кодекси етики і честі високо шануються як у США, так і в усьому світі. Часто на такому ж рівні, як шануються конституції країн. Розглянемо деякі приклади [226].

Положення про професійну етику Американської асоціації університетських професорів. Американську Асоціацію університетських професорів утворено в 1915 році з метою сприяння свободі наукових досліджень і формуванню фундаментальних професійних цінностей і стандартів

вищої освіти. Асоціація допомогла вивести американську освіту на високий рівень, запропонувавши нові стандарти та процедури, які позитивно вплинули на якість освіти і свободу наукової думки (див.: www.aaup.org). Положення, наведені далі, — це змінений і доповнений документ, що був прийнятий у 1966 році (новий варіант затверджено Комітетом з питань професійної етики Асоціації і прийнято Радою Асоціації у червні 1987 року. Схвалений на 73-х щорічних зборах).

Професори глибоко переконані у цінності та необхідності повсюдного поширення знань, усвідомлюють особливу відповідальність, покладену на них. Їхня головна мета — вести постійний пошук і доносити істину, як вони її бачать. Вони розвивають і вдосконалюють свої професійні здібності та навички, самодисципліну і самокритику. Професори дотримуються норм інтелектуальної чесності. Вони можуть мати власні інтереси, однак такі інтереси не повинні конфліктувати з їхнім правом на інформацію.

- Як викладачі, професори заохочують своїх студентів до вільної освіти та знань. Вони повинні бути достойним прикладом наукової та етичної поведінки. Професори поважають студентів як особистостей і є їхніми менторами, наставниками і помічниками, докладають зусиль, щоб стимулювати чесну академічну поведінку, об'єктивно оцінювати студентів відповідно до їхніх справжніх досягнень і чеснот. Професори поважають конфіденційність стосунків між викладачем і студентом. Вони в жодному разі не вдаються до експлуатації, домагань, зловживань чи дискримінації стосовно студентів. Визнають і цінують наукову допомогу з боку студентів, захищають їхню свободу та право на навчання.
- Як колеги, професори дотримуються всіх положень і зобов'язань, які мають на увазі нормальну працю та стосунки в громаді колег-науковців. Професори не дискримінують і не застосовують зловживань на адресу своїх колег. Вони поважають і захищають право колег на інформацію. Вони поважають критику, ідеї, бачення та думки інших. Професори прагнуть бути об'єктивними при професійній оцінці колег, поділяють спільну відповідальність за діяльність та управління своїм ВНЗ.

- Як члени колективу ВНЗ, професори прагнуть передусім бути взірцевими вчителями і науковцями. Вони повинні виконувати всі положення ВНЗ (якщо ці положення не суперечать академічним свободам), однак залишають за собою право критикувати і вимагати їх перегляду. Визначаючи обсяг і характер роботи за межами університету, професори повинні приділяти першочергову увагу саме університетським обов'язкам і діяльності, плануючи перерву в роботі чи звільнення — попередити про це заздалегідь.
- Як члени громади та суспільства загалом, професори мають такі ж права і обов'язки, як і решта громадян. Вони визначають свої громадянські обов'язки крізь призму зобов'язань перед наукою, студентами, професійними обов'язками та навчальним закладом. Виступаючи як приватні особи, професори уникають говорити чи діяти від імені колег, запобігають створенню негативного іміджу свого ВНЗ. Як громадяни, професія яких залежить від чистоти і здоров'я суспільства, вони повинні підтримувати положення про свободу інформації та сприяти громадському розумінню академічних свобод і права на вільне навчання.

Кодекс етики Нортвудського університету.

Нортвудський університет (Northwood University) — американський приватний університет, заснований у 1959 р. Має кампуси в м. Мідланд штату Мічиган (Midland, Michigan, USA) — з 1961 р., у м. Цедар Хілл штату Техас (Cedar Hill, Texas, USA) — з 1966 р., і в Вест Палм Біч, штату Флориди (West Palm Beach, Florida, USA) — з 1984 р. З 2001 р. пропонує спільні програми зі швейцарським готельним інститутом (Hotel Institute Montreux, м. Montreux, Switzerland). За період існування університет випустив більше 35 тис. фахівців із менеджменту, маркетингу та інформаційних систем для різних галузей економіки і виробництва (див.: www.northwood.edu).

Студенти, професорсько-викладацький склад і всі працівники Нортвудського університету віряють, що знання та освіта спроможні змінити суспільство на краще лише в тому разі, якщо ґрунтуватимуться на засадах законності, етики і свобо-

ди. Наші ділові та громадські відносини залежать від цих принципів і виявляються в нашій спільній чи індивідуальній діяльності. Ми відповідаємо за власні дії і користуємося перевагами взаємної поваги. Найвища форма таких дій — лідерство, яке неможливе без чесності та позитивної репутації. Як члени громади Нортвудського університету, ми будемо:

- Дотримуватися законів суспільства.
- Дотримуватися найвищих морально-етичних стандартів поведінки, незважаючи на тиск ззовні чи спокусу.
- Сприяти формуванню активної громадянської позиції, поважати інститути громадянського суспільства і підтримувати ті з них, які сповідують найвищі цінності.
- Прагнути до найвищих здобутків — як власних, так і колективних.
- Шукати шляхи постійного інтелектуального і духовного збагачення, необхідного для власного задоволення і розвитку, допомагати створенню сприятливого середовища для розвитку всіх членів суспільства.
- Оберігати життєві блага, дбайливо ставитися до власного тіла, власності та довкілля.
- Цінувати свою культуру, з повагою ставитися до всіх, незалежно від їхнього віросповідання, культури, кольору шкіри чи фізичних вад.
- Підтримувати високоморальний уряд.
- Дотримуватись університетських норм щодо наукової чесності та поведінки.
- Щиро вітати та віддавати належне значним особистим досягненням та лідерству, які слугують нам прикладом.

Кодекс етики канадського університету Конкордія (Concordia University). Університет Конкордія — це великий урбаністичний англомовний університет Канади, що знаходиться у Монреалі (провінція Квебек). Він заснований у 1974 році, складається з двох студентських містечок, у яких у 2007–2008 рр. навчалося 39230 студентів на 180 бакалаврських і 70 магістерських і докторських програмах (див.: <http://web2.concordia.ca>).

Кодекс канадського Університету Конкордія розроблено для всієї громади університету (членів правління, адміністраторів, викладачів і сту-

дентів) з метою встановлення відповідних норм поведінки. Кодекс визначає стандарти академічної поведінки та загальні ідеї і принципи, спрямовані на створення цінностей і норм, що формують певну модель поведінки. У свою чергу, ці принципи визначають критерії оцінювання тонких етичних питань, таких як, наприклад, вибір предмета наукового дослідження, конфлікти інтересів і зобов'язань.

На основі прийнятих загальною громадою університету принципів було розроблено чіткі правила. Наприклад, студенти та професура не повинні займатися плагіатом, незаконно витратити фонди. Вони повинні викривати теперішні чи потенційні конфлікти інтересів матеріально-фінансового характеру. Деякі з цих правил внесено в офіційні документи університету. Якщо виникає суперечка щодо етичності чи неетичності поведінки, необхідно керуватися загальними принципами, зазначеними у цьому Кодексі, однак вони не є підставою для дисциплінарних заходів чи санкцій. Етичні кодекси не матимуть особливої користі, якщо слугуватимуть тільки обмеженню та покаранню. Вони повинні сприяти більш уважному та відповідальному ставленню до повсякденних ситуацій і проблем. Цей Кодекс розроблено з метою сприяння, а не заборони чи стримування вільного обговорення етичних питань, зокрема таких, що вимагають роздумів, суджень і критики.

В основу Кодексу покладено шість таких основних принципів: прагнення до знань і пошук істини; академічні свободи; справедливість; чесність; колегіальність; підзвітність.

Стандарти та положення, які формулюються у цьому документі, покликані втілювати вищезначені принципи у життя. З іншого боку, ці стандарти та процедури мають сприяти відповідальній етичній поведінці та відданості цим принципам усіх, хто пов'язаний із цим навчальним закладом.

Цікавим є й досвід утворення й застосування корпоративної університетської (академічної) етики в країнах колишнього СРСР. Як приклад можна навести **Кодекс корпоративної поведінки співробітників Владивостоцького державного університету економіки і сервісу (ВДУЕС)** — одного з провідних інноваційних підприємницьких ВНЗ Російської Федерації [170]. Текст цього Кодек-

су розміщено на найвиднішому місці у головному корпусі, і він засвідчує, що:

- Співробітник ВДУЕС розділяє місію університету і в професійній діяльності співвідносить свою індивідуальну місію з корпоративною. Корпоративні цінності стають його особистими переконаннями.
- Кожен співробітник послідовно підтримує філософію університету, довіряє стратегії і тактиці управління закладом, переймає на себе відповідальність за реалізацію заявлених цілей і відчуває свою причетність до успіхів організації.
- Основний принцип, яким керуються всі співробітники, — взаємна пошана, що базується на діловій етиці, справедливості і чесності у стосунках як усередині колективу, так і з партнерами університету.
- Співробітник ВДУЕС дорожить діловою репутацією університету, формує його гідний імідж у професійній діяльності, публічних виступах, особистих бесідах.
- У здійсненні ділової активності співробітник університету чинить позитивні дії, що забезпечують рівність можливостей у професійній і особистісній самореалізації для всіх, незалежно від соціального статусу, віку, статі, національності, релігії.
- В університеті заборонені будь-які методи пониження гідності людей, усі форми дискримінації і протекціонізму. Пільги і заохочення надаються на основі рівності можливостей і згідно з прийнятою в університеті системою.
- В університеті не допускається зверхнє ставлення один до одного і концентрація уваги виключно на помилках і невдачах колег. Працівники поведуться коректно, гідно, не допускаючи відхилень від визнаних норм ділового спілкування. Усі співробітники виражають підтримку, розуміння, симпатії членам колективу, до якого вони належать.
- Співробітник ВДУЕС підвищує рівень професійної майстерності, опановує іноземні мови, сучасні інформаційні технології, вивчає вітчизняний і зарубіжний досвід для досягнення високих результатів у роботі.
- Співробітник ВДУЕС повною мірою використовує свої сили і здібності, що є основою про-

цвітання університету, приносить кожному працівникові моральне задоволення і матеріальну вигоду.

- Співробітник ВДУЕС забезпечує конфіденційність отриманої інформації, ніколи не використовує її на шкоду ділової репутації університету або для цілей особистої вигоди.
- Співробітник університету не чинить дій, які шкодять інтересам університету.
- Співробітники університету поважають приватне життя колег, не допускаючи якого-небудь втручання в нього.
- Працівник університету піклується про своє здоров'я, підтримку свого оптимального психологічного стану, працездатності, а також про здоров'я і стан тих, хто його оточує. Життя в гармонії з природою сприяє поширенню естетичної і екологічної культури [170].

Командний дух, стиль керівництва і лідерства у ВНЗ. Щоб дії керівництва сприяли формуванню і зміцненню корпоративної культури, керівники мають бути послідовними у своїй поведінці. Люди дізнаються більше про корпоративну культуру із поведінкових реакцій керівництва і членів колективу, які вони спостерігають і аналізують, ніж із вивішених на стіні гасел або задекларованих принципів організаційної політики. Корпоративна культура передається через зворотну реакцію керівника у відповідь на дію працівника. Послідовність у реакціях керівництва відіграє основну роль у підтримці певних культурних норм у ВНЗ.

ВНЗ має делегувати співробітникам все більше і більше повноважень і відповідальності, залучати співробітників до ухвалення управлінських рішень, організувати чіткий контроль за виконанням рішень і кінцевими результатами роботи. Саме колективна творча співпраця, інтеграція зусиль усіх членів колективу дозволяє створити командний дух, розподілити повноваження і відповідальність за керівництво діяльністю ВНЗ. При цьому важливо, щоб успіх ВНЗ досягався як суворим контролем, так і вихованням відчуття дисципліни й відповідальності у повсякденній діяльності всіх співробітників. Слід забезпечувати людям велику свободу у їхній професійній діяльності в закладі — і вони самі нестимуть відповідальність

за свої дії. Створення такої організаційної форми ВНЗ, де дисципліна є нормою, займає багато часу, сил і нервів. Але в разі її успішного створення вона дозволяє співробітникам усіх ланок працювати максимально ефективно. Найбільш дієвими засобами розвитку самодисципліни є встановлення чітких стандартів виконання роботи, демократизація доступу до інформації, розвиток культури безперервних змін і постійного вдосконалення.

Для забезпечення зворотного зв'язку необхідно широко використовувати соціологічні опитування, які дозволяють виявити точку зору й погляди співробітників на ті чи інші аспекти життя ВНЗ. Результати анкетування мають обов'язково враховуватися при плануванні, реалізації або оцінці тих чи інших проектів.

У цілях виявлення найбільш активних і результативних співробітників необхідно проводити щорічне анкетування викладачів, працівників і студентів, проводити різноманітні професійні змагання та конкурси з обов'язковим заохоченням переможців.

Однією з форм ділової культурної взаємодії в колективі ВНЗ є *процес соціалізації* як співробітників, так і студентів. Якими б ефективними не були процеси добору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою і відповідати їй. Щоб стати повноправним членом колективу, новому працівникові недостатньо бути хорошим професіоналом — він повинен опанувати всі норми і правила, що існують в колективі ВНЗ, і визнати їх. Від того, наскільки швидко новий співробітник почне сприймати і поділяти організаційні цінності ВНЗ, залежить успішність його входження в університетське середовище і ефективність роботи. Процес, у ході якого нові члени колективу сприймають цінності і норми, необхідні для того, щоб успішно увійти до колективу ВНЗ і стати його частиною, і складає сутність їхньої соціалізації. Різні університети по-різному організовують цей процес. Одні надають новачкам можливість самостійно освоювати нову роботу і ознайомитися з колективом; у інших, навпаки, це складає цілий ритуал.

Залучення до корпоративної культури доцільно розпочинати відразу після прийому на роботу або навчання. Процес соціалізації повинен допомогти

новому співробітникові уникнути стресових ситуацій, що можуть призвести до депресії або навіть до нещасних випадків. Важливо провести заходи щодо знайомства з технікою безпеки і загальними умовами праці. Соціалізація також є основою для формування команди і її об'єднання, вона є способом формування лояльності закладу. ВНЗ не повинен втрачати можливостей вплинути на формування у нового працівника позитивного ставлення до роботи.

Нових прийнятих на роботу до ВНЗ співробітників необхідно ознайомлювати з найважливішою інформацією про заклад, його кращих працівників, традиції і досягнення. Модель ділової взаємодії знаходить свою реалізацію також у процесі навчання. Принцип “навчання протягом усього життя” має поширюватися на всіх співробітників і викладачів. Кожен повинен мати можливість підвищити свою кваліфікацію в будь-якій сфері і при цьому відчувати підтримку і схвалення адміністрації ВНЗ. Університет має проводити тренінги і семінари, навчати співробітників необхідних навичок — від вивчення іноземних мов і опанування інформаційних технологій до розвитку комунікативних здібностей.

Від спілкування один із одним усередині закладу (виробничий клімат) у кінцевому підсумку залежатиме те, наскільки добре ВНЗ буде орієнтований на студента. Організаційна структура ВНЗ має бути створена таким чином, щоб усі працівники були повернені обличчям до студентів, а не до керівника. Співробітник ВНЗ несе відповідальність за результати роботи як перед студентами та їхніми батьками (внутрішній замовник), так і перед державними освітніми органами і всім суспільством (зовнішнім замовником). Керівники всіх рівнів у закладі виконують функції наставників, які підтримують своїх співробітників, які працюють для і на замовника. Критерієм оцінки співробітника ВНЗ є задоволеність результатами його праці, висловлена замовником (студентами, їхніми батьками, державою).

Важливою частиною корпоративних стосунків в університеті є зміцнення атмосфери дружнього взаєморозуміння і підтримки, колективізму і товариства. Цьому сприяють планові позаробочі заходи й правильна корпоративна

організація дозвілля: спортивні заходи, змагання, конкурси, відпочинок сім'ями, культурно-масові заходи тощо. Важливим є колективне святкування видатних подій, дат, відзначення ювілеїв, свят тощо. Наприклад, свят факультетів (інститутів), проведення днів відкритих дверей, зустрічей студентів із видатними діячами держави, науки, техніки, культури, викладачами, заслуженими людьми, зарубіжними гостями тощо.

Фірмовий стиль — це істотна частина корпоративної культури, що формує в соціальному оточенні враження про ВНЗ; це обличчя, уособлення, символіка, спосіб існування ВНЗ, що відрізняє його від інших закладів своєрідністю його діяльності і результатів роботи, сукупністю своєрідних, притаманних тільки йому прийомів, зразків поведінки, характеристик спілкування тощо. Фірмовий стиль проявляється головним чином у поведінці щодо суб'єктів взаємодії ВНЗ у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Його формування — це внутрішня справа ВНЗ, що є предметом невинної турботи всього персоналу. Усі без винятку ВНЗ (як і будь-які організації) здійснюють зовнішню діяльність з метою створення сприятливих умов для адаптації в конкурентному середовищі.

Важливе значення для розвитку корпоративної культури ВНЗ мають емблема та інша фірмова атрибутика (прапор, логотип, вимпели, значки). Учасників усіх масових заходів ВНЗ завжди легко впізнати по яскравих фірмових костюмах, футболках, шарфах, інших предметах — атрибутах фірмового стилю закладу.

У рамках університетської культури, як правило, відбувається формування студентської субкультури. У даному випадку студенти розглядаються не як “замовники або споживачі освітніх послуг”, а як члени колективу, зі своїми інтересами і потребами. На них робиться наголос при формуванні норм і правил організаційної культури університету (стилю управління і адміністрування, норм поведінки і ставлення до студентів). Так, одним із основних механізмів формування студентської субкультури є створення дієвої системи студентського самоврядування, що є корисним і для ВНЗ, і для студентів, і для суспільства в цілому, оскільки в добре організованому самоврядуванні зацікавлені всі.

Однією з форм соціалізації студентів є ритуал посвячення першокурсників. Доцільно зробити цю процедуру посвячення у студенти багатоденною, розпочавши з проведення “тижня першокурсника”. Першокурсники повинні ознайомитися з ВНЗ, його історією, правилами і традиціями, отримати поздоровлення від керівництва університету і викладачів, побувати на святковому концерті. Для кращого ознайомлення першокурсників із колективом ВНЗ і швидшого освоєння у новій обстановці доцільно влаштовувати спільні краєзнавчі походи, екскурсії, відвідування музеїв, спортивні змагання. Щоб наголосити на тому, які цінності культивуються в студентському середовищі ВНЗ, необхідно організувати зустрічі першокурсників із студентами старших і випускних курсів, ознайомити їх з оголошеннями, розміщеними в стінах ВНЗ, новинами на його сайті, матеріалами в університетській газеті. Головним завданням є орієнтація на відчуття товариства і дружньої підтримки, допомоги від студентського колективу, який оточує першокурсника. Важливо підтримувати в студентів прагнення до лідерства і життєвого успіху, заснованого на знаннях, суспільній користі та підприємливості.

Важливою частиною корпоративної культури ВНЗ є стимулювання студентської активності. Студентів необхідно стимулювати до участі в університетських, а також — всеукраїнських і міжнародних конкурсах і олімпіадах, грантових проектах, міжстудентському міжуніверситетському обміні, творчій і спортивній діяльності. Також дуже важливим є залучення студентів до благодійної діяльності та шефської роботи, благоустрою університету, удосконалення різних сфер його діяльності, підтримки порядку і чистоти, здорового способу життя.

Важливою складовою корпоративної культури ВНЗ є робота з випускниками. Якість вищої освіти якнайкраще виявляється у тому, наскільки успішними є випускники того чи іншого ВНЗ. Рейтингові системи західних університетів одним із головних показників використовують саме інформацію про те, як і яку випускники ВНЗ отримали роботу, як влаштувалися в житті, яким є їхній кар'єрний ріст. Тому робота з випускниками, створення клубів, асоціацій і служб із зв'язків з випус-

книками є ключовою складовою корпоративної культури ВНЗ — важливим елементом формування іміджу і розвитку внутрішньої культури закладу. Безумовно, необхідною для ВНЗ є підтримка міцних контактів із своїми випускниками, відстеження їх кар'єрного зростання, спостереження щодо їхньої подальшої долі, надання підтримки й допомоги своїм випускникам. Для цього в багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних ВНЗ створюються клуби випускників (alumni clubs), асоціації підтримки ВНЗ (колишніми випускниками, їхніми сім'ями і спонсорами) тощо. Також утворюються центри проходження виробничої практики і подальшого працевлаштування, комітети співпраці з виробництвом тощо. Існує багато центрів консультування з працевлаштування, організації тестування, інформування щодо професійних вакансій тощо. На сайті ВНЗ необхідно розміщувати інформаційні системи з підтримки проходження виробничих практик і працевлаштування, щодо пошуку вакансій, розміщувати резюме та інформацію щодо вакансій, порад психологів, педагогів та інших фахівців, публікувати корисні для студентів і випускників статистичні дані. Спільно з місськими службами працевлаштування і зайнятості, а також із фірмами, компаніями, підприємствами, організаціями, закладами, установами проводити ярмарки випускників, дні кар'єри, організовувати курси підвищення кваліфікації для своїх випускників, надавати їм можливість на пільгових умовах отримати в рідному ВНЗ другу професію.

Формування культурних традицій сприяє розвитку ВНЗ як науково-педагогічної установи і як культурного осередку. Гармонійний розвиток особи вченого, педагога, його виховання неможливі без надання йому умов для самореалізації в галузі культури в широкому сенсі цього слова. Для цього необхідно створювати музеї, галереї слави й пошани не лише для збереження історичних документів, фактів і висвітлення заслуг, але й для забезпечення спадкоємності традицій, активного формування ціннісної свідомості особистостей, виховання корпоративного духу і патріотизму у співробітників і студентів ВНЗ. Важливими чинниками формування патріотично налаштованих фахівців, які назавжди збережуть гордість за ВНЗ, є видання внутрішньої газети закладу, публікація книг його історії і слави.

Традиції міжнародного співробітництва. В умовах глобалізації, широкого обміну науковою й побутовою інформацією, інтеграції різних систем освіти в міжнародну систему освіти, мобільності студентів і викладачів серйозний вплив на формування університетської (академічної) корпоративної культури здійснюють представники різних культур із зарубіжних ВНЗ-партнерів, іноземні студенти і викладачі. Важливо творчо інтегрувати внутрішню корпоративну культуру ВНЗ із особливостями інших культур, представники яких є членами (тимчасовими/постійними) колективу ВНЗ.

Формування спортивних традицій. Частиною традицій ВНЗ завжди є організація та підтримка спортивних змагань, інформування про кращих студентів-спортсменів і спортсменів-співробітників, висвітлення, вшанування і стимулювання командних та індивідуальних досягнень у фізкультурі і спорті.

У період тотальної інформатизації важливими для формування корпоративної культури закладу є *системи комунікацій, відкритого інформаційного простору та дистанційного навчання.* Важливо використовувати сучасні досягнення Інтернет, внутрішніх мереж Інтранет, технологій дистанційного навчання, веб-технології. Для широкого обміну інформацією з усім світом важливо приділяти увагу якісній розробці веб-сайтів, підтримці роботи порталу ВНЗ, який має бути джерелом найширшої довідкової інформації щодо діяльності закладу, найсвіжіших новин, а також навчальної та довідкової інформації. Відвідувачі сайту повинні мати змогу провести віртуальну екскурсію по території і навчальним приміщенням ВНЗ, ознайомитися з його навчальними планами, програмами, науковими і навчальними публікаціями, професорсько-викладацьким складом, заповнити необхідні для вступу до закладу документи, скористатися електронною базою бібліотеки ВНЗ, пройти курси самопідготовки, самонавчання, самотестування і, за необхідності, скласти вступні або семестрові іспити.

4.3.1.3. Інтегрована підприємницька культура ВНЗ

Зарубіжний досвід свідчить, що для всіх відомих і успішних підприємницьких ВНЗ характер-

на наявність обмеженої кількості підприємницько-налаштованих співробітників. Це, як правило, представники найвищого (центрального) керівного складу, керівники структурних підрозділів, які мають повноваження вносити і реалізовувати інноваційні ідеї та пропозиції; частина співробітників, основними завданнями яких є залучення фінансів шляхом виявлення і використання додаткових ресурсів і джерел. Важливою складовою успішної підприємницької діяльності таких ВНЗ є висококваліфіковані й професійні менеджери, а також добре підібраний академічний персонал (викладачі, науковці), які поділяють підприємницькі інноваційні ідеї та устремління найвищого (центрального) керівництва [365–369; 382; 383; 497; 513; 563].

Виділимо такі характерні для підприємницьких ВНЗ особливості:

1. Підприємницькі ВНЗ, як правило, не мають великої кількості підприємців у своєму складі (поперше, неможливо, а, по-друге, не є необхідним мати велику кількість підприємців в одному ВНЗ). Кількість підприємців (що є обмеженою) залежить від кількості підприємницьких напрямів, які існують і розвиваються у ВНЗ. Інші співробітники (яких більшість) — це менеджери (керівники) різних рівнів (проректори, директори інститутів, декани, керівники інших структурних підрозділів) і виконавці (професорсько-викладацький, науковий і допоміжний персонал).

2. Підприємницькі напрями — це ті, які можуть у межах чинного законодавства і відповідно до унікальних місій ВНЗ привести університети і коледжі до фінансових успіхів, отримання додаткових джерел фінансування, вироблення нових видів освітньо-наукової та інженерно-технічної продукції, надання новітніх або удосконалених освітніх послуг, а також — підвищення іміджу і укріплення позицій ВНЗ у країні і за її межами.

3. Головним підприємцем має бути ректор/президент (бажано — проректори / віце-президенти або хоча б один із проректорів / віце-президентів). Вони повинні мати “підприємницьке бачення”, а також необхідні якості підприємців.

4. До підприємницьких напрямів університетської діяльності доцільно віднести:

- Службу набору студентів (місцевих/вітчизняних та іноземців).
- Службу зовнішніх комунікацій (стосунків), у тому числі — і міжнародних. Вона підшукує 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.
- Служба пошуку ВНЗ-партнерів, із якими доцільно співпрацювати закладу: акредитаційні комісії і різні престижні професійні асоціації, куди повинен вступити ВНЗ; підприємства і фірми-партнери, які беруть студентів на практику і потім працевлаштовують їх у себе; підприємства і фірми-партнери, які присилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (у т.ч. — на курси й окремі лекції).
- Служба планування навчальних програм — тих, які мають найбільший попит у країні і за кордоном, а також — нових (відповідно до вимог ринків освіти і праці).
- Служба планування НДР — тих, під які або можна отримати фінансування (кошти, гранти), або результати яких можна продати.
- Служба для планування й отримання прибутків від роялті, від патентів, винаходів, “ноу-хау”.
- Служба планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямів підприємництва і нових підприємств.
- Служба планування розвитку ВНЗ (у тому числі — будівництва).
- Служба планування й організації публікацій і видавничої діяльності.
- Служба планування і проведення конференцій, семінарів і забезпечення участі в них представників ВНЗ. Служба організації позааудиторної діяльності для викладачів і студентів.
- Служба по роботі зі студентами й організації суспільно-корисної діяльності.
- Служба, яка належить до АГЧ і займається зароблянням для ВНЗ грошей, отримуючи доходи від: а) надання в оренду приміщень, спортивних майданчиків, спільного використання з бізнес-структурами площ і обладнання ВНЗ;

- б) надання супутніх послуг для студентів і сторонніх осіб;
- в) роботи студентського містечка.

Усі 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 (гарними менеджерами) і мати кваліфікованих фахівців-виконавців.

Підприємницькі університети, так само як і будь-які компанії, розвивають свою робочу культуру, яка вітає, сприймає й підтримує зміни. Така нова культура може початися з навіть невеликої інституційної ідеї про зміни. Надалі ця первинна ідея може й повинна розвиватися для того, щоб на її основі *розвинулася нова (інноваційна) університетська культура*. Сильна культура тримається корінням у сильній практиці. При змішуванні ідей і практики питання культури університету стає більш важливим, бо інституційна культура допомагає культивувати інституційну приналежність і певну репутацію. При трансформації університетів цінності й етичні переконання навчального закладу можуть вести до розвитку інших важливих елементів [367, с. 7–8].

Аналізуючи виникнення і розвиток університетської підприємницької культури, Дж. Девіс зазначив, що протягом останніх десятиліть діяльність ВНЗ Європи стала відмінною від традиційної академічної діяльності — навчання, наукові дослідження, культурне обслуговування суспільства. На перший план вийшли такі проблеми, як: економічна складова діяльності ВНЗ; фінансування; шляхи “заробляння коштів”. Ці проблеми, що виникають майже перед усіма університетами і коледжами Європи, корінним чином відрізняються від проблем класичних університетів у минулому. Значне місце в діяльності будь-якого ВНЗ тепер займають такі складові підприємництва, як консалтинг; франчайзинг; маркетинг і менеджмент; кредитування навчання тощо. Крім того, перевага надається прикладним дослідженням на замовлення (і таким, які можна вигідно продати); широкій інтернаціоналізації освіти і запрошенню на навчання великої кількості іноземних студентів;

комерціалізації усіх видів діяльності ВНЗ (у тому числі — використанні на комерційній основі кампусів, наданні приміщень ВНЗ, спортивних залів і майданчиків в оренду не студентам і нерезидентам тощо). Масштаби й обсяги комерційних послуг, які надаються зараз університетами і коледжами, залежать від їхніх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їхньої ринкової орієнтації і тих технологій, що ними застосовуються [383, с. 25–26].

При формуванні поняття *інтегрованої (корпоративної) культури ВНЗ* будемо виходити з того, що університети, коледжі та будь-які інші типи ВНЗ усіх форм власності можуть розглядатися як специфічні підприємства (корпорації, компанії, фірми) освітньо-наукового типу, які мають особливі характерні риси академічної (університетської) культури. При цьому слід підкреслити, що університети — організації зі своєю власною культурою, що базується на цілях, структурі, завданнях (задачах) і, найголовніше, на людях. Все це характеризується чіткими визначеннями, що досить важко порівняти з підприємницькою культурою.

Спільним у підприємства та університету є необхідність отримання доходів від власної статутної діяльності за рахунок: оптимізації наявних ресурсів; впровадження інновацій — нових технологій, програм, прийомів, пошуку нових ніш і ринків тощо; існування (функціонування) як організації (виробничий цикл/процес); використання техніки (технологій), управління і менеджменту різних ступенів. І підприємства, і ВНЗ визнаються і державою, і суспільством, мають легалізовані реквізити, активи, права власності та обов'язки; використовують людські ресурси для виробництва товарів і надання послуг відповідно до вимог суспільства; повинні вміти екологічно використовувати обмежені природні ресурси (і засоби праці); повинні ефективно і якісно використовувати технології (техніку) менеджменту та підрахунку результатів випуску продукції (надання послуг); мають свій власний зразок організації праці з внутрішніми процедурами (розпорядком) і ієрархією.

Різне полягає в типі виробленої продукції (послуг); призначенні процедур управління і менеджменту; профілі штатних працівників (харак-

теристик співробітників); стилі керівництва (менеджменту); відсутності чітких робочих критеріїв оцінки і гарантій життєвих перспектив. Це і демонструє відмінність у культурі цих двох типів організацій.

Насправді, відмінностей більше, ніж спільного. Тільки конкуренція, ініціатива і готовність експериментувати та сприймати грядущі зміни (конкуренція між університетами і між країнами, науковцями і викладачами, студентськими повноваженнями, новими інформаційними технологіями) можуть допомогти розвитку університетської культури. Тоді можна буде використовувати до університетської культури і підприємницької культури спільний типологічний підхід.

Взагалі, оскільки організаційна (корпоративна) культура є вирішальним фактором функціонування як підприємства, так і університету, спробуємо виділити і поєднати спільні риси в їхніх корпоративних культурах.

Як уже зазначалося, академічна (університетська) культура має такі *головні цінності*, як: свобода вибору; свобода творчості; свобода від тиску (внутрішнього і зовнішнього); незалежність у роботі (творчості); необхідність цікавої роботи, цікавої теми, можливості самовираження через наукові досягнення (теми і сфери наукової діяльності і наукових досліджень); творчість, у якій переважає внутрішня мотивація, а не матеріальні стимули, причому — більша частина життя підкорена і присвячена роботі. Необхідність самоствердження, поваги з боку колег і громадськості, моральні стимули для професорів і науковців є вищими за матеріальні, суспільне визнання та академічні нагороди є важливішими за матеріальні заохочення, негативним є ставлення до втручання капіталу в “чисту й благородну сферу академічної діяльності” (наукові дослідження, викладання), а також — до впливу законів бізнесу на наукову діяльність і навчання, природним для академічного середовища є запобігання зловживанням і протистояння корупції.

Учені, провідні науковці, професори, викладачі розуміють, що вони є гордістю та інтелектуальним капіталом ВНЗ, що саме вони створюють (продукують) і передають знання. Тому вони вважають, що їхня місія є унікальною, а вони є нащадками

і послідовниками старих університетських академічних традицій.

Пріоритетами в діяльності академічного працівника університету є: викладацька майстерність (ефективність викладання) і науково-дослідницька діяльність; морально-етичне виховання студентської молоді; участь в управлінні навчальним закладом; соціально-корисна громадська робота; участь у роботі різноманітних комісій; бажання довго працювати в одному й тому ж ВНЗ (за винятком кар’єрного зростання в інших навчальних закладах) і мати великий стаж роботи.

Тому інтегрована підприємницька культура ВНЗ (університету, коледжу, іншого навчального закладу в системі вищої освіти) поєднує саме корпоративну (організаційну) культуру як підприємства (компанії, корпорації, фірми тощо), так і ВНЗ (стосовно його статутної академічної діяльності, освітніх послуг і супутньої освітньо-наукової, культурно-виховної, просвітницької і господарської діяльності). Інтегрована (корпоративна) підприємницька культура ВНЗ повинна найкращим чином одночасно поєднувати культуру підприємницької, менеджерської і виконавської частин закладу. Оскільки підприємницько-налаштованих керівників менше, ніж традиційних керівників (менеджерів) підрозділів ВНЗ, і значно менше, ніж звичайних працівників-виконавців — викладачів і науковців, а також студентів, головним завданням вищого (центрального) керівництва ВНЗ є створення необхідних умов для позитивного сприйняття підприємницьких ідей і подальшого переконання всіх членів колективу ВНЗ прийняти і поділяти запропоновані центральним керівництвом ідеї університетського (академічного) підприємництва.

Таким чином, на наш погляд, *інтегрована підприємницька культура ВНЗ* має поєднувати в собі і корпоративну (організаційну) культуру ВНЗ, і культуру підприємницької діяльності як окремих лідерів — найвищих керівних осіб і керівників головних підрозділів і ланок, так і об’єднану культуру підприємців структурних одиниць. Головним, на наш погляд, є ініціатива і бажання змін, постійне тяжіння до новацій, націленість на найвищі досягнення, устремління до найвищого становище ВНЗ, його високого іміджу, рейтингу серед на-

ціональних і зарубіжних ВНЗ, участь у розвитку регіональної та національної економіки, науки, техніки і технологій світового рівня.

Найголовнішим є постійний зв'язок нових знань, науки, техніки, технологій, що продукуються у ВНЗ, із місцевою (регіональною і національною) спільнотою, бізнесом, економікою регіону і країни, а також із світовим розвитком науково-технічного прогресу.

Висновки до розділу IV

1. Природно вбачати в широкому спектрі статутної освітньо-наукової діяльності ВНЗ України (незалежно від їхньої форми власності) ознаки економічно-господарської сутності, а саме — підприємництва з використанням апарату менеджменту, маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності.

2. Світові глобалізаційні процеси, економічні кризи, зменшення майже в усіх країнах бюджетного фінансування і державної підтримки ВНЗ, комерціалізація вищої освіти неминуче призводять до трансформації університетів і коледжів у підприємницькі освітянські бізнес-структури — підприємницькі ВНЗ. У процесі впровадження підприємництва у сфері управління освітою на рівні ВНЗ важливе значення мають державно-громадські суб'єкти інноваційних відносин. Зміни, інновації і реформи державного управління освітою, наукою безпосередньо впливають на якість інноваційних відносин у кожному конкретному ВНЗ. Зростання ролі громадськості і громадських організацій як третього (неринкового і недержавного) сектору відносно впливу на інноваційну політику ВНЗ вбачається особливо важливою для становлення цивілізованого громадянського суспільства в Україні. Завданням ВНЗ, як суб'єктів інноваційних відносин, є забезпечення за допомогою підприємницько-господарської діяльності збереження своєї основної освітньо-наукової діяльності, оскільки це є його місією, з одночасним впровадженням еталонів чесності і порядності, здійсненням морально-етичного виховання молоді й усіх громадян країни.

Велике значення в успішному перетворенні ВНЗ у підприємницькі заклади відіграє рівень підприємницької культури їхніх співробітників. Визначаючи, *якою має бути підприємницька культура співробітників ВНЗ*, Дж. Девіс підкреслює такі основні її риси, як: *відкритість і відвертий обмін думками і поглядами; прозора конкуренція; колективна відповідальність; готовність вирішувати проблеми; фінансова звітність; взаємна підтримка і співробітництво; визнання того факту, що успіх/поразка в якійсь сфері можуть мати позитивні/негативні наслідки для кожного. Підприємництво у ВНЗ характеризується не тільки бажанням ризикувати або експериментувати з чимось новим, але й з умінням оцінювати ці ризики, набувати досвід і переносити все це на діяльність університету (коледжу). Специфіка ВНЗ полягає в тому, що існує зв'язок між поняттями “організація навчання” і показників так званої “якості культури” співробітників. Керівництво ВНЗ має бути спрямоване на розвиток усіх рівнів, що підвищує вагу і значущість керівників усіх рівнів, їх добір (відбір) і зміну правил, які заважають розвитку ВНЗ і підвищенню його фінансової стабільності* [383, с. 27–28].

Істотні інновації в характері університету в процесі його трансформації у підприємницький ВНЗ означають, що деякі центральні завдання і деякі основні структури змінені до такої міри, що весь курс ВНЗ міняється. Така трансформаційна робота повинна здійснюватися на місці, самим університетом, протягом декількох років, інколи — десятиліттями. Це повинно бути колективною дією, що веде до появи нової практики роботи і нових норм роботи, до здійснення кроків, які є підприємницькими за своїм характером (без остраху ризикувати і гнучкістю в процесі). Коли традиційних підходів недостатньо, університет повинен розробити ефективні підприємницькі підходи [367, с. 8].

3. Світові економічні кризи, процеси глобалізації, інтеграції освітніх систем і подальшої інтернаціоналізації освіти, поступове зменшення майже в усіх країнах бюджетного фінансування і державної підтримки ВНЗ, комерціалізація вищої освіти неминуче призводять до трансформації універси-

тетів і коледжів у підприємницькі освітянські бізнес-структури — підприємницькі ВНЗ. Проблема виживання в умовах світової економічної кризи і виходу українських ВНЗ на новий, більш високий і якісний рівень перетворилась у завдання впровадження ефективного підприємництва в галузі освіти. Позитивний досвід перетворення ВНЗ провідних економічно розвинених країн, а також деяких вітчизняних ВНЗ у підприємницькі університети, інститути і коледжі свідчить про дієвість такого підходу трансформації і реформування вищих навчальних закладів і може стати реальним шляхом утворення самодостатніх і фінансово незалежних університетів, інститутів і коледжів з потужним науковим і викладацьким потенціалом, конкурентоспроможних на внутрішньому і зарубіжних ринках освітніх послуг.

4. На підставі наведеного вище можна зробити такі висновки:

4.1. Впровадження інновацій є важливим чинником прискорення як науково-технічного прогресу, так і економічно-промислового розвитку суспільства. Інноваційна діяльність у сфері освіти, науки, освітньо-наукового та просвітницько-культурного обслуговування має розвиватися випереджаючими темпами, сприяти реальному реформуванню та оновленню системи освіти відповідно до нових вимог суспільства і часу.

4.2. Основні типи нововведень у системі освіти, що можуть призводити до інноваційних змін, доцільно класифікувати як: технологічні, структурно-педагогічні, освітньо-педагогічні, організаційно-педагогічні та економічно-ринкові.

4.3. У ВНЗ слід розрізняти зовнішню і внутрішню інноваційну політику. Зовнішня інноваційна політика — спільна лінія поведінки навчального закладу на ринку, що визначає пріоритетні інноваційні проекти і веде до підвищення рівня його розвитку. Внутрішня інноваційна політика — це інструкція (кодекс, керівництво) з поведінки і діяльності персоналу, націленого на інновативний тип розвитку організації.

4.4. Роль міжнародної освіти і підприємницької діяльності ВНЗ не можна переоцінити в період жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг. Це не лише вимога часу, коли нові інформаційні

технології сприяють глобальному знанню, але й можливість організувати освіту відповідно до міжнародних освітніх стандартів і відповідних технологій, усім суб'єктам освітнього процесу бути максимально ефективними у вирішенні спільних проблем, концентруючи свою увагу на підготовці конкурентоспроможних фахівців шляхом збільшення й помноження нового знання. А головне, грамотна інноваційна політика й ефективна підприємницька діяльність ВНЗ дозволять їм не тільки вижити в умовах глобальної економічної кризи і жорсткої боротьби на ринку освітніх послуг, але й зайняти достойне місце у світовій освіті.

4.5. Можна стверджувати, що сутність будь-якого процесу у ВНЗ визначають відповідні відносини (взаємини), що складаються між учасниками його здійснення — викладачами, співробітниками і студентами. Для інноваційної політики ВНЗ характерними є інноваційні відносини, що реалізуються суб'єктами й об'єктами управління. До об'єктивних інноваційних відносин ВНЗ відносяться: інноваційно-економічні; інноваційно-педагогічні; інноваційно-управлінські, у тому числі — інноваційно-організаційні; інноваційно-фінансові; інноваційно-майнові. Суб'єктивні інноваційні відносини ВНЗ — це інноваційно-психологічні та інноваційно-моральні. Наведені види відносин характерні як для зовнішньої, так і для внутрішньої інноваційної політики ВНЗ.

4.6. Важливу роль у здійсненні інновацій у ВНЗ відіграє підприємницька культура його співробітників, що має бути спрямована на досягнення головної спільної цілі — організації високого рівня освітньо-наукової діяльності і забезпечення стабільного фінансового стану.

4.7. Сучасний розвиток освіти, як і всього суспільства в цілому, на пряму залежить від ступеня застосування інформаційних технологій, новітніх технічних, і в першу чергу комп'ютерних засобів. Людський прогрес абсолютно неможливий без впровадження новітніх технологій відкритої й дистанційної освіти, веб-дизайну і автоматизації технологічних (виробничих) процесів. Завданням системи освіти є випереджальне засвоєння новітніх інформаційних технологій та навчання їм людей.

5. Головними підвалинами університетської (академічної) корпоративної культури, без сумніву, є моральність і етична поведінка співробітників ВНЗ — керівництва і професорсько-викладацького складу. Важливими є й вихованість студентів і те, як вони розуміють і сприймають поняття університетської (академічної) корпоративної культури. У цілому ж колектив співробітників ВНЗ, що володіє університетською (академічною) корпоративною культурою, характеризує наступне:

- злагодженість, ефективна взаємодія і командний дух;
- синергічний ефект від колективної дії (колективного виконання своїх обов'язків);
- задоволення від своєї роботи і гордість як за її результати, так і за результати діяльності всього ВНЗ;
- відданість ВНЗ і готовність відповідати його високим стандартам;
- висока вимогливість до якості своєї праці і праці своїх колег;
- готовність до змін, що можуть бути викликані вимогами прогресу і конкурентною боротьбою (незважаючи на труднощі і бюрократичні перепони);
- наявність корпоративної етики, корпоративної моральності, високий рівень довіри до всіх членів колективу;
- ефективна взаємодія з оточуючим середовищем.

Сильна корпоративна культура ВНЗ характеризується тим, що ключові (базові) корпоративні цінності активно підтримуються і поділяються переважно більшістю членів колективу закладу — і співробітниками, і студентами. Чим більше співробітників визнає ключові цінності, чим більше вони їм віддані, тим сильнішою є організаційна культура ВНЗ. У свою чергу, сильна корпоративна культура має великий вплив на поведінку членів колективу закладу. Одним із помітних і важливих результатів сильної корпоративної культури ВНЗ є великий конкурс на отримання посади в закладі, низька плинність кадрів, високий імідж і престиж ВНЗ у своїй країні і за кордоном.

Зарубіжний досвід свідчить, що для всіх відомих і успішних підприємницьких ВНЗ характерна наявність обмеженої кількості підприємницько-налаштованих співробітників. Це, як правило, представники найвищого (центрального) керівного складу, керівники структурних підрозділів, які мають повноваження вносити і реалізовувати інноваційні ідеї та пропозиції, частина співробітників, основними завданнями яких є залучення фінансів шляхом виявлення і використання додаткових ресурсів і джерел. Важливою складовою успішної підприємницької діяльності таких ВНЗ є висококваліфіковані й професійні менеджери, а також добре підібраний академічний персонал (викладачі, науковці), які поділяють підприємницькі інноваційні ідеї та устремління найвищого (центрального) керівництва [365–369; 382; 383; 497; 513; 563].

5 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОВІДНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ВНЗ СВІТУ

РОЗДІЛ

5.1. Утворення підприємницьких університетів у економічно розвинених країнах світу

Провідні економічно розвинені країни світу мають безприбуткові та прибуткові ВНЗ — університети, коледжі, академії, інститути тощо [11; 234; 235; 240; 261; 335; 534; 538]. До безприбуткових ВНЗ, як правило, належать державні (федеральні та ті, що належать штатам) університети, коледжі, інститути та академії, а також приватні (незалежні), прибуток яких цілком залишається у закладі і витрачається на наукові дослідження, розробку науково-технічної продукції та інноваційних технологій, освітньо-виховну, соціально-корисну та благодійну діяльність. Як прибуткові, так і безприбуткові ВНЗ разом із головною освітньою, науково-дослідною та виховною діяльністю надають також додаткові освітні та наукові послуги — на комерційній основі, тобто, здійснюючи підприємницьку [365–369; 383; 497; 513] та різноманітну інноваційну діяльність у сфері вищої освіти і освітньо-наукового обслуговування суспільства [11; 234; 235; 240; 261; 513]. Досвід провідних зарубіжних ВНЗ свідчить, що одним із основних напрямів підвищення ефективності і якості освітньої і наукової діяльності є колективне підприємництво, особливо коли децентралізація коледжів і університетів усе збільшується.

Зарубіжний досвід у сфері підприємницької діяльності університетів і коледжів є корисним і цікавим як для приватних (недержавних) ВНЗ України, так і для державних і комунальних, в яких ця проблема є особливо актуальною з погляду на скорочення бюджетного фінансування, зменшення державного замовлення у зв'язку із зменшенням чисельності абітурієнтів і перевищенням пропозиції випускників цих ВНЗ на деякі категорії фахівців над попитом ринку праці. Також проблемою є необхідність виживання багатьох бюджетних ВНЗ у складних умовах світової економічної кризи. Розглянемо далі концепцію утворення підприємницького ВНЗ, спираючись на позитивний досвід шести провідних університетів США, п'яти європейських університетів, а також ВНЗ із інших країн світу.

Професор Каліфорнійського університету (США) Бартон Р. Кларк у 1998 році опублікував книгу “Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації” [366; 367]. У ній він надав поняття “підприємницького університету” та проаналізував шляхи і досвід трансформації п'яти європейських університетів — Уорвік (Англія), Йюенсуу (Фінляндія), Чалмерс (Швеція),

Твенте (Нідерланди) і Стретчклайд (Шотландія) у підприємницькі університети.

Досліджуючи трансформаційні зміни у цих університетах, автор виявив у якості необхідних умов їх ефективного перетворення у підприємницькі ВНЗ, по-перше, посилення центрального управлінського ядра (управлінського стрижня), що управляє університетом; по-друге, диверсифікацію джерел доходу; по-третє, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу; по-четверте, стимулювання академізму, тобто — академічних основ університету; по-п'яте, посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління усіма сферами діяльності ВНЗ; по-шосте, створення загально-університетської підприємницької культури [365–369; 383; 497; 513]. При цьому він довів, що підприємницькі нововведення є невід'ємними від колегіальності, автономії, академічних досягнень університету і загальної підприємницької культури всіх співробітників університету.

Виходячи з аналізу діяльності п'яти інноваційних європейських університетів, Б. Р. Кларк описав шляхи, за якими з допомогою підприємницьких дій здійснювалася їх трансформація. Він зазначив, що ефективно колективне підприємництво не виводить університет за кордони законної діяльності; навпаки, воно може сприяти появі ресурсів і інфраструктури, що збільшують можливості університету і дозволяють йому за якістю і репутацією перейти на вищий рівень, що є більше привабливим як для ринку освітніх послуг, так і ринку праці для його випускників.

Щоб краще зрозуміти, як п'ять європейських університетів, що знаходилися в різних умовах, змінили свій характер і стали більш пристосованими до оточуючого середовища, необхідно визнати індивідуальність інституційного розвитку. Тому у п'яти главах своєї книги Б. Р. Кларк [366; 367] подає матеріал у вигляді ситуаційних прикладів, у яких описуються інституційні умови і історичний характер кожного з цих п'яти університетів. Усі приклади включають особливі й унікальні риси цих п'яти університетів. Також включені описи ролей окремих людей у житті кожного з цих ВНЗ. Б. Р. Кларк аналізує трансформаційні

зміни п'яти європейських університетів у напрямку переходу до реального підприємництва. У кожному з них завдяки значним підприємницьким зусиллям відбувалася модернізація упродовж 10–15 років. Розвиток кожного університету — це складна інституційна історія, яку найкращим чином викладено завдяки контекстуальним особливостям і унікальним рисам організаційної вдачі.

Університети, що розглядаються, мають різну історію, різні характеристики і різне місцезнаходження. Уорвік — це великий дослідницький університет у Центральних графствах Англії, який існує лише з середини 1960-х років. Цей університет переживав важкі часи у 1980-х роках і змагався за виживання з кращими університетами країни і світу. Не такий великий університет Джоенсуу в сільській частині Фінляндії починався з маленького навчального закладу в кінці 1960-х років. Через 15 років йому довелося відчайдушно боротися за те, щоб просто зайняти своє місце у своїй же національній системі вищої освіти. Університет Чалмерс, що розташований на західному побережжі Швеції і який є повністю технічним університетом, Б. Р. Кларк розглядає як спеціалізований заклад, незважаючи на те, що він здійснює і підтверджує ефективні інновації в багатьох сферах інженерії і прикладної науки. Також університет Чалмерс має спеціальний статус у шведській системі вищої освіти. Університет Твенте в Нідерландах знаходиться на кордоні з Німеччиною, розглядає себе як технічний університет, але з ширшим профілем. В університеті Твенте розвивається ще один напрям у галузі прикладного суспільствознавства, а також набувають розвитку відмінні риси університетського містечка. Ще один ВНЗ — університет Стретчклайд у Глазго — є шотландським історико-технічним університетом у британській системі освіти і має ще більше різноманітних напрямів. Три з п'яти його факультетів (факультет комерційної діяльності, педагогічний факультет і факультет гуманітарних наук) сконцентровані на дослідницькій роботі, навчанні (викладанні), а також — на сфері обслуговування (що не є частиною науки і техніки і не належить до них).

Ці п'ять університетів знаходяться у різних місцевостях, у різних національних і місцевих умовах. Вони мають різне походження, різні шляхи розвитку, але їх успішний розвиток залежить від зусиль певних людей.

Система вищої освіти США значно відрізняється від інших національних систем. Вона поєднує в собі величезні масштаби, максимально децентралізований контроль, велику різноманітність різних видів і типів вищих навчальних закладів, жорстку конкуренцію та значну статусну ієрархію [11; 144; 164; 190; 261; 304; 339; 413; 476; 492; 503; 528; 533; 593; 596]. Найбільш характерною рисою є відсутність будь-якої авторитарності. Це система, яка одночасно об'єднує біля 10 тисяч ВНЗ; деякі з яких мають акредитацію, а деякі — ні. Понад 3600 ВНЗ є акредитованими. До складу великого приватного сектору входять понад 2000 акредитованих приватних університетів і коледжів різних масштабів, котрі працюють під контролем власних органів управління та утворюють свої власні життєздатні ніші. Численним також є й державний сектор, в якому інші 1600 акредитованих ВНЗ більше підпорядковані керівництву 50 американських штатів, аніж контролю федерального уряду.

Ця фундаментальна умова децентралізованого державного та приватного контролю у великій країні досить давно сприяла надзвичайно швидкому збільшенню кількості ВНЗ. Задовго до того, як після періоду коледжів настав період університетів, у першій половині XIX століття стрімко з'явилася велика кількість ВНЗ. У ті часи, коли у Великобританії існувало два значних осередки вищої освіти — Оксфорд та Кембридж, у США розвинулися сотні окремих маленьких коледжів. Але, як зазначають науковці та фахівці галузі освіти останніх десятиліть XIX століття, ті ВНЗ, що вже існували у США, за стандартами Європи були “лише роєм комах, аніж кількома орлами, що стрімко злітали й спрямовувалися вгору” [368, с. 133]. Масово “орли почали здійматися у небо” у 1870–1890-х роках. Деякі провідні приватні коледжі, наприклад, знамениті Гарвард, Йель та Принстон були переформовані і перетворені у повноцінні університети — у конкуренції з та-

кими новими приватними закладами, як Джон Хопкінс (1876 рік), університет Кларка (1889 рік), Стенфордський університет (1891 рік), а також — університет Чикаго (1892 рік), які з самого початку були започаткованими й утвореними як університети.

У той же період, кожен із швидко зростаючих штатів, що швидко розвивалися, намагалися мати хоча б один державний ВНЗ, який би міг претендувати на значний успіх, популярність і мав би всеохоплюючий характер (наприклад, університети штатів Вісконсин та Джорджія). Згідно з зобов'язаннями величної американської традиції щодо рівних прав усіх громадян, кілька державних університетів у кожному штаті також надавали доступ до своїх послуг більшості населення, приймаючи на навчання молодь із усіх прошарків населення, навіть дітей фермерів та робітників.

У той час, коли державні університети головним чином надавали освіту, причому — як класичну, так і досить корисну та необхідну для отримання реальних професій (землеробство, землеустрій, механізація, електрика, кораблебудування, інженерна справа та ін.), приватні ж університети являли собою серйозні наукові осередки і зарекомендували себе як зразки якісних дослідницьких університетів.

У 1900 році було створено клуб для обраних — так звану Асоціацію Університетів, метою якої було **сумісно підтверджувати якість університетської освіти**. У ній працювало одинадцять представників із приватних університетів і три представники з державних університетів. Багато представників з приватних і державних університетів невдовзі вишикувались у чергу, щоб вступити до цього клубу. Зауважимо, що в цей період ініціатива ВНЗ була необмежена й заохочувалась, і тому державні і приватні неуніверситетські заклади продовжували розвиватися: число малих приватних коледжів зросло, коледжі з підготовки вчителів з'являлися скрізь, і у США на зламі XIX і XX століть вже існувала неймовірна кількість акредитованих ВНЗ — більше 1000.

Структура та різноманітність системи вищої освіти США на початку XX століття відзначалася не тільки децентралізацією, запеклою конкурен-

цією за викладачів, студентів, ресурси та статус. У порівнянні з системами вищої освіти інших країн, система вищої освіти США була дуже відкритою, не містила офіційної структури і навіть міністерства освіти. Конкурентний безлад і конкурентний статус ієрархії ВНЗ у США суттєво впливали на способи, за якими ВНЗ ототожнювали себе, знаходили ресурси та впорядковували внутрішні умови для дослідження, викладання та навчання. Зарубіжні спостерігачі, які не мали справи з конкурентними способами боротьби у своїх системах вищої освіти, часто розглядали ці шляхи як однозначно неакадемічні і навіть грубі. Можливо, так і було насправді. Звичка конкуренції невдовзі розширилась до розвитку організації та проведення успішних спортивних змагань — “боротьба за перемогу, радість перемоги та прикрий поразок, без яких обходились університети в інших країнах” [368, с. 134].

Успішні спортивні змагання з’явилися територіально разом із появою університетів і коледжів. Атлетична доблесть на початку створення ВНЗ вважалась навіть головнішою за інші досягнення університетів і коледжів, а викладацький склад часто добирався таким чином, щоб ВНЗ могли пишатися своїми футбольними та баскетбольними командами. Це іноді досить негативно впливало на якість навчального процесу та дослідницької роботи, але спортивним досягненням віддавався пріоритет. ВНЗ, які розвивалися подібним чином, можна було побачити ще й у 2000-х роках: це виликало головний біль у президентів університетів багатьох медичних коледжів і ВНЗ [368, с. 134].

Протягом ХХ сторіччя розширення контролю за діяльністю ВНЗ обмежувало їхню ініціативність. Приватним ВНЗ доводилося виживати та поклатися на самих себе; державні ж ВНЗ, які мали відносну незалежність і користувалися здобутками провідних державних університетів та чотирирічних коледжів, також прагнули до автономії — через мандати в законодавчих і урядових структурах штатів і федеральних органах управління. Безконтрольність та конкурентні умови співіснування ВНЗ у системі освіти США були причиною появи великої кількості університетів і коледжів (але, звичайно, не всіх).

5.1.1. Підприємницький дух університетів США

Дуже цікавим є аналіз діяльності приватних і державних ВНЗ США, які досягли значних успіхів завдяки самовизначенню, високому рівню місцевої ініціативи, підприємництва та іншим складовим. Це два провідних приватних університети — Стенфорд у північній Каліфорнії та Массачусетський Інститут Технологій (MIT) у штаті Массачусетс; два престижних державних ВНЗ — Університет Мічиган на середньому заході та Університет Каліфорнії штату Лос-Анджелес (УКЛА) у південній Каліфорнії; два державних ВНЗ — державний університет Північної Кароліни та державний Інститут технологій Джорджія. Останні два ВНЗ є не такими відомими у США і за кордоном, як перші чотири ВНЗ-лідери, де можна простежити визначеність і рішучість до розробки нових способів розширення (збільшення) під впливом сучасних умов конкуренції.

Приклади, що наводяться, яскраво демонструють переваги застосування і законодавчої підтримки вільної конкуренції в системі вищої освіти США, а саме:

- конкуренції між штатами, яка процвітає у федеральній системі 50-ти штатів щодо фінансування університетів;
- при наявності такої конкуренції урядовці навіть не намагаються встановити спільні правила та зменшити конкуренцію (як це відбулося з німецькою федеральною системою), чи передати контроль національному уряду (як у Великобританії чи в Австралії);
- урядовці підтримують конкуренцію ВНЗ як на федеральному рівні (між штатами), так і на рівні штату (у самому штаті) — замість того, щоб об’єднати всі університети та фірми у своєму штаті (чи регіоні країни) для ефективної конкуренції з іншими штатами та регіонами [368, с. 135].

5.1.1.2. Приклад Університету Стенфорд

Університет Стенфорд у Пало-Альто, штат Каліфорнія, що знаходиться в 40 милях на південь від Сан-Франциско, зарекомендував себе протягом

останньої половини ХХ століття **як найбільш підприємницький університет світу**. Будучи спочатку університетом Силіконової долини, він залишився академічним центром протягом майже п'ятдесяти років надзвичайного зростання у мережі інженерно-технічних і промислово-торговельних фірм, які з'явилися, щоб стати характерною особливістю цього технологічного регіону. У кінці ХХ — на початку ХХІ століття Стенфорд залишається ключовим гравцем у “регіональних перевагах” Силіконової долини порівняно з так званим “Маршрутом 128” інженерно-технічних і промислово-торговельних фірм, які з'явилися головним чином завдяки МІТ у Бостон-Кембриджському регіоні. А науково-технологічні парки, що швидко виникли по всій території США, були досягненням Стенфорда.

Розвиток Стенфорда поділяється на його “передісторію” до першої половини ХХ сторіччя та пізніші десятиріччя швидких змін Силіконової долини. Університет був претензійним із самого початку свого існування. У його статуті 1885 року, укладеного колективом Стенфорду, йшлося про “університет для чоловіків і жінок із коледжами, школами... музеями, мистецькими галереями та іншими необхідними для університету вищого рівня складовими (атрибутами). Вищий рівень включав не тільки “культивацію та розширення свідомості”, а також “навчання сільському господарству” і “технічне навчання”. Йому слід було б готувати студентів безпосередньо до “реальних умов життя”. Як тільки університетом почав управляти президент та сформувався викладацький склад, університет невдовзі націлювався стати найкращим приватним університетом на західному побережжі, закладом, який наближався б до статусу Ліги Плюща [368, с. 135].

Для довідки. Університет Стенфорд, місто Стенфорд, штат Каліфорнія (Leland Stanford Junior University, Stanford, California, USA) має повну назву — Ліланд Стенфорд-Молодший Університет, але зазвичай його називають Університет Стенфорд або просто Стенфорд (<http://www.stanford.edu/>). Це приватний дослідницький університет, розташований в місті Стенфорд, штат Каліфорнія. Стенфорд був заснований у 1885 році колишнім

губернатором Каліфорнії і майбутнім сенатором Ліландом Стенфордом і його дружиною Джей Ласроп Стенфорд на честь їхнього єдиного сина Ліланда Стенфорда-молодшого, який помер від тифу в Європі за два тижні до свого шістнадцятиріччя. Стенфорди використали свої приватні земельні угіддя, щоб заснувати цей університет. Вони хотіли заснувати великий дослідницький університет у Західній частині країни. На відміну від інших, цей університет був заснований як сумісний університет, в якому можуть навчатися і юнаки, і дівчата. У даний час в університеті навчається біля 15,3 тис. студентів: 6,9 тис. у бакалавратурі та 8,4 тис. у магістратурі та аспірантурі. Середня річна вартість навчання у 2011 році складає приблизно: 12,9 тис. дол. у бакалавратурі, 13,74 тис. дол. у магістратурі з інженерних наук; у магістратурі з бізнесу (МВА) — 17,7 тис. дол., у докторантурі медичної школи — 14,7 (у 2011 році); у Стенфордській школі права (юриспруденції) — майже 15 тис. дол. Також майже 3500 осіб отримують післядокторську підготовку або проходять підвищення кваліфікації (чи перекваліфікацію). Діяльність великої кількості Нобелівських лауреатів пов'язана з цим університетом, серед них — 7, хто отримав цю премію, працюючи в Стенфорді. У Стенфорді навчалися Герберт Гувер — 31-й Президент США, Джон Ф. Кеннеді — 35-й Президент США, Кондоліза Райс — 66-й Державний Секретар США. Оскільки університет знаходиться недалеко від відомої Силіконової долини, він надає дуже сильні програми з бізнесу, медицини та інженерної справи. Багато випускників університету працюють у цих напрямках. У даний час Стенфорд займає четверту сходинку в національній ієрархії рівня бакалаврату та другу сходинку в юриспруденції та бізнесі. Найбільш відомими науковими школами (коледжами) є такі: гуманітарних і класичних наук; інженерна; наук про Землю; освіти і навчання; післябакалаврська школа з бізнесу; Стенфордська школа права (юриспруденції); Стенфордська університетська медична школа.

У період із 1890-го до 1930-х років ситуація в Стенфорді визначалася як “родюча нива з мізерним фінансуванням”. У власності університету знаходилося понад 8000 акрів фермерських угідь.

Землю можна було використовувати лише для університетських цілей, і лише 800 акрів, десята частина від тих угідь, були відведені під університетське містечко. Цінність оригінальних грошових грантів поступово ослабла: послідовні у своїх діях урядовці не могли отримати кошти від колишніх випускників та бізнес-фірм, що були необхідними для дорогого приватного університету. У Стенфордського університету було лише “декілька активних спонсорів”. П’ятий президент університету — Дж. І. Волес Стерлінг — у 1958 році вважав, що Стенфорду слід “присотувати свої фізичні показники до так званого хронічного недоїдання”. Він розглядав університет як такий, що “стоїть на височині, він повинен або зрости поряд із іншими дослідницькими університетами, або перейти до нижчої категорії — поважного регіонального закладу” [368, с. 135].

Зростання Стенфорда на вершині — на Силіконовій долині — повільно розпочалося в 1930-х роках. Університетська легенда розповідає про те, як Фредерік Терман, професор з електричної інженерії (пізніше декан інженерного факультету, а потім президент університету) переконав двох молодих випускників Стенфорда — Вільяма Х’юлетта та Девіда Паккарда — організувати фірму з електроніки, яка б розташувалася у новому індустріальному парку. “Передбачаючи активну роль Стенфорда в економіці Силіконової долини, Терман надав власні кошти, допоміг двом випускникам знайти роботу, щоб профінансувати їхні попередні експерименти, а потім оформив банківський кредит, який дозволив їм розпочати комерційне виробництво”. Як результат, компанія Х’юлетт — Паккард (hp) безперечно є класичним успішним проектом університету, поряд з Веріан, фірмою, що виникла приблизно в той же час, яку університет забезпечував деякими матеріалами та можливістю користуватись фізичними лабораторіями, “в обмін на 50 % доходу від застосування в технології нових запатентованих винаходів”.

Стенфорд усвідомив у ранній період розвитку Силіконової долини, що він може не тільки отримувати кошти рік за роком від фірм за оренду земель (скасовуючи обмеження, зазначені в статуті), але й отримувати акціонерні відсотки від

діяльності створених за його участю фірм. Таким чином, тісний союз між університетом та попередніми фірмами, що раніше існував на основі оренди фірмами університетських земель і будівель, надалі був неможливим: зв’язок між наставником та премійованими студентами, alma mater та бізнесом додавали емоційної підтримки, яка поширювалася на безпосередні справи університету — на підприємницькі зв’язки, побудовані на наукових дослідженнях, впровадженні їхніх результатів, пошуку зацікавлених користувачів і вигідній реалізації результатів! Зв’язки між Стенфордом та місцевою промисловістю мали бути співробітництвом більше ніж у вузькому значенні цього поняття (серйозна науково-технічна співпраця з отриманням прибутків від спільної діяльності замість банальної передачі в оренду земель і площ!). Коли корпорація Веріан Асошіейшнз перенесла свою адміністрацію, дослідний відділ і відділ вдосконалення ближче до Стенфорда, вона намагалася “наблизити компанію ближче до старих друзів, покращити існуюче співробітництво та скористатися доступом випускників до фізичної та електричної інженерії”.

Важливо підкреслити три інноваційні досягнення Стенфордського університету протягом 1950-х років. Вони відображають зв’язки, які Терман започаткував і розвинув у регіоні. *По-перше*, Стенфорд заснував свій власний дослідний інститут, щоб “проводити дослідження винаходів та підтримувати бізнес західного узбережжя”. *По-друге*, університет відкрив свої аудиторії для місцевих компаній, заохочуючи інженерів фірм “брати участь у випускних курсах напряму, або завдяки спеціальній телевізійній мережі закладу, що надавала доступ до Стенфордських курсів компаніям”. До 1961 року 32 компанії та 400 роботодавців були задіяні в цей процес, що передбачав значне зростання в наступні десятиліття. *По-третє*, Терман сприяв розвитку Стенфордського індустріального парку, що знаходиться неподалік від університету, де “оренда надавалась лише технічним компаніям, які були здатні принести вигоду університету”. У період між 1955 та 1961 роками парк розширився від 220 до 650 акрів, розміщуючи 25 компаній, в яких працювало 11 000 людей. Поряд

з Х'юлетт-Паккард і Веріан Асоційшнз з'явилися інші відомі й успішні фірми, такі як: Дженерал Електрик та Істман Кодак [368, с. 136].

Вони розвивалися швидко, прискореним темпом. Щоб заснувати дослідні лабораторії чи виробничі об'єкти, з'явилися всесвітньо відомі компанії: Lockheed Aerospace, Westinghouse, Sylvania, Raytheon, IBM, Xerox та інші. Пізніше, в 1970-х роках, Санта-Клара Веллі стає відомою як Силіконова долина (Силікон Веллі). Темпи розвитку Силіконової долини вражали: лише одна нова фірма Фейрчайлд Семікондактор розробила 10 проектів у перші 8 років свого існування. Цей процес допоміг встановити фактично регіональну монополію: лише 5 із 45 незалежних фірм, що розпочали свою діяльність у США в період із 1959 по 1976 роки, знаходились поза межами Силіконової долини. Ключовою перевагою такого розміщення були відкриті та двосторонні зв'язки зі Стенфордом. На початку 1970-х уже понад 150 підприємницьких головних фірм активно працювали на території Силіконової долини. Вони повернули назад військовій капіталовкладення як основне джерело фінансування, значно зміцнили фінансовий стан університету. Стенфорд же не втрачав жодної можливості отримати значні доходи. Він закріпив звичку регулярного інвестування свого матеріального забезпечення у промислові сфери.

Протягом 1970–1990-х років Стенфорд продовжував розширювати свою фінансову базу, все ближче наближаючись до Гарварда, Йеля та Принстона щодо підтримки талановитих випускників, об'єднуючи свої зусилля з рядом федеральних агенцій та зростаючою кількістю бізнес-фірм. Його здатність до розробки проектів значно зросла: з 1973 по 1993 роки понад 300 компаній були засновані викладацьким колективом та студентами Стенфорда. Цей процес постійно триває: в 1997–1999 роках Стенфорд заснував 43 нові компанії-початківці, що займалися ліцензуванням університетських технологій. В американському контексті, згідно з яким малі компанії-початківці потребували більшого росту, щоб витримати конкуренцію, випускники починали працю в компаніях із двох-трьох робітників, потім розширювались до 5, а то і до 10 людей у компанії. Але значний успіх спо-

стерігався саме у зростанні від малих до середніх і від середніх до великих, а можливо, і до масштабних компаній. Як приклад, до успішних стенфордських проектів належать Sun Microsystems, Netscape, Cisco Systems та Yahoo!

Із кафедрою інженерії, яка була корисною для “основної організаційної підтримки та підтримки в логістиці”, науково-технічне відділення Стенфордського університету стало інкубатором технічних підприємницьких програм, а підприємницьке завдання підсилювало розвиток як із нижчих рівнів до вищих, так і навпаки, і було відкритим для представників інших фірм, включаючи підприємницьких капіталістів, юристів, випускників-підприємців, та викладачів, які раніше займалися бізнесом. Відкритість та залучення до університету тривали і стали фактично генетичною характеристикою. Університетське містечко характеризувалось особистими та організаційними рольовими моделями підприємницької спрямованості та зобов'язаннями. На факультеті інженерії (де навчалось 20 % усіх студентів!) можна було побачити крилатий вислів: “Якщо хочеш стати інженером, вступай до MIT, а якщо хочеш бути підприємцем — до Стенфорда” [368, с. 137].

Але Стенфорд прагнув бути чимось більшим, аніж провідним технічним університетом, він прагнув також бути лідируючим всебічним приватним університетом, другим Гарвардом. Він отримував зростаючі доходи та намагався здобути лідируючий національний статус серед гуманітарних факультетів, факультетів суспільних наук, фізичних наук, природничих наук, театрального мистецтва, а також серед таких головних професійних відділів, як медицина, юриспруденція, бізнес та освіта.

Будучи під сильним враженням від непохитності Гарварда стосовно контролю терміну перебування на посаді під час набору викладацького складу та просування по службі, Стенфорд перейняв цю традицію, щоб поступово покращувати роботу викладачів (а також студентів), допоки в 1990-х він не був визнаний одним з трьох провідних університетів поряд з Гарвардом та Берклі. У національній пріоритетності факультетів із 1957 по 1969 роки Стенфорд за десяток років

підняв класичні науки (дисципліни) з 15-го на 4-те місце, англійську мову з 15-го на 6-те місце, психологію — з 5-го на 1-ше, політичні науки — з 13-го на 6-те, хімію — з 15-го на 3-тє, а 4 інженерні факультети вийшли на загальнонаціональний рівень. Наукові досягнення були видатними — “відносно найкраще покращення будь-якого дослідницького університету” [368, с. 138].

Стенфорд також значно контролював сферу взаємодії у фінансових ресурсах, використовуючи значні грошові суми від приватних джерел, щоб розвивати потенційні можливості, що у свою чергу залучало б федеральні кошти на дослідження. Діючи на високому рівні, він перехресно субсидував у рамках університету різні сфери. Займатися такими питаннями було **невичерпним прагненням**.

Таким чином, у 2000 році Стенфорд продемонстрував цифри, що поєднували характеристики Гарварда та MIT. Загальний набір студентів становив 18 000 осіб (у порівнянні з 24 000 у Гарварді та 10 000 у MIT), усі три заклади приблизно навчали 40 % студентів, які не мали ступеня, та 60 % тих, хто отримав ступінь бакалавра; докторський ступінь щорічно присвоювався 600 докторантам, подібно до Гарварда (один чи два серед приватних університетів), та більше ніж в MIT — у середньому 400; призначення на посади випускників постдокторських програм зросло до 1200 — Стенфорд займав за цим показником 2-ге місце після приголомшуючої кількості в 3300 постдокторантів в Гарварді, та покращував показник MIT більше ніж у два рази (500). Гарвард, Стенфорд та MIT займали перші три місця у національній науковій спільноті за їхнім викладацьким складом; загальний дослідний капітал зріс до 400 млн доларів у Стенфорді, порівняно з таким самим числом у MIT і понад 300 млн доларів у Гарварді. Доходи (надходження) щорічно від приватних спонсорів надавали можливість Стенфорду займати перше місце з 600 млн доларів, у той час як у Гарварді ця цифра сягала 500 млн доларів, а в MIT — 240 млн доларів. А після того як фондова біржа у 1980-х та 1990-х роках швидко зростала, фонди (активи) Стенфорда становили 8,6 млрд доларів і університет займав 3 місце у п’ятірці лідерів у США: Гарварда, Йеля, Стенфорда, Принстона та MIT. *Стенфорд*

має університетський матеріальний фонд (фінансовий фонд) у 13,8 млрд дол. (станом на 31 серпня 2010 року), що забезпечує суттєве джерело фінансової підтримки виконання головної місії університету — навчання, підготовка наукових кадрів і дослідження. Близько 75 % своїх вкладів (внесків) донори призначають для специфічних цілей. Існує приблизно 7 тис. започаткованих різними спонсорами або заповіданих ними різноманітних університетських фондів (вкладів або внесків).

Стенфордський університет у 2009–2010 роках зібрав 598.9 млн дол. від 76487 донорів. Більше ніж 35,3 % колишніх вихованців, які раніше були студентами Стенфорда, а також студенти останніх курсів надали університету дарунки (у тому числі — фінансові). Ці дарунки включали 206,1 млн дол. для досліджень, 49,2 млн дол. для допомоги студентам, 39,6 млн дол. для підтримки професорів, викладачів і співробітників університету, 68,2 млн дол. — для реалізації будівельних проектів.

Протягом останньої половини ХХ століття Стенфорд був і університетом, що заснував Силіконову долину, і університетом, що побудував внутрішню організаційну здатність успішно вкладати капітал. **Його розвиток демонструє іншу парадигму елементів та динаміку, порівняно з ініціативними закладами Європи та інших країн. Він висвітлює надзвичайну важливість:**

- **високого освітнього рівня;**
- **диверсифікації доходів;**
- **зміцнену контролюючу здатність;**
- **високорозвинені нові зв’язки, які виходять за межі традиційно університетських;**
- **дисциплінарні та міждисциплінарні кафедри, що відділились від статус-кво та об’єднали свої коледжі для подальших змін;**
- **а також масштабне розширення підприємницьких переконань і відношень у культурі адміністративних, викладацьких і студентських відносин.**

Стенфордський загальний підприємницький дух забезпечив основу для автономії, ефективну роботу коледжів і вражаючі науково-технічні та фінансові досягнення.

5.1.1.3. Приклад Массачусетського технологічного інституту (MIT)

Массачусетський технологічний інститут у Кембриджі, штат Массачусетс, розпочав свою діяльність із статусу електростанції протягом Другої світової війни, а наступне десятиліття відоме як “післявоєнний період”. З’явившись у 1861 році як технічний університет, MIT стрімко розвивався і став основною інженерною школою країни. У 1939 році 80 % його студентів навчалися на інженерних факультетах. Із самого початку MIT займався масштабними воєнними дослідженнями, що дозволило йому надати рушійної сили як основним, так і прикладним дослідним проектам не тільки в інженерії, але й в інших сферах. Часом дослідження MIT переключалися з фізики на хімію, економіку або лінгвістику. Дослідження стали першочерговими: “інші функції — з навчання науковців та інженерів, а також з обслуговування потреб промисловості та уряду були, деякою мірою, віддалені від цього центрального завдання... Дослідницька діяльність була головним “транспортним засобом”, завдяки якому MIT використав потенціал післявоєнного наукового дослідництва краще, ніж будь-який інший університет США в умовах підтримки федеральним урядом у період Холодної війни” [368, с. 139]. Таким чином, дослідницькі роботи стали механізмом, завдяки якому MIT ефективно експлуатував потенціал післявоєнної економіки більшою мірою, аніж інші університети завдяки тісній співпраці з федеральним урядом, починаючи з Другої світової війни та у період Холодної війни. Реакція MIT різко контрастувала з реакцією інших університетів. Йельський університет, наприклад, що славився гуманітарними та суспільними науками, не прийняв цей науково-технічний напрям, надаючи пріоритети питанням розрядки політичних відносин і відкладаючи розвиток прикладних наук та інженерії на майбутнє.

Для довідки. Массачусетський технологічний інститут, місто Кембридж, штат Массачусетс (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, USA), або MIT — приватний дослідницький заклад, розташований у штаті Массачу-

сетс. Велика увага в університеті приділяється науковим і технологічним дослідженням. Університет був заснований у 1861 році Вільямом Бартом Роджерсом, який бачив необхідність в індустріалізації Сполучених Штатів. Університет був заснований за принципом німецьких університетів, які приділяли велику увагу лабораторним дослідженням на ранній стадії навчання. Дослідження цього університету створили багато технічних засобів, які допомогли прискорити перемогу в Другій світовій війні.

Освітні та наукові програми MIT охоплюють як фізичні та інженерні науки, так і соціально-економічні, філологічні (лінгвістичні), політичні, а також — менеджмент. У MIT навчається близько 10384 студентів (4232 у бакалавратурі і 6152 — у магістратурі й аспірантурі). Річна бакалаврська вартість навчання на 2010–2011 навч. рік складає приблизно 39,2 тис. дол. Додатково проживання в кімнаті MIT — ще 11,2 тис. дол., а використання книжок та інші витрати — біля 2,8 тис. дол. Річна оплата магістрів і аспірантів у 2010–2011 навч. році складала 39,2 тис. дол. (різні програми на різних факультетах можуть мати різні вартості). Навчання у літньому семестрі для магістрів і аспірантів у 2010 році коштувало приблизно 13 тис. дол. (<http://web.mit.edu/>)

Із MIT пов’язана діяльність великої кількості Нобелівських лауреатів, а 9 із них отримали цю престижну премію саме як його співробітники.

За організаційними інструментами, за допомогою яких можна досягти значного зміцнення в дослідних роботах, MIT спочатку звернувся до міждисциплінарних дослідних центрів, тих основних підрозділів, що були відомими як організовані дослідні підрозділи на американській арені. Їх можна розглядати **як центральні компоненти університетської периферії, що розвивається, сформованої за рамками основних дисциплінарних факультетів.** MIT швидко відновив дослідні роботи, що дозволило освітнім проектам стати вагомими. Наприклад, у 1946–1947 роках бюджет університетських дослідних проектів складав 8,3 млн дол. і був удвічі більшим за університетський бюджет (4,7 млн дол.). Доходи, отримані від досліджень, стали опорою загально-

го фінансування закладу. У 1947–1948 роках дослідні контракти, що перевищували 13 млн дол., дали центральному управлінню понад 2 млн надлишкових (додаткових) фінансів. На додачу того ж року із платіжної відомості університету в 3,8 млн дол. на ці дослідження було надано понад 1 млн дол. Деякі кафедри за рахунок цього розширювалися: наприклад, факультет фізики з 1946 по 1956 роки мав можливість збільшити щорічний бюджет на виплату заробітної плати від 400 тис. дол. до 600 тис. дол., у той же час зменшуючи витрати бюджету з 400 тис. дол. до 200 тис. дол. Факультет розширився з 34 до 48 призначених на посаду викладачів; слід зазначити, що більшість з них були професорами. І ніякої рангової структури! Жодного додаткового керівника-професора, який би всім керував! [368, с. 139].

Оскільки це полегшувало фінансові питання в університеті, фізичний факультет за короткий час став великим та відомим.

Доходи від дослідницьких проектів дозволили збільшити заробітну плату викладачам до конкурентоспроможного рівня, як у провідних університетах Ліги Плюща та у престижних університетах країни. Це дало змогу МІТ здійснювати перехресне субсидування, починаючи з організаційно-дослідницьких підрозділів (ОДП) і наукових відділів, які з'явилися ще до появи нових підрозділів гуманітарних і суспільних наук. Разом із ОДП також було започатковано дисциплінарні факультети. Два основні центри почали надавати доходи від своєї діяльності. Першим і першочерговим був центр, який розпочав свою діяльність під час Другої світової війни як “лабораторія МІТ із вивчення радіації”. Потім, невдовзі після війни, вона стала дослідницькою лабораторією електроніки (ДЛЕ). Вона продовжувала розширюватись, і скоро з'явилася лабораторія Лінкольн (1951 рік), яка займалася дослідженням зброї, так як це зазначалось у федеральному контракті лабораторії, що контролювався університетом. Поєднання ДЛЕ та лабораторії Лінкольн відіграло вирішальну роль у подальшому розвитку МІТ. Як результат їх взаємної діяльності, невдовзі виникло 60 фірм із електроніки та електронної інженерії. Студенти працювали в обох центрах: за десятки років у лабораторії електроніки було

написано 600 студентських наукових робіт. Ці центри стали місцем, де народжувалися розгалужені об'єднані ініціативні групи. Так, наприклад, 5 дослідних груп діяли в ДЛЕ лабораторії у 1946 році, 10 — у 1951 році, 22 — у 1956 році та 30 — у 1961 році. До останньої часу 18 із цих груп знаходились під керівництвом окремого Відділу комунікаційних послуг та інженерії, що був сформований ще у 1946 році із однієї з подібних груп і офіційно заснований (затверджений) у 1958 році. Саме тут працював всесвітньо відомий математик Норберт Вінер. У 1948 році з'явилася його класична праця “Кібернетика”, яка використовувала доробки нової теорії комунікацій для створення університетського цифрового комп'ютера. І дивно, що розгортання досліджень, які мали мовний та мовленнєвий характер, дало поштовх до появи лінгвістичного факультету, де у середині 1950-х років працював Наом Хомський. На початку 1960-х років цей відділ випустив навчальну програму та отримав інтернаціональну репутацію від дослідницьких груп, що займалися прикладними міждисциплінарними дослідженнями.

Тут існував прототип креативного ОДП, що приносив значні досягнення для університету, формуючи нові дисципліни та взаємопов'язані відділи, оскільки він урізноманітнював доходи МІТ та напрями діяльності з урядовими агенціями та приватними фірмами. Стиль ДЛЕ, внутрішня динаміка та різноманітні досягнення уособлювали післявоєнний МІТ. І було не випадковим, що два колишні директори ДЛЕ стали президентами МІТ. Подібним чином був заснований інший ОДП при МІТ — Центр міжнародного навчання, щоб забезпечити знаннями федеральний уряд, який став основним джерелом Департаменту політичних наук. Ще інший великий ОДП — Інструментальна лабораторія, що була настільки залучена до аргументаційних робіт та була настільки важливою у відділі авіаційної інспекції, що їй довелося стати незалежною, некомерційною корпорацією — Драпер-лабораторіями [368, с. 140].

Багатообіцяючі зв'язки МІТ з урядовими агенціями та бізнес-фірмами були постійним викликом, підґрунтям та основою для встановлення наукових цінностей.

Із суперечливих зв'язків з'явився постійний напрямок внутрішніх реорганізацій, які намагалися залагодити наукові та прикладні питання; наукова частина часто змінювалася на структуру дисциплінарних відділів, а прикладна — здебільшого на ті програми, що стосувалися військових справ. Існували як індивідуальні лабораторії-філіали, так і некомерційні та комерційні бізнес-фірми. Із науково-технічної точки зору технічного університету та з палким бажанням поставити дослідні проекти на перше місце серед університетських зобов'язань, **з'явився надзвичайно динамічний намір MIT нав'язати обмеження для керівників військових служб і підприємств щодо втручання до університетських справ.**

До кінця Другої світової війни більша частина Бостонської зони мала дослідно-експериментальні осередки таких університетів як MIT, Гарвард, інших місцевих ВНЗ, а також зростаючої кількості промислових лабораторій, які забезпечували інтелектуальний і трудовий потенціал (фонд), неперевершений серед усієї нації, якщо не в усьому світі! Згідно зі спостереженнями Фредеріка Термана, який закінчив свою докторську дисертацію та перейшов до Стенфорда, “навколо Кембриджа та Бостона розвивається промисловість, а MIT якраз займав саме тут центральне місце” [368, с. 141]. Проте, незважаючи на його важливу роль, зв'язки MIT, які були відомі під назвою “Маршрут 128 — периферійна магістраль” — були уособленням розрахованої дистанції і потенціалу від нових технологічних підприємств регіону. Він розпочав інвестування компаній початківців, будучи **занадто ризикованим і непослідовним для людей розсудливих, обачних і розумних.** Таким чином, університет не побудував тісні взаємозв'язки, як це зробив Стенфорд із Силіконовою долиною.

Проте протягом 1950–1960 років регіон навколо “Маршруту 128” зарекомендував себе, як **національний провідний центр інновацій у сфері електроніки.** І MIT був університетом, який підтримував науковців та інженерів, що працювали у нових фірмах та розміщували там свої лабораторії. Наприклад, протягом 1960 років інженерні відділи та досвідні лабораторії MIT дали розвиток щонайменше 175 новим підприємствам, вклю-

чаючи 50 від лабораторії Лінкольн, а інші 30 від інструментальної лабораторії. До 1975 року комплекс “Маршруту 128” взяв на роботу приблизно 100 тис. робітників і заснував надзвичайно потужне об'єднання університету та пов'язаної з ним промисловості. Навіть після того, як він був витіснений Каліфорнійською Силіконовою долиною у 1980–1990 роках, яка посідала національне перше місце, він залишився другим найважливішим комплексом, що додав свого внеску до розвитку регіональної економіки — так зване Массачусетське диво, хоча його федеральна основа продовжувала домінувати [368, с. 141].

Те, у що MIT поступово перетворився в період між Другою світовою війною та кінцем ХХ століття, було значно продуктивнішою моделлю того, як університет може поєднувати “традиційно наукову структуру”, що забезпечує цілісність та якість із масою міждисциплінарних лабораторій та центрів, що запускали в дію механізми для підтримки динамічної науково-дослідної програми. У 1995 році структура складалася, **з одного боку,** лише з 21 наукового відділу, об'єднаних у 5 шкіл: інженерні, гуманітарні, соціальні науки, менеджмент та архітектура і конструювання. Відділ був “стійким осередком”; загальна структура відділу, організована навколо дисциплінарного предмета, була основним будівельним матеріалом. Ці ключові осередки мали справу з призначенням викладачів на посаду, зарахуванням студентів до університету, навчальними програмами та свідоцтвами про науковий ступінь. **Друга сторона університету** полягала в роботі більше ніж 50 міждисциплінарних лабораторій та центрів. Вони відрізнялися, починаючи з Центру дослідження космічного простору з бюджетом понад 30 млн дол. на рік з 135 роботодавцями центру з 40 тис. дол. Ця сторона діяльності була вкрай важливою, тому що, переслідуючи традицію гнучкості, що пристосовує організаційні форми до завдань, вона поєднувала їх з новими підприємницькими рисами у діяльності MIT. Так, наприклад, ОДП є гнучкими організаціями. Вони різними способами відносяться до основних наукових організацій, деякі напряму до ректора, деякі до проректора з наукової роботи, деякі до наукових шкіл та їхніх деканів. Усі вони

непрямим способом належать до того чи іншого наукового відділу за ефективністю участі викладачів. Дуже важливим є те, що **вони створені за потребою, оскільки розвиваються нові завдання та можливості дослідницьких робіт. Вони можуть розширятися, скорочуватися чи перетворюватися вказівками адміністрацій MIT. Їхнє керівництво визначається (обирається і призначається) закладом, а їхні директори перебувають на посаді обмежений термін.**

У 2000 році MIT залишався університетом із відносно малою кількістю студентів (приблизно 10 тис.), 40 % із них були ті, що ще не отримали ступінь бакалавра, і 60 % випускників. У MIT навчалися студенти із усіх 50 штатів із понад 100 зарубіжних країн. Число викладацького складу — біля 1000 осіб (що демонструє низьке співвідношення студент — викладач: 10:1); приблизно 600 із 1000 викладачів були професорами, а ще 100 — ад'юнкт-професорами. Порівняно з багатьма європейськими та іншими світовими університетами, MIT — це яскравий приклад того, як університет намагається зайняти лідируюче місце серед університетів США. Це прямий спосіб поповнювати та утримувати таланти. Кількість талановитих осіб, які працюють у MIT, є вражаючою. Фінансування цього дорогого підприємства стало надзвичайно різноманітним. Доходи університету від дослідів у розмірі понад 450 млн дол. були майже на 0,75 % часткою коштів, які надходили від федерального уряду. Проте поряд із цим напрямком кошти надходили ще від 5 різних головних відділів: відділу оборони (18 %), відділу охорони здоров'я та соціальних служб (18 %), відділу енергозбереження (15 %), Національної аерокосмічної та космічної адміністрації — NASA (9 %), Національного наукового фонду (12 %) та інших федеральних агенцій (3 %). Окрім цих розсіяних федеральних джерел, ще 19 % надходило з промисловості (найперше, військова промисловість, як основне джерело доходу на початковому періоді), 2–3 % від різноманітних фондів і фінансових установ, нефедеральних урядових агенцій, та власне від MIT [368, с. 142].

Крім цих джерел фінансування досліджень, університет спроможний встановлювати високі ціни на навчання, які досягли 30 тис. дол. за рік

у 2002 році і майже 35 тис. дол. на рік у 2010 р. Це також може враховуватись як додаток до значних прибутків, які повністю знаходяться в його розпорядженні. Вклади різко зросли з 0,5 млрд дол. у 1980 р. до майже 7,5 млрд дол. у 2000 році і знизилися до рівня 6,5 млрд дол. у 2002 році після значного спаду цін на фондовій біржі та світової фінансової кризи.

Будучи наділений потужним і підприємливим центральним керівництвом, із провідними енергійними викладачами, освітніми та міждисциплінарними центрами, MIT у 2000 році став відомим прикладом підприємницького інженерного університету. У нього були:

- **чіткі цілі;**
- **достатні фінансові ресурси — гроші;**
- **визначна наукова репутація в усьому світі;**
- **він мав адаптаційні можливості на найвищому ступені стабільної цілісності;**
- **його конкурентне оточення та вкорінене прагнення до конкуренції видаються природним явищем: MIT можна вважати одним із багаторічних чемпіонів у конкурентній боротьбі ВНЗ усіх країн світу;**
- **високий рейтинг і стабільна висока репутація MIT як у США, так і за кордоном забезпечили йому безумовну підтримку на федеральному рівні і на рівні штату, велику кількість замовників і партнерів, спонсорів і фінансових донорів.**

Відомий в усьому світі університет тримає почуття власної гідності, що широко розповсюджено серед американських університетів, а особливо сильно проявляється в Новій Англії — центрі наукових знань. Але перевага MIT є разючою, тому він може почувати себе впевнено у бурхливій стихії конкуренції на освітньому ринку США і всього світу.

5.1.1.4. Приклад Державного університету Мічиган

Університет Мічиган у Енн-Арбор, невеличкому місті недалеко від Детройта, довго славився як престижний ВНЗ і був першим (чи другим) серед групи основних державних університетів у сусідніх штатах Вісконсина, Міннесоти, Іллінойса, Індіани

та Огайо, залишаючись осередком вищої освіти в середньоконтинентальній Америці. Беручи початок із маленького коледжу, що розпочав свою діяльність у кінці 1830-х років, коли в Мічигані сформувався державний уряд, до 1900 року університет здобув і відданість населення — “заклад для наших дітей” із чудовою футбольною командою, і значний науковий стан, і високий статус. Він став одним із трьох державних університетів — разом із Вісконсин та Каліфорнія, що стали членами нової престижної Асоціації американських університетів, до складу якої входили відомі приватні ВНЗ — Гарвард, Чикаго, Стенфорд та ін. [368, с. 143].

Для довідки. Мічиганський Університет, місто Енн-Арбор, штат Мічиган (University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, USA) — це державний дослідницький університет, розташований у місті Енн-Арбор, штат Мічиган. Це найстаріший університет штату. Університет було засновано у 1817 році в Детройті, майже за 20 років до того, як територія Мічигану офіційно набула статус штату. Після цього він переїхав до Енн-Арбор (1837 рік). Він є найстарішим університетом і кампусом-флагманом штату з двома регіональними кампусами — університетом Мічиган-Флінт та університетом Мічиган-Діаборд. Зараз в університеті Мічиган навчається біля 41 000 студентів, які вчать на факультетах: літератури і мистецтва, медичному, стоматологічному, фармацевтичному, юриспруденції, а також у коледжах: архітектури, суспільної політики, педагогічному, бізнесу, навколишнього середовища, суспільної охорони здоров'я, мистецтва і дизайну, кінології і зоології. Наприклад, у 2010–2011 навч. роках річна вартість навчання для студентів-резидентів (с.р.) і студентів-нерезидентів (с.н/р) штату бакалаврського рівня (залежно від спеціальності) становила: бізнес — (с.р.) 7,036 дол (с.р.), 19,452 дол (с.н/р); гігієна зубів — (с.р.) 5,933 дол (с.р.), 18,011 дол (с.н/р); інженерні науки — 6,238 дол (с.р.), 18,011 дол (с.н/р); кінологія — 6,150 дол (с.р.), 19,042 дол. (с.н/р); архітектура і містобудування — 11,156 дол (с.р.), 16,986 дол (с.н/р); мистецтва — 9,065 дол (с.р.), 18,335 дол. (с.н/р); лікування зубів (підготовка дантистів) — 15,127 дол (с.р.), 23,682 дол (с.н/р); освіта (педагогічні науки) — 9,065 дол (с.р.), 18,335 дол

(с.н/р); інформація — 8,892 дол (с.р.), 17,972 дол (с.н/р); право (юриспруденція) — 22,205 дол (с.р.), 23,75 дол (с.н/р); медицина — 13,964 дол (с.р.), 22,333 дол (с.н/р); музика — 9,065 дол (с.р.), 18,335 дол (с.н/р); фармацевтика — 10,011 дол (с.р.), 17,972 дол (с.н/р).

Мічиган пишається й тим, що 7 його співробітників отримали Нобелівські премії, а багато видатних науковців і професорів-викладачів отримали найпрестижніші американські та міжнародні премії і відзнаки. (Див.: <http://www.umich.edu/>).

Коли Едвін І. Слоссон у 1910 році написав основне дослідження “Великі університети Америки” [368, с. 143], він виділив 14 найкращих університетів, беручи до уваги щорічні видатки на навчання. Це були: 9 приватних університетів — Гарвард, Йель, Принстон, Корнелл, Колумбія, Пенсильванія, Чикаго, Джон Хопкінс та Стенфорд, а також 5 державних університетів — Мічиган, Міннесота, Вісконсин, Іллінойс і Берклі (Каліфорнія). Мічиган був першим серед державних ВНЗ і четвертим серед таких приватних університетів, як Гарвард, Колумбія та Чикаго і серед таких видатних університетів, як Йель, Корнелл і Принстон. До того раннього періоду Мічиган став “більш ніж за півстоліття типовим і провідним державним університетом”. Два енергійних ректори відіграли визначальну роль протягом другої половини XIX сторіччя у реформуванні існуючого коледжу в університет. Генрі П. Таппан і Джеймс Б. Енджел, кожен із яких здійснив трансатлантичне паломництво до Німеччини перед тим, як вони прийшли до влади у мічиганському ВНЗ (тоді ще коледжі), повернулися у США сповнені ентузіазмом для дослідницької роботи. Вони бачили майбутнє та беззаперечно вірили у нього. Захоплений “пруськими ідеалами”, Генрі П. Таппан у 1852–1863 роках випереджував свій час, завдяки чому він не досяг достатнього розуміння та не отримав необхідної підтримки і був незаслужено звільнений з посади після 10 років самовідданої й беззавітної реформаторської роботи на посаді керівника закладу. Через 10 років Джеймс Б. Енджел у 1871–1909 роках довів, що він є саме тією людиною, яка зможе реформувати коледж у всебічний дослідницький університет в американському стилі. У 1893 році

він відкрив аспірантуру та заклав основи для розвитку медицини, юриспруденції, інженерії, і до 1908 року в університеті було вже набагато більше студентів (понад 4400), аніж у будь-якому іншому університеті країни. Коледж добре працював і був перехідною ланкою до університету для населення штату. Освіта була доступна для народу та заохочувала особливі джерела доходу: юридична школа, друга за величиною в країні, залучила приблизно 70 % студентів із інших штатів, які платили більше, ніж студенти зі штату Мічиган; у медичній школі більша частина студентів була з інших штатів.

Це були лише перші кроки, зроблені більше ніж століття тому, що вели до нової, провідної та лідируючої у майбутньому моделі того, як державні університети США змогли б перетворитися в університети змішаних форм, у яких адаптаційне саморегулювання значно б спрямовувало і розширювало шлях розвитку ВНЗ. Два активних десятиріччя висвітлюють траєкторію феномену Мічигана у XX сторіччі. Протягом 1930-х років під керівництвом ректора, який цілеспрямовано працював у сфері поліпшення досліджень, університет був задіяний у формування нового типу відносин із посилення ролі науковців і викладачів у виробленні політики ВНЗ і управління ним разом із загальним послабленням адміністративного авторитету вищого керівництва — від ректорів і членів управлінської ради до деканів. Натомість, на ці керівні рівні та посади призначалися представницькі виконавчі комітети. Завдяки впливу колективного управління, що спостерігався на всіх рівнях, наукова цінність викладацького колективу зросла і полягала у встановленні університетської політики.

Такою ж важливою була і подальша зміна щодо недержавних річних доходів. Університет активно шукав приватних спонсорів, проте з обачністю. Не бажаючи, щоб спонсори з'являлися лише для того, щоб зменшити відповідальність державного уряду, вони шукали цільових доходів із наміром поліпшити матеріальний стан університетських досліджень, оскільки законодавці часто були не в змозі надати підтримку. До кінця десятиріччя за рахунок отримання різних спонсорських внесків університет заробив 44 млн дол. Надходжен-

ня грошей ставало стабільнішим, інколи — у вигляді будівель і пожертвувань. Зростаючи, добровільна підтримка університету сприяла вдосконаленню його досліджень. Основне пожертвування від Хореса Рекхема пішло на спорудження будівлі для аспірантури та вдосконалення досліджень [368, с. 144].

Фінансовий розподіл праці — дуже ранній в історії сучасної вищої освіти з інтернаціональної точки зору — виник у тих штатах, де основне фінансування покривало загальні поточні витрати, у той час як добровільні внески йшли на підтримку досліджень, навчання в аспірантурі, покращення якості освіти та утримання таких специфічних підрозділів, як школа юриспруденції, а також повільна, хоча й упевнена розбудова фінансових фондів. Пошук такої підтримки спонукав університет до того, щоб стати лідером серед державних університетів у працевлаштуванні своїх випускників. Їхня підтримка, наприклад, в основному сконцентровувалась на сфері навчання в університеті, на проживанні в гуртожитках і діяльності студентських клубів, а потім, згодом, переключилася на підтримку досліджень і розвиток аспірантських програм. Різноманітні джерела доходів були хорошим фактором, що надавало змогу Мічигану конкурувати з провідними приватними університетами, особливо за викладацький склад, а також із престижними державними університетами — від середнього заходу до західного узбережжя.

Мічиган став надзвичайно підприємницьким університетом у 1980–1990 роки, використовуючи свій вік, масштаби і надійність. Починаючи з 1970-х років, через різні економічні, політичні та культурні причини, його основне фінансування від держави стало надзвичайно ненадійним. У період між 1980–1983 роками, наприклад, за середнім щорічним показником державний розподіл фінансової підтримки зріс на 1 % і значною мірою залишався незмінним у 1980–1990 роках. Цього було недостатньо для розвитку, не знайшлося жодного, хто б міг профінансувати відомий університет. ВНЗ різко прореагував на це: він накреслив собі завдання бути “приватизованим” значно зростаючими доходами від недержавних джерел, з якими він уже мав справу [368, с. 145].

Розпочавши заходи з перетворення у підприємницький ВНЗ, Мічиган зробив таке.

По-перше, він довго розробляв систему оплати за навчання, що різнилася залежно від ступеня (бакалавр/магістр), дисципліни та місця проживання (в іншому/рідному штаті). На теперішній час він значно підняв цей рівень. Оплата за навчання в штаті піднялася до верхньої позначки за національною шкалою. Університет Мічиган став першим ВНЗ, який призначив найвищу плату за навчання для старших школярів і студентів. Через великий попит, який поширився за межі штату, його престиж приваблював студентів із таких штатів, як Нью-Джерсі та Нью-Йорк. Він став єдиним державним університетом, що встановив ціни за навчання для немісцевих студентів (нерезидентів), які прирівнювалися до цін у приватних університетах. Як результат, річні доходи за навчальні послуги у 1980 році склали 50 % від розмірів державних асигнувань і перевищили цей показник на 40 % у 2000 році.

По-друге, заохочуючи матеріальну підтримку від добровольців, у 1990-х роках університет значно збільшив доходи, отримані від колишніх випускників та інших активних спонсорів для утворення значного матеріального фонду (вкладу) — найбільшого серед державних університетів. Лише маленька група державних університетів отримувала значні суми річного доходу від матеріальних фондів (вкладів). У Мічигані доходи, що надходили від оплати за навчання та з матеріальних фондів (вкладів), покривали понад половину високих витрат на навчання кожного зі студентів університету.

По-третє, Мічиган сформував і збільшив свою дослідницьку базу, інвестуючи основні дослідницькі ініціативні проекти та паралельний розвиток великих ОДП. У 1990-х роках він став найбільшим академічним науково-дослідницьким представником серед усіх американських університетів — приватних і державних, продемонструвавши вражаючі досягнення, що дали йому можливість піднятися на високий рівень — такий, яким виділялися університети-лідери, наприклад, Стенфорд і MIT. Щодо розширення дослідницької інфраструктури, то 5 млн дол.,

виділені у 1986 році на гранди від приватних установ, були використані для заснування Президентського Інноваційного фонду університету. Університет був успішним у заохоченні ініціативних викладачів у ризикованих, але добре фінансованих сферах із високими винагородами. Цей фонд невдовзі став основною Програмою Стратегічних Дослідних Ініціатив, керівником якого призначили віце-президента. Ця Програма витрачала приблизно від 5 до 10 млн доларів США щорічно, щоб відбирати та стимулювати інноваційні дослідні проекти, з яких виникали нові дослідні підрозділи, що називалися центрами спільної роботи. У 2000 році в університеті існувало понад 160 таких підрозділів, більше ніж половина з яких з'явилися в 1990-х роках. Університет поповнив свою дослідну інфраструктуру Інститутом Наук про Життя (200 млн доларів США), який став значним інвестуванням у майбутні біологічні та медичні дослідження. Заохочення викладачів одночасно працювати за сумісництвом у двох навчальних закладах сприяло об'єднанню потужної Медичної школи та великого Коледжу письма, наук і мистецтв. Відповідальність за нові навчальні курси була чітко регламентованою: Інститут був організований таким чином, що він здійснював вплив на роботу всього університету [368, с. 145].

По-четверте, фінансові надходження від “додаткових (допоміжних) послуг” стали найбільш вагомими сумами грошей завдяки привнесеному доходу клінічного комплексу потужної та великої Медичної школи за рахунок оплати лікування хворих — дуже складних і дорогих операцій, що призвело до того, що ця Медична школа на початку 2000 років переросла в окрему корпорацію.

Доходи від різних джерел надходили у великих масштабах. Усі ці основні способи надходження та їхні платники значно розширили можливості для стійкого бюджетного росту. Значний фінансовий розвиток у період 1980–1990 років призвів до ефекту “снігової кулі” щодо отримання доходів і це чітко проявилось на початку XXI століття. Звітність за 20-річний період від 1984 до 2003 року показала, що початкова досить значна бюджетна база стала колосальною за декілька років. У 1984

році “весь фондний бюджет” університетського містечка Енн-Арбор складав понад 80 % від 1 млрд доларів США (приблизно 824 млн доларів США) — однозначно надійна основа для існування та розвитку університету, що відображала результати попередніх способів надходження доходів. До 1991 року, через 7 років потому, загальний бюджет подвоївся до 1,6 млрд доларів США (понад 1690 млн доларів США). Наприкінці 1990-х — на початку 2000-х років доходи знову подвоїлися, щорічно додаючи понад 3 млрд доларів США (3200 млн доларів США). Три роки потому — під час значного національного економічного спаду! — щорічні збільшення доходів досягли понад 3800 млн доларів США, наближуючись до позначки в 4 млрд доларів США [368, с.146].

Як таке вражаюче стратегічне зростання і потужний розвиток стали можливими у всесторонньому і різнобічному державному університеті? У той час коли доходи від традиційних основних джерел (державного асигнування) піднялися від 161 млн дол. до лише 364 млн дол., надходження від оплати за навчання та навчальні послуги підскочили від 130 млн дол. до приблизно 600 млн дол. Федеральні кошти на дослідження зросли від 108 млн дол. до понад 530 млн дол. І, на додаток, доходи від лікарні (і витрати!) збільшилися від 270 млн дол. до понад 1 млрд 700 млн дол. Навіть інші зовнішні джерела доходів досягли позначки в 200 млн дол.

Отже, університетські щорічні доходи подвоїлися протягом 1980-х років, ще раз подвоїлись у 1990-х роках і зросли на 20 % у період між 2000 та 2003 роками — навіть тоді, коли основна допомога від держави зменшилася на 10 %. Якщо не брати до уваги доходи від лікарні, державна допомога університету становила менше ніж 20 %. Цей американський державний університет, що спочатку рухався в напрямку становлення “університету з державною підтримкою”, потім змінив свій рух у напрямку “приватно-фінансованого публічного (державного) університету”. Він став дійсно “самодостатнім, упевненим у собі публічним (державним) університетом” — більш незалежною некомерційною установою, ніж державна агенція або бізнес-фірма [368, с.146].

Великі масштаби Мічигану, подібні до інших державних університетів, таких як Вісконсин, Берклі та УКЛА, разом з його показною здатністю збільшувати основні дослідницькі ресурси від різних державних та приватних спонсорів, надало йому конкурентоспроможної сили. Із загального набору студентів у кількості 37 тис. у 2000 році біля третини (порядку 13 тис.) були аспірантами. Така значна кількість аспірантів була навіть вищою, ніж у Йелі (11 тис.) і вдвічі більшою, ніж у Принстоні (6,4 тис.). Як результат, більша кількість аспірантів щорічно отримувала докторські ступені. Наприклад, у 2000 році 629 осіб стали докторами наук. Завдяки цьому Мічиган зайняв 4 місце серед державних університетів і 4 місце серед усіх американських університетів США. Приватні університети з надзвичайно ефективною селекцією наукових кадрів чудово здійснювали політику підбору висококваліфікованих фахівців, приваблюючи до себе на роботу призначенців постдокторантури (випускників аспірантури або докторантури, які отримали наукові докторські ступені). І все ж, налічуючи у 2000 році 728 таких осіб, Мічиган займав шосте місце серед державних університетів і почесне десяте місце у національному масштабі.

Великі розміри державних університетів пояснюються високим коефіцієнтом зарахування студентів бакалаврату (переддипломної освіти). У кінці дев'яностих років у Мічигані налічувалося 24 000 студентів бакалаврату. Університет тривалий час мав репутацію навчального закладу, що всіляко й ефективно сприяв і допомагав студентам. Саме це дружнє ставлення приваблювало як абітурієнтів даного штату, так і бажаючих здобути вищу освіту з інших штатів — тих, хто робив свій перший вибір. У реформах 1980–1990-х років керівництво університету особливу увагу приділяло забезпеченню наукової бази для користування студентами останніх курсів. Окрім ресурсів величезної бібліотечної системи, розосереджених у великій кількості місць, університет створив Мультимедійний Центр, щоб донести нові технології безпосередньо до студентів. Також було створено спеціальні ефективні курси та програми, які дозволяли окремим студентам брати участь у дослідницьких і кре-

ативних проектах, вивченні сфери послуг і навіть у внесенні доповнень до дисциплін. Національні газети та журнали давали Мічигану високу оцінку за якість переддипломної освіти — йому відводили третє місце серед усіх державних університетів та п'яте за “максимальну віддачу від витрат” коштів бюджетної сфери (ефективність статутної діяльності). Коли Мічиган почав інтенсивно підтримувати “ініціативу рівноправ'я”, увага на студентах останніх курсів ще більше сконцентрувалася. “Ініціатива рівноправ'я”, яка підтримувалася роками переговорів і узгодження, стала відомою під назвою “Мічиганський мандат: стратегічне поєднання академічної майстерності з соціальною диверсифікацією”. У мандаті наголошувалось, що “диверсифікація та майстерність є взаємодоповнюючими та аргументованими цілями університету...”. Впровадження ряду “програм створення можливостей” дозволило значно покращити ситуацію, пов'язану з соціальною диверсифікацією на території університетського містечка. Протягом десяти років кількість студентів, викладачів та адміністративного персоналу, головним чином — представників національних меншин, які склали меншу кількість в університеті, стала більшою, ніж у два рази; доля кількості випускників — представників різних меншин — стала найбільшою серед державних університетів; просування по службі та подовження граничного терміну перебування на посаді викладачів — представників різних меншин, стали такими самими, як і у їхніх колег — представників більшості; а зростаюча кількість призначень серед представників меншин досягла лідерських позицій.

Окремі дії, виконані згідно з положеннями мандата рівноправ'я щодо доступу меншин, були розглянуті у двох судових справах, які одночасно потрапили у 2003 році аж до Верховного Суду Сполучених Штатів. Університет тлумачив нову постанову як таку, що зазначає, що расова приналежність і справді могла братися до уваги у рішеннях про зарахування, але кількісне вираження у зарахуванні меншин не могло бути встановленим квотою. Ця справа привертала до себе величезну увагу протягом місяців, що передували та слідували за прийнятими рішеннями. Серед усіх універ-

ситетів країни Мічиган виділявся своєю відвертою сміливістю. Для багатьох він став героїчним закладом, для інших — таким, що зайшов надто далеко. Він однозначно не був пасивним і покірливим спостерігачем у боротьбі за головне національне питання, те, яке порушило тему соціальної диверсифікації у комерційних організаціях, військах, а також університетах.

Спортивні команди, класифіковані за національною ознакою, також викликали велике хвилювання у студентів останніх курсів, особливо у футболі, де спадковість відіграла роль понад століття. Постійним головним болем для викладачів та адміністративного апарату університету було створення видимості академічного контролю над сферою, що функціонує на базі власної глибоко усталеної динаміки; видатний спорт призводив до прикрих скандалів. Ігрові види спорту при університеті, яким інтенсивно надавалося особливе значення, були пріоритетом для студентів, персоналу та випускників як у Мічигані, так і в інших закладах. Але потрібно було розплачуватися за той небажаний вплив, якого зазнавала академічна інтеграція. Джеймс Дюдерштадт, колишній ректор, після відставки написав великий том про окремі дії, які університетам необхідно виконати, щоб “очистити” спортивну галузь, водночас визнаючи її безперервну практичність [368, с.148].

За диверсифікацією доходів, створенням науково-виробничої периферії, розвиванням орієнтації на зміни у центральних відділах, поширенням всеохоплюючої підприємницької культури стояло надзвичайно далекоглядне керуюче ядро, очолюване послідовними кваліфікованими ректорами та проректорами, які змінювали один одного протягом 1980-х та 1990-х років — починаючи з Гарольда Шапіро (1980–1987 роки), який перейшов на посаду ректора Принстонського університету, Джеймса Дюдерштадта (1988–1996 роки), який продовжив працювати в університеті, Лі Болінгера (1997–2002 роки), який перейшов на посаду ректора Колумбійського університету і до Мері Сью Коулмен (вступила на посаду у 2002 році — вже у новому столітті. Дж. Дюдерштадт відіграв особливо важливу роль у реструктуризації університету для створення можливостей

адаптивних змін. Будучи проповідником необмежених можливостей масштабного університету, що самовизначається і може бути самодостатнім, Дж. Дюдерштадт зазначав відмінність між *традиційним баченням стратегії*, яке “зосереджується на відповідності між існуючими ресурсами та поточними можливостями”, і *стратегічним наміром*, “який не може бути реалізованим за допомогою поточних можливостей та ресурсів”. Намір навмисно створює невідповідність між ресурсами та прагненням: таким чином, *ми можемо кинути виклик закладу заповнити прогалину, вибудовуючи нові можливості*.

Однак ці нові можливості не вибудовуються великими стрибками в межах структури. Вони, швидше, виникають з *послідовного інкременталізму*, “стратегії невеликих перемог, яка базується на ряді кроків, здійснених у напрямку до поставлених цілей”. Процес планування еволюційний і “рухається від масштабних цілей і простих стратегічних дій до наростання складності комплексної тактики”. Проведення експериментів постійно повинне перебувати в стадії реалізації, а організація повинна бути готовою до виконання енергійних дій на щойно відкритих продуктивних шляхах. Дж. Дюдерштадт був задоволений тим, що його знають за стиль прийняття рішень “вистрілити, приготуватися, ціль”, оскільки він випустив “ще одну чергу програм дій та ініціатив”. Будь-що, аби тільки зрушити з місця слона! Будь-що, аби триматися подалі від “традиційних підходів до планування, які були відверто неефективними в часи великих змін” [368, с.148].

Для довідки. Термін “інкременталізм” означає таку модель процесу прийняття рішень у правлячій структурі, яка (модель) ґрунтується на тому, що рішення зазвичай погано погоджується з реальною ситуацією. Тобто, таку модель можна віднести до “нестійкої” системи управління прийняттям рішень, або до суто підприємницької дії — реалізації підприємницької ідеї, що вимагає нестандартних підходів і рішень до її здійснення, а сам процес реалізації ідеї призводить до виникнення збурень і змін.

“Мічиганський університет став кращим, сильнішим, більш різноплановим та захоплюючим

закладом” у результаті перетворюючих зусиль вісімдесятих та дев’яностих, як констатував Дж. Дюдерштадт. З організаційної точки зору університет регламентував “дослідницький підхід до майбутнього”, який дійсно супроводжувався “допитливістю — характерною ознакою нашого закладу” та залежав від проведення експериментів і відкриттів як “найбільш реалістичних короткотермінових методів досліджень”. Гордість від досягнень, без сумніву, посилили самоповагу за високе місце дослідження: наполегливі постійні зміни пов’язували минуле і теперішнє з найближчим майбутнім. Але найважливішим є те, що цей надзвичайно непростий університет крок за кроком розкрив деякі важливі секрети постійних змін [368, с. 148].

Продовжуючи підприємницький розвиток, Мічиган постійно збільшував свої потужності. Наприклад, університетський матеріальний фонд (фінансовий фонд) у 2008 році вже становив 7,57 млрд дол. За своїм обсягом він займав сьоме місце серед університетів США і третє місце серед державних університетів. Також він вважався найбільш зростаючим університетським фондом у США за період із 1997 року по 2008 рік. Цей фонд за бажанням донорів використовувався насамперед на підтримку навчального процесу і наукових досліджень. На початку першого десятиліття XXI сторіччя Мічиган здійснив потужну компанію із знаходження коштів для формування додаткових сум на подальший розвиток своєї діяльності. Він запланував отримати до грудня 2008 року 2,5 млрд дол., з яких 800 млн дол. планував на постійні витрати. У результаті за 8 років розгорнута компанія з залучення коштів принесла університету 3,2 млрд дол. Цікаво зазначити, що додатково було залучено до роботи в університеті 191 професора, що до початку 2009 року довело загальну кількість професорів університету до 471. Однак, у результаті світових економічних негараздів і нестабільності, університет у період із другої половини 2008 до кінця червня 2010 року поніс деякі втрати, частина проектів і планів залишилася нереалізованою. Повноважні представники університету оцінили ці втрати у межах від 20 до 30 відсотків. Тому на кінець 2010 року за-

гальний університетський фонд складав приблизно 6,7 млрд дол. (див. також: <http://www.umich.edu/>).

5.1.1.5. Приклад державного Університету Каліфорнії, Лос-Анджелес (УКЛА)

Для довідки. Університет Каліфорнії, Лос-Анджелес (УКЛА) є державним дослідницьким університетом, що розміщений у Вествуді поряд із Лос-Анджелесом. У ньому навчається 38,5 тис. студентів: 27 тис. бакалаврського і 11,6 тис. післябакалаврського (магістратура, аспірантура) рівнів. В УКЛА працюють такі коледжі: гуманітарних напрямів; напряму наук про життя; напряму фізичних наук; напряму соціальних наук; інститут оточуючого середовища; міжнародний інститут. Серед професійних вищих шкіл виділяються такі: мистецтв і архітектури; дантистська (лікування зубів); освіта (педагогіка) та інформаційні науки; інженерні та прикладні науки; право (юриспруденція); менеджмент; медицина; догляд за хворими; публічні відносини; публічне здоров'я; театр, кінематограф, телебачення. У 2010–2011 навч. році витрати на навчання, проживання та різноманітні збори на бакалаврських програмах для резидентів могли складати від 21,7 тис. дол. до 29,7 тис. дол., а для нерезидентів штату — від 44,5 тис. дол. до 52,6 тис. дол. Науковці УКЛА отримали 5 Нобелівських премій і велику кількість інших престижних нагород. (Див. також: www.ucla.edu).

Історія появи УКЛА дуже цікава. Каліфорнійський університет з'являвся на світ не дуже охоче, повільно, спочатку вимальовуючись як друге університетське містечко державного університету Сан-Франциско, а згодом просто ототожнювався з набагато старішим Університетом Берклі. У своїй книзі з історії Каліфорнійської вищої освіти 1950–1960-х років Джон А. Дуглас розповідає, що народження “південної гілки” було важким: “Уїлер (ректор) разом із членами правління, викладачами Берклі та студентами категорично відмовлялися “ділити (розділяти)” університетський комплекс на два головних університети”. Але південна Каліфорнія невпинно зростала. До 1910 року Лос-Анджелес налічував більше мешканців,

ніж Сан-Франциско. Через два роки більш нове місто, що швидко зростало, надсилало більше студентів-першокурсників до університету в Берклі, аніж Сан-Франциско — старше і більш заслужене місто. Це “спричиняло незручності студентам, які добиралися за 500 миль і випробовували фізичні можливості Університету Берклі”. Оскільки ситуація ставала дедалі безглуздішою, університету необхідно було відкрити “певного роду представництво у Лос-Анджелесі” [368, с. 149].

У 1915 році заявлене представництво Університету Берклі було філіалом і місцем проведення літніх курсів при університеті в Лос-Анджелесі. Місцеве прагнення до здобуття вищої освіти і навчання у вищій школі на деякий час було задоволене. У 1919 році університет заволодів територією Лос-Анджелеського педагогічного училища у центральній частині міста та назвав цю територію разом із педучилищем Південно-Каліфорнійським філіалом — місцем, де навчатимуться шкільні учителі, але де пропонуватимуться тільки перші два роки вивчення загальноосвітніх предметів. Отже, процес розвитку нового університету просувався досить повільно. Щоб перейменувати філіал на Університет Каліфорнії у Лос-Анджелесі, пішло ще вісім років. Через два роки, після того як місцеві прибічники запропонували університету ділянку землі у західній частині міста, відкрився постійний кампус Вествуд із кількома великими будівлями, створеними у класичному академічному стилі, що були декоровані визначними висловлюваннями Джозіа Ройса — гарвардського філософа. Вони були дуже ретельно і красиво вирізьблені на фронтоні головної будівлі. Потім з'явилися дерева, галявини та 5 тис. студентів. Університет Каліфорнії у Лос-Анджелесі вийшов на шлях серйозного розвитку, принаймні як фізична структура.

Після того, як у 1933 році з університету на новій території закінчили навчання перші студенти і було здійснено випуск фахівців із вченими ступенями бакалавра, адміністрація і професорсько-викладацький склад перемістилися туди протягом 1930-х — початку 1940-х років, щоб ще більше академізувати переддипломну бакалаврську навчальну програму, а також започаткувати магістерські й докторські професійні й наукові про-

грами, підвищити освітній рівень підготовки і залучити більше висококваліфікованих викладачів і дослідників. У деяких галузях знань УКЛА не мав права присвоювати докторську ступінь аж до 1950-х років: соціологія та антропологія, наприклад, на той час були двома складовими інтегрованого факультету, і перші доктори соціологічних наук з'явилися між 1952 та 1954 роками.

Десять тисяч студентів навчалося в університеті до Другої світової війни, а до кінця 1950-х років їх стало вже 20 тис. “стрімкого припливу ветеранів” до коледжу згідно з Біллем про ветеранів Другої світової війни [368, с. 149]. Якщо раніше кількість студентів магістратури складала “один до восьми”, то тепер їхня кількість зросла до “одного на трьох”. Ініціювалося створення університетських шкіл професійного навчання, або ж їх перетворювали з професійно-технічних закладів. У кінці 1940-х років було засновано величезний медичний комплекс, побудований “з нуля” сильним деканом, що мав кваліфікацію з медичної радіології та зв'язки у національній Комісії з питань атомної енергії (КАЕ). Дослідження раку стало головною спеціалізацією та отримало щедre фінансування від Національного інституту охорони здоров'я (НІОЗ).

Те, що мало стати сильною Вищою школою бізнесу, спочатку мусило позбавитися від недоліків і “пережитків учительського інституту” — комерційного коледжу, який у 1948 році мав “лабораторії для друкування та стенографії” для підготовки шкільних учителів, які пізніше самі мусили мати справу з цими практичними предметами. З цієї професійної “краплі” у 1950-х та 1960-х роках утворилася школа менеджменту, що була організованою для “навчання бізнес-лідерів Південної Каліфорнії”. Такі професійні школи зазнавали “порівняно мало перешкод у своєму розвитку з боку Берклі”: вони могли зв'язуватися з професійними спілками Лос-Анджелеса. “Академічні факультети більше зазнавали впливу зарозумілої присутності Берклі”. Але більш ніж Берклі, над Університетом Каліфорнії у Лос-Анджелесі домінували сильні професійні школи, зокрема Медична [368, с. 150].

Без сумніву, 1960-ті роки були гарячою порою у найкращому Південно-Каліфорнійському візрі університетів штату. Новий ректор усієї сис-

теми університету Кларк Керр працював над тим, щоб децентралізувати бюджетні та кадрові рішення, закріпивши їх за різними кампусами: всесторонні комплексні рішення приймалися у Лос-Анджелесі, Сан-Дієго, Ірвіні, Санта-Барбарі та Ріверсайді у південній Каліфорнії; Девіс, Берклі та Санта-Круз — приймали рішення трохи північніше; медично-спеціалізовані рішення — у Сан-Франциско. Далі, ректор та члени правління офіційно надали однакового елітного статусу Берклі та Лос-Анджелесу: отримувати всю роботу, “що базується на дослідженнях та інтелектуальних дисциплінах”; надавати першочергового значення “високому рівню досліджень та викладання”; а також обмежити кількість студентів, що зараховуються, “для високої якості результатів викладання” [368, с. 150]. Новий, сильний ректор університету Франклін Мерфі (1960–1968 роки) невпинно працював над тим, щоб підкреслити автономію та індивідуальність УКЛА. Попередня олігархія деканів коледжу літератури та наук пішла назустріч більш уніфікованому центральному менеджменту, уособленням якого був ректор університету.

Фінансові надходження значно зросли з боку штату, федеральних і приватних джерел. Нова структура значно змінила університетське містечко й фізично. Витрати на оплату викладацького складу збільшилися на третину, призначення робилися, починаючи з асистента (викладача) — це була швидше спроба ефективно розбудувати викладацький склад знизу догори відразу на багатьох факультетах (відділеннях), аніж підхід, зосереджений тільки на побудову “верхівки” [368, с. 150]. Хімія стала основною вершиною серед значних досягнень університету — він зростив у цій галузі трьох із п'яти лауреатів Нобелівської премії (до 2002 року).

Оскільки цей державний університет розширювався у штаті й регіоні внаслідок надзвичайного росту кількості населення, зарахування студентів домагістерського навчання (молодших або асоційованих спеціалістів, бакалаврів) продовжувало значно переважати магістрів і аспірантів/докторантів). Демографічна ситуація у штаті (збільшення чисельності населення), зростаюче прагнення до навчання у коледжі з метою отримання необ-

хідних кваліфікацій і професій (спеціальностей) та намагання університетських містечок “створити традиційну привабливість і укріпити вірність alma mater за допомогою колишніх студентів і вихованців, надання широких можливостей занять популярним спортом та утворення необхідних умов для побутового життя” сприяли стрімкому зростанню університету. Однак кількість докторів зростала повільно, призводячи до “розчарування академічних прагнень УКЛА” [368, с. 150]. Незважаючи на це, ще до 1970 року університет заслужено потрапив до списку головних дослідницьких університетів: він увійшов до першої десятки одержувачів коштів на федеральні дослідження, де головна роль відводилася медико-біологічним наукам.

Як і провідні державні дослідницькі університети середнього заходу, зокрема Мічиган і Вісконсин, УКЛА розвинув у 1970-х роках видатні факультети великої кількості різних галузей, але лише кілька провідних у національних масштабах; також безсумнівна орієнтація на регіон виражалася існуванням потужних професійних шкіл, розгалуженою системою продовженої освіти та зв'язками з місцевою індустрією розваг. За часів наступника Ф. Мерфі — Чарльза Янга (1968–1997 роки) університет продовжував укріплювати свій авторитет “найвпливовішого вищого навчального закладу у південній Каліфорнії. А після Стенфорда і Берклі — у всій Каліфорнії і навіть на території всіх західних штатів країни” [368, с. 151]. До початку 1990-х років університет піднявся з чотирнадцятого до десятого місця за кількість “видатних факультетів” літератури та наук і мав навіть вищий рейтинг за деякі професійні школи. Медицина університету перейшла з п'ятого на третє місце в результаті основної національної оцінки даного типу закладів, а його клініка стала відомою як найкраща на заході США і третя у національному масштабі. Дуже високого статусу набула бібліотека; вона увійшла до першої двійки найкращих університетських бібліотек усіх США. Протягом останньої половини двадцятого століття УКЛА стрімко рухався вперед під впливом конкурентних амбіцій, укріплюючи свою автономію і підкреслюючи власну індивідуальність. Завжди пам'ятаючи про Берклі

як взірець для наслідування і зразок університету дуже високого рівня, УКЛА не один раз намагався перетнути ту межу, яка виділяла б його як один із найкращих університетів не тільки США, але й світу.

Університет постійно прагнув підтверджувати, що він належить до десятки найкращих університетів країни. Проте нові національні рейтинги, що базувалися на оцінці традиційних факультетів літератури та наук, відводили йому, наприклад, чотирнадцяте місце, або ж пов'язували його з чотирма чи п'ятьма іншими університетами, які так часто прагнуть до заповітної десятки найкращих. Університет потім символічно “залізував свої рани”, знаходив тимчасово більш прийнятні еталони та повертався до роботи, підсилюючи слабкі місця та укріплюючи сильні. Перша десятка була незмінною метою для УКЛА, так само як і для інших другорядних амбіційних університетів; сім та більше приватних університетів уже зайняли перші місця та сумлінно працювали над збільшенням своїх ресурсів (особливо від фондів охорони здоров'я) та забезпеченням привабливих умов для викладацького складу та студентів. Проте амбіційні плани в УКЛА невпинно розроблялися в організаційних рамках.

Отже, наприкінці століття фінансові надходження УКЛА стали диверсифікованими на дуже високому рівні, ситуація з розвитком була схожа на ту, що спостерігалася в Університеті Мічиган. Основна грошова підтримка від штату періодично скорочувалася і зменшилася аж до 20 % від усіх надходжень. У звітах про збільшення річних фінансових надходжень університет зазначав, що це були грошові суми від “контрактів та грантів вечірньої та заочної форм навчання”. Отримуючи від 530 млн дол. у 1999–2000 роках до 655 млн дол. роком пізніше, та до 768 млн дол. у 2001–2002 роках, університет увійшов до першої п'ятірки університетів за обсягом фінансування досліджень. Університет упевнено міг заявити, що обсяги одного тільки федерального фінансування зросли за кілька років і з дванадцятого місця підвищилися до третього.

Федеральні урядові ресурси робили вагомими внески, які складали близько двох третин усіх ко-

штів, що надавалися для розвитку досліджень. Це значно випереджало фінансування від штату (5 %), бізнесу (6 %) та благодійних організацій (5 %), а також — від численних другорядних джерел, яким усе ж вдавалося вносити “десять млн дол. сюди та двадцять млн дол. туди” [368, с. 151]. З фінансової точки зору, УКЛА став університетом, що більше підтримувався субсидіями федерального уряду, аніж університетом із підтримкою штату. Серед федеральних спонсорів основним донором стало Міністерство охорони здоров’я та соціального забезпечення, що включало НІОЗ, і ця сума складала дві третини (понад 66 %) усіх дотацій і була набагато більшою за асигнування ще двох таких організацій — Національного наукового фонду (10 %) та Міністерства оборони (9 %) [368, с. 151].

УКЛА набув статусу медико-біологічного університету, що зосереджувався на дослідницьких і клінічних відділеннях медичної школи та відділеннях біологічної науки, з поглибленим вивченням хімії, астрофізики і техніки. Дослідницьке акціонування, розподілене основною територією університету на медично-санітарні дисципліни, складало частку у розмірі понад дві третини (біля 67 %) у порівнянні з 17 % Коледжу письма та науки і 8 % на інженерно-технічні та прикладні науки [368, с. 152]. Таким чином, до початку ХХ століття УКЛА став університетом, що характеризувався дослідницькою інтенсивністю високого рівня. За короткий період він отримав понад 5 тисяч нагород за книги, що їх підготували понад 2400 академічних дослідників. У 2001–2002 роках 1663 нові нагороди склали майже 300 млн дол., а 3212 поточних нагород склали 466 млн дол. Кількасот недоларових угод підняли загальне число нагород до 5120. Університет подвоїв свої наукові дослідження за 8 років, починаючи з 363 млн дол. у 1995 році до 786 млн дол. у 2003 році [368, с. 152]. Потужний дослідний рух таких масштабів, величини і щільності був підтверджений досить широкою та різноманітною сукупністю досліджуваних одиниць (проблем), що з’явилися завдяки дослідницьким інтересам усередині та довкола заснованих шкіл і факультетів, у неймовірних поєднаннях і конфігураціях — внутрішніх і зовнішніх,

дисциплінарних і багатопрофільних. Університетський опис дослідницьких центрів, лабораторій та інститутів УКЛА налічував шість сторінок із одиничним інтервалом. Головні центри включали: Каліфорнійський інститут наносистем (350 млн дол.) із центральним управлінням в УКЛА; кампус університету у Санта-Барбарі, що отримував підтримку уряду штату Каліфорнія у розмірі 100 млн дол.; три організації національного уряду (110 млн дол.); приватні донори (благодійники) та установи (90 млн дол.); бізнес-компанії (50 млн дол.), що являли собою об’єднання (комбінацію) основних дослідницьких лабораторій та бізнес-інкубаторів і поєднували галузі хімії, фізики, біології, комп’ютерної науки з великою кількістю обладнання; Інститут стільникового освоєння космосу, спільно фінансований університетом і Національним управлінням з авіації та космонавтики і дослідження космічного простору (НАСА), з центральним управлінням у технічній школі; перебудований Міжнародний інститут, що слугував “парасолькою” для 15-ти дослідницьких центрів і 8-ми міждисциплінарних ступеневих програм, які передбачали викликати ініціативи щодо “глобальної освіти і виховання громадян штату”; Центр із дослідження раку імені Джонсона в медичному комплексі, згодом сфокусованому на тому, як використати результати проекту геному людини. Це був центр із власним правлінням і професійно-спеціалізованими фандрайзерами (“шукачами фондів”), що зміг сформувавати список благодійників, які внесли пожертвування понад 1 млн дол. Сьогодні центр має дослідницьку мережу, що фокусується на різних типах раку, він простягається майже по всій південній Каліфорнії, має десятки місцеположень (відділень) і ефективно підтримує молодих учених-дослідників із різних країн, різних національностей, етносів, рас [368, с. 152].

Окрім тих центрів УКЛА, що доклали зусиль і отримали офіційне визнання, виникли численні малі центри, число яких перевищує 200. Процес появи нових науково-дослідницьких одиниць (центрів, лабораторій, відділень тощо) є постійним і свідчить про велике майбутнє УКЛА. Елемент еволюційної периферії є настільки неймовірним у Каліфорнійському університеті, що багато з його скла-

дових неможливо одночасно повністю розкрити і їх аналіз вимагає часу. Структурні одиниці УКЛА, що створюються і є новими, включають навіть групи з однієї людини, що працюють над значенням і цінністю імені університету всередині та поза його межами. Центральна структура з пошуку грантів і фондів у дослідницькому правлінні впровадила зміни в організаційній структурі, що сприяють високому росту загальноуніверситетських договорів. А кількість співробітників цієї структури, які спеціалізуються саме у фінансових областях, зростає від 6 осіб у 1990 році до 50 осіб у 2002 році.

Високий рівень росту прибутків і широкий розвиток позаштатних проектів розуміють під собою багаторівневе керуюче ядро. Правління розширило навчальну структуру 11 професійних шкіл (деякі включають відомчі елементи) та Коледжу письма і науки з понад 30 факультетами. Деякі з них, а саме хімія, психологія, історія та англійська мова – мали викладацький склад від 50 до 100 і більше працівників, поділені основними спеціальностями. Кількість деканів і завідувачів відділеннями значно зростає, як і заступників і персоналу адміністративної підтримки, тобто асистентів. Зокрема, співробітники зі збору коштів були призначені до різних професійних шкіл.

Загальнофакультетський академічний сенат (Академічна рада) бере на себе значну роль “із розділення і прийняття на себе частини загального управління”, веде контроль над кафедрами, навчальними планами і програмами, а також — діяльністю та поведінкою співробітників. У важливих кадрових питаннях рекомендації зі шкіл і факультетів прямують до членів Академічної ради, які вивчають і перевіряють їх безпосередньо у кампусах. Звіти, пройшовши розгляд і отримавши рішення, вони відправляються до адміністраторів на узгодження — таким чином даючи кампусам університету дві основні гілки влади. У центрі, на самому верху, канцлер (ректор), обраний членами правління університету (повноважними представниками факультетів й інших підрозділів), добирає і призначає від 6 до 12 віце-канцлерів (проректорів) із метою подальшого розвитку основних навчальних, академічних і адміністративних напрямів, а також виконавчого

віце-канцлера (першого проректора) та впливового віце-канцлера з досліджень (проректор з наукової роботи) разом із добром і призначенням керівника (голови) дуже великого Коледжу письма та науки, який співпрацює і надає управлінські повноваження чотирьом деканам із основних предметних областей. Тут немає нічого кардинально відмінного від інших американських університетів, проте система є складнішою.

На початку XXI століття ректор УКЛА Альберт Карнесейл (вступив на посаду у 1997 році), колишній проректор Гарвардського університету, вибудував цільову стратегію з трьох напрямів розвитку університету і висловив свою думку і своє бачення, чим УКЛА є і чим може стати. *По-перше*, він мав на увазі розширення основ великого університету, зокрема Коледжу письма та науки, бібліотеки та інфраструктури інформатизації (ІТ-технологій). *По-друге*, ректор наголосив на необхідності перекреслити старі кордони у викладанні, дослідженні та сфері обслуговування. Наприклад, стрімко розвивати мультидисциплінарні інститути (факультети, відділення, лабораторії тощо) і широко пропагувати видатні заслуги та інноваційну діяльність університету під гаслом “УКЛА — це університет Лос-Анджелесу”. *По-третє*, це завжди зосереджувати зусилля на якнайкращому якісному виконанні будь-якої університетської діяльності. На практиці це означає, що університет не може робити ВСЕ, він повинен визначити коло своїх можливих переваг, визначитися з пріоритетами та встановити шляхи найкращого опрацювання та підживлення цих переваг, і робити все краще за інших. Усі висвітлені ректором стратегії та ідеї отримали підтримку і були затверджені фахівцями і громадськістю як абсолютно необхідні. Серед цих стратегій важливе місце відводилося диверсифікації доходів — альтернативним джерелам фінансування понад головне державне фінансування (від штату), федеральним грантам, оплаті за навчання, щорічним благодійним внескам і подарункам, утворенню власних фондів, віддачі (повернення) від інтелектуальної власності і виконаних замовлень тощо.

У серії опублікованих протягом 2002 року нарисів у провідній каліфорнійській газеті “Лос-

Анджелес Таймс” (виходить двічі на тиждень) ректор ще раз наголосив на великих можливостях УКЛА і ознайомив широкий загал (публіку, яка читає це видання) зі складною інфраструктурою університету, а саме: навчальною лікарнею, бібліотекою, гуманітарними програмами, змінами в інформатизації, міждисциплінарними навчальними планами і комплексними програми (наприкладі генетики і суспільного ладу), та особливо зосередився на дослідженнях. Ним також були висвітлені ідеї щодо вдосконалення середніх шкіл і удосконалення зростаючого партнерства між містом та університетом. Більшість висвітлених заяв та висловлювань склали збірку під назвою “Панорама сучасного дослідного університету”, де, окрім всього зазначеного, було наголошено на необхідності зростання державної спонсорської підтримки, принципах такого спонсорства, а надто порівняно з вимогами престижного університету. Особливо підкреслювалося, що приватні пожертвування є невід’ємною часткою і необхідною складовою подальшого успіху роботи університету.

Кампанія зі збору коштів, що розпочалася 1997 року з метою отримати 1,2 млрд дол., насправді подвоїла суму до 2,3 млрд дол. до 2002–2003 років. Загальний річний дохід перевищив 3 млрд дол. — це приблизна сума доходів Мічиганського університету [368, с. 152].

Подібно Мічиганському університету, УКЛА намагався показати, яким чином зростаючі можливості та інтенсивність досліджень можна використати для реформування аспірантури та бакалавратури. Аспірантура відтепер потребувала ускладнення “переходу кордонів”: запити суспільства потребують зовсім нового типу вченого, який має підготовку працювати і до міждисциплінарної комунікації...”. УКЛА поставив завдання продукувати (створювати) гібридних (комбінованих) учених..., спроможних безмежно мислити (значно ширше за отриману спеціальність (професію))”.

Коли Національний науковий фонд профінансував нові аспірантські комплексні наукові програми у більше ніж 50 університетах США, УКЛА був одним з п’яти університетів, що отримали фінансування у сфері нейроінженерії, біоінфор-

матизації і синтезу (створення) матеріалів. УКЛА, оголосивши результати своєї діяльності в цих галузях і надану державою фінансову підтримку як “університетський профіль”, знайшов можливості ввести додаткові стипендії в цих наукових сферах, включаючи і деякі соціальні науки. Таким чином, університет став достатньо укомплектованим, щоб впровадити міждисциплінарну вищу освіту, що створило таке нове явище, як “новий вчений” [368, с. 152]. Для підкріплення цієї мети стало будівництво великого житлового комплексу неподалік від кампусу УКЛА для нових студентів постбакалаврського рівня (магістрів, аспірантів, докторантів) із дизайном, що сприяв поєднанню як різних культур, так і різних дисциплінарних відмінностей одночасно.

УКЛА постійно приділяє багато уваги вдосконаленню бакалаврату та якості життя студентів-початківців. Увагу в першу чергу зосереджено на трьох елементах: реформі навчальних програм, поліпшенню умов проживання студентів на території кампусу та розширенні участі студентів бакалаврату у наукових дослідженнях. Головні навчальні вимоги — 40 % обов’язкових кредитних курсів, необхідних для отримання ступеня бакалавра — розширились однорічними міждисциплінарними груповими “життєворозвиваючими” курсами з історії сучасного мислення (і навчання критичному мисленню) та глобалізації. На додаток було впроваджено більше ста семінарів для невеликого складу студентів — менше 15 студентів-першокурсників — із старшим викладацьким складом, включаючи професорів із професійних шкіл. Прикладом може служити курс лекцій з предмета здоров’я та сексуальної орієнтації, що викладається епідеміологами, а також курс із національної безпеки, який, у свою чергу, викладається ректором. Довготривала зміна від школи до інфраструктури дійсно університету, що розпочалась у 1960-х роках із побудови чотирьох високих гуртожитків, у 1990-х і 2000–2003 роках продовжилась утворенням і приєднанням до університету нового студентського містечка. Це подвоїло житлову площу кампусу — студенти першого курсу відтепер можуть гарантовано розраховувати на 1–2 роки проживання на території

університету. Насамкінець, університет винайшов шлях, як підвищити залучення студентів останніх курсів до наукових досліджень.

В УКЛА існує два такі науково-дослідницькі центри — один із біологічних і фізичних наук, інший — з гуманітарних і соціальних наук, які мають фундаментальні програми, що спроможні допомогти студентам останніх курсів під керівництвом досвідчених учених-професорів розпочати дослідницькі проекти з подальшим впровадженням результатів у практику. Це, по-перше, забезпечує досконаліший зв'язок між студентами та професорами, а по-друге, сприяє стрімкому науковому зростанню талановитої молоді. Дана ідея (що вже прийнята багатьма американськими університетами) має на меті поєднати науково-дослідницьке викладання та академічне навчання, що більш характерно для останніх років навчання студентів в університеті. Як мінімум, студенти мають можливість ознайомитися з доцільними науковими питаннями, що пов'язані з емпіричною дійсністю, оцінити свої наукові можливості та здібності, обрати сферу для подальших досліджень або професійну галузь майбутньої роботи.

До 2000 року УКЛА набув характерних особливостей великих і комплексних інституційних змін. Він став великим комплексним поєднанням зростаючих центрів, пов'язаних між собою через свою адміністративну структуру. Він також став широкою базою ініціативно-генеруючих кадрових інтересів. УКЛА почав виступати зразком хаотичного збільшення і постійних змін дослідницьких центрів, інститутів, лабораторій та груп, під впливом запровадження поряд із традиційними проектами багатодисциплінарних (мультидисциплінарних) і трансдисциплінарних проектів, що розкривали нові перспективи і відкривали не бачені раніше можливості розвитку. Зараз УКЛА є моделлю вкоріненої і відмінно реалізованої конкурентоспроможності в галузі вищої освіти, науки і технологій. Цей університет був народжений з устремлінням конкурувати, усталеною конкуруючою позицією і набув якостей бійця-переможця у конкурентній боротьбі з подібними собі. УКЛА не боїться і не соромиться допускати помилок, він ставиться до них з оптимізмом

як до неминучого. Але ВНЗ розраховує на свої можливості і дивиться з упевненістю у майбутнє, оскільки його імідж, рейтинг і статус стрімко і впевнено зростають.

5.1.1.6. Приклад державного Університету Північної Кароліни

Університет Північної Кароліни в місті Релей, Північна Кароліна (скорочено — УПК) — ініціативний державний університет. До 1990-х років він увійшов до списку кращих 50 дослідних університетів США, а також прагнув потрапити до списку 25 кращих до кінця десятиліття. Два університети, а саме Університет Північної Кароліни в місті Чапел-Хілл (передовий державний університет штату) та Університет Дьюка (приватний дослідний університет) конкурують з ним: на кінець першого десятиріччя XXI століття Університет Північної Кароліни в Місті Чапел-Хілл займав 28 позицію серед кращих університетів США і 29 — серед університетів усього світу (мав понад 28 тис. студентів із вартістю річного навчання у 24,5 тис. дол.); Університет Північної Кароліни в місті Релей мав показники 34 і 36, відповідно, а університет Дьюка поступався останньому лише однією сходинкою і мав показники 35 і 37 (маючи біля 13 тис. студентів із середньою річною вартістю навчання у 37,7 тис. дол.) відповідно. Усі ці три досить високоповажні у США та відомі в усьому світі університети складають потужний дослідницький трикутник штату Північна Кароліна. УПК, як і штат, дуже відрізняється від інших, він був націленим на який-небудь винятковий зразок.

У США абсолютно всім відомо, що штат Північна Кароліна відрізнявся від усіх інших, і його метою було не повторювати (не наслідувати) зразок інших. Надзвичайно важлива традиційна спадщина — наділення землями ВНЗ (відповідно до видатного закону “land-grant”) із практичним наголосом університетів на знаннях, серед яких виділялися дуже потужні програми з інженерних наук, харчової промисловості, ветеринарії та комп'ютерних наук — сприяла бурхливому розвитку УПК і надавало йому статусу другого ВНЗ-флагмана штату.

Для довідки. Університет є як навчальним, так і швидкопрогресуючим науково-дослідницьким закладом. Він швидко розвивається і має видатні досягнення як на регіональному, так і на загальнонаціональному рівні. Має Нобелівського лауреата. В університеті у 2010–2011 році навчається 30041 студент (23388 у бакалавратурі і 7653 у магістратурі і аспірантурі). До складу університету входять такі коледжі: сільського господарства і наук про життя (біологічні науки; науки про тварин; біохімія); дизайну (мистецтво і дизайн; графічний дизайн; архітектура; ландшафтна архітектура; промисловий дизайн; навчання дизайну); освіта (педагогічна)/навчання (технологічна освіта; інженерні науки; дизайн в інженерії; дошкільна освіта; початкова педагогічна освіта: математика, науки, мови та мистецтва, соціальні студії; освіта з бізнесу і маркетингу; середня педагогічна освіта: математика, науки, англійська мова, соціальні науки; адміністрування (управління) вищою освітою; вища математична освіта; адміністрування (управління) школами; інженерних наук (космічна інженерія; біологічна інженерія; біомедична інженерія; хімічна інженерія; побутова інженерія; комп'ютерна інженерія; комп'ютерні науки; електроінженерія; інженерія у сфері оточуючого середовища; промислова інженерія; механоінженерія; атомна (ядерна) інженерія; інженерія в галузі паперової промисловості; текстильна інженерія); гуманітарних і соціальних наук (психологія; адміністративне управління; комунікації); менеджменту (бухгалтерський облік; управління бізнесом; економіка); природних ресурсів (паркове господарство; рекреація й туризм; управління лісовим господарством; професійний менеджмент ігри у гольф); фізичних і математичних наук (математика; фізика; хімія); текстилю (менеджмент у сфері текстильної промисловості та виготовлення одягу; текстильна інженерія; текстильні технології); ветеринарної медицини (біомедичні науки; ветеринарна медицина; імунологія); однорічний коледж (без надання ступеня).

Річна вартість навчання у 2010–2011 навч. році в бакалавратурі складала (в середньому): для резидентів штату — 3264 дол., для нерезидентів штату — 9532 дол. У магістратурі й аспіран-

турі: для резидентів штату — 3523 дол., для нерезидентів штату — 9547 дол. У тому числі: для отримання магістерського ступеня з ветеринарної медицини — 5994 дол. для резидентів і 17376 дол. для нерезидентів; навчання за програмою MBA — 7585 дол. для резидентів і 13852 дол. для нерезидентів. Річне навчання в коледжі дизайну: в бакалавратурі коштує 3765 дол. для резидентів і 13852 дол. для нерезидентів штату; в магістратурі — 4023 дол. для резидентів і 10047 дол. для нерезидентів (див. також: <http://www.ncsu.edu/>).

Керівники університету серйозно замислювалися над тим, яким чином втримати та вдосконалити ці високі показники, а також підвищити статус у XXI столітті, як університету підтвердити і засвідчити всім свій розвиток у конкуруючій американській системі. Часткова і найпростіша відповідь — “надто не висовуватися”, вибрати для себе прийнятні показники і робити порівняльний аналіз досягнень університету не з найкращими університетами США, а зі схожими за статусом і рейтингом американськими ВНЗ (із групи тих університетів, що мають рівні або подібні до УПК показники). Таких університетів у США безліч, найближчі з них утворюють мережу, що простягається від Технологічного інституту Джорджії та Політехнічного інституту штату Вірджинія на півдні Америки, Університету Пурдью та Університету штату Айова на середньому заході США, а також до кампусів Каліфорнійського університету в містах Девіс та Сан-Дієго на американському заході. Якщо робити порівняння, то університети використовують критерії із щорічної кількості публікацій та рейтинги й оцінки Центру Ломбарді в Університеті Флориди (неурядова оцінка). 25 кращих ВНЗ потребують видатної майстерності в дослідженнях, приватному фінансуванні, репутації викладацького складу та якості знань студентів. Якість проведених досліджень і роботи викладацького складу є вирішальним фактором у встановленні кращих університетів. Таким чином, Університет Північної Кароліни, пройшовши аналіз критеріїв його діяльності, зміг визначитися із своєю поточною позицією та накреслив значні цілі. Наприклад, у сукупних дослідних витратах університет став сімнадцятим з 25 державних уні-

верситетів. Проте його поточний фонд, що зріс завдяки приватному фінансуванню, досяг лише 41 сходинок, хоча університет не мав медичної чи юридичної школи, які б могли залучати більше коштів. Щорічні присвоєння докторських ступенів перевищили рубіж 300. Університет відчув, що він здатний ставити високі цілі — 12 аспірантських програм увійшли до 25 кращих національних програм разом із суттєвим і дуже вагомим удосконаленням факультетів математики, фізики, хімії, а також хімічної, електронної та механічної інженерії [368, с. 156].

Порівняльний аналіз окремих показників має користь, хоча важливішими виступають нові програми та структури, що будують інституційну здатність для зміни та зростання самостійних ініціатив і сил. Починаючи з кінця 1990-х років, УПК зобов'язав себе побудувати нову структуру. Столітній кампус державного університету Північної Кароліни (м. Релей) запропонував нову модель того, як пройти через технологічні зміни, перебудову до новітньої підготовки аспірантів і випуску кваліфікованих і тренуваних фахівців, а далі — до більш ґрунтовної інтеграції наукового співтовариства та індустрії. Університет породив і запропонував ідею спільного використання кампусу та просунув дану ідею саме в той час, коли індустрія потребувала підйому. Уряд штату зробив пожертвування в 1300 акрів сусідніх земель. УПК скористався державними коштами, щоб спорудити перші будівлі. Ці кошти надійшли від федеральних фондів із Національної наукової організації до трьох університетів — Індустріально-дослідницьких центрів штату, покривши більшу половину необхідного фінансування. Поріг початку бурхливого розвитку було подолано, коли три головні корпорації — Шведська фірма АВВ, Люсент Технолоджіс та Ред Хет, шукаючи тісної взаємодії з викладацьким складом та студентами, вирішили сконструювати будівлі для досліджень і адміністрації. Коли Люсент у важкі часи економічних негараздів змушений був відступити, Ред Хет взяли на себе будівництво та утримання корпусу, що звільнився. Менші підприємства потім приєдналися до цієї справи, й університет поступово переїхав до більш пристосованих академіч-

них підрозділів із повністю розпланованими інженерними підрозділами у новому місці до 2005 року. Слід зазначити, що досить цікавою у науково-дослідницькому парку була університетська вища школа освіти (педагогічна), яка допомогла розробити і створити державну середню школу електромагнетизму й активно планувала будівництво нового високотехнологічного професійного об'єкта (з датою відкриття у 2005 році). Розвиток був швидким. У 2002 році в університеті містилося 65 спільних і державних установ, 70 науково-дослідних і відомчих одиниць університету. Проект “нарощування потужностей” був дуже значним. Він включав: 12 500 спільних і державних працівників; стільки ж викладачів, співробітників, пост-докторантів і студентів; 7000 резидентів (жителів власних будівель), 600 учнів середньої школи і 2400 осіб персоналу господарських послуг і супутнього сервісу [368, с. 157].

Столітній кампус державного Університету штату Північної Кароліни підкреслював одночасно старі традиції — еквівалентний сторічний статус — та тісні взаємодії з наукою, технікою і промисловістю. Так, наприклад, промисловим орендарям було надано тих же самих привілеїв, як і викладачам університету та студентам. Зовнішні переговори були спрямовані на створення додаткових зв'язків, виконання яких було доручено спеціальним службам — Офісу партнерських зв'язків і окремим підрозділам із налагодження і створення партнерських стосунків. Університетські аудиторії перемижуються з промисловими офісами і лабораторіями у чотирьох науково-дослідницьких “сусідніх сферах”: біологічні науки/біотехнологія; нові матеріали/матеріалознавство; інформаційні/комунікаційні технології та освіта. Дослідники у сфері індустрії та промисловості могли дуже легко продовжувати і радикально підвищувати свою освіту, як стаціонарно, так і заочно (дистанційно). Студенти, у першу чергу — студенти останніх курсів, могли бути залучені до науково-дослідної і навіть професійної роботи [368, с. 157].

У 2003 році університет оголосив про створення Столітнього Біомедичного кампусу як продовження оригінальної концепції Столітнього універси-

тетського кампусу. Зосереджений на медико-біологічних розробках і посиланнях як до людей, так і до тварин, він також мав підкреслювати партнерство і роботу, “щоб об’єднати наукові кола і уряд із представниками промисловості”. Побачивши, а головне, відчувши себе національним лідером у “розвитку нанотехнологій, біосенсорів і модального відображення (зображення форми)”, університет планує використовувати новий підрозділ, щоб застосувати ці нові розробки для “світу тварин”. Зокрема, розширити дослідження, в яких використовують тварин як моделі для лікування людських захворювань. Біомедичний факультет буде досить міждисциплінарним, спираючись на факультети фізико-математичних наук, інженерний, сільського господарства і науки про життя, а також основного господаря — Коледж ветеринарної медицини. Планове фінансування цього кампусу було зосереджено на грошових коштах від приватних інвестицій, продажу облігацій університету, запозичення капіталу для створення нових умов і використання широкого лізингу для погашення кредитів. З УПК у місті Релей співпрацювали такі відомі медико-фармацевтичні фірми, як Байер, Пфайзер, Мерк і GlaxoSmithKline, а від НІОЗ надійшла підтримка у розмірі 5,5 млн доларів на досліді з охорони здоров’я людей [368, с. 157].

Столітні кампуси університету відразу підвищили його статус і посилили вплив на розвиток як місцевих, так і регіональних науково-технічних, економічних і освітянських галузей штату Північної Кароліни. Це відбулося завдяки тому, що інтенсивне будівництво і нові роботодавці сприяли поживленню економічної діяльності в самому місті Релей і навколо нього. Але університет накреслив собі більш величні цілі. Як підкреслив Р. Л. Гейгер, державний університет Північної Кароліни прагнув “до стимулювання творчої інфраструктури з підприємницькою культурою, яка буде генерувати стійке зростання... Він мав свідоме прагнення до створення критичної маси інтерактивних вчених, впровадження відповідних каналів (створення необхідних умов) для реалізації їхньої творчої енергії”. Столітній університет мав добре “створену діючу робочу модель для

співробітництва між університетом і промисловістю, яка генерувала більше технологічних інновацій та розповсюджувала більше технологій, ніж будь-які розрізнені зусилля, що існували в інших місцях...” (див.: **Geiger, Roger L.** Knowledge and Money: Research Universities and the Paradox of the Marketplace. USA: Stanford, California, Stanford University Press, 2004. — с. 209).

А як щодо поширеної думки, що тісні відносини з промисловістю та підприємництвом ставлять під загрозу академічну цілісність, навіть загрожують душі університету? Чи це так насправді? Виявляється, що ні. Навпаки: університет співпрацює з промисловістю з позиції сили — це є єдиною життєздатною політикою для здійснення академічних стандартів послідовно і рівномірно... Ця модель не могла б мати успіх без співпраці та підтримки з боку викладачів, які цінують те, що університет — це не розвиток нерухомості і відображення цінностей бізнесу. Це — справжній університетський кампус, де переважають академічні цінності (це — дійсно студентське містечко). Промисловість також прагне саме того ж — щоб університет залишався саме таким академічним закладом. Усе вказує на те, що фірми цінують академічну атмосферу понад усі вигоди, які вони отримують від багатства академічного оточення (див.: **Geiger, Roger L.** Knowledge and Money:... с. 209–210).

Найбільшою проблемою є те, що нова співпраця потребує напруженої роботи і великих витрат часу і зусиль викладацького складу. Деяких нові фінансові труднощі стимулюють до дій, і це того варте. Але для тих, хто найбільше сконцентрований у своїх дисциплінах, співпраця може бути інакшою. Отже, таку модель може бути не так легко відтворити в інших університетах (з 2003 року три інших університети ретельно вивчали приклад Столітнього університету). Принаймні, штат Північної Кароліни “проклав шлях для одночасного університетського та економічного розвитку”. На початку двадцять першого століття він є “екстремальним серед спектра звичайних ВНЗ” (див.: **Geiger, Roger L.** Knowledge and Money:... с. 210).

Зараз загальний бюджет університету складає 1,2 млрд дол. (38 % — фінансування штату, 15 % —

оплата за навчання), а загальний матеріальний (фінансовий) фонд на 30 червня 2010 року становив 501 млн дол. Сумарні витрати на дослідження дорівнюють 380 млн дол., причому більше 70 % співробітників виконують дослідження за рахунок спонсорських коштів. Понад 2500 студентів магістратури й аспірантів фінансово підтримуються для виконання наукових досліджень і викладацької діяльності. В університеті існує 57 мультидисциплінарних (багатодисциплінарних) центрів та інститутів (див. також: <http://www.ncsu.edu/>).

5.1.1.7. Приклад державного Технологічного інституту штату Джорджія

Для довідки. Технологічний інститут штату Джорджія є державним дослідницьким університетом. Він знаходиться в місті Атланта і є частиною Системи університетів штату Джорджія (інші кампуси знаходяться в місті Саванна (штат Джорджія), в місті Метц (Франція), у місті Етлон (Ірландія), місті Шанхай (КНР) та у Сінгапурі).

У 2010 році в ньому навчалося 20 487 студентів — 13 672 в бакалавратурі та 6 815 у магістратурі та аспірантурі. До його складу входять такі коледжі: архітектури; комп'ютерних наук; інженерних наук; менеджменту; наук, а також коледж вільних мистецтв ім. І. Аллена. Річна вартість навчання у 2010 році складала: у бакалавратурі — 3 535 дол. для резидентів штату і 12 640 дол. для нерезидентів; у магістратурі — 4 318 дол. для резидентів штату і 13 102 дол. для нерезидентів; програма MBA — 11 000 дол. для резидентів штату і 16 856 дол. для нерезидентів; архітектура — 6 313 дол. для резидентів штату і 15 097 дол. для нерезидентів; інженерні науки — 6 277 дол. для резидентів штату і 24 349 дол. для нерезидентів; науки — 6 349 дол. для резидентів штату і 20 692 дол. для нерезидентів (див.: <http://www.gatech.edu/>).

Технологічний інститут Джорджії (ТІД) розпочав свою діяльність у кінці 1880-х як невелика інженерна школа зі 130 учнями, навчальний план був під сильним впливом “практичного” закладу. Зростаючи повільно протягом наступного півстоліття, заклад приєднав до себе школу аеронавтики та інженерної дослідної станції (згодом

науково-дослідний інститут) і офіційно змінив саме його концепції і громадське визначення зі “Школи” на “Інститут”. У 1990-х роках він розробив і впровадив високий рівень компетентності у сфері прикладної науки і техніки і в другій половині двадцятого століття став національно визнаним громадським регіональним університетом із 15 000 студентів і аспірантів у його головному кампусі в Атланті. Накопичивши більше п'ятдесяти міждисциплінарних досліджень, ТІД був у стані щорічного безпечного існування, виконуючи дослідження на загальну суму більше 250 мільйонів доларів і займаючи за цим показником тридцятье місце серед усіх американських університетів і вісімнадцяте — серед державних. Покращення стану викладачів і аспірантів позитивно позначилося на студентах, і Технологічний інститут Джорджії отримав високі оцінки за такими показниками, як якість бакалаврату за високими результатами тестів, якість тестування студентів-випускників та їх подальше працевлаштування; кількість національних заслуг учених; помітно зростаючий набір студентів; висока якість освіти жінок, а також — велика кількість афроамериканців, які навчалися інженерним дисциплінам (наукам) [368, с. 159].

ТІД, як і УПК у Релей, почав розвивати співробітництво між ВНЗ і промисловістю з метою забезпечення економічного зростання у своєму рідному штаті. Джорджія, як і багато інших штатів, вжив заходів у 1980-х роках для прискорення і підвищення якості університетських досліджень. Реалізація цієї мети була прискорена тим, що Джорджія (як і інші південні штати) відставали від інших регіонів країни у цій важливій діяльності і необхідно було надолужувати згаяне. Губернатор створив науково-дослідний консорціум, який підтримує кілька спеціалізованих центрів у державних університетах штату. Коли цей проект закінчився у 1990-ті роки, шість керівників державних і приватних ВНЗ штату разом із важливими бізнес-корпораціями створили Дослідницький альянс Джорджія під керівництвом ректорів ВНЗ і голів дванадцяти корпорацій Джорджії. Зі штатом, як із третім партнером, були утворені додаткові асигнування на зміцнення науково-дослідного потенціалу уні-

верситетів — членів Альянсу: понад 300 мільйонів доларів пішло на створення робочих місць (“крісел”) для видатних вчених і підтримки науково-дослідної інфраструктури.

У 1999 році ця коаліція штату, університетів і промисловості оголосила про більш амбітний проект із кодовою назвою “Ямакро” — як цілеспрямований розвиток високотехнологічної промисловості з одночасним вирішенням проблеми зайнятості. Ямакро мав зосередитися на новітніх перспективних технологіях широкосмугової телекомунікації — системах, пристроях (обладнанні) і чіпах, де штат Джорджія, і місто Атланта зокрема, можуть отримати конкурентні переваги і міжнародне лідерство. Університети будуть ключовим елементом у схемі розробки високих технологій та заповнення високотехнологічних робочих місць. Кошти штату на ідею — 100 млн доларів протягом п’яти-семи років — були в основному спрямовані на створення додаткових вісімдесяти крісел для викладачів у восьми університетах-учасниках, орієнтованих шукати і закликати провідних дослідників для виконання дослідницьких робіт, а також підбору для них асистентів — викладачів і студентів. Фірми Ямакро, щоб отримати доступ до нових технологій, зобов’язувалися платити щорічні внески й обіцяли створити певну кількість робочих місць для випускників програми. Університети додали курси Ямакро до своїх навчальних планів, спрямовані на підвищення підготовки випускників у цій області: від 400 до 1000 на рік. Це був “крок, що виходив далеко за рамки самого проекту економічного розвитку”. Після перших двох років були зайняті 1000 нових робочих місць і ще 2000 були обіцяні замість попередньої мети щодо створення 2000 додаткових посад для професійних дизайнерів.

ТІД був готовий до Ямакро. Він мав потужні інженерні факультети електротехніки та обчислювальної техніки, які добре підходили для нових можливостей, звик до перевищень (різноманітності наукових тем, дисциплін і персоналу) у своїх численних міждисциплінарних дослідницьких центрах. Так, наприклад, він мав власні Виробничий науково-дослідний центр, Центр розвитку технологій, а також біоінженерний альянс із ме-

дичною школою, що була частиною приватного університету Еморі. Маючи великий розвиток периферії, він незабаром став головним місцем для проекту Ямакро. Він придбав половину нових посад співробітників, нову будівлю під кампус в університеті — Ямакро дизайн-центр, який служив штаб-квартирою. Для університету, місце якого самовизначалося метою “завжди бути націленими на економічний розвиток”, Ямакро розглядався як “будівельний блок на шляху досягнення становища державного найважливішого (найціннішого) технологічного університету”. Таке підприємництво дозволило університету не розраховувати на основну державну підтримку, що надавалася університетам Системою університетів Джорджії і в якому стандартизоване погодинне фінансування на кожного студента-платника працювало проти інтересів університетів, що виконували дорогі наукові дослідження. Зараз ТІД інвестувався державою через канали Ямакро, що дозволило Технологічному інституту Джорджії додавати і розвивати блискучі академічні центри, чиє основне фінансування неможливо було охопити тільки за рахунок бюджету.

Сфера бакалаврату також перейшла на ринок. Університет зміг виграти більше, ніж складає його пропорційна частка, нових державних стипендій — “Стипендія Надії” — що надає безкоштовне навчанням успішним студентам з метою утримувати їх у рідному штаті. Таким чином, з його високою репутацією в галузі досліджень та післядипломної освіти, розвитку та розширення за рахунок коштів Ямакро, розповсюдження позитивної інформації про його діяльність і сприятливого ставлення в суспільстві, університет був високо оцінений як державний заклад; він приваблює талановитих студентів з усього штату, південного регіону і навіть з усієї країни.

Прагнучи “визначити технологічний університет XXI століття”, ТІД розробив сильну, енергійну підприємницьку культуру в рамках своїх факультетів, і ядро (стрижень) його фірми простягалося від центрального управління до факультетів і організованих дослідницьких підрозділів. Дохід став широко диверсифікованим: у 2002 році основні (бюджетні) асигнування дійшли лише до 35 % від

загального обсягу доходів, вартість навчання й інші платежі склали до 11 %, торгівля та послуги — ще до 12 %, а подарунки, гранти і контракти стали основною зростаючою базою фінансування у 42 %. Ця база включала в себе різні неурядові джерела, а також різні місцеві, регіональні та федеральні державні установи.

Через розширення Ямакро університет став експериментальним позитивним прикладом взаємодії ВНЗ із промисловістю, що виходила за рамки більш ранніх моделей. Як модель Столітнього університету штату Північної Кароліни Ямакро в Технологічному інституті Джорджії розширив можливості для розвитку технологій. Обидві моделі “навмисно спрямовані на створення ефектів скучення, де підвищений рівень взаємодії між ученими та інженерами в університетах і промисловості буде значно збільшувати масштаб університетського дослідження і кількість технологічних інновацій передової промисловості” [368, с. 160].

Продемонстрована в цій експериментальній моделі нова академічна роль, у якій передача технології є постійною, а не спонтанною, забезпечує стійку основу для її підтримки і прискорення її передачі в промисловість.

Технологічний інститут Джорджії і Університет штату Північної Кароліни в Релей підкреслюють важливу роль університетської конкуренції. Завдяки конкуренції серед ВНЗ п'ятдесяти штатів в університетах стало можливим виробництво певних генетичних рис і особливостей, що сприяло появі підприємницьких університетів США. У порівнянні із провідними приватними університетами, що є підприємницькими за визначенням, дух змагань провідних державних університетів стимулює в них підприємництво, а це неминуче посилює конкурентоспроможні інстинкти штатів. Державні підприємницькі університети негайно приєднуються до штату, сприяють його розвитку і допомагають у конкуренції з іншими штатами (при цьому самі беруть участь у жорсткій конкурентній боротьбі з іншими ВНЗ). Це й є основою постійного розвитку і процвітання як ВНЗ США, так і кожного з п'ятдесяти штатів Америки.

Як державний ВНЗ, ТІД отримує фонди від штату Джорджія, оплату за навчання, гранти на на-

укові дослідження, а також внески-подарунки від колишніх випускників і донорів-благодійників. У 2010 році дохід університету дорівнював 1,159 млрд дол.: 19 % надійшли від державного фінансування і грантів, 15 % — від оплати за навчання. Гранти і контракти нараховували 49 % від загального доходу. Витрати склали 1,094 млрд дол., 45 % було спрямовано на дослідження, а 20 % — на викладання. Фінансовий фонд університету керує матеріальними (фінансовими) вкладками (внесками), володіє майном, дочірніми підприємствами, має власну землю в університетському містечку і в Midtown, здає в оренду землю для Ради Регентів Джорджії та інших компаній і організацій. Фінансові заощадження у 2010 році склали 1,646 млрд дол., а фінансові зобов'язання університету дорівнювали 483 млн дол. ТІД має, мабуть, найкращих і найщедріших випускників і донорів, про що свідчить одне із провідних місць університету серед 50, що мають найкращі фінансові надходження від випускників і донорів.

5.1.1.8. Важлива роль державних університетів США в економіці знань

Одне дослідження, зосереджене на конкретному випадку аналізу “нової ролі університетів в економіці знань”, вказало на розвиток аналогічних подій у десяти державних університетах, що характеризуються їхніми близькими відносинами до рідного штату. Це: університет штату Північної Кароліни, Технічні університети штатів Джорджії та Вірджинії, університети Техаський А & М на півдні, штатів Огайо та Пенсильванія, університет Пурдью (штату Індіана), університет штату Вісконсин на центральному заході, університет штату Юта у регіоні Скелястих гір і університет Кароліни в Сан-Дієго на західному узбережжі. Другий аналіз, у якому приділялась особлива увага “науково обґрунтованому економічному розвитку”, відзначив стан співробітництва “університет — штат”, який сягнув від штату Мен до штатів Луїзіана, Канзас, Монтана та Орегон. Розглянемо три таких приклади.

В Огайо, великому промисловому штаті, потужний, добре врегульований флагманський держав-

ний Університет штату Огайо пройшов через відродження протягом останнього десятиліття, включаючи в себе “захоплюючі переосмислення задач, місії (цілей) та інвестування — зокрема, вони додають свій внесок в економіку знань штату”.

Для довідки. Головний кампус державного університету штату Огайо знаходиться в місті Колумбус. Університет також має регіональні кампуси: в Лімі, Мансфілді, Меріоні, Ньюарку та Вустері. У 2009/2010 навч. році в університеті навчалося більше 63 тис. студентів, річна вартість бакалаврського навчання для резидентів сягала 19,5 тис. дол., а для нерезидентів — майже 33,8 тис. дол., у магістратурі та аспірантурі — 11,3 тис. дол. (для резидентів) і 28,2 тис. дол. (для нерезидентів). Університет у своїх кампусах мав такі факультети і вищі школи: школа оточуючого середовища та природних ресурсів; коледж права (юриспруденції) ім. М. Моріца; дантистський коледж; коледж освіти (педагогічний) і екології; коледж інженерних наук; школа архітектури ім. А. Ноутлона; коледж харчової промисловості, сільського господарства і наук про оточуюче середовище; медичний коледж, а також коледжі: по догляду за хворими; оптометрії; фармацевтики; здоров'я людей; соціальної роботи; ветеринарної медицини; коледж наук і мистецтв; музична школа; відділення фундаментальних, природничих і математичних наук; відділення соціальних і суспільних наук; школа комунікацій; школа суспільних справ ім. Дж. Глена; коледж бізнесу ім. М. Фішера тощо. За рейтингом університет знаходиться на початку 8-ї десятки кращих університетів США і входить до 100 найкращих ВНЗ світу. Але здобутки університету значні. Це — три Нобелівських лауреати з фізики, один із хімії, 11 лауреатів Пулітцерівської премії для письменників, велика кількість видатних особистостей майже з усіх сфер людської діяльності.

Університет зараз “прагне стати провідною перевагою Огайо в зростаючій економіці знань”. Це має призвести до подальшого отримання вищого національного становища і значення в окремих галузях науки і освіти, з такими конкретними цілями на 2010 рік, як: “10 програм у топ-10, і 20 у топ-20”. Для цього великі зусилля приклада-

ють президенти університету — від Е. Дженінгза (1981–1990 роки) і до Джі І. Гордона (який був президентом 1990–1998 роках і знову очолив університет у 2007 році).

Коротше кажучи, щоб стати провідною перевагою Огайо в нову епоху, державний університет штату Огайо повинен розробити додаткові можливості, які поставлять його вище в національному рейтингу у конкуренції з іншими головними державними і приватними університетами, розташованими в усіх інших штатах.

З того часу як інші університети в інших штатах однаково зацікавлені в національному еталонному тестуванні — топ-100, топ-50, топ-20 і топ-10, усі вони є націленими на отримання високого статусу, що може постійно змінюватися. Тому вони змушені йти вгору шляхом не тільки засвоєння, але й перевершення досягнень інших. Чим вищою є мета, тим жорсткішою є конкуренція, тому що такі заслужені і широко відомі університети, як Гарвард і Стенфорд, Берклі та Мічиган, уже знаходяться на заслужених висотах і не збираються віддавати пальму першості. А проблеми в осередку університетів і ніші розвитку стали гострими і вимагають жорсткої та вирішальної внутрішньої оцінки можливих об'єднань між реальними організаційними можливостями і мінливими зовнішніми можливостями. Більша диференціація, а не просте наслідування, стає фактичною вимогою. Тому репутація, імідж і стан університету стають засобом випередити інших або не відставати від них.

Університет Каліфорнії Сан-Дієго (УКСД) є сильним університетом (понад 23 тис. студентів у 2009/2010 навч. році) на західному узбережжі США, що стрімко зріс і зміцнився як на національному, так і на міжнародному рівні. Він є третім флагманом у системі Університету Каліфорнії (УК), що конкурує з Берклі та університетом Лос-Анджелесу (УКЛА). Розпочавши свою діяльність пізно (у 1960 році), УКСД використовував високоякісну базу системи УК як стартовий майданчик для вкладання значних коштів у відносно невелике число галузей науки (замість того щоб бути “всім для всіх людей”), та відкриття зовнішніх партнерських зв'язків із промисловістю і спільнотою. Усьо-

го через чотири десятиліття існування, він посів десяте місце в кінці ХХ століття серед найкращих за викладацьким складом і шосте у загальному обсязі засобів дослідження, серед усіх приватних і державних ВНЗ країни. Його науково-дослідницькі фонди перевищили Берклі, здебільшого тому, що він має медичну школу, а Берклі не має.

Для довідки. Вартість навчання і УКСД для резидентів штату складає біля 24 тис. дол., а для нерезидентів — майже 45 тис. дол. УКСД відомий своїми магістерськими й аспірантськими/докторантськими вищими підрозділами і професійними школами. Серед них: інститут океанографії ім. Скриппа, вища медична школа; інститут інженерії в медицині; магістратура з міжнародних відносин і Тихоокеанських студій; вища інженерна школа ім. Якоба; вища школа менеджменту ім. Реді; вища школа фармацевтики ім. Скарга тощо. Університет здійснює навчання за 52 магістерськими та 51 докторською програмами, 4 професійними програмами. Ще 11 докторських програм УКСД надає спільно з іншими кампусами Каліфорнійського університету (Берклі та УКЛА). Найбільш популярними в УКСД є магістерські та аспірантські програми з біоінженерії, біологічних і медичних наук, соціальних та суспільних наук і фізики. Серед його випускників і співробітників багато видатних і відомих на весь світ людей — розробники комп'ютерів Apple Macintosh, піонери біоінженерії, Нобелівський лауреат у галузі імунології, видатні біологи і лікарі-дослідники, громадські та політичні діячі.

У той же час жителі штату та його можновладці вбачають в університеті “дуже корпоративного громадянина Сан-Дієго, з яким пов'язана відповідальність за формування економіки і добробуту регіону”. Він вивчив “нові моделі між університетами та промисловістю співробітництва, а також нові підходи до стратегії економічного розвитку”: ще у 1985 році він упровадив важливу програму зв'язку як організацію економічного розвитку, орієнтованого на основі технології підприємництва. Університет відіграв важливу роль у перетворенні економіки Сан-Дієго в “підприємницьку, орієнтовану на технології”. Із понад тисячею фірм, що розвиваються і розміщені в регіоні, район Сан-

Дієго став другою Силіконовою долиною в Каліфорнії, а університет УКСД служить для цього і базою, і фундаментом.

Останнім прикладом успішного партнерства державного університету є університет штату Юта (м. Солт-Лейк-Сіті) — найвідоміший ВНЗ у цьому штаті, який усе частіше стає міжнародно визаним як видатний американський університет. У 2001 році в університет було зараховано 25 тис. студентів, які приїхали з “кожного містечка Юти, кожного штату в країні та 102 зарубіжних країн”. Університет підкреслює, що він має “давні традиції обслуговування та розширення по всьому штату та гірському регіону”. Значна частина дослідницької програми є організованою у більш ніж сорока центрах та інститутах, одинадцять з яких є “центрами державної підтримки... спеціально призначеними для максимального партнерства промисловості та комерціалізації технологій” [368, с. 162].

Для довідки. В останні роки в університеті навчається від 23,5 до 25 тис. студентів, річна вартість навчання для резидентів штату складає біля 7 тис. дол., а для нерезидентів штату — порядку 20 тис. дол. Має такі коледжі: архітектури і планування; освіти (педагогічний); інженерних наук; образотворчого мистецтва; проблем здоров'я; гуманітарних наук; мінералогії та наук про Землю; медичного догляду; фармацевтичний; наук (природничих); соціальних і суспільних наук; соціальної роботи; коледж права (юриспруденції) ім. С. Д. Квінні; вища школа медицини; вища школа бізнесу ім. Д. Екліса. Серед випускників університету багато відомих політичних діячів, науковців, інженерів, фахівців із нових технологій, відомих лікарів, представників творчої інтелігенції тощо.

Історично склалося так, що штат не був національним центром промисловості або фінансів. Але в останні роки університет і штат працювали разом, щоб зробити економіку штату Юта зростаючою, де університет перетворився б на успішні малі і середні компанії. Завдяки впливу надійного і дружнього поєднання політики і процедур разом із сприятливою організаційною культурою в університеті Солт-Лейк-Сіті розглядався як виключно технологічно-орієнтована міська область. Саме

тому Солт-Лейк-Сіті був номінований в одному з національних журналів за 1997 рік на досить високому шостому місці у світі за показниками розвитку нових технологій. Коротше кажучи, підприємницька “культура Юти” призвела до економічних змін, а університети і штат, особливо — місто Солт-Лейк-Сіті, підтримували один одного і були тісно пов’язані між собою.

Висновки. Аналіз підприємницької діяльності розглянутих університетів США підтвердив достовірність базових припущень і положень Бартон Р.Кларка щодо чинників і умов трансформаційних змін, які сприяють перетворенню звичайних університетів у підприємницькі. Зазначимо також, що прискоренню таких перетворень сприяють як внутрішня мотивація університетів і коледжів, так і зовнішнє бізнес-оточення американських ВНЗ, на яке впливають:

- глобалізаційні виклики, проникнення і поширення ринкових відносин у сферу освіти, науки і культури;
- попит на ринках праці США на фахівців високої кваліфікації;
- затребуваність з боку промисловості та бізнесу на нові відкриття, інноваційні розробки, технології;
- сприятливе законодавство США для комерціалізації результатів діяльності американських ВНЗ і університетського підприємництва;
- потужність науково-технічного потенціалу університетів і коледжів США – людський капітал, матеріально-технічна база і новітні технології;
- зацікавленість уряду, можновладців і пересічних громадян США у стабільній перевазі американських університетів і коледжів над ВНЗ інших країн і відповідальне ставлення до федерального та регіонального фінансування і моральної підтримки університетської освіти і науки;
- серйозна фінансова підтримка ВНЗ США федеральним і регіональним урядом, промисловістю, крупним бізнесом, приватними спонсорами і пересічними громадянами;
- висока конкуренція університетів і коледжів США на регіональному і національному рівнях, боротьба за високі престиж і рейтинг;

- жорстка конкуренція на світових ринках освітніх і наукових послуг;
- видатна історична роль американських університетів і коледжів як центрів просвітництва, пошуку і розповсюдження знань, духовного виховання, охорони здоров’я і лікування, спортивних осередків і місць для проведення святкових церемоній і дозвілля місцевої громади тощо.

Слід також додати, що ВНЗ США конкурують за отримання фінансування із державними і приватними науково-дослідницькими установами і організаціями, які не навчають студентів, але виконують потужні дослідження у різних галузях науки, техніки і технологій (оборонно-військовій та медичній НДІ, центри космічних досліджень, інституції із досліджень проблем довкілля, океану, водних ресурсів тощо).

5.1.1.9. Приклад маленьких приватних (недержавних) ВНЗ: Міжнародний університет Шиллера і Ричмондський міжнародний університет

Прикладом підприємницького устремління і значного досягнутого успіху є історія створення та діяльності Міжнародного університету Шиллера (**Schiller International University** або МУШ) — невеликого приватного американського ВНЗ [550–553]. Він був організований у 1964 році і став прикладом невеликого незалежного університету, що надає якісну вищу освіту для громадян із усього світу. У 1960-ті роки, коли з’явилася значна кількість дуже великих університетів, в яких окремий студент часто почувався загубленим у натовпі, в МУШ кожного студента знали в обличчя, а кожний викладач знав ім’я всіх студентів. Найголовнішою рисою, що відрізняла МУШ від інших ВНЗ, була увага до кожного студента. МУШ, незалежний приватний американський університет, мав головний кампус у штаті Флорида (м. Дюнедін, пізніше — м. Ларго), а також кампуси у Великобританії та Західній Європі: ФРН, Франції, Іспанії, Швейцарії. МУШ пропонував студентам бакалаврських і магістерських програм привілеї міжнародної освіти — можливості навчатися в різних кампусах одного ВНЗ у різних країнах світу.

МУШ готує бакалаврів і магістрів у галузях: мистецтв, дизайну, міжнародного бізнесу, економіки, графічного дизайну, міжнародного туристичного і готельного бізнесу, міжнародних відносин та дипломатії, ІТ-технологій, інженерних наук, вступу до медичних і ветеринарних наук, корабельної справи тощо. Мова навчання в усіх кампусах у різних країнах світу — англійська. Також вивчається та використовується у навчальному процесі мова тієї країни, де знаходиться кампус. Філософія МУШ базується на переконанні, що взаємини між студентом і викладачем є найголовнішими в освіті і їх ніколи не можна замінити навіть найсучаснішими технічними засобами і технологіями. Тільки завдяки цим відносинам студенти отримують впевненість у собі і мотивацію для навчання і дії.

Якісне навчання студентів разом із високою кваліфікацією викладачів завжди було найголовнішим завданням для МУШ. Підприємницька сутність МУШ полягає не тільки у розміщенні своїх кампусів у різних країнах світу (головним чином — у високорозвинутих країнах Європи), але й у наближенні американського стилю навчання до студентів різних країн. У разі, якщо студенти міняли країну перебування, вони все одно залишалися студентами МУШ і могли навчатися в його кампусі за місцем проживання. В МУШ навчалися студенти більше ніж зі 100 країн світу. У Швейцарії в містах Енгельберг і Лісне МУШ придбав для своїх кампусів готелі, де навчав туристичному і готельному бізнесу. Серед них — готелі Європа і Бельв'ю, що були побудовані на початку 1900-х років, розміщені у мальовничих місцях і є ідеальними практичними навчальними майданчиками для навчання студентів готельному і туристичному бізнесу.

Випускники МУШ утворили свій клуб і надавали фінансову та іншу допомогу рідному ВНЗ (Див.: <http://www.schiller.edu/>).

Також цікавою є історія виникнення та освітньої діяльності у Великобританії (м. Лондон) приватного американського Міжнародного університету Ричмонд (**Richmond, The American International University in London**), сфокусованого на вільні мистецтва (liberal arts) і професійну підготовку. Він має понад 1500 студентів, розміщений у м. Лон-

дон, має декілька кампусів, у тому числі — у Кенгсінгтоні на річці Темза. Навчає за бакалаврськими та магістерськими програмами. Має бакалаврські відділення: мистецтв і наук; бізнесу та економіки; гуманітарних і соціальних наук і комунікацій. У магістратурі навчає за програмами з міжнародних відносин, історії мистецтв та наочної культури. У 2010–2011 навч. році річна вартість навчання в бакалавратурі складала 15 тис. фунтів стерлінгів для громадян Великобританії та 27 тис. доларів США для американських громадян. У магістратурі річна вартість навчання за програмою з історії мистецтв складала 15 тис. фунтів стерлінгів, з міжнародних відносин — 11 тис. фунтів стерлінгів. Як бачимо, вартість навчання є досить великою, але університет кожного року нарощує свої потужності, відкриває нові спеціальності і збільшує набір студентів.

Зазначимо, що навіть у Великобританії з її давніми університетськими традиціями і наявністю відомих у всьому світі університетів і коледжів, американська вища освіта є досить популярною і за-требуваною. Тому Міжнародний університет Ричмонд є одним із найбільш відомих міжнародних університетів у Великобританії, що надає освіту за американськими університетськими програмами, має високий рівень акредитації, велику кількість іноземних студентів і визнається владою Великобританії (Див.: <http://www.richmond.ac.uk/>).

5.1.1.10. Порівняння американських університетів із ВНЗ інших країн

Центр досліджень науки і технологій (CEST) у Берні, Швейцарія, створив у 2002 році перепис кращих дослідницьких інституцій — університетів, установ і організацій світу — рейтинговий каталог під назвою “Ліга чемпіонів світу серед науково-дослідних інституцій”. За даними Інституту наукової інформації (ISI), цей рейтинговий каталог базувався на аналізі бібліометричних даних майже 1000 науково-дослідницьких інституцій світу, що опубліковували у відомих зареєстрованих міжнародних журналах найбільшу кількість наукових статей. Науковці хотіли оцінити продуктивність швейцарського дослідження за міжна-

родною шкалою, а потім додатково, як критерій, порівняти досягнення знаменитого Швейцарського федерального технологічного інституту в місті Цюрих (ETHZ) із досягненнями американського MIT. Результати були приголомшливими. На системному рівні: “виявилось існування наглядного (ілюстративного) градієнта, що відокремлював дослідницькі університети США від решти аналогічних у світі... Тільки 6 із 50 найбільш впливових університетів були неамериканськими університетами... Цюрихський ETHZ був єдиним університетом у топ-50, який не був заснований в англосаксонській країні, і єдиним, розташованим у континентальній Європі (решта 5 неамериканських університетів знаходилися у Великобританії і в Канаді)” [368, с. 163].

Бібліометричний аналіз, звичайно, мав відомі недоліки. Він досить поверхово й приблизно замінював складні й комплексні університетські системи числовими оцінками, часто не враховуючи складної суті самого дослідження. Також він ставив на перше місце використання англійської мови та занижував оцінки щодо роботи на інших мовах. Він не охоплював прикладні дослідження повністю (але тільки частково), так само як і фундаментальні дослідження. Тим не менше, приблизні оцінки у публікаціях і посиланнях, запропонованих за допомогою цієї форми аналізу, були легко зрозумілими і такими, що широко використовуються у науковому світі. Їхнє використання було виправдане як аналітично корисне. Таким чином, наукові установи різних частини світу, різних країн завдяки науковим публікаціям у наукових виданнях і науковій літературі могли бути представлені, проаналізовані та вивчені за окремими галузями наукової діяльності, об'єднаними сферами досліджень, наприклад, у таких широких напрямках, як життя і фізичні науки. Висновки могли бути диференційовані на окремі університети, кафедри, науково-дослідні групи і навіть окремих дослідників.

Велике джерело американської науково-дослідної бази, тієї, що в першу чергу охоплювало 200 науково-дослідницьких університетів із потужними докторськими програмами й ефективною підготовкою докторів, за даними ISI пока-

зало, що частка США у світовій науковій літературі у 1980-х роках змінилася від однієї третини до двох п'ятих (близько 37%), що було більше, ніж у Великобританії (9%), Німеччині (6%), Франції (5%) і Японії (7%). Частка дослідницьких робіт і публікацій США в науках про життя складала близько 40% від усього обсягу і більше 50% за кількістю (частотою) посилання, у фізичних науках — близько 35% і 50% відповідно.

Структура, якість і потужність наукових досліджень у ВНЗ США допомогли великій кількості американських університетів (інституцій) стати світовими лідерами. До середини 1980-х років в аналізі посилань у чотирьох підрозділах хімії знайдено 18–20 із 25 найкращих університетів світу, з яких 8–9 входили до першої десятки найкращих американських університетів. В електронній інженерії 20 входили до 25 найкращих світу, серед яких 4 були з Великобританії і 1 — із Японії [368, с. 163]. Спеціальний запит британського економіста за своєю власною дисципліною, що використовував набір показників дослідження продуктивності, показав, що серед 25 найкращих підрозділів (інститутів, факультетів тощо) у світі 21 були американськими, 2 — британськими і 2 — ізраїльськими [368, с. 163]. Обізнаний американський оглядач Генрі Росовські, колишній декан факультету мистецтв і наук у Гарвардському університеті, мав значно ґрунтовніші й теоретично підтверджені показники, вказавши, що в кінці 1980-х “від двох третин до трьох чвертей” із найкращих університетів у світі були американськими [368, с. 163]. У 2002 році швейцарські дані щодо наукової продукції зазначали, що ця давньоісторична традиція все ще буде домінувати не менше десяти років. І це є глибоко систематичним.

Коли цюрихський ETHZ був порівняний (зіставлений) безпосередньо з MIT, результати були знову вражаючими. Хоча цей швейцарський університет був найкращим із кращих на європейському континенті — 12 випускників-лауреатів Нобелівської премії (серед яких Альберт Ейнштейн) і велика кількість наукових досягнень, нагород і відзнак, і все ж, у порівнянні з MIT, університетом приблизно такого ж розміру, “загальна кількість публікацій у галузі кваліфікації “Ліги чемпіонів сві-

ту серед науково-дослідних інституцій” відрізнялася майже в 3 рази на користь MIT” [3, с. 163]. Із 25 основних областей, що оцінювалися, MIT випереджав ETHZ у 19. “У тих областях, де MIT мали більше наукових публікацій за ETHZ, MIT зазвичай домінує над ETHZ у відношенні 10 до 2. На рівні результатів досягнень, що підлягали оцінюванню, “MIT стабільно випереджав у приблизно від 35 % до 140 % сфер діяльності...”. Причому, це відносилося “до позицій Массачусетського технологічного інституту щодо ETHZ навіть сильніше у сфері наукових досягнень, ніж у випадку публікацій” [368, с. 163].

Швейцарське дослідження підкреслило, що будь-які порівняння значно меншої європейської системи університетів і величезної системи університетів США не повинні бути між зростанням “валових середніх показників”, наприклад, кількості публікацій на одного викладача або дослідника, а повинні спершу зрозуміти і проаналізувати величезні відмінності, які існують серед більш ніж 250 провідних ВНЗ у системі вищої освіти США, де провідних 25 університетів із докторськими програмами у верхній частині рейтингу значно перевершують ті, що знаходяться серед 25-ти в нижній частині списку (рейтингу) — за публікаціями, посиланнями, кількістю присвоєних докторських ступенів і постдокторського навчання. Найкращі п’ятдесят американських університетів набагато вищі за широким спектром критеріїв, ніж університети у нижній половині списку 100 найкращих ВНЗ США, і особливо нижньої її чверті. Порівнюючи чотири університети, які варіювалися від “дуже відомих до таких, що “майже невидимі”, Гумпорт знайшов у кінці 1980-х такі величезні відмінності, як 200 млн дол. у федеральних дослідницьких контрактах на високому рівні і 3 млн дол. на нижньому рівні. Насправді, університет низького рівня має менше фінансування наукових досліджень, ніж багато кафедр в університетах у перших 25 (1–25) та других 25 (26–50) кращих університетах США. І MIT знаходиться дуже високо, у верхній групі найкращих. Зрозуміло, що це не середні показники США, які “повинні бути орієнтиром для невеликих європейських національних амбіцій, але для демонстрації і подальшого

засвоєння досвіду “рівних регіонів у США, наприклад, Каліфорнії, Массачусетса, Дослідницького Трикутника у Північній Кароліні, регіонів у Джорджії і Техасі... А ще краще, необхідно сконцентруватися на порівняннях окремих інституцій (закладів, організацій, установ), аналізу та вироблення продуктивних висновків із отриманих порівнянь американських і європейських університетів шляхом проведеного рейтингу CEST. Але якщо середня американська програма є орієнтиром для швейцарських університетів, тоді неправильними були обрані й орієнтири (показники) [368, с. 163]. Ця університетська ознака була широко розповсюдженою серед широкої кількості або тільки навчальних ВНЗ, або недостатньо потужних науково-дослідних американських установ — тих, які або зовсім не виконували досліджень або проводили їх у малому чи незначному обсязі. Їхні сподівання змінити умови у бік реального дослідництва, були лише мотивом, але це не стало синонімом до реальності.

Беручи до аналізу порівняння швейцарського ETHZ із американським MIT, швейцарські дослідники підняли питання “Морфології” університетів і продовжували розмірковувати про морфологію провідних університетів США, які могли б пояснити їхню велику силу і, зокрема, морфологію MIT у порівнянні з ETHZ. Аналізуючи відмінності, дослідники висунули таке судження, що значні відмінності між університетами не були просто питанням розміру і маси або більшої кількості публікацій під тиском керівництва в американських університетах. Провідні державні університети у США, як ті чотири, що розглядалися вище, як правило, мають вищі коефіцієнти, ніж їхні приватні колеги — ближче 20 студентів на 1 викладача, ніж 10 до 1 у приватних ВНЗ. І вони, як і раніше, за фінансовою підтримкою можуть вирватися дуже високо в національному і міжнародному масштабах. Найбільш показовою у швейцарських даних була порівняльна кількість професорсько-викладацького складу: 910 у Массачусетському технологічному інституті у порівнянні з 340 у швейцарському ETHZ — різниця приблизно три до одного.

Немає простих морфологічних відмінностей, які пояснюють видатні американські результа-

ти. Відмінності інституцій (закладів, організацій і установ) є комплексними, вбудованими в характерні риси окремих університетів протягом тривалих періодів часу. Як свідчить дослідження, складність аналізу підприємницького феномену університетів вимагає вивчення кожного окремого університету/ВНЗ, які мають свої особливості, своїх лідерів-підприємців, свої національні, регіональні і навіть місцеві умови, а також можливості, що склалися і можуть або сприяти, або заважати виконанню накреслених задумів і цілей. А у загальній морфології є тільки один MIT і один ETHZ.

5.1.1.11. Характерні особливості найкращих університетів США

Однак є дійсно деякі широко загальні особливості серед найкращих університетів у американській системі вищої освіти. У шести розглянутих університетів можна виділити деякі з них:

1. Обмірковане будівництво університету власними силами.

Будучи у Стенфорді або MIT, штаті Мічиган або Лос-Анджелесі, штаті Північної Кароліни або в Інституті технологій Джорджії, ми знаходимо:

- диверсифікацію доходів, з широким колом приватних і державних спонсорів;
- зміцнення потенціалу керівництва, від основних до базових союзів;
- розширення можливостей — співпраця з широким колом комерційних фірм і державних установ;
- сильне бажання всередині факультету розроблювати адаптивні перспективи, в тому числі навчання і сервіс для населення похилого віку (особливо професійного розвитку), а також широке розширення інтересів в академічній культурі, включення міждисциплінарності та трансдисциплінарності поряд з дисциплінами.

Коротше кажучи, ми знаходимо сильний варіант **елементів трансформації і стійких змін**, які починаються з вивчення проактивних університетів Європи і далі розглядаються в роботі на прикладі підприємницько-налаштованих університетів США, Африки, Латинської Америки та Азії.

2. Обмірковане встановлення дослідницької інтенсивності.

Університетські приклади майже підштовхують до розробки широкого спектра дослідницьких груп і кластерів. Велика кількість старших викладачів, а не тільки один чи два, мають скеровувати місця досліджень. Молодші викладачі мають можливості вільно ініціювати і здійснювати проекти, освоювати нові напрямки досліджень. Молоді викладачі можуть брати участь як члени з правом голосу у викладацькому складі, а не служити тільки як помічники професорів. Організація факультету (інституту, департаменту) об'єднує молодших і старших викладачів із аспірантами, докторами наук і деякими студентами в модернізовану версію взаємозв'язку науково-навчального дослідження. Дослідницький потенціал університетів значно зростає й активізується, коли більше викладачів із різними науковими ступенями і різними званнями долучаються до спільної підприємницької співпраці і залишаються вільними для інновацій. Особливо швидке встановлення дослідницької інтенсивності відбулося в історії Лос-Анджелеса, підкріплене (індексоване) великою кількістю дослідників, фінансовими грантами і загальним доходом досліджень. Така особливість може виступати головним чинником у порівнянні університетів США і континентальної Європи.

3. Укорінене бажання активно змагатися за престиж інституту.

Щоб захистити і підвищити своє становище в конкурентній системі, де важко утриматися на одному місці, американські університети досить активно прагнуть залучати на постійну роботу найкращих викладачів, випускників, студентів, адміністраторів і навіть кращих спонсорів! Як уже зазначалося, високі рейтинг і стан конкурентоспроможності в ієрархії університетів стали дійсно ключовими факторами і характерними показниками, що впливають на успіх ВНЗ в американській університетській системі протягом XX — початку XXI століття. До конкурентної боротьби надовго включилася більшість науково-дослідницьких інституцій (закладів, організацій і установ), у межах гострої конкуренції розвинулися і збільшилися

спільні фонди наукових досліджень, які, у свою чергу, стимулювали більшу самостійність і підвищення інтенсивності досліджень. Більшість державних університетів вислизнула з-під традиційного положення перебування під цілковитим контролем держави і наблизилися до приватних університетів у великому, зростаючому неприбутковому (безприбутковому) секторі. MIT і ETHZ відрізняються тим, що MIT і в минулому, і тепер є повністю приватним університетом, що вільний вибирати своїх студентів і дуже добре почуває себе в національній університетській системі як зразок успішного недержавного ВНЗ. А ETHZ був і залишається одним з основних добре діючих державних європейських університетів. Реалізуючи “політику відкритого вступу студентів”, він слугує прикладом особливо успішної наукового державного ВНЗ в Європі.

Важко і, мабуть, неможливо перебільшити важливість прагнення університетів до стійкої конкурентоспроможності для здобуття престижу й визнання в американській системі вищої освіти. До гравців на конкурентному ринку освіти і науки входять громадські коледжі, невеликі приватні гуманітарних коледжі, які є відомими на національному та місцевому рівнях; католицькі університети, лютеранські коледжі та університети, жіночі коледжі, історично чорні інституції (університети і коледжі), університети магістратури, дослідницькі університети, які надають ступені докторів. У США університети, що їх економісти назвали б “максимально престижними”, зазвичай мають на меті престиж, а не грошовий прибуток.

Накопичений престиж є основою, яка дозволяє університету мати певний контроль над різними ринками, з якими він стикається (ринок праці, ринок освітніх послуг, ринок науково-дослідних розробок і новітніх технологій, фінансові ринки тощо). Престиж критично формує взаємодії між ВНЗ і потенційними студентами на споживчих ринках. Він входить — часто досить рішуче — у взаємовідносини і регулювання між університетами і перспективними викладачами на академічних ринках праці. Це важливо для можливих роботодавців і випускників ВНЗ на загальному ринку праці. Бан-

ки та фінансові ринки мають такі угоди як умови співробітництва між університетами і зовнішніми установами. У першу чергу, на привабливість взаємодії банківсько-фінансових установ і потужних замовників впливає історія утворення позитивної репутації і високого іміджу ВНЗ і те, як університети і коледж змінюють (поліпшують) їх на ринку репутації вищої освіти. Для досягнення загально-успіху університетам необхідно “бути третьою особою” по-перше, між урядом; по-друге, між замовниками (фірмами і корпораціями) і приватними донорами; по-третє, між ринками (усіма, що можуть стосуватися діяльності університету або бути причетними до його діяльності).

5.1.2. Досвід трансформаційних змін в університетах інших країн світу

Далі коротко проаналізуємо шляхи і досвід трансформації п’яти європейських університетів — Уорвік (Англія), Йоенсуу (Фінляндія), Чалмерс (Швеція), Твенте (Нідерланди) і Стретчклайд (Шотландія), а також африканського університету Макерере (Уганда), латиноамериканського Католицького університету Чилі та австралійського університету Монаш (м. Мельбурн, штат Вікторія) — у підприємницькі ВНЗ.

5.1.2.1. Університет Уорвік, Великобританія

У XIX столітті зусиллями місцевих властей і приватних осіб Великобританії були засновані цивільні університети. Лише у XX столітті національний уряд взяв на себе витрати і став головним фінансистом вищої освіти. Це зростання забезпечило одну третину спільного фінансування між двома світовими війнами, а після Другої світової війни — уряд вже фінансував як поточні витрати, так і основний фонд, що сумарно складало більше, ніж 90 % бюджетів університетів Великобританії. У такий спосіб відбулася повна націоналізація: результатом стала залежність від уряду як єдиного фінансиста [367, с. 17].

Державній університет Уорвік (University of Warwick), або просто Уорвік, — один із лідерів

серед дослідницьких університетів Великобританії. Міститься у Ковентрі, має понад 21,6 тис. студентів — 12,5 тис. у бакалавратурі і 9,1 тис. у магістратурі та аспірантурі. Стандартна річна вартість навчання у 2010–2011 навч. році в стаціонарній бакалавратурі для громадян Великобританії та Європейського Союзу — 3290 англійських фунтів, для представників інших країн — від 11 500 до 15 000 англійських фунтів (залежно від спеціальності), а у медичній школі — 13 720 фунтів для студентів першого року навчання і 24 990 фунтів для студентів 2–4 року навчання.

Уорвік є провідним дослідницьким університетом у таких наукових сферах, як: науки про навколишнє середовище; історія; математика; статистика; економіка, інженерні науки; бізнес і менеджмент; французька та італійська мови; класичні науки; кінематограф і театральне мистецтво. Щорічні загальні університетські доходи становлять приблизно 240,4 млн фунтів, у тому числі державні гранти на фінансування освіти і соціальних програм університету — 72 млн фунтів, оплата за навчання — 64,3 млн фунтів, науково-дослідницькі гранти і контракти — 70 млн фунтів. Зазначимо, що 77,6 млн фунтів від загального університетського доходу надходять від підприємницької діяльності (короткотермінові курси, додаткові наукові контракти, центри навчання менеджменту, проведення конференцій на замовлення, роздрібною торгівлі і побутового обслуговування тощо). Уорвік пишається своїми відомими випускниками, серед яких є і політичні, і громадські діячі, підприємці і фінансисти, науковці, письменники, журналісти, кінематографісти, музиканти, спортсмени тощо (див. також: <http://www2.warwick.ac.uk/>).

У період із 1970-х по 1980-ті роки відбувалося надзвичайне недофінансування університетів Великобританії, причому Уорвік постраждав досить відчутно. Саме це й підштовхнуло університет до трансформації у підприємницькому напрямі.

По-перше, Уорвік (Warwick) розробив “схему заробітку”, згідно з якою як старі, так і нові частини університету повинні були постійно платити за себе самі і формувати щорічний прибуток, який міг би використовувати весь університет. Ця ідея

перетворилася на “політику заробітку”. Грошові кошти треба було зібрати швидко; спочатку їх потрібно було систематизувати, а потім правильно ними управляти, що без сумніву вимагало ризикованих вкладів у нові підрозділи. План “заробляння прибутку” мав хорошу організаційну базу, оскільки він реалізовувався в тісному взаємозв’язку з підрозділами, які виникали і розвивалися в Уорвіку, формуючи розширену периферійну структуру. Головною структурою, яка зробила великий внесок у реалізацію плану, стала Виробнича група Уорвіка, яку було створено у 1980 році на факультеті інженерного проектування. Її очолив професор Кумар Бхатачаруй, надзвичайно підприємлива та ініціативна особистість. Ця група займалася науковими дослідженнями і працювала над проектами розвитку в тісній співпраці з великими промисловими фірмами. Проф. Кумар Бхатачаруй успішно нею керував і вважав основним завданням групи, по-перше, ефективне співробітництво з компаніями, що працювали у сфері інженерії; по-друге, підготовку кадрів і технологій, необхідних для реалізації проектів. Група повинна була концентруватися не лише на продуктивному процесі, але й на вихованні кадрів, “які розбиралися б у процесі технологій так само добре, як і у середовищі ділової діяльності (підприємництва)”. Таким чином, для дослідження, орієнтованого на виробництво, важливою і головною була підготовка висококваліфікованих інженерів-підприємців. Саме цим така підготовка кадрів під час дослідження відрізнялася від звичайних шкіл менеджменту, або бізнес-шкіл, діяльність яких, головним чином, була спрямована на сферу управління, а самому процесу виробництва приділялося дуже мало часу. Будучи надзвичайно творчою і підприємливою особистістю і майже генієм інженерії, проф. Бхатачаруй у 1980-х роках додав до винахідливості свої ідеї, знайшовши унікальні вирішення проблем виробництва і залучивши при цьому фірми, які, зі свого боку, намагалися пробитися до нього для того, щоб роздобути унікальні дослідження, розробки і доступ до програм навчання в його групах. Згодом до його виробничої групи приєдналися 300 фірм, включаючи такі відомі й провідні в автомобільній індустрії групи, як Роллс Ройс

і Ровер, а також у британській авіаційно-космічній діяльності — Британські Авіалінії.

Група продовжувала розробляти “найкращу міжнародну практику”, що стосувалася в першу чергу, британської індустрії. Залучаючи до себе увагу фірм, що постійно до неї приєднувалися, група розширювалася до феноменальних розмірів. Також були організовані іноземні філії групи “управління операціями” в Гонконгу, Бангкоку, Куала Лумпурі, Калькутті, Нанцзіні та Йоганнесбурзі, де разом з місцевими професорами працювали співробітники Уорвіка, які приїжджали сюди три або чотири рази на тиждень. Багато іноземних студентів приєднувалися до програм Уорвіка, поповнюючи дохід університету платою за навчання. Група постійно розширювала свою діяльність у Великобританії, але для подальшого розвитку їй були необхідні нові приміщення. Так виникли два нових центри — Центр передових технологій і Міжнародний центр промисловості, який був створений у 1994 році і розширений у 1996 році. Уже до 1995 року Виробнича група Уорвіка складала понад 200 співробітників у сфері науково-дослідної роботи, понад 100 докторів наук і понад 1000 магістрів, а також інших співробітників у кількості понад 3000 дипломованих спеціалістів.

Бізнес-школа Уорвіка охоплює та пропонує програми розвитку, створені Виробничою групою. Бізнес-школа заснована в 1967 році, через два роки після створення кампусу. Вона стрімко зросла й розвинулась і виділяється з числа британських MBA-програм із підготовки і підвищення кваліфікації фахівців-управлінців, включає стаціонарне і заочне навчання (як на території кампусу, так і за межами університету і за кордоном). Значне розширення в середині 1990-х років принесло дуже вагомий результат: в ній може вчитися понад 2000 менеджерів (1–2 роки, стаціонарно, на вечірній формі або дистанційно). Сфера наукових інтересів школи також має широкий діапазон: окрім 5 “груп викладання”, школа складалася з 8 або більше науково-дослідних підрозділів, які, наприклад, сприяють малим і середнім компаніям, а також допомагають реформувати органи охорони здоров'я і місцевий уряд. За допомогою відомих у сфері бізнесу вчених на чолі з Ендрю Петітрі

та Девідом Стогні, бізнес-школі вдалося заробити високий авторитет. Вона отримала найвищу оцінку серед бізнес-шкіл у проведеному країною рейтингу [367, с. 18].

Зараз вона є однією з найкращих шкіл бізнесу у Великобританії. До середини 1990-х років вона налічувала більше 130 викладачів і дослідників і понад 3000 студентів різних форм навчання. Щорічно школа надає більше 400 MBA-ступенів, у ній навчається понад 160 докторантів майже із 25 країн світу. Доходи від оплати за навчання в бізнес-школі становлять істотний внесок у загальну скарбничку Уорвіка.

Конференц-центри зайняли третю важливу позицію в фінансуванні розвитку підрозділів Уорвіка. Вони були тісно взаємопов'язані з роботою виробничих груп і бізнес-школою, тому всі ці три основні центри університету були відомі як “центри підготовки управлінських кадрів (менеджерів)”. Виробнича група Уорвіка мала право експлуатації постійно зростаючих і таких, що розширювалися та модифікувалися, Арденської та Скарманської будівель (Arden House & Scarman House) де в основному і проводила свою науково-інформаційну роботу бізнес-школа. Завдяки організації конференцій для всіх факультетів, надання добре обладнаних і комфортних приміщень і навчальних баз для великої кількості сторонніх фірм, вона майже кожний рік нагороджується як кращий центр для проведення конференцій. Їй удалося налагодити міжнародні зв'язки, встановити такі ціни, що покривали витрати і приносили значні прибутки — частину доходу Уорвіку.

Ще одним суттєвим джерелом фінансових надходжень є оплата за навчання від іноземних студентів, які не є громадянами країн-членів ЄС або громадянами Великобританії. Це стосується як тих студентів, хто вчиться в Уорвіку, так і тих, хто вчиться дистанційно з Уорвіка в інших країнах. Вони є головним джерелом доходу університету, а також завдяки їм інформація про університет розповсюджується по всьому світу. “Інтернаціоналізація”, як дуже популярне кліше серед університетів, має дуже конкретне значення в роботі Уорвіка.

Також в Уорвіку знаходиться важливий Науковий Парк, який почав свою діяльність у 1984 році

(це була друга хвиля наукових парків Великобританії після Кембриджа та ін.). Він втілює підприємництво під своїм керівництвом і у своєму стилі організації функціонування. Завдяки спільним зусиллям університету і місцевого уряду графства, що знаходяться поряд із кампусом, парк зміг функціонувати самостійно. Барклайс Банк допоміг йому зайняти вигідне становище венчурного партнера. Барклайс Банк був зацікавлений у співпраці з університетом, оскільки він міг посприяти новому партнерству банку з високотехнологічними компаніями. Парк, заснований на високотехнологічних компаніях, постійно та цілеспрямовано розширюється за рахунок компаній-початківців, що “живляться” порадами, площами (територіями) і “дослідницьким озброєнням” тих фірм, які б хотіли отримати місце у “науковому парку” Уорвіка. До середини 1990-х років на ділянці в 42 акри було розташовано 65 фірм, де працювало 1300 співробітників. Серед них були і такі крупні фірми, як Computervision і Sun Microsystems. Велика кількість компаній, які розташувалися в науковому парку, співробітничали з виробничою групою Уорвіка — як у розробці продукції, так і в підготовці кадрів [367, с. 21].

Периферійні підрозділи університету тісно взаємодіяли з промисловістю на рівні світових стандартів. Але периферійні підрозділи не обмежувалися своїм інтерфейсом. У самому центрі кампусу вони створили центр мистецтв, де були театри, мюзик-холи, галереї — для демонстрації та виконання різні видів і жанрів мистецтва (драма, музика, танці, фільми, образотворче мистецтво). Щороку він залучав понад 250 тис. відвідувачів. Високорозвинений Департамент безперервного навчання постійно пропонує великий вибір курсів для дорослих. Функціонуючи на території кампусу і за її межами, до середини 1990-х років йому вдалося залучити більш ніж 8000 студентів, а також провести широкомасштабні дослідження за своєю спеціалізацією. Університет активно працював над заснуванням підрозділів, які б надавали послуги на території кампусу (наприклад, банки, перукарні, книжкові магазини, різноманітні агентства тощо). Усі ці установи діяли автономно. Може, за своїм походженням Уорвік і був порів-

няно “новим закладом”, але він багато робив для того, щоб стати частиною “суспільства” й університетом, який би тісно взаємодіяв із промисловістю [367, с. 22].

Завдяки перетворюючій діяльності протягом двох десятиліть Уорвік добився чудових успіхів у досягненні операційної сили і високого статусу багатоаспектного дослідницького університету, і, що незвично, одночасно він робить помітні (й вирішальні!) кроки у бік розвитку підприємницької діяльності. Академічні і практичні цілі взаємодіяли, щоб активізувати дієвий цикл ефективної діяльності та одночасного заробляння коштів. Фінансові надходження, навчальні та наукові гранти, а також додаткове фінансування науково-дослідницьких робіт, отримані в результаті підприємницької діяльності, сприяли досягненню академічних цілей. У цей же час академічна основа університету, що одержувала все більше і більше визнання й підвищувала авторитет закладу, підштовхувала до проведення високоякісних соціально-орієнтованих програм, особливо таких, які залучають до виробничих контактів. До 1990-х Уорвік приніс добру славу усім, хто мав до нього відношення, — як викладачам, так і бізнес-працівникам.

Доказів наявності досягнень і визнаної компетентності було вдосталь. Як для університету, якому в середині 1990-х років виповнилося лише тридцять років, Уорвік, за результатами оцінки, яка, починаючи з 1986 року, проводиться британським урядом кожні три або чотири роки, мав дивно високе число факультетів (відділень) із найвищим рейтингом: на четвертому такому оцінюванні у 1996 році в університеті налічувалося 12 відділів з оцінкою “5” за п’ятибальною шкалою, 9 — із дуже гарною оцінкою “4”, лише 3 — з оцінкою “3” і всього 1 із оцінкою “2”. Університет міг упевнено вказувати, що він висунув 98 % своїх викладачів для атестації (приховавши значно менше, ніж майже всі інші ВНЗ, включаючи Кембридж, який висунув 90 %), і що 80 % його викладачів працювали у відділеннях, які за результатами атестації отримали оцінки “4” і “5”. Виконуючи вимоги уряду щодо атестації, університет одночасно поставив собі завдання максимального викорис-

тання переваг для значного збільшення надбань як у статусі, так і в доході.

Згідно з показниками, заснованими на національній оцінці якості навчання та якості науково-дослідницької роботи, Уорвік міг претендувати на п'яте — шосте місце в десятці кращих британських університетів, відразу після Кембриджа і Оксфорда і таких значних установ у національній столиці, як Лондонська школа економіки, Лондонський університетський коледж, Королівський або Імперський коледж. Потенційні студенти правильно оцінили ситуацію: в середині 1990-х під час вступу до Уорвіка конкурс був десять чоловік на місце (у 1995 році 27 000 абітурієнтів претендували на 2 300 місць). Швидко зростає число претендентів (Уорвік займає перше місце серед інших популярних ВНЗ, коли через центральний офіс студенти подають одночасно заявки в декілька закладів) сприяє кращому добору студентів. Уорвік може справедливо стверджувати, що він став “одним із найпопулярніших університетів Великобританії” (див.: *University of Warwick 1995 Annual Report*. Vol. 1, Coventry, UK).

За багатьма показниками Уорвік до кінця ХХ століття зайняв передове місце як найуспішніший серед університетів, що з'явилися у 1960-х роках. Він став найбільшим із них, що є важливою особливістю в системі вищої освіти Великобританії, де невеликий розмір ВНЗ суворо обмежував конкурентоспроможність і масштаби, необхідні як для студентського зростання, так і для зростання знань. Так, у 1995 році більше ніж 13 000 студентів стаціонару відвідували заняття в Уорвіку (для порівняння: у Ланкастері, наступному найбільшому університеті, в той час навчалось 8 000 студентів, а у Суссексі — 7 600). Уорвік мав найбільший дохід, що вдвічі перевищував середній бюджет інших нових університетів і був приблизно рівний повному розміру бюджету (у понад 130 мільйонів фунтів до 1995 року) деяких великих державних університетів, які, починаючи ще з ХІХ століття, розвивалися в індустріальних містах Великобританії.

Розвинена управлінська структура, яка займалася всіма трансформаційними проектами Уорвіка, сприяла їхньому розвитку та надавала

їм підтримку. Ця структура була відносно централізованою порівняно з центральним управлінням і самоврядністю факультетів. Але ідея децентралізації не була головною у трансформаційних устремліннях і підприємницьких перетвореннях Уорвіка — університет був проти таких реформ, аргументуючи це тим, що, окрім розвинених факультетів, йому конче потрібний потужний центр, який би представляв спільні інтереси всіх структур і виступав би ефективним керівним органом. Керівництво Уорвіка спрямувало свою діяльність на ефективний пошук компетентних учених, які б очолили факультети. У такий спосіб укорінялася тенденція до створення нових підрозділів, тоді як у самому центрі відчувався брак кадрів.

У 1994–1995 роках Уорвік зробив приголомшливий крок, який ще раз підтвердив його здатність визначати, що має бути зроблено. Вольовим зусиллям було розроблено план дій і почалася стрімка його реалізація. Суть ініціативи Уорвіка полягала у встановленні дотацій своїм науковцям з метою розширення за допомогою створення стипендіальної програми штату працівників, що займається науковими дослідженнями. Ідея в колективі університету знайшла розуміння, підтримку і швидке втілення, а також продемонструвала здатність керівництва фінансувати одну третину кожної введеної і/або зайнятої посади.

Досвід Уорвіка показує нам, які організаційні зміни відбуваються в процесі створення підприємницьких університетів.

5.1.2.2. Університет Твенте, Голландія

Розглянемо далі приклад утворення голландського підприємницького університету.

Державний університет Твенте (University of Twente), розміщений в Іншіді, Голландія, має 7059 студентів, вартість навчання яких у 2011–2012 навч. році складає: для нерезидентів ЄС: бакалавратура та передмагістерське навчання — 7 тис. євро; магістратура — від 10 тис. євро до 12,5 тис. євро (залежно від магістерської програми); для резидентів ЄС: бакалавратура та передмагістерське навчання — 1672 євро; магістратура — від 6713 євро до 8818 євро — залежно від магістер-

ської програми (див. також: <http://www.utwente.nl/en>).

Офіційно створений голландським урядом у 1961 році під назвою Технологічний університет Твенте, він у 1964 році відкрив свої двері для перших студентів, здійснюючи підготовку фахівців із трьох основних напрямів: механічної, електричної та хімічної інженерії. Очікувалося, що університет займе місце поряд із двома відкритими раніше технологічними університетами — Дельфт і Ейндховен. Дельфт існував із 1842 року і вже мав солідний вік, досвід, традиції і розміри. Фактично місцем його розташування була вся Роттердамська гавань, що розміщувалася у його внутрішньому дворі. Університет Ейндховен, що з'явився всього за декілька років до Твенте — у 1956 році в південній частині країни, мав одну істотну перевагу — тісні зв'язки з крупною компанією Філіпс — голландським гігантом електроніки.

Розташований на території величезного маєтку з унікальною для Голландії і дуже незвичайною для всієї Європи природою, Твенте поєднував міське життя, характерне для студентів і персоналу, із традиційним для США і Великобританії кампусом за межами міста: факультети і відділи університету були розміщені в місті, а кампус поступово переходив у горби, ліси, озера і зелені поля.

Основна місцева галузь промисловості — текстильна — руйнувалася протягом довгого часу, оскільки фірми перемістилися в інші країни — в місця з дешевою робочою силою, тому область розташування Твенте переживала часи економічної депресії. До кінця 1960-х років старі текстильні заводи, розташовані прямо в містах по сусідству, були залишені і значною мірою зникли разом із втраченою економічною базою. Імовірність для нового університету об'єднатися з потужною промисловістю була невисокою. Економічна ситуація була не кращою, області з щільним населенням відчайдушно потребували розвитку. До того ж Твенте розміщене досить далеко від урядового капіталу в Гаазі, крупних комерційних центрів Амстердама і Роттердама, а також від місць високого мистецтва. Західний центр високої культури включав древні, великі університети — комплекси Лейдена (18 000 студентів у 1994 році), які було

започатковано в шістнадцятому столітті, Утрехта (25 000 студентів), і Амстердама (27 000 студентів), започаткованих у сімнадцятому сторіччі. Національну систему гідно представляв Амстердамський вільний університет (14 000 студентів), університет Еразмуса в Роттердамі (17 000 студентів) тощо [367, с. 40].

Починаючи з крихітної кількості прийнятих студентів у 1964 році (200 чол.), число студентів Твенте, як передбачалося, повинне було вирости до 4000 студентів у 1970 році. Проте виросло лише до 2000 студентів.

Починаючи з 1980-х років, Твенте взяв на себе зобов'язання добитися ефекту “стартового запуску”, щоб стати університетом більшим, сильнішим і таким, що покладається головним чином на свої сили, незалежно від скорочень бюджету, і готовим до конкурентної боротьби.

Університету допомогло те, що із самого початку, “на відміну від інших двох технологічних університетів, він був задуманий як “реальний” університет, принаймні, з двома академічними центрами: інженерії і прикладних суспільних наук” [367, с. 43]. Приступити до створення другого центру факультет менеджменту був готовий вже в 1972 році, факультет з державного управління (на загальнодержавному і місцевому рівнях) був заснований у 1976 році, а в кінці 1970-х років було розвинуто програму за освітньою технологією. З боку прикладних наук уперед швидко просувалася біомедична технологія з акцентом на дослідженнях, і декілька відкритих відділень поклали початок новому напрямку з “інформатики і теорії обчислювальних машин”. Усе частіше отримували перемогу ініціативи, що надходили з центру і підтримувалися факультетами і відділами. Ще бракувало необхідної свободи. Але ініціатива стрімко процвітала. Це було вкрай необхідним для перетворення посереднього навчального ВНЗ у науково-дослідницький університет із своєю харизмою. Науково-дослідницька діяльність могла також стати засобом здобуття прибутків, залучаючи і збільшуючи кількість викладачів до заснування і виконання нових наукових галузей, варіюючи способи залучення перспективних студентів тощо.

Для перетворення університету у нову якість необхідними були такі основні кроки. Першим було укріплення адміністративного ядра, висунення нової, достатньо обґрунтованої ідеї і побудова нової системи бюджету. Далі — розвиток і нарощування периферії, пов'язані з розвитком і стимулюванням академічного центру, і — подальше поширення підприємництва по університету.

У першу чергу, істотна зміна в Твенте була викликана посиленням адміністративним ядром. Протягом 1970-х років центральне правління було відносно слабким і вкрай бюрократичним. Центральне правління дуже сильно змінилося, коли дві сильні особи, один вибраний і один призначений, вступили на посаду, з бойовим закликком — “проблеми перетворити на можливості” — і старанно взялися за роботу з їх перетворення. Один з них, Гарі Ван ден Круненберг, професор машинобудування, що відслужив упродовж трьох років (з 1979 по 1982 роки) ректором і потім повернувся на другий термін (між 1985 і 1988 роками). Інший — Ерік Болл, математик, який приїхав до університету працювати протягом цих років на посаді адміністративного директора, що безпосередньо відповідає за фінанси і планування. Ван ден Круненберг став насправді ідейним натхненником; Болл став тим, хто міг розробити план і поставити університет на нові фінансові рейки [367, с. 44]. До них приєднався Гарі Феккерс, який працював главою офісу планування і приніс новий менталітет планування і здатності вирішувати проблеми. Ця невелика група розвинула велику центральну ініціативу — спочатку розвивала п'ятирічний план, після цього встановлювала децентралізовану схему бюджету і потім, до кінця 1980-х років, перейшла до другого, складнішого плану на 1990-ті роки, визначивши і встановивши ідею розвитку і характер перетворень в університеті.

Встановлена ідея полягала в тому, що Твенте стане “підприємницьким університетом”. Громадський діяч і переконливий спікер Ван ден Круненберг представив національному уряду, бізнесу і широкій публіці, діючи як “посол університету”, аргументацію про те, що Твенте дуже скоро рішуче відрізнятиметься від класичних університетів — комплексів і від того, чим він був упродовж

перших років боротьби. Він тепер стане агресивним, проактивним, ініціюючим нові форми контактів із промисловістю, міським і регіональним урядом, а також суспільними групами; це б задовольнило національну потребу і об'єднувало б на міжнародному рівні. Не ускладнюючи ідею, Ван ден Круненберг використовував поняття “підприємницького університету”, щоб допомогти створити новий суспільний імідж, щоб “відкрити вікно” до національної промисловості і місцевих органів влади, завжди підкреслюючи “безперервний потік знання суспільству, не лише через дипломованих фахівців, але також і через активний трансферт науки і техніки безпосередньо підприємствам” [367, с. 44].

Змінена бюджетна система стала критичним компонентом. Стимульований значно в період 1981–1988 років Епіком Біллом, Твенте розробляв ранню форму децентралізованого складання бюджету: замість того щоб визначати внутрішні розподіли в межах численних великих і маленьких категорій бюджету, повну грошову суму надали основним одиницям, таким як факультети, відділи і дослідницькі центри. Експлуатаційні одиниці заохочувалися до пошуку шляхів здобуття додаткових фондів, при цьому була відповідальність за ухвалення складних фінансових рішень, їх розподіли серед бажаних витрат і відповідальність підрозділу працювати в межах університетських параметрів і національних стандартів. Твенте був суворий у цьому відношенні: він пішов по шляху “повного обліку витрат”, у якому фактично всі витрати на обслуговування/підтримку, такі як на використання офісу й обчислювального центру, були покладені на базові підрозділи.

Головним і революційним стало те, що складання бюджету у формі одноразово виплачуваної суми в Твенте допомогло зосередити увагу базових підрозділів на контролі за рівнем витрат і посиленні доходу з багатьох джерел, розширюючи фінансову основу за рахунок джерел, відмінних від основного з міністерства освіти [367, с. 45]. Останній, відомий в Нідерландах як перший потік фондів, великою мірою залежав від числа студентів, набору студентів; на кількість впливало ще багато чинників. Базові підрозділи могли

збільшувати прибуток, залучаючи велику кількість студентів і дипломуючи їх вчасно. Основні встановлені гранти також містили фонди, призначені для підтримки дослідження.

Другий потік фондів складався з доходу з урядових грошей, що знаходяться в руках національних дослідницьких рад. У Голландії вони були згруповані в рамках Організації Нідерландів із підтримки наукових досліджень. Цей тип доходу залежав, як і в Уорвіку, від успіху в конкуренції за гранти на дослідження. *Третій потік* складався з доходів, отриманих з усіх інших джерел, значною мірою — через дослідження за контрактом, навчання за контрактом і консалтингу. Трьома найбільшими вкладниками в рамках даного потоку в Твенте стали: промисловість; Європейський союз; інші урядові міністерства. Тут підприємство могло заплатити найбільші дивіденди: забезпечуючи додаткові грошові суми (збільшуючи бюджетні дискреційні суми) на рівні університету і на рівні базових підрозділів.

Твенте направляв усі зусилля на збільшення доходу з джерел, відмінних від урядової основної підтримки (оскільки в 1980 році університет майже повністю залежав від основної підтримки, приблизно на 96 % від сукупних доходів). Протягом 1980-х років ця підтримка зменшилася на 22 % і становила приблизно 74 %, тоді як обсяг прибутків із джерел третього потоку збільшилися з 5 % до 20 %.

Як тільки три елементи — встановлена ідея, посилене адміністративне ядро і диверсифікована основа фінансування — почали інтерактивно розвиватися, їхня ефективність була посилена розвитком зростаючої *периферії*. У Твенте розвиток дуже обширної периферії прийняли дві головні форми: справжня периферія соціально орієнтованих підрозділів; і напівпериферія космополітичних, таких, що вирішують проблеми і відображають інтереси факультетів, незважаючи на своє виникнення поза відділеннями, дослідницьких центрів. У першій, точнішій формі, отримали розвиток нові підрозділи і програми Твенте, вони переступили через традиційні університетські кордони з метою з'єднатися з промисловими фірмами, професійними асоціаціями і колективами.

Тепер історія розвитку Твенте стала знаходитися в тісному зв'язку з промисловістю. А в 1990-х роках було утворено “приватизовану” школу бізнесу, яка є частиною університету, хоча офіційно утворювалася, щоб функціонувати поза його правилами й інструкціями [367, с. 47].

Найважливіша до середини 1990-х початкова проста *ідея* підприємницького університету не лише розвинула структурну основу, але була також розвинена в ширшу ідеологію, що перетворилася на багатьох факультетах і відділах у всеосяжну культуру. Університет Твенте є *підприємницьким*: цей термін використовується у двох сенсах: як “відношення” до підприємництва і реальне “заняття бізнесом у своїх власних інтересах і на свій страх і ризик” [367, с. 54].

Університет Твенте в Нідерландах — чудовий приклад для аналізу трансформацій європейських університетів у напрямі підприємницької діяльності. До середини 1990-х років він так само, як і Уорвік, завоював репутацію проактивного й цілеспрямованого університету, що змусив ректорів інших європейських країн звертатися до нього за порадою з питань впровадження технологічних перетворень. Це також молодий університет, який з'явився в 1960-х роках. Досвід перших років не обіцяв упевненість у завтрашньому дні: існування в межах голландської університетської системи не обіцяло бути легким. На початку 1980-х років університет узяв курс на стабільність шляхом маленьких приростів. Керівництву необхідно було знайти інституційний стиль, який зміг би привести університет до оригінальної ніші в системі голландської і європейської вищої освіти.

Університет Твенте у 1995 році в усіх відношеннях зовсім не схожий на той університет, який існував на початку 1980-х років. Кількість студентів виросла з 2900 осіб у 1980 році до 7300 осіб у 1995 році. Кількість випускників першого рівня збільшилася з 600 у 1990 році до 1000 в 1995 році. Кількість студентів вищих курсів виросла з 100 на початку 1990-х років до 300, а в 1995 році складала вже 600 чоловік. Кількість студентів, які отримали ступінь доктора, зросла за 15 років з 14 до 87. Випускний склад виріс із 500 до 1000 осіб. Кількість технічного персоналу збільшилася до 600

чоловік. Структура факультетів дала можливість розвиватися новим навчальними і суміжним дисциплінам, які викладаються в приміщеннях десяти головних будівель. Шість із них призначені для науки (механіка, електрика, хімія, інженерія, прикладна фізика, прикладна математика, інформатика), чотири інші будівлі — для прикладних і соціально-гуманітарних напрямів (управління/менеджмент і організація бізнесу, управління соціальними процесами, соціальна політика, освіта і технології, факультет філософії, технологій і суспільства — малочисельний, такий, що мав лише 60 студентів). Великі факультети, що налічують 500 і більше студентів, кожен має в своєму складі три спеціальні інженерні напрями плюс напрям інформатики, менеджменту і соціального управління. Їхня чисельність становить, відповідно: 1300 і 800 студентів [367, с. 57].

Факультети, кафедри і дослідницькі центри університету Твенте — всі разом і кожен окремо, підтримують дух підприємництва в університеті. Будучи розміщеними на одній території, вони концептуально концентруються довкола двох незалежних центрів, які, у свою чергу, притягнені до роботи з міжпредметними, міжфакультетськими і міжуніверситетськими програмами, зв'язаними з підприємницькою діяльністю (приватної і державної форм власності). Така діяльність майже на 25 % (а далі — і більше) поповнює університетський бюджет. Подібні центри набувають рис університету в мініатюрі, і поступово стають з'єднуючою ланкою в інтерактивному ланцюзі всіх складових університету.

Університет Твенте в 1996 році чесно визнав, що більше 15 років він “перетворював проблеми на переваги”. Університет міг чесно визнати, що підприємницький підхід і гнучкий характер організації навчального процесу сприяли цьому. Стало зрозумілим, що загальноосвітній досвід університету має ряд переваг перед ВНЗ вузької спеціалізації. Інститутські центри до реорганізації не грали істотної ролі, займаючись незначною діяльністю з гуманітарних і соціальних проектів. На щастя, Твенте уникнув заполітизованості властивої більшості голландських університетів за двадцять п'ять років культурних воєн. Завдяки

інженерному мисленню, університет є прихильником широких поглядів, поширених серед учених, які займаються суспільними науками. Такі погляди передбачають позитивне ставлення до проведення дослідження і експериментів, результати яких могли б дати імпульс подальшому розвитку університету [367, с. 58].

Але підприємництво й інноваційний характер роботи нелегко сприймалися тими ВНЗ, у яких чітко вказані рамки функціонування існували до виникнення спільних положень відносно ділової активності національних університетів. Такі рамки існували у формі певних правил, у 1996 році в ширшому сенсі мав вигляд загальнонаціональних цінностей, наприклад, право на справедливість для окремої людини або групи людей, яким не подобається працювати в умовах постійної конкуренції.

Спосіб роботи, який намітився в Твенте у 1980-х роках, продовжує діяти. Такий характер діяльності був досить складним для університету, але поряд з постійним розвитком нових структур, наукових і прикладних напрямів, програм в університеті прагнули використовувати і минулий досвід роботи, що допомагало виводити даний ВНЗ на новий, вищий рівень існування. Слід також враховувати, що, незважаючи на успішне впровадження нових методів роботи, університет має деякі складнощі, пов'язані із старим підходом до його діяльності. Як відзначив один офіційний представник, “професійний університет за останні сорок років частково перетворився на “об'єднаний університет” у кінці 1960-х років, який у наші дні частково придбав межі “адміністративного університету”. Зміни ніколи не носили всеосяжний характер, усі три форми продовжують паралельно існувати в сучасних умовах, при цьому ускладнюючи і вносячи плутанину до загального функціонування університету.

Але труднощі з впровадженням підприємницької діяльності, звичайно, виникають у процесі подолання колегіальних і приватних інтересів, і повернення до попереднього status quo в даній сфері виключається. У “допідприємницькі” часи Твенте міг би залишатися маргінальним і вельми вразливим. Сьогодні, аналізуючи останні двадцять років розвитку, можна сказати, що університет

став успішним. Підприємницька діяльність допомогла, по-перше, встановити зв'язки з промисловим виробництвом, по-друге, займатися власною дослідницькою роботою, що в цілому підняло університет на новий якісний рівень. Він став “менш залежним від Гааги”, “одним із тих місць, де відбуваються цікаві речі”. Інші університети в Нідерландах, Європі і навіть у ряді країн, що розвиваються, перейняли методи роботи Твенте. Серед університетських об'єднань Європи 1990-х років цей університет зайняв почесне місце. Новий європейський консорціум інноваційних університетів у 1996 році провів свої перші збори у Твенте.

Аналізуючи ретроспективу розвитку Твенте 1990-х років, можна дійти висновку, що університет зазнав разючих змін у всіх відношеннях порівняно з 1980-ми роками. Але врешті-решт, подібні зміни відбуваються зі всіма голландськими університетами. Кожен із них міг би самостійно і незалежно провести роботу з реорганізації, відбору, конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. У гучній статті, опублікованій у Лондоні Times Higher Education Supplement (THES) 24 травня 1996 року, президент Holland's Ancient and August University Лейден (Leiden) підкреслив, що для університетів прийшов час “зруйнувати голландську систему одноманітності”, позбавитися жорсткої регламентації діяльності університетів, ослабити фінансовий державний контроль, підвищити рівень студентів. Знаходячись у “прокрустовому ложі”, освітній процес або розтягувався, або обрізувався до певних розмірів. А спроби утримувати тринадцять університетів, використовуючи при цьому мінімальні витрати на одному рівні, ще більше ускладнювали ситуацію. За словами президента, його власний університет, знаходячись в однакових для всіх умовах, не міг не страждати від такого підходу. З метою подолання кризи Лейден запропонував упроваджувати новий вигляд діяльності, який при обмежених фінансових ресурсах давав можливість роботи студентам. “На щастя”, держава могла б допомогти тепер “університету з амбіціями”, навіть “міністр усвідомив необхідність стимулювання процесів диференціації і відбору в освіті, розробленими і впровадженими самими університетами”. Президент іншого

старого й відомого університету в Утрехті також дотримується подібних поглядів, підкреслюючи, що диференціація і відбір перестали бути конкуруючими поняттями, і це добре [367, с. 59]. Оскільки голландські університети вважали, що їхня фінансова база й інфраструктура не відповідають сучасним вимогам, підприємницька діяльність університетів набувала все більшого поширення.

Що насправді було зроблено нового у Твенте, так це модернізація процесу навчання в цілому, що відобразилося в ускладненні всього процесу навчання. Позитивна, націлена на майбутнє концепція саморозвитку, чітка адміністративна структура, що приймає самостійні рішення, сильна матеріальна база створили сприятливі умови для життєдіяльності такого складного механізму, як університет. Його академічні факультети все більше відрізняються від звичного розуміння, прийнятого традиційними університетами. І якщо на початку 1980-х років сильна адміністрація була необхідною умовою успішної діяльності університету, то два десятиліття потому розширена периферія і стимулюючий центр стали найбільш впливовими чинниками в процесі університетських змін. Зміни у Твенте знайшли відображення в інфраструктурі й організації підприємницької діяльності ВНЗ [367, с. 60].

5.1.2.3. Університет Стретчклайд, Шотландія

Університет Стретчклайд (**University of Strathclyde**) — другий найстаріший університет Глазго (заснований у 1796 році), з 1964 року отримав статус першого у Великобританії технологічного університету. Має історичне ім'я Короля Стретчклайда. У ньому навчається 26 тис. студентів (16,2 тис. у бакалавратурі і 9,8 тис. у магістратурі та аспірантурі). Має факультети: гуманітарних і соціальних наук; інженерних наук; класичних і прикладних наук; Стретчклайдську школу бізнесу. Вартість навчання у 2011–2012 навч. році складала: у бакалавратурі — 1820 фунтів для резидентів і 12980 фунтів для нерезидентів; у магістратурі й аспірантурі — 3400 фунтів для резидентів і 12980 фунтів — для нерезидентів (див. також: <http://www.strath.ac.uk/>).

Розглянемо дуже коротко основні трансформаційні шляхи, що привели цей заклад до складу найбільш успішних підприємницьких університетів не тільки Європи, а й світу [367, с. 61–83].

Університет Стретчклайда (скорочено — УС) є чудовим прикладом для дослідження європейських підприємницьких університетів. Починаючи з низького статусу, він боровся за розквіт, як Британський університет. Будучи технічним коледжем, він підвищився до університетського статусу і, таким чином, став новим університетом у середині 1960-х років. ВНЗ не був побудований довкола великого масиву департаментів у галузі мистецтва і науки, університет був наданий сам собі. Мало було зроблено для того, щоб він мав вигляд університету в британському стилі. Стретчклайд жодним чином не міг наслідувати і перейняти в чотирьох древніх шотландських університетів поважані і почесні традиції, вельми значимі для населення Шотландії. ВНЗ розробив для себе самоврядування зі своєї технологічної бази, його підтвержені здібності (повноваження як університету) — це інженерна і прикладна наука. П'ять загальних елементів, на яких наголошувалося раніше, брали участь у трансформації після 1980 року. Істотно укріплене адміністративне ядро стало вирішальним елементом. Його сприяння керівному потенціалу було більш цілеспрямованим і більш комплексним, і згодом стало більш професійним і експертним. Посада декана факультету стала дуже значною посадою, ключовою в інституційній основі з децентралізацією бюджету, що дає факультету можливість розвивати себе. Декани були також притягнені до інституційного центру, як члени університетської групи менеджменту, відіграючи другі ролі та піклуючись про широкі інституційні інтереси — це був дуже важливий крок. Під керівництвом головного керівника декани об'єдналися для плідної роботи Стретчклайду.

Досить розвинена периферія, ефективно підтримувана адміністративним ядром, також почала відіграти важливу роль, даючи Стретчклайду нову інфраструктуру для значного розширення, яка б також вивчала і систематично використовувала нові потоки доходів. Найважливіші кроки

в галузі науково-дослідницької діяльності привели до розробки систематичного способу експлуатації “інтелектуальної власності”. Розширення постійно дає Стретчклайду можливість диверсифікувати свої доходи, і це — інший важливий елемент для створення підприємницьких сфер. Диверсифікація доходів збільшується за місцевим розсудом — для факультетів, кафедр, науково-дослідних центрів і окремих викладачів, а також центральній керівній групі. Третій потік доходів є кращою можливістю фінансування. Ці доходи мають вирішальне значення для здоров'я ВНЗ і його інституційного прогресу. За своєю власною оцінкою, Стретчклайд добився “збалансованого портфеля потоків доходів від досліджень” [367, с. 81].

Підприємництво у Стретчклайді більшою мірою не розпалося на декілька сегментів кампусу, але поширилося по всіх факультетах і кафедрах, які складають академічне ядро. Головною мотивацією для них є те, які кроки ефективніше налагоджуватимуть надійні стосунки із зовнішніми групами і які краще пристосовуватимуться до інтересів студентів, що змінюються. Рішення мають бути зроблені, щоб дати перевагу одній програмі над іншою, надати підтримку одній новій міждисциплінарній галузі, навіть якщо стане можливою зупинка іншої галузі або зовсім повне її зникнення. Самофінансування напрямів програми розвитку стає все більш привабливим. Наприклад, поширення MBA-програм на факультеті бізнесу дало значні прибутки. Також були вибрані найбільш популярні курси, які підвищили рівень зарахування студентів і університетські доходи.

Заохочення таких дій і забезпечення їх раціоналізації змінили орієнтацію ідей і переконань у напрямі “корисного навчання”. Стретчклайд став піонером у цьому відношенні — цей історичний і культурний центр у таких питаннях, як практична корисність ВНЗ і його участь у промисловості, пішов назустріч національним вимогам “актуальності університету”, участі в “стратегічних дослідженнях” і “передачі знань”. Стретчклайд може стверджувати, що він знайшов перспективні підходи вирішення проблем у сфері інженерних і прикладних наук, і може висловити переконання, що серед університетів Шотландії він проде-

монстрував потенціал для задоволення потреб промисловості. Період розвитку Стретчклайда з початку 1980-х років до кінця 1990-х років зробив університет ще більш амбітним і таким, що постійно заробляв і нарощував добру репутацію британського університету. Маючи на початку свого існування досить низький статус, прогрес у наукових дослідженнях у середині 1990-х років підняв статус і рейтинг університету до значних висот — Стретчклайд увійшов до списку 20 кращих британських університетів [367, с. 82]. Важко досягти місця серед 20 кращих університетів, і цей результат підтверджує як високі амбіції та зміцнення самооцінки, так і те, що перетворення у Стретчклайді були результатом правильно спрямованої напруженої роботи з початку 1980-х років і до кінця 1990-х років. Фахівці відзначають, що при “цілеспрямованих інвестиціях у декількох ключових галузях” університет може стати “світовим лідером в окремих галузях” [367, с. 82]. Статус університету вже такий високий, що, наприклад, відзначення Стретчклайдом у 1996 році “двохсотріччя корисного навчання” проходило на рівні національного свята за участю членів королівської родини та відомих гостей.

Значна частина досягнень і успіху університету витікає з підприємницьких дій, що проводяться останні 20–25 років. Протягом цього періоду державна підтримка була скорочена до мінімуму — інституційних коштів для існування не вистачало. Кажучи про університетський характер, у тому числі — про культурні традиції, символи і соціальну приналежність, які довгий час віддзеркалювали життя британського університету, університет зміг зробити для себе все сам. Розвиваючи постійно зростаючий потенціал для самоствердження, піклуючись про себе, Стретчклайд показав, що підприємницька поведінка коштує витрачених зусиль.

5.1.2.4. Університет технологій Чалмерс, Швеція

Шведський університет технологій Чалмерс (**Chalmers University of Technology**) є приватним навчальним і науково-дослідницьким універси-

тетом, сфокусованим на технології, природничі науки та архітектуру. Розміщений у м. Гетеборг, має 11 тис. студентів (з них 1 тис. — докторанти). Має відділення: прикладні інформаційні технології; прикладна механіка; прикладна фізика; архітектура; хімічна та біологічна інженерія; побутова інженерія та у сфері оточуючого середовища; комп’ютерні науки та комп’ютерна інженерія; енергія та оточуюче середовище; фундаментальна фізика; матеріали та мануфактурні технології; математичні науки; науки з мікротехнологій та нанотехнологій; виробництво та розвиток виробництва; науки у сфері радіо та космосу; науки з мореплавства та морських технологій; передача інформації та системи; технології менеджменту та економіки. Річна вартість навчання — 43,4 тис. євро. (Див.: <http://www.chalmers.se/en/Pages/default.aspx>).

Старий Чалмерс, який розвивався протягом багатьох десятиліть, між 1830–1970 роками проявив певні якості, які допомогли пізнішому перетворенню. Інститут, що досить повільно розвивався, був, по-перше, приватним, а по-друге, зорієнтованим на ремісницькі науки. Згодом, сконцентрований на технологіях, він установив тісніші зв’язки з промисловістю і набув необхідних ділових навичок (на відміну від інших класичних шведських університетів). Крім того, після приєднання у 1930-х роках до державної системи вищої освіти, він переніс безліч стандартизацій щодо відповідності до державного зразка. Вибудовуючи відому шведську низхідну модель планування і розвитку суспільної діяльності, державна влада надавала провідної ролі створенню інтегрованої і спланованої університетської системи. В усіх відношеннях “акцент ставився на узгодженість як гарантію підтримки відповідних стандартів” [367, с. 100]. Чалмерс працював як добре впорядкований національний державний університет, приведений до необхідного порядку високими цінностями, які полягають у справедливості, доступності, довірі та однорідності шведського уряду з суспільством. Комерційні компанії могли б пропонувати і навіть вводити інновації та удосконалювати діяльність шведських ВНЗ, але університети із щорічно зростаючим добробутом більше орієнтувалися

на державні інструкції, ніж хотіли експериментувати і ризикувати.

Починаючи з кінця 1970-х років, поступово в усьому шведському державному секторі з'явилося трохи простору для руху в протилежному напрямі — до “суперництва і вибору”. Вивчаючи вражаючий досвід бурхливого розвитку децентралізованої американської системи вищої освіти, шведські урядовці у кінці 1980-х років оголосили децентралізацію управління в університетському секторі — від держави до університету — основним напрямом і пріоритетом [367, с. 100].

У 1994 році технологічний університет Чалмерс “відмовився” від контрольованої державою системи вищої освіти в Швеції. В однорідній країні, в якій більше ніж півстоліття вища освіта була оголошена відповідальністю центрального уряду, і в якій національні цілі “дистрибутивної справедливості” й “еквівалентності якості” привели до контрольованої стандартизації, запропонована програма змін Чалмерса виглядала шокуючою. Він планував створити і мати окремий “фонд” — фонд “Університет”, єдиний у своєму роді серед університетів Швеції. Він хотів мати власну контрольну раду, яка накопичуватиме всі доходи. Це мало бути більш автономним, ніж в інших університетах, можливо, так само, як приватна вища освіта в інших ВНЗ у провідних країнах, вільнішим у призначенні і винагороді персоналу, використанні внутрішніх ресурсів, що виділяються, розробці програм і курсів, і навіть не виключалося заняття бізнесом для забезпечення наукових досліджень, викладання і можливостей для навчання.

Дії, зроблені в Чалмерсі протягом 1980-х і ранніх 1990-х років, були передовими та інноваційними у всій відомчій зміні в шведських університетах. Новаторський образ дій почав високо цінуватися як академічним центром ВНЗ, так і центральною адміністрацією. Зв'язки з крупними промисловими фірмами були налагоджені у багатьох відділах університету. У той же час університет систематично займався створенням і розвитком невеликих і середніх фірм у сфері високих технологій. Сильно зросло лідерство ректора, що потім передалося більш загальному центральному управлінню. Студенти, так само як і професорсько-викла-

дацький склад, заохочувалися в підприємстві. Вираз “можу зробити” став улюбленим. Оскільки промислові лідери були все більше залучені в структуру управління університету, він заохочувався до широких ділових стосунків. Схильність університету бути діяльною організацією, створена поступово за попередні 15–20 років, на початку 1990-х призвела до зростаючої готовності прийняти досить незвичайний статус фондового університету і за допомогою цього стати єдиним у своєму роді. Ця головна дія значною мірою зробила інститут приватним ВНЗ, навіть у тому, як він підтримував членство в загальній системі державних університетів. Чалмерс разом із подібною Школою економіки Стокгольма і ще декількома ВНЗ отримали високу оцінку, як важливі складові шведської вищої освіти. Ці ВНЗ отримували державні грошові кошти, але в той же час існували в більш незалежному статусі, ніж головні класичні університети. У новому статусі Чалмерс фактично став шведським експериментом — пробним інститутом, якому було надано можливість побачити, що можна зробити по-новому, коли університет зважився піти далі шляхом незалежності.

Головним завданням Чалмерс вважає зруйнувати старі перешкоди, зведені довкола традиційних факультетів і шкіл. Новим початковим структурам було надано можливість експериментувати і протистояти традиційним курсам, вводити нові предмети, ставити нові завдання. Чалмерс став важливим експериментом у матричній організації університету, в якому новим позавідомчим поглядам надавали організаційне підґрунтя. Утворенню зовнішніх міждисциплінарних проектних центрів досліджень приділялася велика увага і надавався пріоритет. Дуже прогресивними кроками були такі: в нових компетентних центрах відділи могли мати власних директорів, які отримували значну владу у виборі пріоритетів, заснуванні й реалізації проектів, здобутті фінансування і доборі персоналу. Лідери таких центрів навіть підпорядковувалися безпосередньо ректорові, а не керівникам факультетів і завідувачам кафедр. Такі відділи прагнули тісних зв'язків із промисловістю, так само як і безпосередніх контактів із традиційними сегментами університету. Тому вони фактично

створювали проміжну третю сторону. Вони приносили нові погляди і пропозиції (запити) ззовні прямо до діючої структури. Усі разом, як нова інфраструктура, вони склали систематичний підхід до формування нових компетенцій. Інші інститути стали значно більш обізнаними щодо своїх переваг: у 1996 році вони стали сегментом внутрішньої організації в чотирьох інших шведських університетах. Статус фондового університету, що успішно пройшов випробування в Чалмерсі, заслуговує на міжнародну увагу. Як змішана відомча форма, яка знаходиться під впливом державної влади і, з одного боку, частково підтримується державними грошовими коштами за довгостроковими контрактами, Чалмерс, з іншого боку, набуває нібито приватного статусу, що гарантує більше фінансової й управлінської автономії. Фондовий механізм надає державним університетам можливість повернення значної кількості автономії, яку вони мали, коли вища освіта носила статус елітної і невелика університетська система мала невеликі витрати в статтях державного бюджету. Згодом влада могла залишити невитрачені кошти в університетах. За сучасних умов сильно розширеної та набагато більш витратної системи, довгострокові контракти між державою й університетом знову можуть призвести до значної автономії в роботі ВНЗ. Великий ступінь свободи та значна автономія можуть стати основою для активного саморозвитку університету [367, с. 102].

Важку працю з перетворення університетів у підприємницькі ВНЗ, що ефективно діють, можуть виконати далеко не всі. Але для тих, хто хоче і може докласти зусилля і принаймні частково досягти успіху, боротьба окупається сповна. Головне, щоб нові джерела доходу були знайдені і могли скласти постійний прибуток. Перелік додаткових ресурсів налаштованих на підприємництво ВНЗ може перетворити “паперові гроші” на надійне фінансування, навіть якщо передуючі їм “металеві гроші” з державного бюджетного фінансування вичерпаються. Університет сам по собі може експериментувати з новими інфраструктурами, які, можливо, стануть дуже цінними, якщо не необхідними для майбутнього стійкого розвитку. Сам по собі він може активно перехресно субсидува-

ти нові і старі напрями діяльності — від галузей, які приносять дохід, до тих, які не приносять. Він може закрити факультети, які кожен семестр ледь тримаються, і не дозволяти їм жалюгідного існування за рахунок постійних скорочень. Також він може привнести більше гнучкості в кар’єрні напрями і розподіл робочого навантаження.

Найважливішим є те, що підприємницький світогляд може значною мірою підсилити індивідуальність університету. “Ідея університету”, якої професорсько-викладацький склад і науковий персонал багатьох країн віддано дотримуються, згадуючи минулі часи, стає особливою ідеєю розвитку певного університету в умовах достатнього фінансування і підтримки державою. Якщо ідея стосовно університету стає визначеною і ретельно продуманою в культурі університету, з’являється завершена індивідуальність цього університету. Цей університет є дійсно підприємницьким і його гарне майбутнє не викликає сумніву.

5.1.2.5. Університет Йоенсуу, Фінляндія

Університет Йоенсуу (**The University of Joensuu**) заснований у 1969 році в місті Йоенсуу в східній Фінляндії. Це науково-дослідницький державний університет, до складу якого входять вісім факультетів і дев’ять позафакультетських інститутів. Університет має кампуси в Йоенсуу та Савонлінна. В університеті навчаються 8500 студентів (щорічний набір — біля 1500 студентів), серед них — 600 іноземців. Науковий і професорсько-викладацький склад університету — 1400 осіб.

Існують такі факультети: біологічних наук, де вивчаються: біологія, ботаніка садівництва і є інститут екологічних досліджень; факультет гуманітарних наук, де вивчають фінську мову і виконують дослідження в галузі культури; іноземні мови і навчання перекладу; освітньо-педагогічний факультет, де викладаються: спеціальна освіта; освіта дорослих; прикладна (практична) освіта; існує відділення педагогічної освіти в Савонлінна, а також університетські школи для проходження практики в Йоенсуу та Савонлінна; факультет права, економіки і управління бізнесом (вивчаються: право; економіка та управління бізнесом);

факультет наук, що має відділення: фізики та математики; хімії; комп'ютерних наук і статистики; факультет наук про лісове господарство; теологічний факультет, де викладаються західна теологія та ортодоксальна (православна) теологія; факультет соціальних наук і регіональних студій, де вивчаються: географія; історія; психологія; соціологія і соціальна політика.

Позафакультетські інститути: комп'ютерних наук; центр навчання комп'ютерних наук; фінсько-російський міжнародний університет; карельський інститут; мовний центр; університетська бібліотека; центр туристичного навчання; дослідна станція імені Мекріярві; центр продовження навчання (підвищення кваліфікації) і регіонального розвитку в Савонлінна. (Див.: http://www.joensuu.fi/tutkimustuki/koovee2/sisallot/the_university_of_joensuu.htm).

До кінця свого 30-річного існування університет Йоєнсуу заявив про себе у фінській системі вищої освіти як про заклад, що значно відрізняється від того, яким він задекларував себе на самому початку свого існування. На першій стадії свого розвитку він забезпечив собі перехід від абсолютної зосередженості на підготовці вчительських кадрів для місцевого регіону до майже всестороннього комплексу університетських факультетів, націлених на дослідницьку роботу й участь у науково-обґрунтованому процесі навчання і викладання. ВНЗ не мав наміру обмежуватися своєю вузько лімітованою роллю; по суті, він би не зміг залишатися на колишньому рівні свого розвитку, після того як відчув усю красу великого університетського містечка. На другій стадії свого розвитку — у 1990-х роках — він продовжував розвиватися вже під час реформ, ініційованих місцевою владою. Університет знайшов у собі сили і, головне, здібності до саморозвитку, що наблизило його до університету підприємницького типу. Він скористався можливістю виступити в ролі експериментального ВНЗ, що одноразово фінансувався державою. Далі він продовжив розвивати цей напрям свого розвитку, переходячи від звичайного університету до самостійних функціональних одиниць і таким чином примушуючи факультети виходити на активні позиції. Йоєнсуу прийняв рі-

шення і серйозно його притримувався: якщо базові одиниці є основними, вони повинні мати майже повний контроль над власною часткою спільного бюджету. Такий контроль допоміг активізувати дисциплінарні імпульси. Але, поряд з підвищенням ролі контролю самостійності факультетів, виникла потреба в укріпленні повноважень ВНЗ у цілому — з метою утримання в єдності векторного розвитку факультетів і інститутів і посилення засобів загальноуніверситетського управління. Контроль базових одиниць, що посилювався, викликав потребу в постійному зміцненні центрального штату службовців та інших нових способах інтеграції [367, с. 122].

У перетворенні Йоєнсуу були задіяні основні п'ять елементів, що були характерними при аналізі підприємницьких ВНЗ інших країн. Постійним і одним із головних чинників є особливий адміністративний кістяк, який об'єднав управлінську і академічну точки зору щодо організаційного факультетсько-сконцентрованого базису. Адміністрація прагнула до зміцнення позицій ректора, декана факультету, директора інституту і завідувача кафедри. У той же час члени факультету були об'єднані в університетські "центральні групи", щоб саме в них вони несли більшу відповідальність за інтереси інституту, ніж за інтереси секторів, — збільшували платоспроможність інституту, а не секторів. Нові фінансові вступи додалися до стабільної диверсифікації доходу: зверху до низу, фінанси, отримані з інших, окрім державних, джерел, укріпили свободу вибору. Корисна периферія розвитку продовжує брати участь у процесі становлення, забезпечуючи більш організовані і більш різноманітні можливості здолати кордони традиційного університету в прагненні створити комплекс приватних і суспільних агентств і парків устаткування [367, с. 122–123].

Багато власних концепцій Йоєнсуу постійно розвиваються із значним превалюванням саморегуляції і підприємницької точки зору. Університет підштовхує всі сфери і напрями своєї діяльності до ведення бізнесу і, щонайменше, брати участь у тривалішому навчанні. Факультети стимулюються щодо самостійного піклування про можливості свого фінансового доходу. Серцевина академіч-

них факультетів усе більше проявляє підприємницьку діяльність, де на передньому плані виступають природничі науки і лісове господарство. Гуманітарні і суспільні науки дещо “плентаються” трохи позаду, оскільки вони були змушені з усією відповідальністю боротися за колективні можливості, щоб встати на ноги і стати менш залежними від обмежуючого урядового патронату.

Шлях Йоенсуу до перетворень був нелегким. Його можливості домогтися стрімких змін і складного, але добре структурованого стилю (режиму) роботи, обмежувалися його наявними можливостями. У нього немає політехнічних, бізнесових або медичних спеціальностей, які в інших університетах є досить вагомими і виступають як фарватер для розширення сфери діяльності ВНЗ. Йому довелося починати свою діяльність із статусу загальноосвітнього університету, в якому маленькі розміри і регіональна роль диктували обмежену сферу діяльності, особливо — у сфері гуманітарних і суспільних наук. Також досить дорогими для невеликого ВНЗ були галузі фізики і біології. Обмежений не лише у сфері гуманітарних і природних наук, університет був також обмежений тільки двома головними “прикладними” або “професійними” сферами — педагогікою та лісовим господарством, на базі яких можна було побудувати нові форми своїх перетворень і здобути якихось досягнень. У випадку Йоенсуу лісове господарство розвинулося в головний конкурентоспроможний елемент здобуття прибутку [367, с. 123].

Як молодий університет, Йоенсуу показав за роки свого першого тридцятиріччя переваги інноваційно-підприємницької спрямованості своєї діяльності. Він досяг значної гнучкості та ефективності педагогічного колективу в дослідницькій і викладацькій діяльності у досить віддаленому місці. Він випередив у своєму розвитку молоді університети з інших регіонів країни, наприклад, Яваскіля (Jyväskylä) та Оулу (Oulu). Йоенсуу орієнтувався на здобутки і популярність величезного університету Хельсінкі, що є фаворитом національної системи і зберіг свою популярність із багатьох причин: традиції, репутація, вкладені ресурси, потенційні можливості, що постійно зміцнювалися, а також — розташування міста. Але за свободою

маневрування Йоенсуу значно випереджав усі інші університети країни.

Він зміг скористатися можливістю стати експериментальним ВНЗ, зважившись на роль експериментатора. Там, де стара фінська система вищої освіти пропонувала гарантії і стабільність за рахунок сталої і контрольованої системи фінансування і гарантувала права працівників, нова інноваційно-підприємницька система, продемонстрована університетом Йоенсуу, розглядалася як приклад гнучкості, нових напрямів і шляхів використання можливостей щодо збільшення ресурсів, розвитку нової інфраструктури. Сама ж діяльність університету підтверджувала підприємницьку платоспроможність традиційних факультетів.

До кінця 1990-х років Йоенсуу, трансформований у підприємницький ВНЗ, за своїми ознаками нагадував інші чотири університети, розглянуті вище. Усі вони продемонстрували сильне тяжіння до свого осереддя нових форм організації і фінансування поряд з дослідницьким практикумом після закінчення першого базового (переддипломного) рівня навчання. Аналізуючи можливості факультетів і дослідницьких груп в університеті Йоенсуу для перебудови, можна виділити як індивідуальні, так і сильні спільні риси ВНЗ, що вже розглядалися вище у чотирьох європейських університетах. Найголовнішою є те, що всі ці ВНЗ стали закладами, відкритими до самостійного навчання і самовдосконалення його співробітників (тобто у заклади, які навчаються у міру навчання своїх працівників; це такі заклади, де працівники постійно набувають нових знань, розвивають свої здібності і тим самим сприяють успіхові ВНЗ).

У цих ВНЗ основні функціональні одиниці, незалежно від різноманітності своїх предметів, включаються в короткотермінове, середньотермінове і перспективне планування, включаючи й довгострокове планування. Вони самостійно повинні прагнути до такого виду діяльності, завдяки якому зможуть процвітати. Вони починають гостро відчувати та усвідомлювати потребу вибудовування ринкових ніш для факультетів і інститутів на національному та міжнародному рівнях. Але в той же час їхнє планування повинне мати попередній, експериментальний характер, а гнучкість

у перспективному плануванні потрібна в кожній базовій одиниці для координації профілю предмета і займаної ним ніші з незнайомими обставинами в умовах світу, що швидко змінюється, і які можуть виникнути в майбутньому буквально через декілька років. Один за іншим функціональні компоненти повинні продовжувати вчитися тому, як внутрішні (потенційні) можливості привести відповідно до зовні обумовлених можливостей. У Йоенсуу в умовах самоврядності і гнучкості базові одиниці багато чому навчилися, для розуміння свого шляху розвитку.

5.1.2.6. Університет Монеш, Австралія

Університет Монеш (Monash University, або Monash) – державний ВНЗ Австралії, розташований у м. Мельбурні (штат Вікторія). Створений у 1958 році і є другим найстарішим університетом штату. Має біля 39 тис. студентів бакалаврату і понад 16 тисяч магістрантів і аспірантів. Має вісім кампусів: шість у штаті Вікторія (Clayton — головний кампус, Caulfield, Berwick, Peninsula, Parkville і Gippsland), один у Малайзії та один у Південній Африці. Університет має 10 факультетів: мистецтв і дизайну; мистецтв; бізнесу та економіки; освіти (педагогічний); інженерний; інформаційних технологій; права (юридичний); медицини, догляду за хворими і наук про здоров'я; ліків і фармацевтики; наук. Також є 10 міждисциплінарних науково-дослідних центрів, які не входять до жодного з факультетів. Це: університетський дослідницький центр із нещасних випадків; тихоокеанський центр науки і проблем утворення добробуту; інститут регіональних студій (регіонального навчання); університетський азійський інститут; університетський центр дослідження електронних технологій; університетський центр електронної мікроскопії; університетський центр синхротронних наук; університетський інститут нанонаук, матеріалів і виробництва; університетський інститут вивчення глобальних міграцій; університетський інститут проблем підтримки стабільного розвитку. Вартість навчання для бакалаврів-резидентів складає від 21,8 тис. (економіка і бізнес) до 27 тис. австралійських доларів (інженерні науки) для ре-

зидентів і до 30 тис. австралійських доларів для нерезидентів; магістерські програми з права коштують 34,4 тис. австралійських доларів. (Див.: <http://www.monash.edu.au/>).

Цікавим є досвід університету Монеш, де одними з важливих чинників перетворення університету у підприємницький ВНЗ є питання, пов'язані з інтернаціоналізацією стосовно двох основних напрямів діяльності: перетворення на ВНЗ із глобальною орієнтацією та інтернаціоналізація педагогічного досвіду [368, сс. 122–132].

У період з 1987 по 1990 рік університет знаходився у досить критичному стані. У 1990 році канцлер університету запропонував університетській громаді ідею припинити бути частиною університету Мельбурна і відділитися у самостійний ВНЗ. Університетська громада його підтримала: краще розвиватися самостійно, ніж пливти за течією у руслі старого і великого університету. Новий канцлер запропонував радикальні зміни з метою кращої адаптації до вимог сучасного світу та для кращого створення самим свого власного майбутнього (замість консервативного нав'язування зверху). До 1997 року тривали пошуки, які згодом увінчалися успіхом. У 2000 році волю університету було виражено та закріплено в документі "Монеш 2020", де було сформульовано довгострокове бачення подальшого розвитку закладу як глобальної і самодостатньої організації. На перший план вийшли широкий спектр потужних наукових досліджень, нові форми організації навчального процесу та освітніх послуг, інтернаціоналізація діяльності та задоволення запитів австралійського суспільства. Успішними стали нові відкриті факультети (відділення) медицини, догляду за хворими і наук про здоров'я, а також центри у Південній Африці, Італії та Великобританії. Вражаючими були й плани досліджень у передових галузях науки, техніки й технологій із можливістю фінансування з своїх власних ресурсів [368, с. 132].

Ця трансформація зробила Монеш новою моделлю та прототипом передового університету Австралії. Його регіональна, загальнонаціональна та інтернаціональна роль в Австралії стала подібною до багатьох провідних державних універси-

тетів США. Приклад цього університету ще раз ілюструє, що ефективно колективне підприємництво не виводить університет за кордони законної діяльності, а, навпаки, воно може сприяти появі ресурсів і інфраструктури, що збільшують можливості університету і дозволяють йому за якістю і репутацією перейти на вищий рівень, привабливіший для ринку. Розвиток університету Монеш констатує, що підприємницька діяльність є важливим аспектом роботи університету і цього не слід соромитися. В умовах постійного державного фінансування вищої освіти, що має тенденцію до скорочення, необхідно спиратися на власні сили. Навчання студентів-іноземців надає в даному випадку великі можливості.

Плануючи і здійснюючи діяльність з інтернаціоналізації навчання, університет може використовувати підходи, запозичені у бізнесу, в тому числі — планування, фінансове моделювання, вивчення ринку за замовленням і методи ідентифікації ризиків. Отримана інформація не зумовлює характеру дій. Вона використовується в рамках комплексного розгляду стратегічних, академічних і ділових вимірів. “Найдешевший” або “найзручніший” варіант постачання освіти може бути академічно ненадійним. Ясно, що репутація університету залежить від академічної якості його навчальних програм. Процес ухвалення рішень у такому разі контролюється радою, а точніше, його академічною комісією і консультаційною радою, що складається з виконавчої групи старших викладачів університету і залучених представників громадськості.

5.1.2.7. Католицький університет Чилі

Католицький університет Чилі — **Pontifical Catholic University of Chile (UC або PUC)** — один із шести католицьких університетів, що існують у чилійській університетській системі. Він є одним із найстаріших і широко визнаних в Латинській Америці приватних ВНЗ, має майже 23 тисячі студентів (із них — бакалаврського рівня понад 19 тис., магістрів і аспірантів — більше 3, 8 тис.). Базується в м. Сант-Яго, має бакалаврські, магістерські і спільні з відомими зарубіжними університетами

докторські програми. До складу університету входить коледж, що надає бакалаврську освіту з природничих наук і математики, соціальних наук, мистецтв і гуманітарних наук, а також факультети: агрономії та інженерії у лісовому господарстві; архітектури, дизайну й урбаністики; мистецтв; біологічних наук; наук з економіки й адміністрування; соціальних наук; комунікацій; права; мови і літератури; освіти (педагогічних) наук; філософії; інженерних наук; фізики; математики; хімії; медицини; історії, географії і політичних наук; теології (див.: <http://www.uc.cl/index.html>).

Підприємницькою знахідкою університету є його спільні з ВНЗ зарубіжних країн докторські програми з так званими “подвійними ступенями”. Так, він готує докторів філософії у галузі інженерії разом із ВНЗ США (University of Colorado at Boulder), Канади (University of Waterloo), Франції (Institut National Polytechnique de Grenoble), Італії (Politecnico di Milano та Politecnico di Torino), Іспанії (Universidad Politécnica de Valencia) та КНР (Beijing Jiaotong University); у галузі біології — разом з університетами Франції (Paris VI, Université Pierre et Marie Curie та Université Victor Segalen Bordeaux II); у сфері освіти — з французьким університетом (Paris V, Université René Descartes); у галузі архітектури — з італійським ВНЗ (Politecnico di Torino); з астрофізики — разом з італійським університетом (Università degli studi di Padova); психотерапевтів — з відомим університетом ФРН (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg); у галузі сільського господарства — разом із французьким університетом (Université Victor Segalen Bordeaux II); з математичних наук — разом з французьким університетом (Paris VI, Université Pierre et Marie Curie). Магістрів з економіки цей університет готує разом з нідерландським (Universiteit van Tilburg) і французьким (Université Paris Dauphine) університетами; з комунікацій — разом з іспанським університетом (Universidad Autónoma de Barcelona); у галузі відтворення тварин — разом із французьким університетом (Paris VI, Université Pierre et Marie Curie); з MBA — разом із Техаським університетом з Остіна (США), німецькою вищою школою менеджменту WHU-Otto Beisheim School of Management, французькою Groupe HEC Paris

і Torcuato di Tella з Аргентини. (Див.: <http://www.uc.cl/index.html>).

Доцільно зауважити, що Чилі є країною з переважно приватною (недержавною) вищою освітою. З кінця 1990-х років — на початок XXI століття приблизно майже 76 % чилійських ВНЗ були приватними (недержавними), поступаючи цим показником Республіці Корея (Північна Корея) — 83 %. У деяких інших країнах, для прикладу, відсоток приватних (недержавних) ВНЗ був менший і становив (приблизно): у Таїланді — 67 %, Японії, Індонезії, Філіппінах і В'єтнамі — від 60 % до 50 %, США — 53 %, Австралії — 44 %, Канаді — 43 %, Великобританії — 37 %, Франції — 14 %, Нідерландах — 12 %, Швеції — 11 %, Німеччини — 8 %, Норвегії — 6 % і Данії — 3 %.

Католицький університет Чилі вийшов на нову стадію розвитку завдяки тому, що став агресивно підприємницьким. Це не було результатом наказу з боку держави, демографічних умов, тиску ринку, впливу глобалізації або інших зовнішніх обставин. Він став підприємницьким університетом з колективними зв'язками, що є властивими ВНЗ такого типу, завдяки власній волі, бажанням і створеному підприємницькому менталітету, в результаті напруженої праці, спрямованої на створення внутрішніх механізмів, що дозволили йому розвиватися. Цей університет, як будь-який підприємницький університет світу, не бажав пливати за течією, бути сіреньким і непомітним, відторгнув будь-які наміри впливу на його діяльність владних структур і зовнішніх факторів, а, навпаки, поставив і досить успішно реалізував мету самостійно вирішувати свою долю [368, с. 110–121].

5.1.2.8. Університет Макерере, Уганда

Угандійський університет Макерере — **Makerere University** (або **МАК**) — є не тільки найбільшим, але й другим найстарішим державним ВНЗ Уганди. Розташований у м. Кампала, має більше 40 тис. студентів (30 тис. у бакалавратурі і 10 тис. у магістратурі), а також значну кількість структурних підрозділів. Серед них: коледж наук про здоров'я; факультети ветеринарної медицини; сільського господарства; лісового госпо-

дарства та природних заповідників; технологій; права (юридичний); соціальних наук; мистецтв; 12 факультетів наук; економіки і менеджменту; комп'ютерних та інформаційних наук; інститути: статистики і прикладної економіки; освіти дорослих і продовженої освіти; психології; навколишнього середовища та природних ресурсів; вищі школи: освіти (педагогічна); східно-африканська школа бібліотечної справи та інформаційних наук; вища школа промислових та образотворчих мистецтв імені Маргарет Тровел. Річна вартість навчання в бакалавратурі складає від 340 дол. США до 500 дол. США. Має денні та вечірні програми. (Див.: <http://mak.ac.ug/>).

Університет Макерере є одним з тих африканських ВНЗ (поруч із танзанійським університетом Дар-ес-Салам і системою освіти Мозамбіку), які за станом на 2001 рік найефективніше і найцілеспрямованіше використовували гранти і фінансову допомогу таких відомих фінансових донорів, як фонди Рокфеллера, Форда, Мак-Артура, корпорації Карнегі та інших міжнародних організацій (в першу чергу — ООН). Це засвідчив ретельний аналіз “згори донизу та знизу догори” діяльності систем освіти Африки, діяльності африканських університетів, їхніх фінансових стратегій, змін та новацій у навчальних планах і освітній діяльності, управлінні закладами і менеджменті персоналу, відповідності запитам ринку, умовам життя студентів і праці викладачів тощо. Успіх університетів залежав від змін менталітету їхніх співробітників, нового мислення та ініціативності. Бажання привнести зміни навіть одного індивідуума могли сприяти змінам характеру і політики діяльності всього ВНЗ [368, с. 108].

Бажання удосконалюватися, ще зовсім незначне у 1992 році, через десять років опанувало розумом усіх співробітників університету Макерере. Цей університет доводить багатьма своїми діями, що його колектив доклав значно більше зусиль і старанності, ніж у багатьох інших африканських ВНЗ, які знаходились у достатньо схожих умовах і ситуаціях і які мали можливість користатися фінансовою підтримкою світових фондів. Макерере більше старався і на початку шляху до змін (на початку 1990-х років), і всередині шляху, і на по-

чатку XXI століття. Вочевидь, прагнення до змін та удосконалення стало головною і невід’ємною характерною рисою, що сприятиме і подальшому розвитку і успіху цього африканського ВНЗ. Це є свідченням стійких позитивних змін у напрямку підприємництва і самовдосконалення.

Підприємницький підхід у діяльності Макерере дозволив йому гнучко використовувати свої можливості, відповідаючи запитам ринку. Наприклад, коли у 1998–1999 роках коледж наук про здоров’я і факультет ветеринарної медицини у зв’язку з недостатніми умовами для роботи медиків діяв недостатньо ефективно і давав дохід у 10 разів мен-

ший, ніж отримували факультет мистецтв і вища школа промислових та образотворчих мистецтв імені Маргарет Тровел, університет розширив діяльність саме цих мистецьких підрозділів і збільшив надходження до свого бюджету.

Університет Макерере є провідним африканським підприємницьким ВНЗ: він уміло працює з грантами і світовими фондами, ефективно використовує їхню допомогу, добре самостійно заробляє гроші і сам — як прецедент на континенті — виділяє внутрішні фонди для розвитку і покращення роботи тим своїм підрозділам, які не можуть самостійно генерувати доходи [368, с. 99–109].

5.2. Причини, що заважають ВНЗ стати підприємницькими

Незважаючи на те, що переважно підприємницькі ВНЗ в усьому світі досягають значних і видатних успіхів, багато університетів навіть не намагаються реформувати себе в активніші форми роботи. Вони постійно знаходять будь-які причини для своєї інерції; традиційні способи роботи і минулі досягнення, звичайно ж, допоможуть у довгостроковій перспективі: якщо відомий (або улюблений) університет зіткнеться з проблемою недоліку фінансових коштів, уряд або інші структури, звичайно ж, зрозуміють, що для блага країни фінансування університетів має бути поставлене в пріоритет, і тим більше — достатнє фінансування. Якщо ж ВНЗ не матиме державної фінансової підтримки, не матиме престижних замовлень, спонсорів і достатньої кількості студентів-контрактників, то дуже скоро він опиниться у скрутному становищі. Минулі досягнення не замінять теперішні фінансові потреби. Тому для ВНЗ важливо зважитися стати на дорогу підприємництва. Але стати на нову дорогу колективам закладів видається складним і ризикованим. Навіть якщо декілька кроків із реформування зроблено, дуже часто зміни можуть призупинитися через стару інерцію. Тому з багатьох причин багато ВНЗ віддають перевагу стоянню на старих рейках.

Але насправді баланс ризику міняється. Промисловість, індустрія, організації і групи людей за межами ВНЗ, що самі залучені до світового процесу глобальних змін, чекають позитивних і швидких змін і від університетів. Це і нові технології, і нові “мізки” для наукових досліджень, і фахівці нової якості й з новими знаннями, і нові спектри академічних послуг, і нові знання, що їх продукують саме ВНЗ. Конкуренція і змагання, що постійно посилюються і збільшуються між ВНЗ на місцевому, регіональному, національному і міжнародному рівнях, вибудовують реальну їх ієрархію, в якій кожен заклад займає своє місце відповідно до своїх досягнень і здобутків. Місце в ієрархії визначає як лідерів, так і аутсайдерів, але останні при цьому роблять вигляд, що нічого не мають проти такого статусу. Підприємницькі ж університети як вдома, так і за кордоном демонструють, що і як може бути зроблено, якщо інституційна воля вибудовує характер ВНЗ, що готовий мінятися в кращий бік. Для аутсайдерів може скластися така ситуація, що “тоді як інші рухаються вперед, цей університет може виявитися на ескалаторі, який рухається вниз” [368, с. 170].

Дослідження умов, які приводять до уповільнення підприємницької активності, може про-

лити світло на таке питання: який із типів підприємницького університету домінуватиме — чистий прототип підприємницького університету чи змішана форма традиційного і підприємницького університету (такий спектр може бути дуже широким, починаючи з повністю традиційного і до повністю підприємницького).

Майкл Шеток у 2002 році надав цікавий опис специфічних наборів “гальм підприємництва” на прикладі чотирьох англійських університетів, розгляд яких допоможе зрозуміти, в чому полягає протизага змінам. Так, **один із вивчених ним університетів** навіть не був університетом до 1992 року. У 1992 році уряд нарешті відмінив офіційний бінарний поділ і дозволив 50 навчальним закладам, в основному політехнічним, отримати статус університету. Десять років після цього цей університет став на 90 % залежним від державного фінансування, яке було наслідком кількісного набору студентів. Цей університет дуже потребував додаткових джерел фінансування, а також був зацікавлений у тому, щоб постійно набирати потрібну кількість студентів (від чого, загалом, і залежало фінансування). Спільна структура менеджменту цього ВНЗ повністю загрузла в цих “гальмах”. Цей університет був організацією з високою ієрархією, в якій керівництво було повністю відокремлене від викладацького складу. Нововведення могли бути привнесені лише централізовано, але бюрократична культура зводила нанівець такі починання, а керівництво цього ВНЗ, концентруючись лише на виживанні, приймало рішення, виходячи виключно із захисного стилю поведінки і мислення.

Важливі характеристики цих “гальм” є очевидними: залежність від державного фінансування, яке час від часу може бути дуже недостатнім; ієрархічний розподіл організації, який відокремлював викладацький склад від процесу прийняття рішень і залишав усю владу лише керівництву; а також менеджментно-домінантна бюрократична культура, яка зазвичай є супротивницею і головною перешкодою до змін. У цій організації абсолютно не було місця, в якому б могла сформуватися і підтримуватися воля до змін. Навпаки, усі умови були створені для мертвого гравітаційного процвітаня рутини [368, с. 170–171].

Другий університет, який досліджував М. Шеток, також був університетом з історією відсутності університетського статусу до 1992 року. Він також був залежним від держави: фінансування базувалося на кількості студентів. Але цей навчальний заклад запровадив і розвинув різностороннє бюджетування, при якому сила прийняття рішень концентрувалася в руках деканів факультетів (керівників відділень). Які, у свою чергу, жорстко керували своїми підлеглими підрозділами. Цей університет хотів розвинути стратегію академічних досліджень, а також підприємницьку активність. Але, одночасно, завжди хотів, щоб усі баланси фінансової діяльності сходилися. Найголовнішим розпорядженням для деканів було витримувати баланс між прибутком і витратами на їхніх факультетах (відділеннях), так, щоб не виходити за рамки бюджету. М. Шеток так охарактеризував ситуацію в цьому університеті: “Дослідницький успіх на одному факультеті розглядався як **“дійна корова”** для оплати боргів, які з’явилися у результаті недобору студентів на іншому факультеті. Оскільки факультети були в самому низу довгого організаційного ланцюжка, в якому були домінуючими не академічні, а фінансові питання, не дивно, що бажання поліпшити дослідження на рівні університету загальмовувалися і люди розчаровувалися в можливості введення різних нових ініціатив. Хоча у верхньому ешелоні керівництва цього ВНЗ існував намір і бажання розвивати університетські дослідження і зробити університет підприємницьким, але структура, за якою працювала вся організація університету, була створеною для того, щоб утримати університет від падіння в борги і потрапляння в складні фінансові ситуації, схожі на фінансові ситуації 1992 року. Саме така структура і душила ініціативу, яка могла б насправді зробити цей університет підприємницьким”. Тут основними “гальмами” виступали: висока залежність від державного фінансування і дуже жорсткий розподіл, заснований на кількості студентів; розбалансована структура влади, при якій декани мали дуже великий контроль (контроль, набагато більший ніж кафедри або центральний персонал); верховенство фінансового критерію, який вимагав повну витримку

бюджету (це верховенство фінансового критерію домінувало над ініціативою й академічною доцільністю); подовжена вертикальна організаційна структура, яка не давала новим ініціативам навіть можливості народитися [368, с. 171].

Третій приклад навчального закладу, який описав М. Шеток, — це класичний англійський університет, який потихеньку здавав свої позиції в котирувальній таблиці університетського рівня (це котирування університетів було введено в Англії між 1980-ми і 1990-ми роками). Із часом такі університети перетворилися на складну структуру з великим центральним бюрократичним апаратом і збільшеною структурою академічних департаментів — це звичайне поєднання в старих університетах у багатьох країнах. Велика влада була надана факультетам і відділам за допомогою фінансових формул, які не давали можливості до якихось інновацій. Для того щоб хоч би щось було зроблено, віце-канцлер, який був більше зацікавлений у підтримці статус-кво, ніж у змаганнях та інноваціях, був замінений новою людиною, “з бажанням проштовхнути університет у десятку кращих”. Ця нова людина зуміла трохи скоротити старий бюрократичний апарат, зменшити кількість факультетів і створити з деканів, які залишилися, “направляючу серцевину для університету”. Але все одно формула фінансування залишилася, і вона обмежувала можливість ухвалення рішень. Тому ніхто не хотів (а може, не міг) поліпшити та удосконалити діяльність факультетів (департаментів) з метою покращення фінансових надходжень. Коротше кажучи, адміністративні витрати знову були спрямовані на реорганізацію факультетів.

М. Шеток відзначив, що у великих державних університетах “зміни культури дуже складно досягти”. Потрібні зусилля багатьох років для того, щоб змінити та удосконалити традиційну структуру: “Коли піднімається будь-яке питання, перше рішення — це старе рішення”. Університет “може обожнювати підприємницьку модель, але й може бути не повністю упевнений, що це спрацює в його випадку”. Цей конкретний університет скочувався назад до старого статус-кво, переймаючись комфортним для себе порівнянням з іншими ВНЗ.

“Університет раніше порівнював себе з традиційними ВНЗ — іншими університетами, порівняно з якими він працював цілком добре. Але коли він порівнювався з ВНЗ іншого типу, він демонстрував значно гірший показник. Проте залишається глибокий інстинкт, що ці нові ВНЗ насправді є досить хорошими для порівняння і що ми повинні продовжувати порівнювати себе з “сім’єю”, тобто з такими ж, як ми. Навіть тоді, коли таке порівняння ніколи не надасть достатньої стимулюючої реакції для того, щоб потрапити до десятки кращих університетів” [368, с. 171–172].

У будь-якому випадку університет завжди може знайти собі такі зручні порівняння, за якими він виглядатиме добре і його самоповага і суспільна репутація не дуже постраждають. У зручній “старій сім’ї” інші ВНЗ такі ж, як ми. І воля до змін стає слабкою. Занижені очікування не сприяють розвитку.

Університет четвертого типу, який розглядав М. Шеток, — це старий і багатий Кембриджський університет. Шетока запросили в цей університет для вирішення ситуації, в якій університет “не міг швидко переміщати фінансові кошти усередині університету”, і де “операційний бюджет показував можливість дефіциту через поганий менеджмент”. Ситуація в університеті свідчила, що взаємини між професорським складом і адміністрацією були досить напруженими. У той же час університет продовжував притягувати найкращих студентів, очолював таблицю “вищої ліги” і мав кращі в країні можливості для дослідження. Університет відіграє велику роль у регіональній економіці. Ефект дії від використання технологічних досліджень цього університету в регіональній економіці досягає 8 % від загального обсягу у Великобританії, що робить Кембридж разом із Стенфордом (США) “напевно, єдиними університетами, які можуть похвалитися тим, що вони змінили національну економіку” [368, с. 172–173].

Що Кембридж має, окрім його історії, багатства і пов’язаної з ними упевненості в собі, так це — “високо незалежні динамічні академічні департаменти, які з мінімальним адміністративним втручанням підтримують висококласну підприємницьку культуру”. Це “чудовий висококлас-

ний університет, який прекрасно управляється як академічний заклад”. Він представляє собою “приклад автономії, що самостійно скеровується і направляєється”, і, дійсно, “відвідати Кембридж – це все одно що відвідати незалежну державу...”. Це “живе втілення ефекту Матвія, коли висококласні академічні фахівці залучають інших академічних фахівців і все це рухається по спіралі, що розвивається”. Врешті-решт, ці характеристики “переважають слабкість університету в розвитку ефективного направляючого центру” [368, с. 173].

М. Шеток зауважує, що з початку XXI століття Кембридж усе більше повинен змагатися з іншими, по-справжньому висококласними ВНЗ світового класу. Для цього Кембриджу необхідна допомога міжнародно-орієнтованої лідерської команди, яку можна створити, якщо існує ефективна “центральна машина” з ухвалення рішень. Внутрішній хаос Кембриджа повинен перетворитися врешті-решт на трохи краще організовану анархію. Добре фінансований центр університету, що дивиться вперед і є уважним, може стати хорошим додатком до колегіально організованих анархічних департаментів, а також агресивних відділів університету із розвитку [368, с. 173].

Таким чином, надані М. Шетоком описи чотирьох типів англійських університетів розкривають гальмівні умови, які є різними залежно від структури і призначення ВНЗ — нового чи старого, маленького чи великого, орієнтованого на викладання чи орієнтованого на дослідження. При описі цих чотирьох типів університетів часто з’являється згадка про державно встановлені бар’єри, метою яких є спрямування всіх ВНЗ в одну систему

з жорсткими умовами бюджетного забезпечення та ухваленням рішень “зверху вниз”, при яких жодна хороша справа не проходить без покарання: три з чотирьох університетів при такому розкладі караються. Лише спробуй пропустити щось або зробити не за інструкцією — і від міністерства слідом надійде попередження, фінансування скоротиться — гарантований спосіб знищити будь-яку ініціативу. Для того щоб бути підприємницькими, державні університети в першу чергу потребують збільшення довіри від держави, а не його зменшення [368, с. 173].

П’ять елементів трансформації, сформульованих Б. Р. Кларком [366–368], застосовуються у всіх цих описаних випадках. М. Шеток наголошує, що лише Кембридж (і ще декілька інших елітних університетів) можуть обійтися дуже маленькою центральною направляючою серцевиною. Диверсифікований дохід є абсолютно необхідним — із частиною коштів, що зберігаються в цьому центрі для ініціатив на загальноуніверситетському рівні. Необхідний розумний, цілісний підхід, в якому академічні критерії домінують над фінансовими: питання фінансів повинне йти за академічними зусиллями, а не навпаки. І найважливіше те, що викладачі й адміністрація повинні бути згруповані у два, три або чотири рівні організації, особливо в центрі. Університетське підприємництво працює добре в умовах колегіальності. Менеджерські команди не можуть робити всю роботу самі, старий академічний сенат не може домінувати. Таким чином: необхідно розвивати нові форми академічно-адміністративних взаємовідношень (інноваційні стосунки) [368, с. 173].

5.3. Головні риси підприємницької організації зарубіжних ВНЗ

Оскільки існує так багато причин залишатися “в полоні традицій”, в якому інерція прив’язує ВНЗ до статус-кво, здається, що велика кількість університетів, навіть їх більшість, ніколи не перейдуть на підприємницькі рейки і не відправлять-

ся в далеку мандрівку дорогою підприємництва. Тому настільки вражаючі успіхи тих університетів, які не лише подолали страх поразки перед виходом на дорогу підприємництва, але й звершили друге диво — підтримку надовго волі до змін.

Ці ВНЗ після цього перейшли до нового типу розвитку, орієнтованого на постійні зміни в майбутньому. І вони також постійно підтримують організаційну трансформацію [365–369].

Проведене дослідження свідчить, що організація буде проактивною в тому випадку, якщо інституційні зміни базуються на організаційному фундаменті. Для того щоб університет був підприємницьким, він повинен мати правильно побудовану систему всієї організації. Правильно побудована система організації — це така, яка дозволяє навчальному закладу постійно себе змінювати й ефективно адаптуватися до суспільства, що змінюється. Така система організації дозволяє групам і окремим людям в організації ставати ефективнішими, ніж раніше. “Полон традицій” має бути замінений організаційною рамкою, яка дозволяє швидкі ухвалення рішень і організацію стосунків, орієнтованих на зміни. Від необхідності структури нікуди не подінешся. Але структуру можна побудувати таким чином, щоб вона визволяла людський потенціал і вчила людей в організації, як правильно поводитися в умовах змін. Таким чином, ключові риси і характеристики правильної побудови системи організації, налаштованої на університетське підприємництво, можуть бути окреслені таким чином [368, с. 174]:

- **елементи, що змінюють діяльність університету;**
- **підтримка динаміки і стійкого стану змін;**
- **постійна результативність цих змін (тобто — зміни як результат).**

Зазначимо, що постійна результативність таких змін поступово розширює спектр підприємницьких дій ВНЗ, поліпшує його матеріальний (фінансовий) стан, сприяє підвищенню його статусу, іміджу і згодом перетворює ВНЗ у підприємницький.

5.3.1. Елементи, що змінюють діяльність університету

Різноманітні джерела фінансової підтримки.
Перший елемент — це диверсифікована база

підтримки. Її можна зрозуміти щонайкраще, якщо ми розіб'ємо фінансові джерела на:

- Інші урядові джерела.
- Приватні організовані джерела, особливо — бізнес-компанії, філантропічні фундації та професійні асоціації.
- Прибуток, що генерується університетом. Наприклад: гроші, що їх дають випускники навчального закладу (їхні батьки або родичі); гроші, що надходять від дослідницьких контрактів; прибуток від роялті, патентів, ноу-хау тощо.

У кожній з цих категорій існують всілякі можливості, і всі ці три джерела разом вказують на те, що насправді немає кордонів можливим фінансовим потокам для ВНЗ. Деякі університети, які трансформують себе, дуже сильно сподіваються (розраховують) і віддають перевагу тим грошам, що їх платять студенти за навчання. Але не всі це роблять, і з міжнародної практики відомо, що студентська оплата не є великою альтернативою державної підтримки; насправді, за міжнародною практикою студентська оплата йде під номером 4 або 5 за значимістю. Деякі проактивні університети серйозно звертаються за допомогою до бізнес-структур і до співробітництва з бізнес-фірмами. Але потім багато які з ВНЗ показують промислові джерела фінансування як мінімальну частину всього “пирога” свого фінансування [368, с. 174].

Підприємництво в університетах не має бути прирівняне до комерціалізації. Джерела фінансування за рахунок промислових замовлень дуже часто переважаються доходом від урядових джерел (коли гроші на дослідження виграються на основі змагання або конкурсу й отримуються від національних департаментів науки, охорони здоров'я, економічного розвитку, енергетики і військового відомства). Насправді, фінансування за рахунок промисловості дає менше грошей, ніж їх надходить від випускників і університетських фондів розвитку. Це джерело за прибутковістю може навіть бути випереджене доходом від “додаткових послуг”, особливо якщо категорія додаткових послуг включає медичні послуги.

З фінансової точки зору, надія на свої сили лежить у різноманітності фінансового підходу, і легі-

тимність цього підходу залежить від того, наскільки добрим є фінансування освітніх цінностей. Тому що існують такі речі, що їх ніколи не робитиме університет, незважаючи на те, скільки грошей йому за це даватимуть. І навпаки, існують “даремні” речі, які університет вважає за потрібне робити. Наприклад, вливати додаткові фонди у викладання філософії і класичних наук, бо університет як навчальний заклад вірить у необхідність розвитку людини і залучення її до культурних цінностей.

Дуже цікавим для вивчення і запозичення в Україні зарубіжного досвіду з пошуку і знаходження нових джерел доходів для ВНЗ може стати такий перелік (фактично існуючі джерела фінансування зарубіжних ВНЗ):

- Державна централізована підтримка: національні і/або провінційні (регіональні) міністерства.
- Підтримка від інших національних агентств (агентств): у будь-якій державі таких агентств (агентств) може налічуватися не один десяток.
- Підтримка від державних агентств (агентств) на інших урядових рівнях: регіональні, провінційні, обласні, міські і т. д.
- Підтримка від великих бізнес-структур.
- Робота з маленькими і середніми фірмами.
- Філантропічна підтримка (велика або маленька).
- Професійні асоціації.
- Прибуток університету за рахунок фондів розвитку.
- Підтримка за рахунок випускників, спонсорів і всіх бажаючих допомогти ВНЗ. Студентська оплата за навчання, яка належить до міжнародних студентів, студентів постбакалаврського рівня (магістратура, докторантура) і студентів продовженого навчання.
- Студентська оплата за навчання, що належить до місцевих студентів бакалаврського рівня.
- Зароблений прибуток від роботи студентського містечка.
- Прибуток від роялті, від патентів, винаходів, ноу-хау.
- Доходи від надання в оренду приміщень, спортивних майданчиків, спільного використання із бізнес-структурами площ і обладнання ВНЗ тощо.

Усі нецентралізовані джерела фінансування зазвичай підтримують і укріплюють одне одного. Національні і провінційні державні департаменти можуть пропонувати спільну підтримку якихось програм; бізнес-фірми та професійні асоціації можуть частково оплачувати вартість якихось певних курсів; багаті приватні спонсори можуть надати фінанси для заснування і поповнення вкладів (фондів); оплата за навчання, отримана від міжнародних студентів і постбакалаврських (магістратура, докторантура) студентів, може бути використана для зниження ціни навчання для місцевих студентів бакалаврського рівня.

Найбільші переваги у напрямі університетської незалежності здобуваються тоді, коли база ресурсів генерується університетом та її можна безпосередньо контролювати.

Вирівнювання посиленого ядра (стрижня) регулювання. Другий елемент — це адміністративний хребет, який тягнеться від центральної менеджерської групи до основних факультетів і до основних департаментів ВНЗ. Балансування впливу в усіх цих різноманітних рівнях є майже постійною проблемою підприємницьких університетів. Нові програми виробляють нові групи зацікавлених осіб; агресивніші департаменти намагаються отримати більше автономії і вирватися вперед; центральна менеджерська група університету піклується про інтеграцію всіх цих частин в єдине ціле і про підтримку слабких департаментів і функцій. Участь викладацького складу в центральній раді — це визначальний (критичний) компонент у постійній підтримці продуктивного балансу між цими силами: поліпшена направлена сила великою мірою залежить від щоденних колегіальних зв'язків у всіх взаємодіях між академічним складом і адміністрацією. Як ті, так і інші у цьому випадку стають відповідальними за легітимність фінансового підходу. За відсутності адміністраторів, орієнтованих на зміни, викладацький склад дотримуватиметься відомого і працюватиме по-старому. За відсутності викладацького складу, адміністрація постійно вестиме лінію у бік ефективності і забуватиме про освітні цінності. Спільне управління не лише необхідне — воно більш ніж необхідне, але повинне приймати нові й адаптовані форми.

Не можна сказати, що ефективні підприємницькі університети дуже сильно централізовані або дуже децентралізовані; вони адміністративно сильні і зверху, і всередині, і внизу. На всіх рівнях вони являють собою професійні конгломерати адміністраторів, націлених на зміни. Такими адміністраторами можуть бути: начальник із розвитку, експерти з технологій, фінансів, керівник персоналом тощо. Вони допомагають підвищити дохід ВНЗ і встановити кращий внутрішній контроль за витратами і ціноутворенням. Сталі й досвідчені підприємницькі університети розвивають так звану “бюрократію змін” як ключовий новий компонент.

Основні форми розширеної периферії, що розвивається. Третій елемент є своєрідним способом підсумовування присутності всезростаючої кількості операційних (наукових, науково-виробничих, конструкторських тощо) одиниць, які не є традиційними департаментами. Вони зазвичай набувають форми міждисциплінарних і трансдисциплінарних дослідницьких центрів, які фокусуються на широкому спектрі найрізноманітніших суспільних проблем. Такі центри, виконуючи щоденно свою роботу, так чи інакше перетинають старі університетські кордони й об’єднують ті зацікавлені групи, які навіть раніше не були у фокусі подій. Такі одиниці зазвичай мають підтримку в центральній направляючій серцевині університету. І так само, як будь-яке нове джерело фінансування, так і ці нові одиниці вимагають спеціальних людей, які за них відповідають, з метою розвитку цих напрямів діяльності. Численні адміністративні одиниці, що йдуть поряд із дослідницькими і викладацькими одиницями, відіграють важливу роль у тому, щоб зробити підприємницький університет дійсно проактивним закладом. Усвідомлення їхньої важливості є дуже корисним при зміні старого переконання, що університет – це таке місце, де лише академічний департамент генерує дослідження і викладання і де вчитися можуть лише молоді люди.

Підприємство в (центральных) академічних департаментах. Четвертий елемент визначає, що сильні університети є наслідком сильних факультетів і департаментів. Підприємницькі універ-

ситети ґрунтуються на підприємницьких департаментах — динамічних департаментах, які залучають як викладачів, студентів, так і спонсорів. Провідні академічні департаменти не втрачають своєї ролі. Оскільки знання постійно збагачуються і збільшуються, вони стають все більш і більш значимими. Найчастіша помилка, яку роблять в університетах, що намагаються себе трансформувати, — це коли менеджерська команда просувається сама по собі, без залучення викладачів і академічних департаментів.

Зазначимо, що деякі факультети, департаменти, відділення можуть і будуть рухатися швидше, ніж інші, в розумінні важливості підприємницьких дій: як їх власних, так і зроблених іншими структурними підрозділами університету. Зазвичай у цьому лідирують наукові і технологічні факультети і департаменти, що отримують пряме фінансування. Але не завжди. Міжнародний досвід засвідчує, що на сучасному етапі до підприємницьких змін дуже добре налаштовані гуманітарні ВНЗ, які миттєво орієнтуються на запити ринків праці, відкривають нові спеціальності та швидко підхоплюють нові віяння з пошуку альтернативних і приватних джерел фінансування. Так, у викладанні юриспруденції, менеджменту, підготовці репетиторів і вихователів їм легко стати “націленими на споживача” шляхом додавання нових курсів, в яких будуть зацікавлені студенти, і викладати їх у зручний для студентів час. Як тільки з’являється зовнішнє фінансування для науки і технології, факультети і департаменти відповідних напрямів дуже швидко стають підприємницькими.

Підприємницька культура на рівні університету (п’ятий елемент). Організаційна або корпоративна культура являє собою збір ідей, цінностей і вірувань організації. Організаційну культуру часто складно емпірично ідентифікувати. Проте сучасні учасники освітнього ринку звикли бачити організаційну культуру, яка виражається в конкретних практиках і цінностях будь-якої організації [170; 365–369; 382; 383; 497; 513].

Важливо відзначити, що цей п’ятий елемент відзначається помітною інтенсивністю. Наприклад, проаналізована в роботах [366–368] діяльність зарубіжних ВНЗ демонструє, що англійський

університет Уорвіка (Warwick) є підприємницьким прототипом завдяки його агресивній ідеалізації “Шляху Уорвіка”. Шведський університет Чалмерс відрізняється сильнішою корпоративною ідентичністю, ніж інші шведські університети: “дух Чалмерс” заснований на тісній співпраці між студентськими лідерами, викладачами й адміністрацією. Католицький університет Чилі гордо утверджує свій характер як лідер утворення нового “ексепшеонізму” (“винятковості”) в Латинській Америці, а Університет Монаш в Австралії переконаний у тому, що він — лідируючий підприємницький університет у всій південно-східній Азії або, принаймні, один із 2–3 кращих. Коротка характеристика шести американських університетів — 2 приватні і 4 державні — показала сильне затвердження інституціональної ідентичності, що повторювалась у кожному з університетів і була побудована навколо їхньої цілеспрямованої зараженості, настроєності та спрямованості на зміни.

Із збільшенням змагання між університетами на міжнародному рівні ВНЗ постійно стикаються з необхідністю рухатися у напрямі підприємницького погляду на свою діяльність і своє майбутнє. Якщо вони можуть збудувати сильну організаційну культуру, завдяки цьому вони набувають упевненого іміджу і хорошої репутації, які допомагають розвитку університету за всіма напрямками. Ті, хто по-справжньому в це вірить, навіть і не думають про те, що можна скотитися назад і опинитись у “полоні традицій”.

5.3.2. Підтримка динаміки і стійкого стану змін (постійна зміна як результат)

Для трансформації традиційних університетів і успішного перетворення їх у підприємницькі ВНЗ необхідні три таких типи динамічних змін. *Перший*: необхідно виділити (окреслити) і одночасно на рівноправних умовах підтримувати усі п’ять елементів трансформаційних змін, що ведуть до перетворення традиційних університетів у підприємницькі (ці п’ять необхідних умов ефективного перетворення традиційних ВНЗ у підприємницькі наведені на початку цієї стат-

ті). *Другий*: обов’язкова співпраця центрального керівництва з усіма структурними підрозділами з виконання п’яти необхідних умов перетворення ВНЗ у підприємницький і досягнення моменту злиття загальних інтересів і загального бачення керівництвом (у центрі) і співробітниками (в усіх факультетах, департаментах, кафедрах та інших структурних підрозділах). *Третій*: наявність у всього колективу ВНЗ інституційної волі до змін. Цією волею мають володіти як керівники, так і всі співробітники, а бажання інституційних змін має поділятися усіма працівниками ВНЗ — і керівництвом, і співробітниками. Якщо всі співробітники ВНЗ мають волю до змін і бажання внесення змін поділяється всіма членами колективу, то виникає ефект демократичного управління змінами (тобто управління змінами усіма членами колективу разом). Ці три типи динамічних змін є необхідними і визначальними при трансформації традиційних ВНЗ у підприємницькі заклади.

Аналізуючи розвиток найсильніших дослідницьких університетів США з потужною підприємницькою складовою, Б. Р. Кларк виділив три характерні риси, присутні в усіх цих ВНЗ [366–368]. Характерним для них є те, що: вони цілеспрямовано вибудовують свою фінансову незалежність; вони великою мірою використовують свої дослідницькі можливості і вибудовують їх усе краще і краще; у них є безупинне бажання, що стимулюється внутрішнім змаганням і конкуренцією з іншими ВНЗ, боротися за інституційний престиж. Якщо загалом описати підприємницький університет, то це такий університет, що звичайно характеризується непереборним бажанням до інституційних змін, розвитку й удосконалення: це нова модель дії. Цієї моделі нелегко досягти, але це варто зробити. Це простіше, ніж ризикувати зануренням в інерцію. Така модель позиціонує університети не лише на виживання, але і на досягнення ефективності в ХХІ столітті.

Багато американських університетів досягли такого постійного підприємницького стану, налаштованого на зміни, у другій половині ХХ століття. Вони зорієнтували себе на постійний рух і досягнення престижу. Змагання і жорстка конкуренція між ВНЗ відкинуло будь-яку можливість зупинки

в цьому процесі. Навіть університети з найвищим статусом не могли відпочивати на лаврах, попри їхній високий рейтинг, престиж і статус. Вони повинні були постійно виправляти всілякі свої слабкості. Таким університетам потрібно було бути обережними, щоб не допустити накопичення такої слабкості. Наприклад, деякі адміністратори і професори Університету Каліфорнії (Берклі) відзначили в середині 1980-х років, що їхні департаменти біології скотилися вниз у національних і міжнародних рейтингах. Термінові інституційні зміни (“виправлення”) були зроблені дуже скоро та ефективно. Це — реконституювання відділів, перегрупування дослідницьких команд, розробка і вибудовування дорогого обслуговуючого відділу, набір нових багатообіцяючих професорів — і необхідний рівень був відновлений [605]. Інший приклад: як частина процесу змагання, Гарвард змінив свою стару процедуру надавання позиції постійної посади професора — *tenure* (ця позиція передбачає неможливість звільнення професора з університету без надзвичайних підстав — тільки за “конкретний випадок”) і надав цю позицію молодому професору — 32-річній жінці, яка вже збиралася переходити до іншого університету.

Коли університети працюють на престиж, вони використовують бажання професорів до зміцнення своєї репутації і до того, щоб працювати в команді висококласних продуктивних людей [368, с. 179]. Департаменти і дослідницькі групи з високою репутацією працюють як магніти в залученні висококласних професорів і студентів. Результатом такого процесу є висока дослідницька здатність багатьох ВНЗ США та інших економічно розвинених країн.

Висновки до розділу V

1. Світові глобалізаційні процеси, економічні кризи, зменшення бюджетного фінансування і державної підтримки ВНЗ, комерціалізація вищої освіти неминуче призводять до трансформації університетів і коледжів у підприємницькі освітньо-наукові бізнес-структури — підприємницькі ВНЗ. Українським ВНЗ саме час вивчати досвід

університетів і коледжів економічно розвинених країн із впровадження підприємництва.

2. Істотні інновації в характері університету в процесі його трансформації у підприємницький ВНЗ можуть означати, що весь його курс міняється. Це повинно бути колективною дією, що веде до появи нової практики і нових норм роботи, до здійснення кроків, які є підприємницькими за своїм характером. Коли традиційних підходів недостатньо, університет повинен розробити ефективні підприємницькі підходи [367, с. 8].

3. Наведений аналіз підприємницької діяльності провідних університетів США — Стенфордського і MIT, а також університетів штатів Мічиган, Лос-Анджелес, Північна Кароліна, Інституту Технологій Джорджії, Каліфорнійського університету в Сан-Дієго, університетів штатів Огайо та Юта засвідчує:

по-перше, диверсифікацію доходів у цих ВНЗ із наявністю широкого кола приватних і державних спонсорів;

по-друге, зміцнення потенціалу керівництва — від головних (центральных) керівників до керівників базових підрозділів;

по-третьє, розширення можливостей університетів, співпрацю з широким колом комерційних фірм і державних установ, сильне бажання всередині факультетів розробляти адаптивні перспективи, в тому числі — нові форми навчання і надання сервісу для різних верств населення (похилого віку, професійного розвитку, навчання протягом життя);

по-четверте, широке розширення інтересів в академічній культурі, включення міждисциплінарності та трансдисциплінарності поряд з основними дисциплінами.

Усі зазначені університети стали потужними науково-технічними осередками з розвинутою периферією, охоплюючи своєю діяльністю не тільки місцевий регіон і свій штат, але й сусідні штати. Усе це є результатом поетапної трансформації і стійких змін, які є властивими для активних університетів, налаштованих на підприємництво і самостійний розвиток. Завдяки створенню в університетах корпоративної підприємницької культури дослідницький потенціал цих університетів знач-

но зростає та активізується, коли більше викладачів із різними науковими ступенями і вченими званнями долучаються до спільної творчої праці й залишаються вільними для інновацій. Особливо швидке становлення дослідницької інтенсивності, підкріплене великою кількістю дослідників, фінансовими грантами і суттєвими доходами від досліджень відбулося в історії Університету Каліфорнії в Лос-Анджелесі.

4. Щоб захистити і підвищити своє положення в конкурентній системі, де важко втриматися на високому місці, американські університети досить активно прагнуть залучити на постійну роботу найкращих викладачів, випускників, студентів, адміністраторів і навіть кращих спонсорів! Підкреслимо ще раз, що стан конкурентоспроможності в ієрархії ВНЗ США став дійсно ключовою характеристикою американської системи вищої освіти в другій половині ХХ — на початку ХХІ століття. Він надовго включив у себе більшість ВНЗ, розширив доступ до різноманітних фінансових фондів, а гостра конкуренція стимулювала більшу самостійність і підвищення інтенсивності та якості досліджень. Великі державні університети поступово позбавлялися цілковитого контролю держави і значно наблизилися до приватних університетів у наукових і навчальних досягненнях.

5. Важко перебільшити важливість прагнення до конкурентоспроможності для престижу в американській системі вищої освіти: у США стало правилом для провідних університетів змагатися в першу чергу за престиж, а вже потім — за грошовий прибуток. Накопичений престиж є основою, яка дозволяє університету мати певний контроль над різними ринками, з якими він стикається. Престиж критично формує взаємодії між ВНЗ і потенційними студентами на споживчих ринках. Він досить рішуче впливає на регулювання взаємин між університетами і перспективними викладачами на академічних ринках праці. Престиж є вагомим аргументом як для можливих роботодавців, так і випускників на загальному ринку праці. Банки та фінансові ринки в якості умов співпраці з університетами і зовнішніми установами мають

такі угоди щодо їх престижності і конкурентоспроможності. Все це є свідченням того, як американські університети і коледжі змінюють на ринках репутацію вищої освіти. Тепер головними ознаками успішного американського ВНЗ є його престиж, конкурентоспроможність і місце в жорсткій ієрархії найкращих університетів і коледжів США і світу. А підприємливість є необхідною складовою успішного ВНЗ.

6. Досвід трансформаційних змін в університетах інших країн світу, таких як: Уорвік (Англія), Твенте (Голландія), Стретчклайд (Шотландія), технологій Чалмерс (Швеція), Йоенсуу (Фінляндія), Монеш (Австралія), Католицький університет Чилі та Макерере (Уганда) підтверджує, що їхніми характерними особливостями як підприємницьких університетів є: диверсифікація доходів, знаходження та осмислене використання різноманітних приватних і державних фінансових джерел і спонсорів; укріплення потенціалу як вищого керівництва, так і керівників основних (базових) одиниць (частин) — факультетів, кафедр, лабораторій; розширення і максимальне використання всіх своїх потенційних можливостей у творчому співробітництві з науковими і комерційними фірмами та державними установами; утворення і поширення периферії, науково-технічних компаній і комплексів; утворення університетської корпоративної підприємницької культури, розширення інтересів академічної культури, застосування міждисциплінарного і трансдисциплінарного навчання тощо. Такі ознаки засвідчують сильні, стійкі та незворотні трансформаційні зміни, що дозволяють перетворити науково-навчальні та інженерно-технологічні ВНЗ у дійсно підприємницькі науково-освітні корпорації.

7. Престиж і місце ВНЗ у світовій ієрархії є основою, що дозволяє університету або коледжу мати певний контроль над різними ринками, з якими він стикається. Престиж критично формує взаємодії між ВНЗ і потенційними студентами на споживчих ринках, він досить рішуче впливає на регулювання взаємин між університетами і перспективними викладачами на академічних ринках праці.

Престиж є вагомим аргументом як для можливих роботодавців, так і випускників на загальному ринку праці, а підприємливість є необхідною складовою успішного ВНЗ.

8. На жаль, вітчизняні ВНЗ поки що не відіграють такої помітної ролі в розвитку науки, техніки, технологій, промисловості, економіки, медицини та інших важливих галузей народного господар-

ства України, як, наприклад, американські або британські, західноєвропейські та інші ВНЗ у своїх країнах. Тому позитивний досвід підприємницької діяльності зарубіжних ВНЗ, їхні методи і прийоми одночасного заробляння коштів на свою академічну діяльність із виконанням головної місії — продукування знань і підвищення інтелекту своєї нації є — надзвичайно важливим і корисним для подальших розвідок.

ВІД ЕФЕКТИВНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ І БІЗНЕС-ОСВІТИ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

РОЗДІЛ

Поширення в різних країнах світу попиту на підприємницьку та бізнес-освіту викликано багатьма чинниками, серед яких є: необхідність самореалізації та бажання займатися незалежним (самостійним) бізнесом; сучасні виклики ринкової економіки та глобалізації; економічні кризи та скорочення робочих місць тощо. Відповіддю на нові виклики суспільства, що постійно розвивається, може бути економічно-фінансова безпека громадян і підприємств, для досягнення якої важливо мати підприємницьку та бізнес-освіту. Також, у зв'язку із скороченням обсягів бюджетного фінансування ВНЗ, у багатьох країнах світу виник феномен університетського підприємництва, пов'язаний із комерціалізацією результатів науково-освітньої діяльності та прав інтелектуальної власності. Цікавими

і повчальними є досвід США та інших країн світу з організації підприємницької освіти, а також університетського (академічного) підприємництва. Також важливо дати відповіді на такі питання: якою повинна бути освіта громадян, щоб вони відчували себе готовими до підприємницької діяльності? Чи потрібна така освіта взагалі (як і само підприємство)? Коли і як треба починати вчити підприємництву? Якою мірою освіта сприяє розумінню пересічним громадянином і суспільством у цілому підприємництва як поняття, способу життя, творчої діяльності та основи розвитку економіки? Чи впливає підприємницька освіта на економічний розвиток суспільства? Яким є досвід організації та підтримки підприємництва в економічно розвинених країнах, як у них готують підприємців?

6.1. Підприємницька освіта американців

США — країна підприємництва і підприємців. Кожний американський громадянин навчається цьому змалку. Система освіти Америки найкращим чином готує підприємців, пропонуючи різноманітні програми навчання бізнесменів протягом усього їхнього життя (див.: [74; 236; 239; 277; 516]).

Один із головних принципів демократії США — це право кожного американського громадянина

займатися підприємницькою діяльністю, мати свою власну справу. Для цього законодавчо закріплені права підприємців, можливість вільно обирати шляхи і методи діяльності. Держава гарантує бізнесменам підтримку і захист, але не гарантує робочого місця. Суть американського способу життя можна викласти так: *роби все, що завгодно і що не суперечить закону, але не спо-*

дівайся, що держава зобов'язана надати тобі роботу або робоче місце.

Відомо, що в галузі підприємництва США є світовим лідером. Це є результатом як державної законодавчої політики, так і розвитку відповідної науки. Разом з науковцями Великобританії, ФРН, Японії і деяких інших економічно розвинутих країн американські фахівці бізнесу створили найкращу в світі школу підприємницької діяльності. Теорія цієї діяльності, практичні методи організації і підтримки бізнесу викладаються в усіх американських школах, коледжах і університетах, учні і студенти закладів освіти Сполучених Штатів мають у своєму розпорядженні різноманітні підручники, посібники і монографії з бізнесу. Уже багато десятиліть американців навчають культурі підприємницької діяльності, що є складовою економічного успіху країни, виховують у майбутніх бізнесменів підприємницькі типи поведінки, риси характеру і навички. Наприклад, для успіху в бізнесі необхідно: вмільо користуватися сприятливою нагодою; виявляти ініціативу і творчо підходити до вирішення проблем; творчо оцінювати ситуацію; покладатися в основному на власні сили і не боятися брати на себе відповідальність; доводити справу до кінця; продумано ризикувати і виявляти при цьому здоровий глузд; користуватися науково-технічними досягненнями (інформаційними мережами, комп'ютерною технікою, новими технологіями тощо). Необхідними рисами характеру підприємця вважаються: бажання діяльності і наполегливість; працелюбність; прагнення будь-що досягти успіху; амбіціозність і професійна гордість; впевненість у своїх силах і висока самооцінка; внутрішня незалежність; рішучість і творчий підхід; вміння вчитися на власному досвіді і не повторювати помилок інших.

У закладах освіти американців навчають таким навичкам підприємництва, як: вмінню переконувати, вести переговори, пропонувати; продавати; вбачати користь і комплексно підходити до управління бізнесом (проектами, ситуаціями); вмінню стратегічно мислити, інтуїтивно приймати рішення в умовах непевності; творчо підходити до розв'язання проблем і користуватися науково-технічними досягненнями, інформаційними

мережами, комп'ютерною технікою, новими технологіями тощо. У підприємницькій освіті велике значення відіграють тренінги та кейсові студії, що допомагають розвивати вміння та навички, необхідні для використання у підприємницькій діяльності, розуміння об'єктивних труднощів і шляхи їх подолання (див.: [311, с. 40–47, 65–68, 116–122]).

Справжні підприємці завжди є меценатами, підтримують розвиток науки, культури, освіти, спорту, медицини, допомагають хворим і непрацездатним, безробітним і сиротам. Але це все є похідним від економічного успіху підприємницької діяльності і не завжди є дійсним проявом благородних почуттів (часто робиться з популістських намірів для власної реклами і самоствердження).

Аналізуючи завдання освіти щодо підготовки молоді до підприємницької діяльності, зарубіжні фахівці роблять висновок, що вже в школі необхідно поглиблювати початкові знання з організації бізнесу, ретельно навчати наукам підприємництва у вищому навчальному закладі, а потім — протягом усього життя на робочому місці. Серед головних цілей таких навчальних програм вони виділяють: виховати здатність розпочати нову (власну) справу; виробити вміння працювати в малому бізнесі; прищепити “підприємницький” світогляд загалом; розвинути “підприємливість” як рису характеру. Пропонується навчати таким програмам: у середній та старшій школах; у професійно-технічних закладах освіти; у вищих навчальних закладах; безпосередньо на практиці (в бізнесі). Використовуються такі типи програм: спеціалізована програма з бізнесу; повний курс навчання з усіма предметами; факультативний курс. Бажаними результатами навчання повинні бути: заснування нової (власної) справи; ефективна праця в невеликій фірмі (в малому бізнесі) чи на динамічному ринку праці; розвиток особистих підприємницьких навичок.

Із досвіду зарубіжних фахівців випливає, що для того, аби підприємництво посіло належне місце в системі освіти країни, необхідно враховувати характерні особливості навчальних закладів, організацію навчання з підприємництва та рівень і наявність викладачів. З метою створення необ-

хідних і сприятливих умов для викладання дисциплін з підприємництва, навчальним закладам рекомендовано: створювати і зміцнювати почуття індивідуальної власності, діяльності та наслідків; зміцнювати взаємопов'язані почуття свободи і власної спроможності досягти поставленої мети (почуття законодавчої захищеності приватної справи); максимально розширювати можливості для людини брати на себе відповідальність за виконання широкого кола комплексних завдань; зміцнювати почуття відповідальності за доведення розпочатої справи до кінця; заохочувати працівників створювати власні мережі посередників відповідно до обраної стратегії; толерантно ставитися до невизначеності і помилок, яких уникнути неможливо; заохочувати стратегічне мислення (вчити надавати перевагу стратегічному мисленню, а не формальному плануванню); підкреслювати важливість особистої довіри та знання “хто є хто” — як основу управління підприємством (на відміну від формальних відносин); уникати занадто суворого розмежування обов'язків і стимулювати неформальне перекривання функцій структурних підрозділів і виконавців як основу вироблення спільної культури “робити загальну справу”; створювати можливості навчання на робочому місці, працюючи з кадрами.

Мрія американця — мати свій власний бізнес. Власна справа ототожнюється з великими прибут-

ками, повною свободою, незалежністю, відсутністю над підприємцем босів (керівників), діяльністю на власний розсуд і за своїм власним розкладом. Але як цього досягти?

Підприємництво — це специфічний спосіб життя, повний ризику, натхнення та захоплення. Але він того вартий. Не так важливо, наскільки важким є шлях до успіху. Мати свій власний бізнес у США є привілеєм для кожного громадянина країни. Власна справа поглинає всю душу, вимагає від антрепренера максимальної відданості, максимального ризику, авантюризму, спеціального внутрішнього поштовху, який є не в кожній людині. Бізнес залишається для тих, хто більше піклується про контроль і підтримку своєї власної гідності, ніж про те, скільки грошей він від цього отримає. Антрепренер більше, ніж хто інший зі світу бізнесу, розуміє відчуття “екстазу перемоги” і “агонії поразки”. Це індивідуум, який хоче і може ризикувати в процесі виробництва продукції для досягнення власних прибутків і здатний гідно сприймати власні втрати. Для того щоб досягти успіху, потрібні певні персональні риси або великі гроші. Не треба сподіватися, що якщо ви успішно пройшли тестування щодо наявності рис характеру антрепренера, то вас безумовно очікуватиме успіх у бізнесі. Є дуже багато бізнесменів, які не склали такі тести, а серед тих, хто їх склав, багато не витримали перевірки життям.

6.2. Стандарти бізнес-освіти США: структура і зміст дисциплін навчальних планів

Основи бізнес-освіти у США надаються вже в школі, оскільки багато громадян розпочинають самостійну діяльність саме після закінчення шкільного навчання. У ВНЗ надається більш ґрунтовна професійна освіта, що є необхідною для вже діючих бізнесменів, або майбутніх менеджерів різних рівнів і ланок керівництва.

Національні стандарти бізнес-освіти США протягом багатьох років пропонують школам ди-

рективи стосовно параметрів якісної освіти у 12 таких галузях навчального плану бізнес-освіти, як: бухгалтерський облік; ділове право; утворення та розвиток кар'єри; комунікації; розрахунки; економіка та особисті фінанси; підприємництво; інформаційні системи; міжнародний бізнес; взаємозв'язки ділових функцій; менеджмент; маркетинг (див.: [236; 239; 231, с. 108; 516, с. 114–124]). Останнім часом до навчального плану

з бізнес-освіти додатково включаються програми навчання у таких галузях, як: екологічне підприємництво (бізнес); екологічний менеджмент; валеологія (здоровий спосіб життя); ресурсозаощадження (енерго- і ресурсозбереження) у бізнесі. Ці основні галузі бізнес- і менеджмент-освіти включають у себе всі предмети, що є складовими бізнес-освіти США в цілому.

У запропонованій американськими фахівцями моделі існування в сучасному суспільстві бізнес-освіти наведено такий взаємозв'язок її завдань, змісту і шляхів реалізації (дивись рис. 6.1), де:

1 рівень (оболонка моделі) — оцінка стану можливостей для існування бізнесу та перспектив впровадження бізнес-освіти в суспільстві;

2 рівень — аналіз (оцінка і визначення) середовища існування бізнесу та умов для впровадження бізнес-освіти в суспільстві: технології, комуні-

кації, людські (або суспільні) відносини, кількісні параметри бізнесу, міжнародний бізнес;

3 рівень — реалізація (впровадження) бізнес-освіти: зазначені вище галузі (напрями) навчального плану бізнес-освіти;

4 рівень (ядро моделі) — реалізація (організація) бізнесу на основі: а) набутих знань у галузі бізнесу (бізнес-освіти); б) вміння застосовувати набуті знання в галузі бізнесу на практиці; в) вміння та навичок існувати у реальних умовах світу бізнесу у взаємостосунках з іншими людьми — співіснування в людському оточуючому середовищі на основі гуманістичних ділових і моральних відносин (стосунків).

Реалізація стандартів бізнес-освіти у США ґрунтується на еволюційному, поступальному підході — починаючи з елементарних і конкретних знань і заходів з поступовим їх поглибленням і роз-

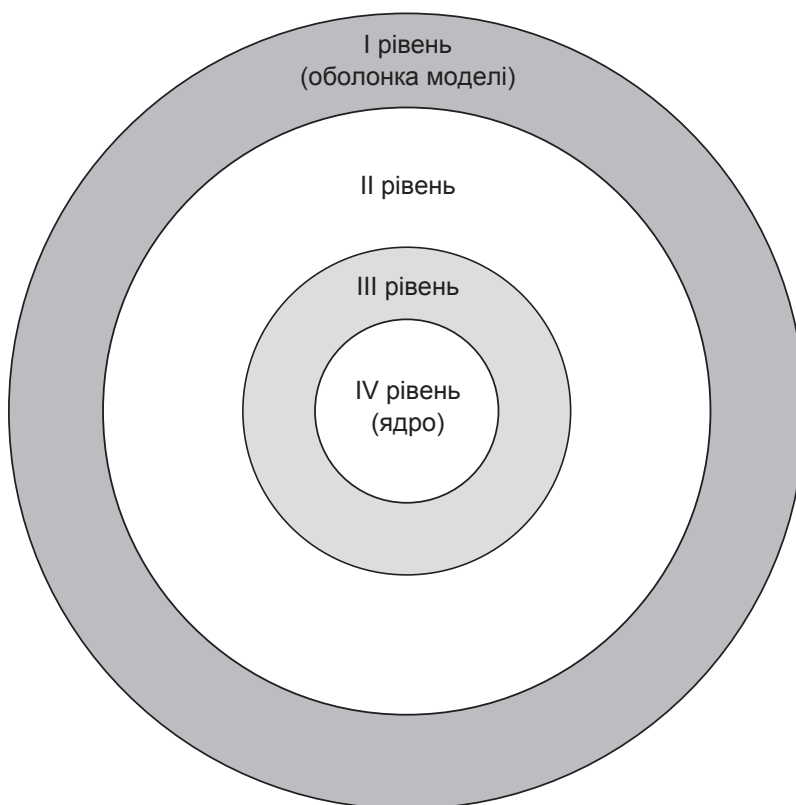


Рис. 6.1. Американська модель існування бізнес-освіти в сучасному суспільстві

ширенням. Оскільки американська бізнес-освіта готує громадян до самостійної діяльності відразу після закінчення школи, навчання основам бізнесу розпочинається вже в елементарній школі, продовжується в початковій і середній, а потім поглиблюється в спеціальній школі (професійне або загальне післясереднє навчання, курсові форми навчання).

В американських ВНЗ надається більш ґрунтовна професійна освіта, що є необхідною для вже діючих бізнесменів, або майбутніх менеджерів різних рівнів і ланок керівництва.

Фахівцями Консорціуму з удосконалення менеджмент-освіти в Україні розроблено визначний документ — “Розбудова менеджмент-осві-

ти в Україні. Програма дій” (див. [231]). Запровадження його положень буде корисним для удосконалення бізнес-освіти України, так само як і використання досвіду національних стандартів бізнес-освіти США, узагальнених в іншому документі Консорціуму — “Національні стандарти бізнес-освіти. Що американські учні мають знати про бізнес і вміти робити в бізнесі” (див. [516]).

Аналізуючи досвід організації освіти з бізнесу та підприємницької діяльності у США та інших економічно розвинутих країнах, наведемо таку структуру наук (дисциплін), що є складовими національної системи бізнес-освіти США і багатьох економічно розвинутих країн світу (див. рис. 6.2). Виділимо



Рис. 6.2. Структура наук (дисциплін) з бізнесу і підприємництва (виробництва) — складові національної системи бізнес-освіти США

особливо такі дисципліни, як підприємництво; виробництво, робота і праця; етика бізнесу; здоровий спосіб життя (валеологія), екологія та збереження ресурсів — і підкреслимо, що в демократичних країнах, крім надання підприємницької освіти, приділяється значна увага морально-етичному та екологічному вихованню населення, збереженню ресурсів і підтримці здорового способу життя.

Зважаючи на особливості перехідного стану реформування національної економіки, важливими є посилення морально-етичного та екологічного виховання нашої молоді, прищеплення їй поваги до будь-якого виду праці, виховання усвідомлення необхідності плідно і творчо працювати для досягнення самореалізації як особистості. Тому доцільним, на наш погляд, буде включення до національної системи бізнес-освіти таких наук (дисциплін), як підприємництво; виробництво, робота і праця; етика бізнесу; здоровий спосіб життя (валеологія), екологія та збереження ресурсів.

Розглянемо детальніше структуру і зміст дисциплін навчального плану бізнес-освіти з бухгалтерського обліку, ділового права, утворення та розвитку кар'єри, комунікацій, розрахунків, економіки та особистих фінансів, підприємництва, інформаційних систем, міжнародного бізнесу, взаємозв'язків ділових функцій, менеджменту та маркетингу.

Курс бухгалтерського обліку є важливим для розвитку відповідних навичок та підготовки до поглибленого вивчення основ і принципів бухгалтерського обліку з подальшим застосуванням набутих знань у практичній діяльності в галузі економіки, промисловості, в підприємницькій діяльності. Знання основ бухгалтерського обліку необхідне для відкриття приватної справи та успішного здійснення (реалізації) підприємництва.

Викладання бухгалтерського обліку в закладах освіти США відіграє важливу роль як у шкільному, так і в професійному навчанні, особливо для тих учнів і студентів, хто має на меті присвятити себе бухгалтерській справі після завершення навчання, або продовжити більш глибоке вивчення предмета в післяшкільній освіті (курсіві форми, навчання в коледжах і університетах). Відомо, що саме ця дисципліна є одним з найважливіших компо-

нентів навчання майбутніх бізнесменів, власників підприємств, комерційних структур, малих фірм і приватних справ.

Протягом усього періоду навчання бухгалтерського обліку в учнів і студентів необхідно виробляти й розвивати: критичне мислення; здатність вирішувати проблеми; вміння створювати конкурентоспроможну команду, працювати в команді, використовувати колективний розум для спільного засвоєння знань і колективного вирішення проблем; навички міжособистісного спілкування. Учням важливо прищепити навички морально-етичного поведіння в суспільстві, повагу до якісної та продуктивної роботи (праці), навчити їх правилам комунікації, прийняття рішень, вміння використовувати нові технології, досягнення науки і техніки. Обов'язковим є застосування засобів обчислювальної техніки та інформаційних технологій у навчальному процесі та виробничій практиці.

Як правило, при навчанні бухгалтерського обліку учням необхідно опанувати обліковий цикл, обліковий процес, фінансову звітність, застосування обліку для різних форм власності, зарплати, оподаткування доходів, управлінських систем, а також навчитися принципам оцінки ефективності діяльності підприємства (організації, установи), набути теоретичних знань і практичних навичок з аналізу фінансово-економічного стану підприємства (бізнесу), планування та контролю прибутків, мінімізації витрат; уміти приймати необхідні рішення залежно від аналізу і планування вартості тощо.

Дисципліни з ділового права розвивають повагу до законодавства, що захищає підприємництво, виробника і споживача, визначає їх права та обов'язки, сприяють усвідомленню громадянами необхідності існування бізнесу у правовому просторі, навчають розуміти національні та міжнародні закони, що впливають на бізнес, прищеплюють навички укладання та виконання виробничих і трудових угод тощо.

Навчальний план з ділового права пропонує спектр дисциплін для вивчення законів у суспільстві та світі, таких, що впливають як на підприємства, так і на їхніх власників і членів їхніх родин

(сімейний бізнес). Оскільки в демократичному суспільстві великого значення набули суд, різноманітні адвокатські та юридичні послуги, ділове право має виключно важливу роль у підготовці майбутнього бізнесмена для правильної організації своєї справи та успішної самореалізації в умовах правового суспільства.

Цикл дисциплін з ділового права розрахований на учнів молодших, середніх і старших класів середніх шкіл, а також на всіх студентів і громадян, що отримують бізнес-освіту в закладах вищої освіти, професійно-технічних, а також за курсовими формами поглиблення знань. Одним із головних завдань є навчити слухачів співвідносити законодавство своєї країни з міжнародним, уміти організувати власний бізнес в умовах міжнародного оточення. Як правило, вивчаються такі курси і розділи: основи права (етика та право; джерела права; структура судів; процедурне та майнове право; цивільне та кримінальне законодавство); право: договірне, торговельне, споживачів; агентське право та закони з працевлаштування; організаційні форми бізнесу (одноосібна власність і товариства; акціонерні товариства); право власності (особиста власність; нерухомість); цінні папери, страхування, забезпечені операції, банкрутство; комп'ютерне право; заповіти та довірча власність; сімейне право; природоохоронне право та право в галузі збереження енергії.

Курси з утворення та розвитку кар'єри призначені для первинного ознайомлення учнів і студентів із спектром можливих професій, навчання методів дослідження можливостей щодо вибору фаху, усвідомлення громадянами смислу та призначення обраної професії, відповідної їх підготовки до опанування обраною професією (спеціальністю, фахом).

Навколишній світ швидко змінюється. Ринкові відносини контролюють зайнятість людей, вносять свої корективи щодо кваліфікації і технічної підготовки робітників, диктують умови працевлаштування, конкуренції, стабільності та виживання бізнесу. У зв'язку з цим навчання людей правильно організувати пошук роботи, визначати шляхи здійснення кар'єри, вміти досягати стабільності, успішно співпрацюючи в команді,

є необхідною складовою як бізнес-освіти, так і загальної освіти в цілому. Ще в молодших класах необхідно знайомити учнів з вимогами до роботи, прищеплювати їм повагу до праці взагалі, навчати, що тільки через працю людина може реалізувати себе й досягти бажаної мети. Учням необхідно розкрити взаємозв'язок між успішним навчанням і сумлінною працею та досягненнями в кар'єрі, можливістю просування по службових сходах та отримання бажаної посади. Навчати утворенню та розвитку кар'єри необхідно протягом усього навчання в школі та після її закінчення, продовжувати при отриманні роботи (посади) і в процесі виконання людиною громадських обов'язків. Головними аспектами освіти в цій галузі є: навчання самооцінці з метою виявлення власних, особистих навичок, здатностей та здібностей, аналізу особистих сильних і слабких сторін (якостей), розвитку й посиленню необхідних якостей; дослідженню професії — вивченню напрямів майбутньої діяльності, обраного фаху й отриманню про нього необхідної інформації, створенню власної інформаційної бази щодо майбутньої роботи, аналізу можливостей майбутнього бізнесу або роботи в міжнародному оточенні, вивчення впливу світової економіки на розвиток майбутнього бізнесу; дослідження взаємозв'язку ділової етики та вміння співпрацювати в команді для досягнення результатів у бізнесі (при виконанні роботи), навчання навичкам комунікації з членами команди, вмінню співпрацювати з людьми, які мають різні типи характеру і поведінки, тощо.

Для вироблення стратегії кар'єри необхідно вміти застосувати набуті знання та дані самоаналізу для використання їх при плануванні коротко-строкових і довгострокових цілей кар'єри, засобів її реалізації, підготовці до професійної діяльності. Також важливо отримати виробничий досвід, знати стан ринку праці за обраною професією, опанувати стратегії пошуку роботи, навчитися успішному кар'єрному зростанню.

Дисципліни з комунікації тісно пов'язані з усіма курсами бізнес-освіти, розвивають усні та письмові навички ділового спілкування, навчають організації та правильній реалізації особистих зв'язків, налагоджуванню ділових контактів для досягнен-

ня професійного успіху у сфері бізнесу. Викладачам курсів з комунікації, так само як і викладачам дисциплін з бізнесу, необхідно навчати слухачів: вибирати і застосовувати методи комунікацій, розпізнавати і долати бар'єри на шляху різних методів комунікацій; уміти формулювати і виражати свої думки, представити їх як вузькому колу, так і широкій аудиторії; вміти вивчити аудиторію, проаналізувати загальний настрій присутніх, визначити мову, тон, стиль і формат спілкування, вміти для досягнення успіху використовувати конкретні ситуації; уміти застосовувати методи критичного мислення для формулювання і висловлення власної думки, а також прийняття рішень для вирішення проблем ділової комунікації; вміти демонструвати знання морально-етичних норм і правил ділової поведінки, обізнаності та володіння корисною інформацією, знання правових аспектів у галузі комунікацій; досліджувати міжнародні комунікації з метою налагодження позитивних ділових відносин на міжнародному рівні в умовах глобального ринку, вільно орієнтуватися в проблемах комунікації та володіти знаннями з комунікаційних систем (у тому числі — культурних, організаційних, технологічних та між-особистісних) для вибору стратегій і форм комунікацій.

Слухачів необхідно навчати основам усної та письмової комунікації, вміню отримувати й виділяти з почутого та прочитаного корисну інформацію, уважно слухати, грамотно писати та ввічливо спілкуватися, реально оцінювати себе та створювати собі позитивний імідж, взаємодіяти з членами колективу та засвоювати навички міжособистісної комунікації. Також учнів і студентів важливо навчати застосовувати технології і технічні засоби комунікацій, використовувати всі форми комунікацій для успішної самореалізації в бізнесі або ефективного пошуку роботи, розвивати в них ділові якості та лідерські задатки, вчити співпрацювати з клієнтами, навчати правилам і методам етичної поведінки.

Цикл дисциплін із розрахунків призначений для розвитку в слухачів основних навичок застосування математичного апарату для виконання повсякденних операцій з цифрами, сумами, рахунками та фінансами. Курси цього циклу необ-

хідні для усіх громадян суспільства — виробників і споживачів, підприємців і робітників, інженерів, технологів, дизайнерів, конструкторів і винахідників, від власників бізнесу та роботодавців до найманих працівників і домашніх господарок. Особливо важливі такі дисципліни для економістів, фінансистів, інвесторів і бухгалтерів.

У розділі дисциплін із розрахунків вивчаються основи математичних операцій; взаємозв'язки та операції з цифрами і числами; моделі, функції та алгебра; системи мір; статистика та ймовірність; застосування математичного апарату для вирішення практичних проблем (таких, як оподаткування; заощадження та інвестиції; підготовка та ведення платіжних документів; менеджмент грошових операцій; здійснення фінансової звітності; закупівлі; збут; облік запасів; амортизація, відшкодування витрат; ресурсозбереження).

Курси з економіки та особистих фінансів навчають приймати необхідні рішення в галузі економіки і фінансів, виховують компетентність, обізнаність, надають практичних навичок ведення фінансових справ підприємства, власного господарства, приватного бізнесу, надають необхідних знань з економіки та фінансів підприємницької та виробничої діяльності. Ці знання необхідні як для бізнесменів, підприємців, виробників і менеджерів, так і для споживачів, клієнтів, покупців — усіх громадян суспільства, що розвивається і прогресує.

У розділі дисциплін з економіки та особистих фінансів акцентується увага на поняттях нестачі (недостатнього задоволення ринкових потреб — продукції, товарів, послуг), вибору засобів для реалізації ринкових вимог і альтернативних витратах. Слухачі навчаються приймати раціональні особисті рішення, усвідомлювати їх наслідки, важливість продуктивності, її взаємозв'язок із спеціалізацією, розподілом праці, заощадженнями, інвестиціями в засоби виробництва і персонал, впливу технологій на виробництво. Вивчаються економічні системи, економічні установи та стимули, розглядаються такі категорії, як обмін, гроші та взаємна залежність, ринки та ціни, пропозиція та попит, роль конкуренції та споживачів, поняття сукупної пропозиції та сукупного попиту. Аналізу-

ються роль уряду і громадян в економічній системі, економічні зв'язки між країнами, даються рекомендації щодо вибору та реалізації кар'єри.

Розділ з підприємництва спрямований на розвиток підприємницьких рис характеру, навичок і типів поведінки, здатності знаходити (розпізнавати) ділові можливості, правильно оцінювати можливості та вигідні ситуації, започатковувати власну справу — підприємництво, керувати підприємством і утримувати його на необхідному рівні.

Навчання підприємництву повинне: зосереджуватися на визнанні можливості та необхідності продуктивної ділової діяльності; розвивати прагнення особистості до самореалізації; виробляти в кожній людині впевненість у можливості започаткування підприємництва та ефективного управління ним. Тому курси з підприємництва, що охоплюють різні функціональні галузі з бізнесу (бухгалтерський облік, фінанси, менеджмент, маркетинг), його економічне, правове, екологічне та інше оточення і навчають, як започаткувати бізнес, є однією з головних складових бізнес-освіти.

Найважливішим є навчити людину: розуміти роль підприємництва в економіці; виявити в собі необхідні підприємницькі якості; розвинути в собі підприємницьке мислення; розгледіти нові ділові можливості та сприятливі умови для започаткування власного бізнесу; виробити підприємницькі типи поведінки та вміння; цивілізовано конкурувати на вільному ринку.

При вивченні особливостей підприємництва слухачам необхідно навчитися: визначати типові характеристики підприємця, оцінювати їх наявність (або відсутність) у себе та інших осіб (у цьому аспекті дуже важливим є аналіз досвіду успішних підприємців); оцінювати переваги підприємництва, витрати та вигоди від рішення займатися власним бізнесом; аналізувати ризики від участі у підприємстві; оцінювати рівень власної кваліфікації та вміння отримувати необхідні знання; чітко уявляти різницю між роботодавцем (хазяїном) і найманим робітником; розрізняти підприємця та менеджера; визначати можливості для бізнесу, що виникають від потреб і бажань інших людей; порівнювати переваги та недоліки заснування

власного підприємства та купівлі вже діючого; аналізувати потенційні ділові можливості з позицій особистих прагнень (бажань), фінансової привабливості та можливого ризику; оцінювати фінансову вартість діючого підприємства.

Важливо також навчитися визначати та вирішувати підприємницькі проблеми, знаходити для цього необхідні рішення та засоби, передбачувати успіх і можливі негаразди, розробляти плани заходів на випадок непередбачених обставин тощо.

Маркетингова частина розділу з підприємництва має навчати потенційного підприємця визначати ринок, виходити на нього, утримувати його (або збільшувати). Економічна частина повинна навчити підприємців застосовувати економічні поняття для прийняття рішень, визначення та оптимізації витрат, виявлення альтернативних шляхів бізнес-діяльності, ознайомити з характеристиками ринкової економіки, функцією цін, роллю прибутку та ризику, а також урядового сприяння зростанню та розвитку малого бізнесу.

Знання з фінансів, що необхідні підприємцю, мають навчити його визначати необхідні грошові кошти, розбиратися у фінансовій звітності, ознайомити з можливими джерелами та видами фінансування. Бухгалтерський облік навчає визначати, встановлювати (запроваджувати), вести та аналізувати відповідні бухгалтерські книги як основу для прийняття ділових рішень. При засвоєнні підприємцями основ менеджменту їм необхідно навчитися створювати план менеджменту комерційного підприємства. Для цього необхідно вміти: формулювати особисті короткострокові та довгострокові цілі, перспективне бачення свого бізнесу; розробляти стратегії досягнення особистого бачення в бізнесі; добирати і наймати людей з однаковим баченням бізнесу підприємця-роботодавця; створювати команду для реалізації свого бачення; проводити моніторинг реалізації бізнес-цілей.

Важливими також є знання щодо світових ринків — їх культурних відмінностей, впливу на бізнес, можливостей для експорту та імпорту, тенденцій на світовому ринку. Правові аспекти підприємництва знайомлять слухачів з формами комерційних організацій, впливом уряду на відкриття

та функціонування приватних підприємств, нормами ділової етики тощо. Навчання створюванню бізнес-планів є необхідним для планування та поетапного здійснення підприємництва, можливості залучення та ефективного використання фінансів (інвестицій).

Зауважимо, що селекція потенційних підприємців і подальше їх навчання є одним з головних і найскладніших завдань бізнес-освіти. Оскільки лише незначний відсоток працездатних громадян суспільства здатний до самостійної підприємницької діяльності, а сама підприємницька діяльність є як проявом творчості, так і мистецтвом законним шляхом заробляти гроші, виробляючи для цього необхідну суспільству продукцію (товари, послуги), проблемою є своєчасне розпізнання в людині підприємця, виявлення в ній специфічних підприємницьких рис характеру, подальший їхній розвиток, навчання необхідних підприємницьких навичок і вироблення типів поведінки ділової людини (див. [236; 239]).

Курси з інформаційних систем необхідні для розвитку навичок аналізу, оцінки та синтезу бізнес-ситуацій, навчання основам застосування інформаційних технологій та сучасних електронно-обчислювальних засобів розрахунків і комунікацій, застосування можливостей інформаційних мереж і ефективної реалізації набутих знань з бізнес-освіти у виробничій, підприємницькій та управлінській діяльності. Важливо навчити майбутніх бізнесменів використовувати засоби обчислювальної техніки та можливості інформаційних мереж як інструмент для прийняття рішень, а інформаційні технології — як апарат для вирішення підприємницьких проблем.

Курси з інформаційних систем мають включати в себе такі важливі розділи, як:

- Архітектура комп'ютерів.
- Прикладне програмне забезпечення.
- Операційні системи та середовища, сервісні програми.
- Системи управління файлами, базами даних і знань.
- Комунікаційні системи, комунікаційні та інформаційні мережі.
- Практичні основи роботи на комп'ютері.
- Прикладне програмне забезпечення.

- Основи програмування.
- Основи інформаційних систем.
- Аналіз та проектування систем.
- Безпека інформаційних систем.
- Етичні аспекти, пов'язані з використанням інформаційних систем і мереж.
- Соціальний та економічний вплив інформаційних систем на суспільство.
- Основи практичного застосування інформаційних систем при навчанні та в процесі трудової діяльності.

Дисципліни з міжнародного бізнесу призначені для розвитку розуміння взаємозв'язку політичних та економічних систем різних країн, ринкових відносин, позитивного впливу засад демократії на розвиток економіки країн світу та світового співтовариства в цілому. Слухачі мають бути обізнані: з роллю і впливом міжнародного бізнесу на життя людей, їх існування та трудову діяльність; з географічними, політичними і культурними особливостями країн світу, з потенційними можливостями ведення в них бізнесу; з професійними можливостями у сфері міжнародного бізнесу; особливостями переміщення і перебування за кордоном (в інших країнах). Майбутнім підприємцям необхідно мати знання з усних та писемних комунікацій, вміння застосовувати стратегії комунікації для досягнення результатів і утворення вигідних міжнародних ділових відносин, пристосовуватися до міжнародних культурних, соціально-політичних і економічних відмінностей у країнах ведення бізнесу, володіти технологіями спілкування та комунікації (включаючи інформаційні і комп'ютерні). Важливими також є знання з соціальних, культурних, економічних, політичних і правових факторів, що впливають на середовище міжнародного бізнесу, а також міжнародних правил і форм етичної ділової поведінки. Також необхідними є курси з міжнародних фінансів, менеджменту у сфері міжнародного бізнесу, міжнародного маркетингу, імпорту-експорту та торговельного балансу, організації та особливостей діяльності міжнародних підприємств.

Дисципліни з менеджменту розвивають здатність і вміння аналізувати, оцінювати та систематизувати дані з різних сфер бізнесу, навчають якос-

тям лідера, розвивають уміння і навички управління персоналом і прийняття важливих рішень, керівництва командою працівників, практичного застосування набутих знань з бухгалтерського обліку, фінансів, маркетингу, логістики, психології та педагогіки. Головний наголос у менеджменті робиться на оцінці та аналізі даних з різних галузей бізнесу, їх синтезі для ефективного управління часом і ресурсами підприємства, а також часом і здібностями інших людей. Менеджеру необхідно вміти приймати правильні рішення, ставити й виконувати перспективні плани, оцінювати й підбирати персонал, створювати конкурентоспроможну команду виконавців, володіти навичками мотивації, іншими методиками, знаннями і навичками вищого рівня організації та управління. Від рівня підготовки менеджерів, глибини їх теоретичних знань і набутих практичних навичок багато в чому залежить успіх або банкрутство підприємств і організацій. Працюючи з людьми і для людей, менеджеру необхідно вміти налагоджувати контакти, знати попит і потреби інших, вміти задовольняти їх і відповідати високим ринковим вимогам. Важливою якістю менеджера також є вміння згуртувати людей з різними характерами і різними можливостями для досягнення поставленої мети, ефективно використати наявні ресурси, передбачити ускладнення та негаразди, запобігти їм.

Курси з менеджменту навчають основам планування, організації, керівництва, контролю та оцінки і складаються з розділів:

- Функції і теорії менеджменту.
- Прийняття фінансових та інших (короткострокових і довгострокових) рішень.
- Конкурентний аналіз та стратегії маркетингу.
- Менеджмент персоналу.
- Організаційні структури.
- Навички менеджменту.
- Етика в менеджменті.
- Роль уряду та соціальна відповідальність.
- Функції організованої праці.
- Управління операціями та основи обслуговування.

Курси з маркетингу розвивають навички аналізу й оцінки ринків, попиту та пропозиції, розуміння впливу засобів маркетингу на економічні

системи країн, міжнародну економіку, підприємство, виробництво і реалізацію товарів і послуг. Оскільки маркетинг є однією з основ бізнесу та важливим чинником розвитку виробництва товарів, організації та надання послуг, навчальні дисципліни з маркетингу є необхідними для бізнесменів і розглядають такі аспекти, як: ролі маркетингу; етика маркетингу; зовнішні фактори бізнесу; товар, продукція (послуги); ціна і продаж; розподіл (дистрибуція) і просування товарів (продукції, послуг); маркетингові дослідження; характеристика ринку; розробка плану маркетингу; прогнозування.

Екологічне підприємство (бізнес) — самостійне або здебільшого регульоване державою і наддержавними органами еколого-господарське новаторство на основі використання різноманітних можливостей для виконання екологічно чистих робіт, створення екологічних товарів і послуг, формування із них ринку в результаті використання традиційних джерел енергії, ресурсів, що супроводжується всебічною системою захисту довкілля, а також нетрадиційних (відновлюваних джерел енергії) з метою гармонійного поєднання інтересів суспільства і власних цілей підприємства.

Частка екологічно чистих промислових товарів у світі від світового товарообігу є мізерною, що за таких темпів забруднення довкілля, а отже, наростання екологічної катастрофи, загрожує не лише підприємству, а й виживанню людства. Оскільки ринкова економіка непридатна як модель майбутнього соціально-економічного розвитку світової цивілізації (механізм ринкового саморегулювання позбавлений важелів збереження природи підприємцями і призвів до екологічної кризи), вирішальна роль в організації екологічного підприємства належить державі та наддержавним органам, що не виключає активної ролі самих підприємців у цьому процесі.

Головні функції екологічного підприємства: інноваційна — продукування нових ідей і зниження рівня екологічного забруднення у виробництві товарів і виконанні робіт, сприяння процесу проектування і виробництва нових, екологічно чистих товарів, здійснення відповідних дослідно-конструкторських розробок; організаційна — вивчення і використання передового досвіду в цій сфе-

рі, впровадження нових за якістю та суттю форм і методів організації виробництва, форм і систем заробітної плати, спрямованих на економію природних ресурсів, електроенергії, недопущення забруднення довкілля або його нейтралізацію, здійснення маркетингових досліджень відповідного профілю, створення організаційних структур, підготовка кадрів; господарська — найефективніше використання існуючої екологічної техніки й технології і впровадження досконалішої, економії матеріальних ресурсів, якнайповніше використання відходів, раціональне використання екологічних фондів; гуманістична — створення екологічних систем, що передбачають гармонію інтересів людини і природи, виготовлення товарів і послуг та виконання робіт, які не загрожують здоров'ю людей, враховують віддалений вплив на довкілля; особистісна — реалізація принципів еколого-економічного мислення у процесі підприємницької діяльності та екологічного управління підприємством.

Принципами еколого-економічного мислення підприємця, як правило, є:

- Необхідність комплексного засвоєння новітніх знань про еколого-економічні зв'язки в цілісній еколого-економічній системі відтворення, усвідомлення можливих екологічних ризиків, що виникають у процесі підприємницької діяльності, в найближчій і віддаленій перспективі, зокрема впливу техніки і технології на навколишні ліси, ґрунтові та наземні води, повітря, можливу зміну радіаційного та хімічного фону, тепловий ефект тощо.
- Уміння знаходити оптимальні для підвищення ефективності окремого підприємства, галузі й національної економіки варіанти розвитку й охорони довкілля, а також межі допустимого втручання в екологічну систему, з тим щоб не порушити відновлювальний потенціал природи.
- Формування у працівників підприємства еколого-технологічної культури, екологічного світогляду.
- Вироблення еколого-економічної концепції вартості товарів і послуг, виконуваних підприємством робіт, що передбачає врахування витрат на виробництво екологічно чистих товарів

і виконуваних робіт або екологічно допустимих норм, квот їх забруднення з метою встановлення оптимальних екологічних націнок.

- Дотримання екологічних і гуманістичних критеріїв на етапі дослідно-конструкторських розробок нових товарів, видів техніки і технології, широке впровадження біотехнологій.
- Здійснення еколого-економічного планування на підприємстві, яке має втілюватися у відповідній політиці передусім для профілактики екологічно шкідливих дій та наслідків.
- Формування психофізичних якостей підприємця з урахуванням екологічної компоненти (цілеспрямованість у діяльності щодо збереження довкілля й належна працьовитість та відданість цій ідеї, психологічна стійкість у реалізації цієї мети тощо).

В умовах конкуренції, зокрема переважаючих недосконалих її форм, вирішальний вплив на впровадження екологічного підприємництва мають держава та наднаціональні органи, тому першочергове завдання в цій сфері — розробка відповідного законодавства та використання на цій основі економічних і адміністративних важелів.

На мікрорівні перед підприємцями, бізнесменами та компаніями стоять завдання широкомасштабного впровадження біотехнологій, створення безвідходних виробничо-технологічних циклів, підприємств з переробки відходів (передусім пластиків), старих, зношених товарів, дезактивації забруднених територій, впровадження ефективних еколого-економічних методів ведення сільського господарства, виробництва надійної апаратури для вимірювання ступеня забруднення довкілля тощо [101, с.739–740].

2. Екологічний менеджмент — це комплекс взаємопов'язаних форм, засобів і методів управління діяльністю промислових фірм і компаній щодо раціонального природокористування та захисту довкілля. Він є складовою системи регулювання та управління процесом захисту навколишнього середовища на мікрорівні і ґрунтується на загальноцивілізаційних принципах: послаблення глибини зростаючої екологічної кризи, використання критеріїв екологізації та гуманізації

техніки, формування екологічної культури й екологічного мислення тощо.

Реалізація екологічного менеджменту здійснюється через комплексне застосування економічних, законодавчих та адміністративних засобів і методів на рівні окремих підприємств, галузей та регіонів. З цією метою на цих рівнях відповідними управлінськими структурами здійснюється екологічна експертиза (оцінка) стану довкілля та рівня впливу екологічно забруднених виробництв на його якість, розробляються комплексна програма нейтралізації такого впливу, різноманітні шляхи, засоби й методи реалізації програми із визначенням термінів.

Серед економічних засобів екологічного менеджменту на передвиробничій стадії найважливішу роль відіграють розробка критеріїв екологізації нової техніки і створюваної на підприємстві, об'єднанні технології з урахуванням безпосереднього та опосередкованого впливу на ґрунтові та наземні води, повітря, урожайність сільськогосподарських угідь, появи шкідливих відходів та ін.

На стадії виробництва економічними важелями екологічного менеджменту є, передусім, своєчасна сплата платежів за екологічне забруднення, внесків до екологічних фондів, дотримання норм і правил охорони довкілля, санітарних норм та ін. Найважливішими видами екологічних податків є податки на моторне та інші види пального, на екологічно забруднені транспортні засоби (в т.ч. повітряні), на засоби захисту рослин (передусім пестициди), на шкідливі відходи від виробництва, за нераціональне використання природних ресурсів (опосередковано) тощо.

Економічними засобами екологічного менеджменту є також запровадження на підприємстві мало- і безвідхідних технологій, збільшення екологічних інвестицій тощо. Серед адміністративних засобів екологічного менеджменту важливу роль відіграють встановлення обов'язкових норм на шкідливі викиди і контроль за їх дотриманням, періодичний контроль за рівнем кваліфікації відповідних працівників тощо. [101, с.294].

3. Валеологія (здоровий спосіб життя) — інтегративна наука про здоров'я людини (індивіда),

яка вивчає сутність, механізми і прояви здоров'я, методи його діагностики і прогнозування. Це наука про формування, збереження, зміцнення, відновлення та передачу здоров'я (генетичний фактор) за допомогою, як правило, немедикаментозних, природних чинників та засобів.

Завданням валеології є підвищення рівня здоров'я, поліпшення якості життя і соціальної адаптації індивіда шляхом корекції потрібних чинників. До валеології можна віднести: харчування, фізичний стан, рівень функціонування всіх органів, клітин, тканин, їхню адаптацію до середовища та їхнє відновлення; рівень регенерації організму, рівень захисту організму та працездатність.

Курс, що є інтегральним підходом до фізичного, морального і духовного здоров'я людини з боку природничих, суспільних і гуманітарних наук — медицини, гігієни, біології, сексології, психології, соціології, філософії, культурології, педагогіки та інших, присвячений застереженню та запобіганню шкідливого впливу на людину факторів її професійної (підприємницької) діяльності.

4. Ресурсозаощадження (енерго- і ресурсозбереження) у бізнесі. Визначальними чинниками підвищення ефективності виробництва й економічного зростання є ресурсо- та енергозбереження. Ресурсозаощадження — це процес послідовної і комплексної реалізації організаційних, економічних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення економії та раціонального використання матеріально-сировинних ресурсів у процесі підприємницької (виробничої) діяльності. Необхідність впровадження новітніх технологій із енерго- і ресурсозбереження обумовлена тим, що більшість видів матеріально-сировинних ресурсів є невідтворюваними і нераціональне їхнє використання призводить до повного вичерпання їхніх запасів на Землі. Крім того, все більше ускладнюються умови видобутку природних первинних ресурсів, що стрімко збільшує їх ціну на світових ринках і спричиняє їх нестачу для всього людства. Раціональне ресурсоспоживання є вигідним і необхідним як для малого, середнього і великого бізнесу, так і для всієї світової спільноти.

Енергозбереження являє собою комплексні дії для зменшення кількості і збереження використаної енергії. Нераціональне використання енергії, як правило, пов'язане з двома проблемами: по-перше, запаси відновлюваних джерел енергії вичерпуються, а по-друге, сучасні способи виробництва енергії завдають непоправної шкоди як довкіллю, так і людям внаслідок шкідливих викидів. Тому перед людством постала необхідність її заощадження.

У курсі розглядаються: види, типи і способи застосування новітніх ресурсозберігаючих (ресурсо-

заощадних технологій; прогресивної техніки, що реально зменшує витрати природних ресурсів (матеріалів, сировини, енергії); удосконалення конструкції продукції; використання нових і альтернативних видів сировини, матеріалів, джерел енергії, розробка їх інноваційних зразків; раціональне використання і переробка відходів підприємницької та іншої людської діяльності; оптимізація транспортних перевезень; удосконалення матеріалів для їх багаторазового використання; економне споживання усіх видів ресурсів тощо. [102, с.208–209].

6.3. Початкова підготовка з підприємництва (бізнесу)

Розглянемо, як приклад, план популярного у США навчального курсу з підприємництва для початкової підготовки учнів старших класів, студентів і дорослих американців — потенційних підприємців, які планують започаткувати свій бізнес і мріють досягти в ньому успіху (див. [236; 239]).

З чого починати:

- 1) Консультації з фахівцями — психологами, педагогами, економістами, юристами та іншими спеціалістами з проблем здатності людини до самостійної підприємницької діяльності та перспектив відкриття бізнесу.
- 2) Складання (розробка) бізнес-плану.
- 3) Вкладання фінансів.

Далі:

- Аналіз ринку (маркетинг).
- Вибір місцерозташування для здійснення підприємництва.
- Цінова політика.
- Визначення способів збільшення грошового обігу.
- Оцінка вартості підприємництва для вибору страхової політики.
- Добір працівників (кого наймати на роботу).
- Управління бізнесом по годинно (за сумісництвом).
- Оточуюче середовище підприємництва.

- Можливості експорту-імпорту.
- Податки! Податки! Податки!

Метою навчання за цим курсом є допомога потенційному підприємцю осмислити сутність самостійного бізнесу, виявити свій власний шлях, зважити сили, проаналізувати всі “за” і “проти” й прийняти остаточне рішення. Якщо рішення позитивне, консультанти нададуть методичну й професійну допомогу в започаткуванні та правильному веденні власної справи. Таким чином, навчання поєднується з практичною діяльністю самого підприємця під наглядом і за допомогою досвідчених фахівців і педагогів.

Курс навчання основам антрепренерства (підприємництва) має чотири частини, а сам процес навчання складається з двадцяти п'яти кроків (кожний уточнює та відшліфовує план діяльності підприємця).

Частина перша. Попереднє планування.

Крок перший: Дослідження, вивчення і виявлення можливостей.

Дух і риси антрепренера. Чому зроблено саме такий вибір (для задоволення власної гідності; здобуття незалежності; заради користі)? Коли починати бізнес. Типи антрепренерів (класифікація):

незалежні та франчайзні (що використовують не свою, а чужу торгову марку). Проект (бізнес-план) підприємницької діяльності. Проект концепції (ідеології) підприємства, що створюється антрепренером (концептуальний план).

Крок другий: Готовність розпочати бізнес (готовність до старту).

Знайти можливість розпочати власну справу. Франчайзинг. Придбання вже існуючого підприємства. Створення бізнесу. Винахідництво. Патенти і авторські права. Можливості, які надає державна (демократична) система для розвитку бізнесу. Проект концепції (ідеології) підприємства, що створюється антрепренером (план антрепренера: крок другий).

Крок третій: Антрепренер за сумісництвом (погодинний).

Переваги й недоліки. Зауваження щодо переведення бізнесу за сумісництвом до головного (основного) бізнесу антрепренера. Складання плану дій.

Крок четвертий: Вивчення середовища, що оточує підприємництво (бізнес).

Використання методів охорони природних ресурсів у бізнесі (вторинної сировини, безвідходних технологій тощо). Можливості промислового розвитку в цій сфері. Можливості старту бізнесу з використанням вторинної сировини.

Крок п'ятий: Аналіз ринку.

Хто є потенційним споживачем вашої продукції? Дослідження ринку. Демографічні показники. Виявлення мети та контингенту ринку для подальшого маркетингового охоплення. Прогнозування продажу.

Крок шостий: Розташування.

На чому акцентувати увагу: місце знаходження; транспорт; оточення. Вибір місця знаходження (населеного пункту). Вибір місця в населеному пункті. Альтернативи: центр міста, околиці, заміські зони тощо. Можливості для знаходження вашого підприємства потенційними клієнтами, під'їзду та паркування. Місце знаходження виробництва, оптової торгівлі та професійних послуг. Лізинг. Типи лізингу.

Крок сьомий: Фінансування й організація.

Капітальні ресурси. Тип організації (підприємства, виробництва) й особливості його фінан-

сування. Індивідуальна власність, партнерство і корпоративність у підприємництві.

Крок восьмий: Дизайн (проекування) бізнесу.

Проекування оточення, що пасує до продукції або послуги, яку ви збираєтеся продавати (елегантність, простота, специфічність тощо) і стимулює потенційного споживача зробити у вас покупку. Вибір належної назви бізнесу з урахуванням двох її функцій: ідентифікації товару або послуги; створення іміджу (позитивного образу). Назва бізнесу — один із видів його реклами.

Частина друга. Розуміння споживача. Успішний антрепренер повинен розуміти психологію споживача.

Крок дев'ятий: Дивовижний та загадковий споживач.

Ієрархія потреб споживача. Потенційні можливості покупця: фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо. Стиль життя споживача. Повторний продаж (повторне надання послуг): методи зацікавлення потенційного споживача.

Крок десятий: Реклама та просування продукту (послуги).

Рекламна спіраль. Створення інформаційних матеріалів для реклами. Комунікативний канал. Використання поштового зв'язку. Визначення вартості реклами (мас-медіа: телебачення, радіостанції, газети) і оцінка результатів. Відкриття та презентація бізнесу; супроводження початку справи церемонією відкриття бізнесу (що є потужною одноразовою рекламною кампанією). Просування продукції (товару, послуги) з акцентуванням характерних рис і переваг. Система заохочення споживачів (подарунки, сувеніри, розпродаж, залучення видатних особистостей, організація шоу, концертів, розваг тощо).

Задоволення й насолода споживача — ваша перевага. Найголовніше — це гласність.

Одна схвальна стаття про вашу діяльність варта багатьох рекламних оголошень.

Крок одинадцятий: Організація продажу.

Дейл Карнегі, де ви? Життя будь-якого бізнесу — правильна філософія продажу (для організації ефективної торгівлі продукцією, товарами, послугами). Тренінг організаторів (менеджерів)

збуту. Найвищий рівень тренування дають курси за методами Дейла Карнегі. Однак тренінг з продажу не може зробити диво. *Інтроверти* (спокійні, соромливі, багато часу проводять на самоті) та *екстраверти* (активні, жваві, товариські та компанійські). Якими високими технологіями не володів би інтроверт, з нього не можна зробити динамічного екстраверта — фахівця з продажу. Телемаркетинг (маркетинг за допомогою телефону). Демонстрація продукції (товару, послуг). Антрепренер як споживач. Заохочення та оцінка персоналу, що займається продажем.

Частина третя. Ціноутворення. Правильне ціноутворення — основа заохочення покупців (завдяки розповсюдженню думок, відгуків, чуток та іншої усної інформації споживачів серед людей).

Крок дванадцятий: Загальна концепція ціноутворення.

Політика ціноутворення для оптового та роздрібного продажу. Знижки цін та розпродаж. Політика ціноутворення з метою швидкого продажу. Стратегії та технології ціноутворення. Розповсюдження продукції (товару, послуг). Дистриб'ютори (розповсюджувачі).

Крок тринадцятий: Як зберегти ключовий персонал.

Механізм і технології. Взаємна чесність і взаємна довіра. Матеріальне та моральне заохочення. Комфортні умови роботи. Працівник має бути учасником розробки своїх професійних завдань і відповідальності. Необхідно використовувати сильні сторони та особливості підлеглих. Найголовніше правило — запрошувати тих, з ким приємно працювати! Як знайти необхідних працівників. Ви — як керівник (бос). Компенсація за працю.

Крок чотирнадцятий: Грошовий обіг.

Доцільне використання грошей. Кредит.

Крок п'ятнадцятий: Матеріальний облік.

Необхідно мати належні ресурси в належному місці у належний час. Закупки для бізнесу. Сезонні замовлення.

Крок шістнадцятий: Управління бізнесом.

Організація. Організаційні теорії. П'ять функцій менеджменту. Менеджмент маркетингу.

Крок сімнадцятий: Бухгалтерський облік.

Форми і процедури. Фінансові документи. Податкові форми.

Крок вісімнадцятий: Податки — нескінченний головний біль! Напевно існують тільки дві речі — смерть і податки! Податки на дохід приватного підприємця; на дохід партнерів; на доходи корпорацій.

Крок дев'ятнадцятий: Комп'ютери в бізнесі.

Крок двадцятий: Страхування.

Частина четверта. Погляд у майбутнє.

Крок двадцять перший: Розширення (експансія) та закриття бізнесу.

Коли, навіщо і як розширитися? Продаж бізнесу. Визначення ціни.

Крок двадцять другий: Вихід на міжнародну арену.

Дослідження можливостей. Аналіз ресурсів. Напрями міжнародної торгівлі.

Крок двадцять третій: Перша річниця вищого бізнесу.

Коли перший день народження щасливий. Коли перший день народження нещасливий. Оцінка ситуації. Ревізія (прискіпливий аналіз) бізнес-плану. Планування на майбутнє.

Крок двадцять четвертий: Планування виходу на пенсію.

Крок двадцять п'ятий: Проблеми малого бізнесу.

Причини невдач. Де шукати допомогу.

Наведемо ще два плани (два варіанти) навчального курсу з підприємництва факультету менеджменту (бізнес-школи) та Центру професійної підготовки Бостонського університету (www.management.bu.edu, www.bu.edu/professional/), які пропонуються для студентів і дорослих американців — потенційних підприємців і бізнесменів. Ці плани розраховані на поглиблену підготовку в галузі підприємництва, і для їх засвоєння необхідно мати середню (шкільну) освіту, попередні знання з основ прикладної та обчислювальної математики, основ законодавства, вміння володіти комп'ютером на рівні користувача. Важливою є підготовка з психології, економічної географії, мови і засобів комунікації. Високі морально-етичні якості і вихованість майбутнього підприємця-бізнесмена дозволять йому інтегруватися в циві-

лізований бізнес, а знання іноземних мов — зайняти свою нішу в міжнародному бізнесі.

План (структура) курсу з підприємництва.
Варіант перший

Вступ:

1. Сутність підприємництва.
2. Планування бізнесу.
3. Застосування інформаційних технологій.

Планування процесу (етапів) складання планів (планування процесу планування):

1. Самооцінка.
 - Індивідуальна винахідливість.
 - Постановка (накреслення) цілей.
 - Власний бюджет.
2. Пошук і знаходження ніші.
 - Аналіз потреб населення.
 - Аналіз бізнесу/промисловості.
 - Аналіз основних можливих напрямів бізнесу.
 - Дослідження ідей можливого бізнесу.
 - Розробка продукту (товару, послуги).
3. Вступ до фінансів.
 - Грошовий потік.
 - Аналіз збалансованої діяльності (безприбуткової та беззбиткової).

Складання плану бізнесу (бізнес-плану):

1. Продукція (товари та послуги).
2. Вивчення можливостей виходу продукції на ринок.
 - Аналіз промисловості та спектра послуг.
 - Аналіз потреб ринку (критичний аналіз ринку).
 - Особливості споживача.
 - Конкуренція.
 - Початкове прогнозування продажів продукції (товарів, послуг).
3. Можливості для здійснення фінансової стратегії.
 - Витрати на персонал.
 - Витрати на розміщення виробництва.
 - Витрати на вироблення продукції (товарів, послуг). Вартість продукції.
 - Інші виробничі витрати.
4. Маркетинг.
 - Продукція.
 - Ціна.
 - Місце.
 - Просування продукції на ринок.
 - Людські ресурси.

5. Операції.

- Менеджмент і персонал.
- Служба споживача.
- Законодавчо-правова структура.
- Виробничі (операційні) процедури.
- Місце розміщення та макет (проект, модель) продукції (те, що можна демонструвати).
- Оновлення продукції (інновації) та капітальне обладнання.
- Податки, ліцензії, страхування.
- Ключові люди (співробітники, працівники).

6. Фінанси.

- Грошовий потік (наближений до реального з припущеннями).
- Аналіз діяльності без прибутків і збитків.
- Власний фінансовий план (власний фінансовий стан).
- Фактори ризику.

7. Виконавчі висновки.

8. Ревізія (аналіз, перевірка) та презентація.

- Видання складеного бізнес-плану.
- Оприлюднення (публічний виступ).
- Презентація.

9. Готовність до розпочинання (відкриття) бізнесу.
Впровадження бізнес-плану:

1. Вступ до впровадження.

2. Буття підприємця (якості, необхідні для самореалізації підприємця).

- Самодостатність (необхідність розраховувати на себе самого, свої сили і можливості).
- Розвиток позитивного ставлення.
- Уміння управляти часом (правильно організувати свій час).
- Піклування про себе.

3. Залучення інших до вашого бізнесу (використання людських ресурсів, зв'язків і сприятливих можливостей).

• Наймані працівники:

- а) складання персональних посадових інструкцій та опи робіт;
- б) складання загального списку та опису робіт (усі види робіт, що необхідно виконувати);
- в) стратегія добору персоналу;
- г) співбесіди з потенційними працівниками та відбір персоналу;
- д) тренінг (навчання) персоналу;

- е) керівництво персоналом;
 - ж) оцінка персоналу.
 - Професійні стосунки.
 - Мережі та зв'язки (об'єднання, спілки).
4. Залучення (отримання) та утримування споживачів.
- Реклама та просування продукції.
 - Власні продажі.
 - Аналіз продажів і ринків.
 - Служба споживача.
 - Засоби для організації демонстрацій та презентацій продукції (обладнання та інвентар, необхідні для демонстрації продукції під час виставок і продажів).
 - Конкуренція.
 - Розміщення.
5. Управління майном.
- Розподіл капіталу.
 - Отримання обладнання.
 - Придбання, цінова політика, управління інвентарем.
 - Фінансове планування.
 - Розрахунок вимог до загального капіталу та робочого (оборотного) капіталу.
 - Ведення обліку та контроль.
 - Вироблення фінансових положень.
 - Визначення кредитної політики.
 - Управління боргами.
6. Як працювати легально (в рамках законів) та етично.
- Вимоги щодо податків і звітів.
 - Ліцензії та дозволи.
 - Вимоги щодо навколишнього середовища (екологічні вимоги) та професійні вимоги.
 - Питання етики і моралі.
- Загалом: 45 лекційних (академічних) годин (3 кредити) і 15 практичних і семінарських занять (1 кредит).*

План (структура) курсу з підприємництва.
Варіант другий

Розділ перший. Вступ та огляд діяльності підприємств

1. Огляд основних напрямів бізнесу.
2. Огляд навчального плану курсу.
3. Глосарій термінів.

4. Аналізи реальних ситуацій у бізнесі (так званих "кейсів").
5. Завдання щодо складання та виконання групового проекту.

Розділ другий. Стратегія бізнесу

1. Розуміння бізнесу: люди, продукція (товари, послуги), інтелектуальна власність, майно, фінанси.
2. Розуміння ринку: розміри, швидкість росту (розвитку), особливості (звички) споживача, ціноутворення.
3. Розуміння конкурентів.
4. Розуміння ризику бізнесу.
5. Розробка стратегії.

Розділ третій. Планування бізнесу

1. Розробка життєздатного (реального) бізнес-плану.
2. Складання плану впровадження.
3. Виконання плану: кількісне та якісне.
4. Глобальна перспектива.

Розділ четвертий. Основні напрямки маркетингу

1. Складання маркетингового плану.
2. Використання стратегії.
3. Маркетингові підходи.
4. Збір маркетингової інформації (маркетингових даних).
5. Аналіз конкуренції.
6. Прогнозування (вироблення прогнозу).
7. Цінові стратегії.
8. Створення нової продукції (товарів, послуг).
9. Маркетингові канали.
10. Реклама та просування продукції.
11. Інтернет і маркетинг.

Розділ п'ятий. Менеджмент продажів і стратегії розподілу (дистрибуції) продукції

1. Розвиток розподілу (дистрибуції) і реалізації.
2. Прямі та непрямі продажі та стратегії розподілу.
3. Внутрішні та міжнародні продажі та стратегії розподілу.
4. Застосування стратегій продажів.
5. Утворення торговельних каналів (каналів збуту).
6. Вміння та навички в менеджменті продажів (торговельному менеджменті).
7. Схеми компенсацій у торгівлі (в продажах).

Розділ шостий. Напрямки бухгалтерського обліку

1. Фінансова звітність.
2. Внутрішні напрямки.
3. Зовнішні напрямки.
4. Балансові звіти та звіти з грошових потоків.
5. Звіти про прибутки і витрати.
6. Облік менеджменту та цін (контроль цінової політики).
7. Поєднання внутрішнього контролю з чітко організованими операціями.
8. Аудити, внутрішні аудити, організації з аудиту.

Розділ сьомий. Основні напрямки фінансового розвитку

1. Утворення бюджету та складання прогнозу.
2. Моделі доцільного інвестування.
3. Вартість аналізу капіталу.
4. Використання коефіцієнтів співвідношень.

Розділ восьмий. Менеджмент операцій та якості. Утворення нової продукції

1. Оцінка (вимірювання) продуктивності. Обладнання.
2. Стандарти і гарантії якості.
3. Використання інформаційних систем.
4. Інновації.

Розділ дев'ятий. Стратегія людських ресурсів, заохочення (стимулювання)

1. Наймання, утримування та звільнення професійної та непрофесійної робочої сили.

2. Вимоги щодо спілкування (комунікації).
3. Компенсаційна стратегія.
4. План заохочення (стимулювання) найманих робітників (працівників).

Розділ десятий. Етика бізнесу та соціальна відповідальність

1. Відповідальність бізнесу перед суспільством.
2. Важливість етики в бізнесі.
3. Життя за правилами бізнес-етики (життя за ENRON).

Розділ одинадцятий. Напрямки законів бізнесу.

1. Регулюючі напрямки: ринки цінних паперів і послуг; стандарти праці і питання безпеки на робочому місці; оподаткування.
2. Напрямки корпоративного керівництва.
3. Роль ради директорів та ради комітетів.
4. Об'єднання та придбання.

Розділ дванадцятий. Заключна частина

1. Групові презентації.
 2. Випускні тести, випробування та екзамени.
- Загалом:* 45 лекційних (академічних) годин (3 кредити) і 15 практичних і семінарських занять (1 кредит).

Зауважимо, що при викладанні курсу підприємництва, крім аудиторної навчальної роботи, значний час відводиться для практичної роботи в успішних підприємствах і фірмах, зустрічей з провідними підприємцями і видатними бізнесменами.

6.4. Підготовка молодших спеціалістів із підприємництва (управління бізнесом)

У США і багатьох економічно розвинених країнах світу першим післяшкільним етапом підготовки фахівців до самостійної підприємницької діяльності є навчання у ВНЗ за програмою молодшого спеціаліста в галузі бізнесу з подальшим одержанням відповідного наукового ступеня молодшого спеціаліста з бізнесу (див., наприклад: [304; 309; 375; 378; 379; 550–552]).

Розглянемо для прикладу такі дві програми (навчальні плани) підготовки молодшого спеці-

аліста: в галузі “управління бізнесом” (Associate Degree in Business Administration) і в галузі “міжнародного бізнесу” (Associate of Science Degree in International Business).

Навчальний план підготовки молодшого спеціаліста, як правило, складається з обов'язкової (“стрижневої”) загальноосвітньої частини, обов'язкової (базової) спеціальної, а також — профільуючої, професійно-орієнтованої частини за обраною спеціальністю. На відміну від бака-

лаврського, до навчального плану з підготовки молодшого спеціаліста включається від 60 до 66 кредитів (до бакалаврського — від 120–124 до 130–134 кредитів).

Загальноосвітня частина програм підготовки молодшого спеціаліста в галузі управління бізнесом може мати 30–32 кредити та складатися з такого переліку дисциплін.

1. Математика — 3 кредити.
2. Прикладна та обчислювальна математика — 3 кредити.
3. Статистика — 3 кредити.
4. Спілкування (6 кредитів):
 - 4.1. Творча письмова робота з англійської мови 1-го рівня (English Composition I) — 3 кредити.
 - 4.2. Творча письмова робота з англійської мови 2-го рівня (English Composition II) — 3 кредити.
5. Гуманітарні дисципліни (6 кредитів):
 - 5.1. Європейська історія — I (3 кредити) або Історія Америки — I (3 кредити).
 - 5.2. Європейська історія — II (3 кредити) або Історія Америки — II (3 кредити).
6. Суспільні науки (12 кредитів):
 - 6.1. Загальна психологія — 3 кредити.
 - 6.2. Політологія — 3 кредити.
 - 6.3. Вступ до соціології — 3 кредити.
7. Фізична культура (не є обов'язковою дисципліною, викладається за бажанням студента) — 2 кредити.

Заохочується також і позакласна участь у спортивних заходах, відвідування басейну та спортивних секцій.

Загалом : 30–32 кредити.

Обов'язкова (базова) спеціальна частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі управління бізнесом містить у собі такі 8 курсів (по 3 кредити кожний):

1. Вступ до бізнесу — 3 кредити.
2. Бухгалтерський облік частина I — 3 кредити.
3. Бухгалтерський облік частина II — 3 кредити.
4. Прикладне програмне забезпечення в бізнесі — 3 кредити.
5. Основи маркетингу — 3 кредити.
6. Основи ділового права (основи права у сфері бізнесу) — 3 кредити.

7. Основи макроекономіки — 3 кредити.

8. Основи мікроекономіки — 3 кредити.

Загалом : 24 кредити.

Профілююча, професійно-орієнтована частина за обраною спеціальністю складається з таких двох курсів по 3 кредити кожний (загалом — 6 кредитів):

1. Вступ до міжнародного бізнесу — 3 кредити.
2. Поведінка споживача та основи теорії споживання — 3 кредити.

Усього : 6 кредитів.

Загальноосвітня частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі міжнародного бізнесу має 32 кредити та складається з такого переліку дисциплін.

1. Математичні дисципліни — 3 кредити (на вибір):
 - 1.1. Математика (3 кредити)
 - 1.2. Прикладна та обчислювальна математика (3 кредити).
2. Природничі науки — 3 кредити (на вибір):
 - 2.1. Наука і суспільство — 3 кредити.
 - 2.2. Життя і здоров'я людини — 3 кредити.
 - 2.3. Екологія — 3 кредити.
 - 2.4. Охорона навколишнього середовища — 3 кредити.
 - 2.5. Елементарна фізика — 3 кредити.
3. Спілкування — 6 кредитів:
 - 3.1. Творча письмова робота з англійської мови 1-го рівня (English Composition I) — 3 кредити.
 - 3.2. Творча письмова робота з англійської мови 2-го рівня (English Composition II) — 3 кредити.
4. Гуманітарні дисципліни — 6 кредитів (на вибір):
 - 4.1. Американська література і культура — 3 кредити.
 - 4.2. Європейська література і культура — 3 кредити.
 - 4.3. Історія Америки — 3 кредити.
 - 4.4. Європейська історія — 3 кредити.
 - 4.5. Образотворче мистецтво — 3 кредити.
 - 4.6. Ділова англійська мова — 3 кредити.
5. На вибір 14 кредитів з такого переліку дисциплін:
 - 5.1. Суспільні науки:
 - 5.1.1. Загальна психологія — 3 кредити.
 - 5.1.2. Політологія — 3 кредити.

- 5.1.3. Філософія — 3 кредити.
- 5.1.4. Основи права I — 3 кредити.
- 5.1.5. Основи права II — 3 кредити.
- 5.1.6. Етика бізнесу — 3 кредити.
- 5.2. Культури світу та їх взаємодія:
 - 5.2.1. Іноземна мова — від 4 до 8 кредитів.
 - 5.2.2. Історія християнства — 3 кредити.
 - 5.2.3. Релігії світу — 3 кредити.

5.3. Фізична культура:

- 5.3.1. Здоровий спосіб життя та культура тіла — 1 кредит.
- 5.3.2. Активний курс заняття спортом — 1 кредит. (Обов'язковими також є позакласна участь у спортивних заходах і відвідування басейну та спортивних секцій).

Всього: 32 кредити.

Обов'язкова (базова) спеціальна частина програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі міжнародного бізнесу може мати такі курси (по 3 кредити кожний):

1. Основи міжнародного бізнесу.
2. Основи бухгалтерського обліку (частина I).
3. Основи бухгалтерського обліку (частина II).
4. На вибір один з комп'ютерних курсів (3 кредити):
 - 4.1. Вступ до комп'ютерних наук — 3 кредити.
 - 4.2. Прикладне програмне забезпечення в бізнесі — 3 кредити.
 - 4.3. Сучасні напрями інформаційних технологій — 3 кредити.
 - 4.4. Застосування інформаційних технологій у бізнесі — 3 кредити.
5. Основи міжнародного маркетингу.
6. Основи міжнародного ділового права (основи міжнародного права у сфері бізнесу).
7. Основи макроекономіки.
8. Основи мікроекономіки.

Всього: 24 кредити.

Профільюча, професійно-орієнтована частина за обраною спеціальністю складається з двох курсів за вибором по 3 кредити кожний (загалом — 6 кредитів) з такого переліку:

1. Основи міжнародного менеджменту — 3 кредити.
2. Міжнародні закони бізнесу.
3. Основи управління міжнародним бізнесом.
4. Політика бізнесу — 3 кредити.

5. Професійне спілкування — 3 кредити.
 6. Управління малим бізнесом — 3 кредити.
 7. Експортно-імпортні операції — 3 кредити..
 8. Основи зовнішньоекономічної діяльності — 3 кредити.
 9. Особливості середнього і великого бізнесу — 3 кредити.
 10. Міжнародна економіка — 3 кредити.
 11. “Паблік рілейшнз” — “громадські зв'язки” — 3 кредити.
 12. Семінар з управління міжнародним бізнесом — 3 кредити.
- Всього: 6 кредитів.*

Підготовка молодшого спеціаліста, як правило, триває 4 основних семестри (по 15 тижнів) і закінчується випускними іспитами та презентацією фінальної (випускної) письмової роботи (подібно до нашої дипломної роботи). Після отримання ступеня і диплома, молодший спеціаліст може або працювати, або продовжувати навчання в бакалавратурі.

Зауважимо, що ВНЗ США та інших економічно розвинених країн на базі програми підготовки молодшого спеціаліста в галузі бізнесу можуть надавати випускникам професійну підготовку в таких сферах: управління бізнесом; менеджмент; облік (бухгалтерський); маркетинг; фінанси. За незначної ж модифікації програми — включенні до обов'язкової (базової) спеціальної та профільючої, професійно-орієнтованої частин 4–5 додаткових курсів з інформаційно-комп'ютерних дисциплін (наприклад: прикладне інформаційно-комп'ютерне забезпечення бізнесу; інформаційні процеси в бізнесі; вступ у програмування; бази даних: розробка і програмування; комп'ютерний дизайн і графіка; мови програмування високого рівня; менеджмент інформаційних систем; менеджмент інформаційних мереж; системний аналіз і дизайн інформаційних технологій; вибрані теми з інформаційних технологій і таке інше) — концентруватися на підготовці фахівців у тих же сферах, але зі спеціальною комп'ютерною підготовкою.

На базі підготовки молодшого спеціаліста в галузі міжнародного бізнесу випускники можуть отримувати професійну підготовку в таких напрямках: управління міжнародним бізнесом;

міжнародний менеджмент; облік у міжнародному бізнесі; міжнародний маркетинг; міжнародні фінанси. Тільки правові спеціальності, пов'язані

з дисциплінами в галузі бізнесу, вимагають спеціальної попередньої правової підготовки з більш тривалим терміном навчання.

6.5. Підготовка бакалаврів у галузі підприємництва (управління бізнесом)

Як уже зазначалося, специфіка американської децентралізованої вищої освіти полягає в тому, що не існує єдиного стандарту із змісту навчання, також не існує стандартних програм підготовки спеціалістів. Програми розробляються професорсько-викладацьким складом, педагогами-науковцями або спеціалістами-експертами. ВНЗ самостійно встановлюють конкретні вимоги щодо змісту, кількості та послідовності проходження навчальних курсів (див., наприклад: [304; 309; 375; 378; 379; 550–552; 591; 601; 608; 609]).

Базовою вищою освітою у США та багатьох економічно розвинених країнах вважається бакалаврська освіта. Розглянемо, як приклад, навчальні плани підготовки бакалаврів у галузі “управління бізнесом” і в галузі “міжнародного бізнесу”. За такими планами проходять базову підготовку майже всі підприємці, бізнесмени, менеджери, маркетингологи та інші фахівці сфери бізнесу (див.: [378, с. 57–68; 552, с.60–69]).

Зазначимо, що дисципліни, які входять до програми підготовки ділових людей, підрозділяються на обов'язкові та дисципліни за вибором. Обов'язкові дисципліни викладаються для науково-теоретичної підготовки спеціаліста, їх вивчають протягом перших двох років. В останні два роки навчання вивчаються спеціальні предмети — дисципліни за вибором (елективні). Курси (дисципліни) за вибором підрозділяються на основні (обмеженого вибору) та факультативні (вільного вибору). Студенти обирають факультативні курси (предмети) відповідно до своєї наукової або практичної зацікавленості.

Бакалаврський навчальний план складається з обов'язкової (“стрижневої”) загальноосвіт-

ньої частини, обов'язкової (базової) спеціальної та профілюючої професійно-орієнтованої частини за обраною бізнес-спеціальністю. При підготовці бакалаврів з управління бізнесом “Bachelor of Business Administration” (“BBA”) обов'язкова (“стрижнева”) загальноосвітня частина може складатися з таких дисциплін (курсів):

1. Математика — 3 кредити (на вибір):
 - 1.1. Прикладна та обчислювальна математика — 3 кредити.
 - 1.2. Загальний курс вищої математики — 3 кредити.
2. Суспільні науки — 6 кредитів (на вибір):
 - 2.1. Загальна психологія — 3 кредити.
 - 2.2. Соціологія — 3 кредити.
 - 2.3. Політологія — 3 кредити.
 - 2.4. Філософія — 3 кредити.
3. Загальні наукові курси — 3 кредити (на вибір):
 - 3.1. Охорона навколишнього середовища — 3 кредити.
 - 3.2. Екологія — 3 кредити.
 - 3.3. Науки про Землю і життя — 3 кредити.
 - 3.5. Економічна географія — 3 кредити.
4. Мовна компетенція — 9 кредитів:
 - 4.1. Творча письмова робота з англійської мови 1-го рівня (English Composition I) — 3 кредити.
 - 4.2. Творча письмова робота з англійської мови 2-го рівня (English Composition II) — 3 кредити.
 - 4.3. Іноземна мова — 3 кредити.
5. Гуманітарні дисципліни — 6 кредитів (на вибір):
 - 5.1. Література (американська та зарубіжна) — 3 кредити.
 - 5.2. Історія (американська та зарубіжна) — 3 кредити.

- 5.3. Ділова англійська мова — 3 кредити.
- 5.4. Образотворче мистецтво — 3 кредити.
- 6. Морально-етичне виховання — 6 кредитів (на вибір):
 - 6.1. Етика бізнесу — 3 кредити.
 - 6.2. Основи християнства — 3 кредити.
 - 6.3. Вивчення біблії — 3 кредити.
 - 6.4. Релігії світу — 3 кредити.

7. Основи права I — 3 кредити.

8. Фізична культура — 2 кредити:

- 8.1. Здоровий спосіб життя та культура тіла — 1 кредит.
- 8.2. Активний курс заняття спортом — 1 кредит. (Обов'язковими також є позакласна участь у спортивних заходах і відвідування басейну та спортивних секцій).

Усього: 38 кредитів.

Обов'язкова (базова) спеціальна частина містить у собі такі курси:

- 1. Вступ до бізнесу — 3 кредити.
- 2. Принципи бухгалтерського обліку I — 3 кредити.
- 3. Принципи бухгалтерського обліку II — 3 кредити.
- 4. Основи економічної теорії — 3 кредити.
- 5. Основи менеджменту — 3 кредити.
- 6. Стратегії бізнесу — 3 кредити.
- 7. Інформаційні системи управління (менеджменту) — 3 кредити.
- 8. Політика бізнесу — 3 кредити.
- 9. Професійне спілкування — 3 кредити.
- 10. Управління людськими ресурсами — 3 кредити.
- 11. Вступ до комп'ютерних наук — 3 кредити.
- 12. Прикладне програмне забезпечення — 3 кредити.
- 13. Макроекономіка — 3 кредити.
- 14. Мікроекономіка — 3 кредити.
- 15. Основи фінансів — 3 кредити.
- 16. Статистика I — 3 кредити.
- 17. Основи маркетингу — 3 кредити.
- 18. Виробничий менеджмент — 3 кредити.
- 19. Організаційна поведінка — 3 кредити.
- 20. Семінар з управління бізнесом — 2 кредити.

Усього: 59 кредитів.

Профільююча, професійно-орієнтована частина навчального плану містить у собі (за вибором студента) ще 27 обов'язкових кредитів із таких курсів (по 3 кредити кожний), як:

- 1. Управлінський / фінансовий бухгалтерський облік.
- 2. Облік в управлінні.
- 3. Фінанси в управлінні.
- 4. Підприємництво і нові підприємства.
- 5. Управлінська економіка.
- 6. Особливості малого бізнесу.
- 7. Управління малим бізнесом.
- 8. Особливості середнього і великого бізнесу.
- 9. Міжнародна економіка.
- 10. Основи та принципи інвестування.
- 11. Вступ до страхової справи.
- 12. Управління маркетинговою діяльністю.
- 13. Основи та принципи аудиту.
- 14. Принципи оподаткування / податкова політика.
- 15. "Паблік рілейшнз" — громадські зв'язки.
- 16. Гроші та банківська справа.
- 17. Корпоративні фінанси.
- 18. Основи права II.
- 19. Ділова етика.
- 20. Практикум за спеціальністю.

До цієї частини навчального плану можуть включатися також курси з міжнародного маркетингу, поведінки споживача та основ теорії споживання, рекламної справи, дилерських та дистриб'юторських принципів збуту, а також інші дисципліни з наведеного нижче переліку бакалаврських курсів у галузі бізнесу:

Курси (дисципліни) з бізнесу, що можуть входити в програму підготовки бакалаврів (по 3 кредити кожний):

- 1. Основи бухгалтерського обліку (частина I).
- 2. Основи бухгалтерського обліку (частина II).
- 3. Вступ до бізнесу.
- 4. Політика бізнесу.
- 5. Стратегії бізнесу.
- 6. Особливості малого бізнесу.
- 7. Управління малим бізнесом.
- 8. Особливості середнього і великого бізнесу.
- 9. Семінар з управління бізнесом (від 2 до 4 кредитів).
- 10. Міжнародний бізнес.
- 11. Міжнародні закони бізнесу.
- 12. Основи управління міжнародним бізнесом.
- 13. Глобальні фактори бізнесу.
- 14. Основи менеджменту.

15. Управління (менеджмент) людськими ресурсами.
 16. Виробничий менеджмент.
 17. Технологічний менеджмент (менеджмент технологій) / менеджмент якості.
 18. Вступ до фінансового менеджменту.
 19. Міжнародний менеджмент.
 20. Менеджмент ризику та страхування.
 21. Інформаційні системи управління (менеджменту).
 22. Основи маркетингу.
 23. Промисловий маркетинг.
 24. Управління (менеджмент) маркетинговою діяльністю.
 25. Маркетингові стратегії.
 26. Міжнародний маркетинг.
 27. Основи права (частини I і II).
 28. Вступ до комп'ютерних наук.
 29. Прикладне програмне забезпечення.
 30. Макроекономіка.
 31. Мікроекономіка.
 32. Міжнародна економіка.
 33. Управлінська економіка.
 34. Основи економічної теорії.
 35. Економіка США / Європи.
 36. Економіка розвинених країн.
 37. Основи фінансів.
 38. Статистика (частина I і II).
 39. Організаційна поведінка.
 40. Облік в управлінні.
 41. Фінанси в управлінні.
 42. Основи та принципи кредитування.
 43. Управлінський / фінансовий бухгалтерський облік.
 44. Міжнародні фінанси.
 45. Основи та принципи інвестування.
 46. Вступ до страхової справи.
 47. Основи та принципи аудиту.
 48. Принципи оподаткування / податкова політика.
 49. "Паблік рілейшнз" — громадські зв'язки.
 50. Гроші та банківська справа.
 51. Корпоративні фінанси.
 52. Практикум за спеціальністю.
 53. Ділова англійська мова.
 54. Ділове спілкування.
 55. Мовне спілкування.
 56. Професійне спілкування.
 57. Міжособистісне спілкування.
 58. Нерухомість.
 59. Основи торговельної справи.
 60. Міжнародне торговельне право.
 61. Підприємництво і нові підприємства.
 62. Корпоративні стратегії (ділові ігри та тренінги).
 63. Міжнародні банківські системи і фінанси.
 64. Технології ведення переговорів.
 65. Міжнародні ринки.
 66. Експортно-імпорتنі операції.
 67. Основи зовнішньоекономічної діяльності.
 68. Ділова етика.
- При підготовці бакалаврів з управління міжнародним бізнесом "Bachelor of Business Administration In International Business" ("BBA IB") обов'язкова ("стрижнева") загальноосвітня частина складається з таких самих дисциплін (курсів), як і для бакалавра в галузі управління бізнесом. Обов'язкова ж (базова) спеціальна частина містить у собі такі курси (всі по 3 кредити):
1. Вступ до бізнесу.
 2. Принципи бухгалтерського обліку I.
 3. Принципи бухгалтерського обліку II.
 4. Міжнародний менеджмент.
 5. Міжнародний бізнес.
 6. Інформаційне (прикладне програмне) забезпечення систем управління (менеджменту) міжнародного бізнесу.
 7. Основи управління міжнародним бізнесом.
 8. Професійне спілкування.
 9. Управління людськими ресурсами.
 10. Вступ до комп'ютерних наук.
 11. Міжнародна економіка.
 12. Макроекономіка.
 13. Мікроекономіка.
 14. Міжнародні фінанси.
 15. Статистика I.
 16. Міжнародний маркетинг.
 17. Економіка США / Європи.
 18. Організаційна поведінка.
 19. Основи зовнішньоекономічної діяльності.
 20. Семінар з управління міжнародним бізнесом.
- У с ь о г о : 59 кредитів.*
- Профілююча, професійно-орієнтована частина навчального плану містить у собі (за вибором сту-

дента) ще 27 обов'язкових кредитів із таких курсів (по 3 кредити кожний), як:

1. Управлінський / фінансовий бухгалтерський облік.
2. Міжнародні закони бізнесу.
3. Глобальні фактори бізнесу.
4. Стратегії бізнесу.
5. Політика бізнесу.
6. Управління малим, середнім і великим бізнесом.
7. Основи управління міжнародним бізнесом.
8. Підприємництво і нові підприємства.
9. Міжнародні банківські системи і фінанси.
10. Технології ведення переговорів.
11. Експортно-імпортні операції.
12. Міжнародне торговельне право.
13. Основи та принципи інвестування.
14. Вступ до страхової справи.
15. Управління маркетинговою діяльністю.
16. Основи та принципи аудиту.
17. Принципи оподаткування / податкова політика.
18. "Паблік рілейшнз" — громадські зв'язки".
19. Гроші та банківська справа.

20. Корпоративні фінанси.
21. Міжнародні банківські системи і фінанси.
22. Ділова етика.
23. Міжнародні ринки.
24. Практикум за спеціальністю.

До цієї частини навчального плану можуть включатися також курси з міжнародного маркетингу, поведінки споживача та основ теорії споживання, рекламної справи, дилерських та дистриб'юторських принципів збуту тощо.

Оновна відмінність навчальних планів бакалаврських програм університетів США від аналогічних в Україні — значна різниця у кількості годин, відведених на засвоєння матеріалу, значно менший відсоток годин на аудиторну роботу студента, значний більший час на самостійну підготовку і навчання, можливість вільного (самостійного) вибору студентів значної кількості дисциплін, більший термін навчання (щоб бути студентом ВНЗ США, необхідно в кожному основному семестрі (за винятком літнього, додаткового семестру) вивчати як мінімум 3 і як максимум 6 курсів (дисциплін) з бакалаврського навчального плану).

6.6. Підготовка магістрів у галузі підприємництва й управління бізнесом

Магістерській підготовці у США приділяється велика увага. Готуючи науковців і практиків вищого рівня, американці зміцнюють інтелектуальний потенціал своєї нації, інвестуючи через наукову підготовку кадрів гроші в економіку і промисловість США. Велику роль у підготовці підприємців і бізнесменів відіграють американські магістерські університетські програми (див.: [303; 339; 376; 377; 465; 546; 550–552; 608; 611]).

Найбільш популярними в діловому світі — світі бізнесу — є такі три програми: "Master of Business Administration" ("магістр з управління бізнесом"), далі — "MBA", "Master of Business Administration in International Business" ("магістр з управління бізнесом у сфері міжнародного бізнесу"), далі — "MBA IB", та "Master of International

Management in International Business" ("магістр з міжнародного менеджменту у сфері міжнародного бізнесу"), далі — "MIM IB". Розглянемо їх зміст і особливості.

1. Магістерська програма з управління бізнесом "MBA" (див.: [552, с. 98, с. 154–163]), як правило, включає в себе такі 15 дисциплін (по 3 кредити кожна):
 - 1.1. Фінанси (або "управління фінансами").
 - 1.2. Бухгалтерський облік (або "фінансовий та управлінський облік").
 - 1.3. Міжнародний менеджмент.
 - 1.4. Міжнародний маркетинг.
 - 1.5. Статистика (управлінська статистика).
 - 1.6. Інформаційні технології (або "електронний бізнес").

- 1.7. Виробничий та операційний менеджмент.
- 1.8. Дослідницькі методи та аналіз.
- 1.9. Організаційна поведінка.
- 1.10. Управління людськими ресурсами.
- 1.11. Міжнародне право (або “міжнародне торговельне право”).
- 1.12. Політика бізнесу (або “міжнародний бізнес” чи “менеджмент у міжнародному бізнесі”).
- 1.13. Монетарна та банківська системи.
- 1.14. Проблеми міжнародної економіки.
- 1.15. Управління маркетингом (або “дослідження ринку”, чи “стратегії ринку”, чи “стратегії торгівлі”).

2. Магістерська програма з підприємництва та управління в галузі міжнародного бізнесу “MBA IB” (див. [552, с. 99–102, с. 154–157]) складається з обов’язкових 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити кожна), яку разом з адміністрацією університету пошукач komponує за вибором з переліку таких дисциплін: організаційна поведінка; облік в управлінні; фінансовий менеджмент (поглиблений курс); фінанси в управлінні; планування та контроль фінансів; фінансовий облік (поглиблений курс); дослідження ринку; міжнародний маркетинг; управління маркетингом; промисловий маркетинг; поведінка споживача; управління мультинаціональним бізнесом; управління міжнародним бізнесом; управління малим бізнесом; аналіз інвестиційних можливостей; пряме корпоративне інвестування; менеджмент технологій; торговельні стратегії; виробничий та операційний менеджмент; проблеми мультинаціональних підприємств; міжнародні монетарні та банківські системи; бізнес, уряд та міжнародна економіка; міжнародні корпоративні фінанси; семінар з управління бізнесом; типи інвестицій та технології інвестування; управління людськими ресурсами; банківські операції та процедури; ринки майбутнього; міжнародні економічні організації (установи); економіка енергетики; вибрані проблеми міжнародної економіки; міжнародні фінанси та економіка; міжнародні переговори та міжнародний торг; технологія переговорів; міжнародні закони бізнесу; закони експортної торгів-

лі; вибрані проблеми законодавства мультинаціональних підприємств; міжнародний менеджмент ресурсів; управлінська статистика, чисельні (кількісні) методи; сучасні напрями інформаційних технологій; аудит і контроль інформаційних систем; менеджмент ризику та страхування; застосування інформаційних технологій у бізнесі; семінар з міжнародного бізнесу; планування та контроль менеджменту; семінар з політики бізнесу; методи дослідження та аналізу; вибрані теми з управління бізнесом.

3. Магістерська програма з міжнародного управління в галузі міжнародного бізнесу “MIM IB” (див. [552, с. 106, с.154–157]) включає такі 13 обов’язкових дисциплін (по 3 кредити кожна), як: організаційна поведінка; міжнародний та порівняльний маркетинг; фінансовий та управлінський облік; міжнародні закони бізнесу; менеджмент спілкування (та зв’язку) в міжнародному бізнесі; статистика в бізнесі; управлінська економіка; міжнародна економіка; міжнародні організації; європейська політика та спільний ринок; управління мультинаціональним бізнесом; методи дослідження та аналізу; інформаційні технології в бізнесі, а також ще 6 кредитів (2 дисципліни) за вибором з наведеної вище магістерської програми з підприємництва та управління в галузі міжнародного бізнесу. Загалом — 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити кожна).

Термін навчання за наведеними вище магістерськими програмами — 3 повних семестри (або 45 тижнів). Завершується навчання в магістратурі написанням наукової роботи, її захистом і складанням випускних іспитів.

Також дуже популярними є магістерські програми з управління (менеджменту) в галузі міжнародного маркетингу “Master of International Marketing Management” (“MIMM”) і міжнародного права у сфері бізнесу (міжнародного ділового права) — “Master of International Business Law” (“MIBL”).

Магістерська програма “MIMM” вимагає попередньої базової бакалаврської освіти в галузі підприємництва, бізнесу, економіки, менеджменту або маркетингу з обов’язковим засвоєнням таких

дисциплін, як: закони маркетингу; менеджмент роздрібною торгівлі; реклама і виведення (просування) продукту на ринок; професійна торгівля; поведінка споживача; дистриб'юторські канали; маркетингові послуги; безприбутковий маркетинг; практичний маркетинг (базується на реальному робочому експерименті); рекламні оголошення; управління (менеджмент) маркетингом; дослідження ринку; менеджмент виробництва; менеджмент покупок (купівель); менеджмент ціноутворення; міжнародний маркетинг.

Сама ж програма "MIMM" включає 10 обов'язкових дисциплін (по 3 кредити кожна) з такого переліку: організаційна поведінка; дослідження ринку; міжнародний маркетинг; управління маркетингом; промисловий маркетинг; поведінка споживача; торговельні стратегії; управління людськими ресурсами; міжнародні ринки та ринки майбутнього; міжнародні економічні організації (установи); вибрані проблеми міжнародної економіки; міжнародні переговори та міжнародний торг; технологія переговорів; закони експортної торгівлі; інформаційні технології в маркетингу; планування та контроль маркетингу; семінар з маркетингової політики; методи дослідження та аналізу. Ще 5 дисциплін (15 кредитів) необхідно вибрати з наведеної вище магістерської програми з підприємництва та управління в галузі міжнародного бізнесу. Загалом — 45 кредитів (15 дисциплін по 3 кредити кожний).

Магістерська програма з міжнародного права у сфері бізнесу (міжнародного ділового права) — "MIBL" вимагає попередньої базової бакалаврської освіти в галузі права з обов'язковим засвоєнням таких дисциплін: корпоративне право; менеджмент юридичного офісу; законодавство в галузі нерухомості і власності; законодавчі основи страхування; компенсаційна політика і соціальні гарантії; судовий процес; арбітраж; адміністративне право; сімейне право; кримінальне право; дитяче право; федеральне, регіональне та місцеве право; конституційне право; кредиторське право; банкрутство; слідче право; оподаткування (федеральне, регіональне та місцеве); правова етика; правонаступництво; правові аспекти свідчень і показань.

"MIBL" може включати в себе такі 18 дисциплін: міжнародне право; міжнародні права людини; міжнародні відносини; економіка розвинутих країн; міжнародні закони бізнесу; бізнес, уряд і міжнародна економіка; організаційна поведінка; дослідження ринку; управління мультинаціональним бізнесом; управління міжнародним бізнесом; управління малим бізнесом; аналіз інвестиційних можливостей; пряме корпоративне інвестування; торговельні стратегії; міжнародні корпоративні фінанси; семінар з управління бізнесом; типи інвестицій та технології інвестування; управління людськими ресурсами; банківські операції та процедури; міжнародні економічні організації (установи); вибрані проблеми міжнародної економіки; міжнародні переговори та міжнародний торг; технологія переговорів; закони експортної торгівлі; вибрані проблеми законодавства мультинаціональних підприємств; аудит і контроль; менеджмент ризику та страхування; застосування інформаційних технологій у міжнародному діловому праві; семінар з права в галузі міжнародного бізнесу; політика бізнесу; фінансовий та управлінський облік; міжнародна економіка; міжнародні організації; європейська політика та спільний ринок; методи дослідження та аналізу; вибрані теми з ділового права.

Зауваження. Як наголошувалося раніше, навчання за магістерськими програмами вимагає від студентів і пошукачів наукового ступеня магістра високої самовіддачі, відмінних і добрих знань, організованості і напруженої самостійної роботи. По-перше, "процес підприємницької освіти вимагає, щоб після бакалаврської програми студент обов'язково працював у підприємницькому оточенні перед тим, як вступати до магістратури" (див. [504, с. 168]). По-друге, диплом і ступінь магістра можуть одержати тільки ті студенти і пошукачі, хто під час навчання не мав жодної незадовільної оцінки (інакше видається тільки довідка про участь у магістерській програмі), виконав, презентував і успішно захистив випускную магістерську роботу, керівниками і опонентами якої мають бути визнані науковці і педагоги, видатні підприємці-практики і представники громадськості.

6.7. Докторські програми з економіки, бізнесу і менеджменту

6.7.1. Гарвардська бізнес-школа (Harvard Business School)

6.7.1.1. Сфера навчання в докторантурі — “Економіка в галузі бізнесу”

Спільний науковий ступінь (PhD), який пропонує Гарвардська бізнес-школа, поєднує економічний аналіз з практичними аспектами бізнесу. Навчання для отримання цього ступеня головним чином призначене для підготовки студентів до науково-дослідницької кар'єри та викладання дисциплін з бізнес-адміністрування та суміжних економічних дисциплін.

На відміну від Гарвардського наукового ступеня (PhD) з економіки, у цій програмі робиться великий наголос на сфері бізнесу та використанні економічного аналізу й статистичних методів у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Можливі такі напрями спеціалізації:

- Глобальні ринки та фінансові інституції.
- Корпоративні фінанси.
- Організації та ринки.
- Міжнародний бізнес.
- Стратегія бізнесу та індустріальні організації.
- Корпоративне управління.
- Бізнес і уряд.

Докторанти мають можливість відігравати активну роль у виборі та пошуку комбінацій предметів з метою формування своїх особистих напрямів досліджень і спеціалізацій.

Навчальний план має приблизно такий вигляд:

1-й рік навчання : Підготовка до економічної теорії та обчислювальні методи.

2-й рік навчання: Підготовка до спеціалізації.

3-й рік навчання: Вимоги до менеджменту.

4–5-й роки навчання: Робота над дисертацією.

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна отримати з джерела: <http://www.hbs.edu/doctoral/areas-of-study/business-economics/index.html>.

6.7.1.2. Сфера докторського навчання в галузі менеджменту

Навчання в докторантурі націлене на подальший розвиток науки з менеджменту і вимагає від докторанта знань з теорії і практики бізнесу. Ключові дослідницькі теми включають:

- Інновації.
- Підприємництво.
- Загальний менеджмент.
- Організаційне навчання.
- Розвиток впливу мережевих структур на стратегічні альянси.
- Перехід від підприємницького до професійного менеджменту у внутрішніх та міжнародних організаціях.
- Старші команди (керівництво вищого рівня).
- Управління глобально розподіленими командами.

Докторанти, які спеціалізуються в галузі менеджменту, обирають щонайменше одну дисципліну, на якій ґрунтують своє дослідження. Як правило, це може бути економіка, психологія, соціологія, організаційна поведінка.

Виконання навчальної програми передбачає:

- 1) Послідовне вивчення протягом трьох років таких навчальних курсів:
 - Менеджмент і ринки.
 - Теорія і практика дослідження.
 - Послідовне вивчення протягом року однієї з таких наукових дисциплін (макроекономіка, психологія або соціологія).
- 2) Два курси з методології (організаційна поведінка або економетричні дослідження).
- 3) П'ять вибіркового докторських курсів.
- 4) Від докторантів, які не є випускниками програми MBA Гарвардської бізнес-школи, вимагається прослухати від одного до п'яти курсів MBA програми Гарвардської бізнес-школи.

Докторанти, які не мають ступеня магістра з MBA, повинні *або* навчатися за програмою пер-

шого семестру програми MBA, або прослухати п'ять дисциплін, що вивчаються на другому курсі програми MBA. Докторанти, які мають ступінь MBA, отриманий не у Гарвардській бізнес-школі, повинні прослухати один затверджений курс із програми другого курсу навчання за програмою MBA. Для вступу до докторантури необхідно надати:

- 1) Аплікаційну форму, оформлену в режимі онлайн.
- 2) Резюме.
- 3) Заяву.
- 4) Транскрипти для всіх програм і ступенів (із коледжів, університетів):
 - звичайні транскрипти приймаються для програм DBA;
 - офіційні транскрипти — для програм PhD.
- 5) Поточні результати з тестів GMAT або GRE (допускаються результати тестувань не більше ніж 5-річної давнини; складання тестів повинне було відбутися у проміжок часу з грудня 2005 р. до грудня 2010 р. для набору студентів 1-го семестру 2011 року навчання).
- 6) Результати тестування з TOEFL (результати тестування не повинні перевищувати дворічної давнини та повинні бути складені у період з 1-го грудня 2008 року по 1 грудня 2010 року для набору студентів 1-го семестру 2011 навч. року).
- 7) Три рекомендаційних листи.
- 8) Оплата послуг з розгляду документів (\$105, кредитною картою).

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна отримати за адресою: <http://www.hbs.edu/doctoral/areas-of-study/management/index.html>.

6.7.2. Школа менеджменту Бостонського університету (*Boston University School of Management*)

Докторанти, які отримали ступінь магістра протягом п'яти років навчання за програмою PhD, вивчають 16 курсів за такими напрямками:

- 1) За основною спеціальністю — 5 курсів, що забезпечує поглиблене вивчення напрямку спеціалізації.

- 2) За додатковою спеціалізацією — 4 курси.
- 3) Методи дослідження — 5 курсів.
- 4) Фундаментальні дисципліни (Філософія та наукові дослідження, Викладання, публікування та розповсюдження знань).

Кандидати на здобуття докторського ступеня PhD з менеджменту повинні підготувати й успішно захистити пропозиції щодо своїх дисертацій. Оцінку проводить спеціальна комісія, що затверджує тему дослідження.

Пошукачі, які не отримали ступінь магістра протягом п'яти років докторської програми, повинні прослухати додатково 4 дисципліни.

Пропонуються такі спеціалізації:

- 1) Бухгалтерський облік.
- 2) Інформаційні системи.
- 3) Маркетинг.
- 4) Операційний та технологічний менеджмент.
- 5) Організаційна поведінка
- 6) Стратегія та інновації.

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання можна знайти за адресою: <http://management.bu.edu/gpo/dba/index.html>.

6.7.3. Докторські програми Університету Пенсильванії Вортон (*The Wharton University of Pennsylvania Doctoral Programs*)

Університет має більше 250 членів професорсько-викладацького складу, більше 25 науково-дослідницьких центрів і пропонує підготовку докторів наук за такими PhD програмами:

- 1) Облік (бухгалтерський облік).
- 2) Прикладна економіка.
- 3) Етика та законодавство (науки з права).
- 4) Фінанси.
- 5) Менеджмент у сфері охорони здоров'я та економіка.
- 6) Менеджмент.
- 7) Маркетинг.
- 8) Операційний менеджмент, інформаційний менеджмент і процеси прийняття рішень.
- 9) Статистика.

Програма PhD з менеджменту, наприклад, складається з двадцяти випускних курсів: семи курсів з менеджменту (шість з теорії та один із методів досліджень), додаткового курсу з методів досліджень, дворівневого курсу зі статистики, трирівневого курсу з соціальних наук, семи вибіркового курсів. Програмою також передбачено написання дисертації. До семи курсів можуть бути перезараховані за рахунок дисциплін, прослуханих в інших навчальних закладах. Окрім дисертації, студенти повинні також написати дослідницьку роботу.

Усі докторанти повинні прослухати три курси з менеджменту протягом першого року навчання (два фундаментальні курси та один з методів дослідження).

Університет залишає за собою право робити зміни щодо політики, сплати послуг, графіка навчання та інших питань.

Університет намагається пропонувати студентам якомога більше курсів, але не всі вони викладаються кожного семестру.

Для вступу до докторантури необхідно надати:

- 1) Транскрипти.
- 2) Три рекомендаційних листи.
- 3) Результати стандартних тестів.
- 4) Есе.
- 5) Оплатити апікаційні послуги.
- 6) Останній термін подання документів, щоб розпочати навчання у вересні 2010 року, — не пізніше 15 грудня 2009 року.
- 7) Інші додаткові матеріали (рекомендації, транскрипти тощо).

Додаткову інформацію щодо вимог і особливостей навчання див. за адресою: <http://www.wharton.uppen.edu/doctoral/programs/index.cfm>. Програма з менеджменту – за адресою: <http://www.wharton.uppen.edu/doctoral/programs/management/>.

6.7.4. Докторські програми Колумбійського університету (*The Columbia University Doctoral Programs*)

Університет Колумбія пропонує докторські PhD програми за такими науковими напрямками і спеціалізаціями:

- 1) Облік.
- 2) Рішення, ризик та операції.
- 3) Фінанси та економіка.
- 4) Менеджмент.
- 5) Маркетинг.

Не передбачається курсової форми навчання. У межах програми студенти ознайомлюються з методами досліджень та літературою з їхньої спеціальності під час роботи над дослідницькими проектами та через безпосереднє читання наукових бібліографічних джерел.

Для вступу до докторської програми необхідно:

- 1) Сплатити апікаційні послуги.
- 2) Надати результати тестувань з GMAT або GRE.
- 3) Надати результати тестування з TOEFL (лише для іноземних студентів).
- 4) Надати транскрипти або оцінки з предметів з усіх закладів навчання після закінчення вищої школи.
- 5) Необхідна наявність двох осіб, які можуть написати рекомендаційні листи. Рекомендаційні листи приймаються за звичайною та електронною адресою.
- 6) Надіслати власноручно написане есе.
- 7) Надати резюме або CV. Додаткову інформацію див. за адресою: <http://www4.gsb.columbia.edu/pbd>.

6.7.5. Докторська програма з менеджменту факультету менеджменту бізнес-школи Мак-Комбс Техаського університету, м. Остін (*PhD in Management, Management Department, McCombs School of Business at the University of Texas, Austin*)

За докторською PhD програмою з менеджменту мають право навчатися пошукачі-докторанти, які вже мають освіту в різних галузях і різні ступені кваліфікації. Ступінь MBA не є пререквізитом. Важливу роль для приймальної комісії відіграють результати з GRE та GMAT та інших тестів, що засвідчують інтелектуальні можливості пошукача докторського ступеня. Від докторантів, які не мають відповідної підготовки, очікується вивчення

декількох базових курсів. Термін навчання, включаючи і написання дисертації, складає 5 років денної форми навчання.

Докторська підготовка передбачає вивчення таких курсів:

- 1) Групи та команди.
- 2) Подовжній аналіз організацій.
- 3) Соціальні мережі та організації.
- 4) Дослідження та організаційні науки.

- 5) Вступ до методів дослідження.
- 6) Організаційна теорія та дизайн.
- 7) Організація прийняття рішень.
- 8) Стратегічний процес та прийняття рішень.
- 9) Порівняльні поняття та дослідження зі стратегічного менеджменту.
- 10). Виконавче лідерство.

Див. також: <http://www.mcombs.utexas.edu/dept/management/pbd>.

6.8. Підготовка з освітнього менеджменту й лідерства у ВНЗ США

Підготовці кваліфікованих фахівців для професійного управління освітою та іншими соціально-гуманітарними сферами господарства приділяється велика увага в усіх економічно розвинених країнах. Так, наприклад, у США значними є досягнення у сфері освітнього менеджменту, лідерства і соціального підприємництва. Навчання керівників і організаторів-лідерів невинробничих галузей господарства США, а також соціальних підприємців здійснюється провідними американськими університетами і коледжами, а їхні навчальні програми є досить популярними як у самій країні, так і за кордоном. Випускники цих програм займають керівні посади різних рівнів у таких закладах, організаціях, службах, як: навчально-освітні й виховні заклади та організації з управління освітою, різноманітні громадські організації, місіонерства, фонди, церковно-релігійні служби тощо.

Цікавим і корисним, на наш погляд, є досвід організації навчальних програм з менеджменту у сфері освіти та лідерства деяких відомих ВНЗ США.

6.8.1. Американські програми з менеджменту в освіті

Проаналізуємо далі програми з “адміністрування у сфері вищої освіти” одного з відомих американських університетів — техаського А&М університету (Texas A&M University) з м. Коледж Стейшн

(College Station) штату Техас (Texas, U.S.A.).

“*Magistr з науки*” (M.S.) або “*Magistr з освіти*” (M. Ed) — це програма з 42-х кредитів, яка поліпшує знання та навички студентів для того, щоб вони змогли працювати на рівні менеджера середньої ланки у ВНЗ. Шість предметів цієї програми є обов’язковими предметами, інші можуть бути із сфери спеціалізації.

Зауважимо, що один американський університетський кредит дорівнює 15 годинам аудиторної та 30–45 годинам самостійної роботи на семестр, причому в одному семестрі студенти, як правило, навчаються протягом 15 тижнів.

“*Доктор філософії*” (PhD) — це 73-кредитна програма, що готує студентів — аспірантів (докторантів) для лідерських позицій з адміністрування у галузі вищої освіти, викладання і досліджень. Високий рівень підготовки досягається завдяки поєднанню теорії з практикою. Оскільки спеціалізація здійснюється за різноманітними напрямками, студенти мають змогу досягти своїх особистих цілей із професійного росту. Для здобуття цього освітнього ступеня необхідно засвоїти декілька обов’язкових предметів, інші дисципліни (курси) можуть бути із сфери спеціалізації (http://eahr.tamu.edu/articles/higher_education_administration).

Магістерська програма з “адміністрування у сфері вищої освіти” цього університету може мати такий вигляд:

- Законодавство у вищій освіті — 3 кредити.

- Бізнес і фінанси у вищій освіті — 3 кредити.
- Основи адміністрування в освіті — 3 кредити.
- Адміністрування у вищій освіті — 3 кредити.
- Професійна практика (так званий “інтерншіп”) — 6 кредитів.
- Предмети за вибором — 24 кредити.
Загалом — 42 кредити.
(Див.: http://eahr.tamu.edu/articles/higher_education_administration).

Далі наведемо приклад докторської програми з “адміністрування у сфері вищої освіти” цього ж університету:

- Законодавство у вищій освіті — 3 кредити.
- Бізнес і фінанси у вищій освіті — 3 кредити.
- Питання соціальної політики в адмініструванні вищою освітою — 3 кредити.
- Основи адміністрування в освіті — 3 кредити.
- Природа та проблеми адміністративної поведінки — 3 кредити.
- Адміністрування у вищій освіті — 3 кредити.
- Теорія досліджень (Статистика 1) — 3 кредити.
- Теорія досліджень (Статистика 2) — 3 кредити.
- Дослідження — 13 кредитів.
- Моделі епістемології — 3 кредити.
- Квалітивні (якісні) методи досліджень — 3 кредити.
- Два додаткові курси з досліджень — 6 кредитів.
- Предмети за вибором — 24 кредити.
Загалом — 73 кредити.
(Див.: http://eahr.tamu.edu/articles/higher_education_administration).

Як бачимо, програма магістратури є складовою частиною програми докторантури, і тому студент (аспірант, докторант) із бакалаврським ступенем може відразу брати докторську програму. При цьому 6 кредитів “Професійної практики (так званого “інтерншіп”)” можуть бути замінені в докторській програмі на 6 кредитів “Двох додаткових курсів із досліджень”. Це означає, що для отримання *практичного* магістерського ступеня з “адміністрування у сфері вищої освіти” необхідним є *професійний досвід* роботи за спеціальністю. У США такий досвід, набутий бакалавром

у процесі професійної діяльності за фахом, може бути зарахований йому адміністрацією ВНЗ при подальшому навчанні в магістратурі як 6 кредитів “Професійної практики (так званого “інтерншіп”)””. Але при навчанні за докторською програмою головними вимогами до аспіранта (докторанта) є не стільки його практична підготовка, як його теоретичне навчання і вміння здійснювати результативні дослідження.

У США до адміністративних працівників навчальних закладів усіх рівнів висувуються вимоги мати спеціальну менеджерську підготовку в галузі освіти. Керівні співробітники ВНЗ можуть отримати додаткову менеджерську кваліфікацію без відриву від своєї основної роботи, або на курсах перепідготовки чи підвищення кваліфікації. Так, наприклад, багато ключових позицій в університеті Texas A&M University (позиції деканів факультетів тощо) займають професори, які отримують знання з менеджменту в самому університеті. Але вони замінюють один одного на основі ротації і, таким чином, залишаються “діючими” викладачами. Їхні ж зусилля як керівників підсилюються професійним менеджментом.

В Україні така альтернатива між академічними керівниками, рекрутованими із надр університету, і менеджерами, найнятими із зовнішнього ринку, набуває особливої актуальності і стає, окрім усього, джерелом напруги. Виразніше починається обговорення різних концепцій ВНЗ, що трактують заклади переважно як державні (комунальні) або приватні установи, дискутується право на отримання державного замовлення для ВНЗ різних типів, відбувається скорочення обсягів державного замовлення, у ВНЗ частіше поєднується роль фахівців-професіоналів і спеціалістів із ділового підприємництва і менеджменту.

Нині американські університети і коледжі керуються справжніми підприємцями і менеджерами, хоча, можливо, і з академічними званнями, але вони професійно виступають у зовсім іншій ролі. Підприємницький і менеджеріальний дух пронизує усі ланки американської вищої освіти. І хоча це потенційно може привести до втрати у галузі знань, які не мають прямої ринкової вар-

тості та обіговості, проте загалом американські академічні кола, як видається, сприймають новий стан справ як такий, що не підлягає змінам, але в якому можна спробувати знайти інтелектуальну нішу. Та й наслідки комерціалізації коледжів і університетів не однозначні; комерціалізація і споживацький характер взаємовідносин між замовниками (студентами) і ВНЗ призводять до серйозних проблем. Особливе занепокоєння викликає доля фундаментальної науки, яка щонайменше піддається комодифікації. Викладачі змушені давати більше інформації з практичних, аніж із фундаментальних, теоретичних питань і розгортати свої курси в прикладному ключі. Ці зміни можуть не тільки знизити якісний рівень навчання, а й спотворити місію університету як генератора нових знань. Уже зараз стає очевидним, що без масивного “імпорту мізків” не лише американська наука, а й високотехнологічні галузі американської економіки можуть опинитися в скрутному становищі. Яким чином і як насправді вирішуватимуться зростаючі суперечності між перетворенням університетів в економічні корпорації, з одного боку, і потребами суспільства в кумулятивному зростанні фундаментального знання — з другого, покаже тільки майбутнє. Уже зафіксована тенденція швидкого зростання питомої ваги іноземних за походженням, особливо — азіатських, учених в еліті американського наукового товариства, і особливо в природознавчих і точних науках [413].

Університет як корпорація прагне задіяти ресурс зв'язку з місцевими товариствами, називаючи це “служінням суспільству”. Яким би не був грандіозний університет у порівнянні з невеликим містечком, в якому він розташований (найчастіше це університетські містечка), прагнення вирішувати місцеві проблеми і бути улюбленцем місцевих жителів є досить важливим. І це прагнення є не просто добрим побажанням. Воно цілком прагматичне. Місцеві співтовариства, що володіють розгалуженою системною структурою, можуть бути або важливим союзником університету в усіх його ініціативах і починаннях, або, у випадку конфлікту, його вагомим супротивником. Наприклад, у Техаському A&M університеті один із загально-

університетських заходів — це благодійна акція, коли протягом цілого дня студенти (а їх в університеті біля 48 тисяч) допомагають мешканцям міста зробити важливі або важкі справи: полагодити або пофарбувати дах, встановити паркан, допомогти у домашній роботі тощо. За день студенти виконують роботу на десятки тисяч доларів. Звичайно, студенти допомагають людям і в інші дні, але цей день (як правило, ця акція проходить у квітні) дуже відомий і на нього ті, кому потрібна допомога, можуть розраховувати (www.tamu.edu).

Інший гарний приклад — Далласька Теологічна Семінарія (Dallas Theological Seminary). У цьому ВНЗ проходять різні заходи для встановлення взаємозв'язків із мешканцями, які проживають навколо. Одним із таких заходів є “міжнародний бенкет”. Іноземні студенти з різних країн, які навчаються в семінарії, готують свої найулюбленіші національні страви і потім пригощають ними геть усіх, хто побажав потрапити на цей “міжнародний бенкет” (www.dts.edu).

Стратегічним завданням менеджменту у ВНЗ США є виживання в суворій конкуренції на ринку освітніх послуг. І якщо найкращі та найтитолованіші університети, інститути і коледжі почувають себе досить комфортно завдяки минулим досягненням, високому престижу й відмінній репутації, то іншим ВНЗ доводиться використовувати всі наявні ресурси та можливості, залучати досвідчених менеджерів і розробляти стратегію і тактику ефективного управління навчальним закладом, а також виконувати маркетингові дослідження та впроваджувати інновації для утримання свого сегмента ринку освітніх послуг.

Менеджмент у ВНЗ США спрямований на оптимізацію витрат закладу, залучення якомога більшого фінансування та інвестицій, досягнення успіху на ринку освітніх послуг за рахунок інновацій, запровадження нових привабливих конкурентоспроможних освітніх програм і технологій, використання в навчальному процесі та науковій діяльності видатних і загальновідомих фахівців, організації для студентів комфортних умов для навчання і перебування в кампусі закладу.

6.8.2. Програми з лідерства в університетах США

У США, як вже зазначалося, дуже популярними університетськими програмами є програми з лідерства (Leadership), оскільки лідерство вважається найкращим проявом сильних якостей людини та є ідеалом і основою американського способу життя. Програми з лідерства на бакалаврському, магістерському і докторському рівнях викладаються в багатьох американських університетах. Найвідоміші американські програми з лідерства викладаються у 25 американських університетах і коледжах. Серед них такі провідні й відомі університети, як: Університет Індіани — лідерська програма з охорони здоров'я; Державний університет Канзасу — програма лідерських наук; Державний університет Пенсильванії — програма з розвитку лідерства; Університет Ріджент — програма з організаційного лідерства і менеджменту; Університет Центральної Флориди — програма з лідерських наук; Університет Міннесоти — програма з лідерства; Університет Південної Дакоти — програма з лідерських наук. Постбакалаврські програми з лідерства викладаються у 15 американських університетах і коледжах, серед яких такі навчальні заклади, як: Університет Ріджент — програма з лідерських наук, Університет Сан-Франциско — програма з організацій у лідерстві, Університети Індіани та Пенсильванії — програма адміністрування і лідерських наук, Університет Азуза — програма організаційного лідерства, Університет Бельв'ю — програма з лідерства.

Головна особливість програм з лідерства:

- ці програми є недовготривалими і надаються як додаткові, якщо є інша освіта або разом з іншою програмою;
- ці програми розвивають лідерські якості фахівців з інших сфер знань (як правило — некомерційних, невиробничих, непідприємницьких);
- ці програми викладаються як в аудиторіях, так і дистанційно, в режимі онлайн (on-line).

Коротко розглянемо деякі лідерські програми відомих ВНЗ США. **Програми з лідерства**

університету Індіана Весліан (Indiana Wesleyan University) (<http://www.indwes.edu/>).

Програма з лідерства в цьому університеті викладається на двох рівнях: бакалаврському і докторському. Програму з лідерства студенти можуть брати або як індивідуальну програму, або як спільну з іншими програмами.

Бакалаврська програма з лідерства складається з 40 кредитів. До неї входять:

Обов'язкові курси (21 кредит). Обов'язкові курси необхідно пройти з таких дисциплін:

- Основи лідерства (3 кредити).
- Лідерство взаємин: лідер та інші (3 кредити).
- Командне лідерство: лідер і вибудовування (утворення) команди (3 кредити).
- Трансформуючий лідер: лідер і зміни (3 кредити).
- Справжній лідер: лідер сам по собі (3 кредити).
- Семінар із лідерства (3 кредити).
- Проект з лідерства (3 кредити).

Курси за вибором — I (3–9 кредитів). Ці курси можна вибрати з таких дисциплін:

- Покликання в житті, робота і лідерство (3 кредити).
- Життєві навички, кар'єра і лідерство (3 кредити).
- Практикум із студентського лідерства (1 кредит).
- Лідерство як пригода (1 кредит).
- Практикум із професійного лідерства (1 кредит).
- Міжнародне лідерство (1–3 кредити).
- Незалежне навчання й дослідження з лідерства (1–3 кредити).

Курси за вибором — II (0–6 кредитів). Курси цього розділу можна вибрати з таких предметів:

- Принципи менеджменту (3 кредити).
- Менеджмент малого бізнесу (3 кредити).
- Менеджмент людських ресурсів (3 кредити).
- Організаційна поведінка (3 кредити).

Курси з розвитку (10 кредитів). Необхідно вибрати додаткові 10 кредитів у певній сфері знань. Ці 10 кредитів мають бути схвалені керівником програми.

Розглянута бакалаврська програма з лідерства є додатковою до іншої професійної програми, має на меті виявлення, навчання і розвиток лідерських якостей фахівця.

Докторська програма з лідерства. Університет Індіана Весліан пропонує для тих студентів, хто вже має ступінь бакалавра, докторську програму з лідерства. Вона складається з 61 кредиту. Студенти, які успішно закінчили цю програму, можуть працювати у таких галузях: бізнес, охорона здоров'я, урядові установи, викладання в дослідницьких університетах, робота в неприбуткових (безприбуткових) організаціях. Ця програма з лідерства охоплює сім напрямів знань:

1. Підприємництво, зміни, інновації.
2. Теорія організації і дослідження.
3. Керівництво та етика.
4. Особистий розвиток.
5. Лідери, які приносять зміни у світ.
6. Особиста (особистісна) унікальність лідера.
7. Глобалізація і мультикультурні (міжкультурні) взаємини.

Докторська програма складається так, щоб людина могла здобути ступінь, навчаючись протягом трьох років. Велика увага в програмі приділяється роботі в командах, що істотно розвиває лідерські навички і вміння, необхідні в сучасному суспільстві у теперішній час. Заняття проходять як в класі з викладачем, так і в режимі онлайн (on-line). Далі розглянемо у якості зразка план цієї програми.

Перший рік:

- Лідерство і особистий розвиток (3 кредити).
- Навички у сфері досліджень (3 кредити).
- Теорія лідерства (3 кредити).
- Семінар із організаційного лідерства (2 кредити).
- Теорія організації (3 кредити).
- Семінар із організаційного лідерства (2 кредити).
- Навчання в організації (3 кредити).
- Семінар із організаційного лідерства (2 кредити).

Другий рік:

- Підприємництво, інновації та зміни (3 кредити).
- Глобальні перспективи на лідерство (3 кредити).
- Теорія дослідження (3 кредити).

- Етика і лідерство (3 кредити).
- Поглиблені семінари з організаційного лідерства (2 кредити).
- Дизайн досліджень (3 кредити) або Дизайн статистичних досліджень (3 кредити).
- Поглиблені семінари з організаційного лідерства (2 кредити).
- Поглиблені семінари з організаційного лідерства (2 кредити).

Третій рік:

- Фінансовий менеджмент (3 кредити).
- Використання на практиці методів дослідження (3 кредити).
- Семінар з написання дисертації (3 кредити).
- Дисертація (10 кредитів).

Розглянемо коротко зміст деяких з наведених вище курсів (дисциплін) докторської програми з лідерства.

Підприємництво, інновації та зміни. Метою цього курсу є навчання розумінню, як використувати діагностику організації і стратегічне планування для того, щоб допомогти лідерам організації трансформувати свої організації бажану форму. Студенти вивчають теорії процесу змін, інновацій, теорії підприємництва тощо.

Дизайн статистичних досліджень. Увага цього курсу концентрується на практиці статистичних дослідницьких методів як інструментів для пізнання світу.

Етика і лідерство. У цьому курсі досліджується дуалістична роль лідера як моральної людини і як морального лідера своєї організації.

Фінансовий менеджмент. Мета курсу — дослідження і аналіз здібностей лідера організації як людини, до відповідальності якої входить менеджмент організаційних ресурсів.

Теорія дослідження. У цьому курсі досліджується епістемологічне обґрунтування наукових досліджень, а також важливість світогляду в дослідженнях.

Теорія організації. Курс присвячений критичним вивченням основних теорій організації і є теоретичним обґрунтуванням правильного підходу до змін на рівні всіх організацій. Ці теорії вивчаються для розуміння поведінки людей в організації тощо.

Теорія лідерства. Розглядаються основні концепції лідерства в історичному і теоретичному аспектах. Студенти цього курсу активно розвивають свої лідерські здібності шляхом використання вивченого матеріалу у своїй професійній роботі.

Лідерство й особистий розвиток. Досліджується вплив індивідуального лідера на організацію, вивчаються оцінки індивідуального лідерства і характеру лідера.

Аналізуючи зміст цієї докторської програми, слід підкреслити в ній ґрунтовну теоретичну й практичну підготовку лідерів до керівної професійної роботи й дослідницької діяльності в тій галузі знань, фахівцями якої є аспіранти (докторанти).

Університет Ріджент (Regent University). Магістерська програма з організаційного лідерства (див.: <http://www.regent.edu/acad/global/>).

Ця магістерська програма з організаційного лідерства надає студентам глибокі знання з теорії і практики лідерства. Випускники серйозно вивчають дисципліни програми і оволодівають наступними навичками й вміннями:

- досліджувати і застосовувати теорії організаційного лідерства на практиці;
- управляти організаційним менеджментом (застосовувати його на практиці) для підвищення ефективності організації;
- створювати індивідуальні програми з лідерського розвитку;
- застосовувати навички і вміння керівника-лідера (ментора) на практиці і для викладання курсів з організаційного лідерства;
- застосовувати інформаційні технології в організаційному лідерстві;
- застосовувати знання організаційного лідерства у глобальному контексті.

Для здобуття цього магістерського ступеня необхідно прослухати програму, яка складається як мінімум із 33 кредитів. Наведемо приклад такої програми:

Центральні курси — 21 кредит (необхідно вибрати 7 із 8 курсів по 3 кредити кожний):

- інформаційні дослідження і ресурси;
- основи лідерства: історія, теорія, використання і майбутнє;

- організаційний розвиток: дизайн, зміни і оцінки;
- дослідження, аналіз і вирішення проблем організації;
- теорії мотивації і менторства;
- комунікація в організації, переговори, вирішення конфліктів;
- стратегічне мислення, планування й організаційні зміни;
- лідерство, технологія, соціотехнічні системи та інновації.

Курси за вибором — 9 кредитів. Ці 9 кредитів можуть бути вибрані з наступних шести предметів (по 3 кредити кожний):

- керівництво (менторство) і бізнес-тренінг;
- організаційна комунікація;
- консалтинг в організаційному розвитку;
- міжнародні організації;
- футуристичні навчання;
- спеціальні теми.

Практика, практичні семінари — 3 кредити.

Розглянута програма призначена як для керівників-лідерів, так і власників справи, які її організують і підтримують в ринкових умовах. Від студентів вимагається наявність попередньої бакалаврської фахової освіти та досвід керівника (лідера).

Університет Бельв'ю (Bellevue University). Магістерська програма з лідерства (див. www.bellevue.edu).

Ця програма викладається повністю в режимі онлайн (on-line). Метою цієї магістерської програми з лідерства є підготовка студентів до лідерських позицій у їхніх організаціях і в суспільстві. Студенти, які беруть цю програму, зазвичай виявляють глибоку зацікавленість до роботи з людьми, вивчають різні аспекти роботи з людьми в організаціях, хочуть отримати знання, навички і вміння для розвитку себе як лідерів. Програма триває 16 місяців. За цей час студенти вивчають теорії лідерства, життя історичних і сучасних лідерів, поведінку людей в організаціях, динаміку груп, стратегічне лідерство, організаційні зміни, етику в лідерстві. Кожен курс надає численні можливості практичного використання знань у реальному житті.

6.9. Формування у членів колективу ВНЗ підприємницьких рис, підприємницької ідеї, підприємницької культури.

Підготовка підприємців

Принцип “підприємництво”, за Б. Р. Кларком, належить до цілої соціальної системи, тобто до цілого університету, всіх його підрозділів (відділів), дослідницьких центрів, викладачів (співробітників) і відділень (філій). Сенс і сутність терміну “підприємство” полягає у свідомому зусиллі, направленому на побудову і розвиток нового (інноваційного) підприємницького ВНЗ, що вимагає багато сил і спеціальної діяльності. Не боятися ризикувати, коли кінцевий результат невідомий, — це один із головних принципів такої діяльності та запорука успіху. Підприємницький університет активно шукає можливості нововведень у тому, як він виконує навіть свої основні функції. Підприємницький університет прагне привнести істотні зміни організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися у вигіднішій ситуації. Підприємницькі ВНЗ прагнуть стати відмінними від інших і діяти за своїми власними правилами. Інституційне підприємництво може бути розглянуте двояко: і як процес, і як кінцевий результат [367, с. 3–4].

Якими ж є типові риси підприємницьких університетів? Аналізуючи явно виражені підприємницькі прототипи у різних країнах світу, Б. Р. Кларк виявив, що коли ВНЗ переносить лише одну частину своєї роботи в напрямі підприємництва, то він набуває гібридних форм, при яких виникають проблеми організаційного призначення закладу і балансу інтересів у ньому. Це проблеми: між старими і новими освітніми програмами; з централізованим і децентралізованим контролем; з новими і традиційними джерелами фінансової підтримки ВНЗ; з оплатою праці співробітників підприємницьких і “непідприємницьких” підрозділів закладу. Такі гібридні ВНЗ мають складну організаційну структуру, але також і організаційну унікальність.

Зазначимо, що багато традиційних (непідприємницьких) університетів працюватимуть по-старому до тих пір, поки їм це дозволяють або

у них існує така можливість (достатнє фінансування, відсутність конкурентів, прихильність вищих органів, давні заслуги, достатня кількість студентів, відсутність жорстких вимог до якості науково-освітньої діяльності тощо). Вони дуже вагаються, чи переходити на підприємницькі рейки, чи ні. Чому? Розуміння причин такої інерції може пролити світло на силу волі, яку застосовують ті університети, які все-таки наважуються себе трансформувати і підходять до цього серйозно. Насправді, найвища життєва цінність закладена у постійній і безперервній (беззупинній) інституційній зміні. Одвічне змагання національних освітніх систем зводиться до дуалізму між зміною, яку проводить держава, і зміною, яку проводить сам навчальний заклад. Будь-яка з цих форм направленої зміни дуже великою мірою використовує ринки. Університети дійсно можна назвати машинами з максимізації престижу: вони використовують престиж для контролю як державного, так і ринкового впливу. У даний час інституційним змінам, що проводяться самим ВНЗ, віддається більше переваги, і підприємницькі університети є динамічною моделлю того, як усе більше і більше університет може покладатися на власну думку (власний розсуд), як проводити свої зміни і які шляхи (дороги) обирати для цього.

Для трансформаційних перетворень традиційних ВНЗ у підприємницькі заклади (або освітньо-наукові корпорації) недостатньо лише команди “зверху” або бажання декількох впливових осіб. В одному місці в один і той же час мають зійтися “бажання (ініціатива)”, “можливості” й “умови”. Велике значення має фактор “везіння” (“щасливий збіг обставин”). ВНЗ — це освітній або освітньо-науковий заклад, який реалізує освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями і забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей. Він

здійснює наукову й науково-технічну діяльність, просвітництво й наукове обслуговування суспільства, є центром освіти, науки й культури. Усі ці завдання виконують люди, від волі, бажання, вмінь, кваліфікації, майстерності та сміливості яких залежить кінцевий результат. Якщо цей “живий механізм” налаштований на досягнення і перемоги і якщо у ньому є необхідні лідери з визначеними якостями, такий ВНЗ має всі можливості стати підприємницьким і досягти значних результатів. У такому разі керівники і співробітники повинні володіти такими якостями і вміннями, як: сила волі; підприємницьке бачення; підприємницька ідея; вміння ризикувати; вміння не боятися бути відмінним від інших, собі подібних; бажання будь-що домогтися успіху; пошук нових можливостей; готовність (жадоба) до інновацій; досконале вивчення запитів суспільства, спільноти (місцевого, регіонального, федерального або загальнодержавного, міжнародного); вміння знаходити можливості; вміння переконувати; вміння управляти (процесами і людьми); вміння домовлятися; вміння знаходити спонсорів; вміння представляти свої результати найкращим чином; вміння працювати в межах законодавства; вміння йти на компроміс; вміння відстоювати свою точку зору; вміння згуртовувати колег і вселяти в них оптимізм; бути одночасно і оптимістом (щодо майбутніх успіхів і колективної співпраці), і песимістом (щодо оцінки власної діяльності, отриманих результатів, якості своєї роботи); вміння завойовувати довіру; вміння захоплювати ринки; вміння перемагати в дискусіях, спірних ситуаціях; вміння підбирати і розставляти виконавців усіх рівнів; вірити людям, але довіряти лише фактам тощо.

6.9.1. Вимоги до керівника підприємницького ВНЗ і підприємницькі ідеї

З огляду на відповідні функції підприємницького ВНЗ його керівник **сам має бути ефективним підприємцем — мати необхідні ознаки і якості підприємця** — і повинен:

- вбачати в людині — співробітнику ВНЗ основне джерело підвищення ефективності робо-

ти навчального закладу, здійснювати політику формування багатьох лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику, формувати підприємницьке й економічне мислення, вести пошук нових можливостей, бути самому ініціативним і всіляко стимулювати ініціативу підлеглих співробітників;

- уміти об'єднати людей — співробітників ВНЗ у боекздатний, цілеспрямований і конкурентоспроможний колектив для досягнення спільної мети, надихати й переконувати співробітників, приділяти значну увагу їхнім прагненням, духовним якостям, домагатися, щоб вони завоювали цінності ВНЗ — освітні, наукові, академічні, згуртовувати колектив на досягнення підприємницьких цілей;
- бути професійно підготовленим для знаходження оптимальних варіантів розвитку ВНЗ, підвищення його ефективності, орієнтуватися на ефективність і якість, здійснювати систематичне планування, прагнути до всебічної інформованості, розумно ризикувати, впроваджувати прогресивні форми й доцільні системи заробітної плати, матеріального і морального заохочення, що сприяють економії фінансових та інших ресурсів (сировини, електроенергії, палива), всебічній автоматизації праці, інформатизації усіх сфер діяльності ВНЗ і впровадженню новітніх технологій навчання і наукової діяльності, надавати структурним підрозділам ВНЗ достатньої автономії, прагнути до спрощення і надання прозорості процесам управління та прийняття управлінських рішень, органічно поєднувати автономію з жорстким централізмом;
- орієнтуватися на потреби споживачів освітніх і наукових послуг, запити ринку освітніх і наукових послуг, підвищення якості освітньої навчально-методичної та науково-технічної продукції, освітніх і наукових послуг, освітньо-культурного і наукового обслуговування суспільства (громади), здійснювати свою діяльність і діяльність колективу підлеглих працівників (членів колективу ВНЗ) відповідно до чинного законодавства і екологічних умов, не забруднювати навколишнього середовища, домагатися оптимального поєднання індивідуальних,

- колективних і суспільних інтересів, відповідати за свої дії та дії підлеглих, сплачувати податки;
- постійно навчатися самому і вчити підлеглих діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливими і гнучкими, розвивати свої творчі й організаторські здібності;
 - виховувати й розвивати в собі й підлеглих підприємницьку культуру, впроваджувати доцільну інноваційну політику ВНЗ, утворювати оптимальні інноваційні відносини в колективі співробітників навчального закладу;
 - мати високий імідж керівника-підприємця, бути “вхожим” у кола законодавців і урядовців, інших високопосадовців, бізнесменів, колег, брати участь у роботі престижних органів, асоціацій, бути відомим за рубежем, використовувати свої здібності і вплив на вирішення головних завдань підприємницької діяльності ВНЗ.

Важливими умовами підприємницької діяльності у сфері вищої освіти є:

- стабільна політична ситуація;
- позитивна суспільна думка щодо підприємницької діяльності ВНЗ;
- належний рівень підприємницької культури у співробітників ВНЗ (етики ділових відносин, духовних цінностей суспільства, попередніх досягнень у сфері освіти, науки і техніки, імідж ВНЗ і вищої освіти в цілому тощо).

Головними чинниками у здійсненні підприємництва у ВНЗ є, по-перше, підприємницька ідея — конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати освітній, науково-дослідницький і виховний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети цієї діяльності, шляхів і засобів її досягнення. По-друге, поєднання підприємницьких можливостей керівного складу ВНЗ із підприємницькими можливостями, рисами характеру і бажаннями колективу співробітників закладу. Підприємницькі ідеї породжують підприємницьку (інноваційну) політику ВНЗ, яка, у свою чергу, призводить до підприємницьких (інноваційних) відносин у колективі закладу. Тільки гармонійне поєднання і злагода в усіх цих компонентах може призвести до позитивних ре-

зультатів і впровадження дійсного ефективного підприємництва у ВНЗ, успішних підприємницьких дій усього колективу і загальної послідовної трансформації університету, інституту чи коледжу у підприємницький ВНЗ. Сутність підприємницької ідеї у сфері вищої освіти: створення нових наукових, технічних і практичних знань; утворення нових видів освітніх послуг; надання таких освітньо-наукових послуг, що принципово відрізняються від наявних на ринку освітніх і наукових послуг, або мають істотні якісні вдосконалення порівняно з аналогічними послугами (за якістю, обсягом, новизною, легкістю засвоєння, дизайном, технічною реалізацією тощо). Джерелами підприємницької ідеї у сфері вищої освіти, очевидно, є: а) досвід систем вищої освіти провідних економічно розвинених країн; б) інформація, отримана із засобів масової інформації (радіо, телебачення, газети, журнали, засоби Інтернет тощо); в) бажання споживачів мати нові види освітніх послуг, наукового обслуговування, нові засоби і можливості отримувати освітні послуги, навчатися за новими освітніми програмами, отримувати конкурентоспроможні освіту і професії; г) ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження, обмін передовим прогресивним досвідом, відвідування ярмарок і виставок передового досвіду; д) побажання працівників системи освіти і науки, а також осіб, зайнятих маркетингом і рекламою; е) ідеї потенційних конкурентів, публікації у професійних виданнях, у т.ч. про передові результати, наявні патенти й ліцензії; ж) знання основних способів державної підтримки підприємницької діяльності у галузі вищої освіти, ставлення до неї громадськості і пересічних громадян.

6.9.2. Завдання з підготовки підприємців серед членів колективу ВНЗ

Роль і місце підприємництва в конкретній країні залежить головним чином від її суспільно-політичного устрою. Так, у демократичних країнах з ринковою економікою, до яких належать майже всі економічно розвинені капіталістичні країни, вільне підприємництво є основою їх економічно-

го розвитку і прогресу, а підприємницька освіта є необхідною; їй надається велике — домінуюче — значення. У країнах комуністичної орієнтації з державним регулюванням економіки підприємництво (та підприємницька освіта) є контрольованими урядом, мають багато обмежень та інше спрямування і цілі. Підприємництво та підприємницька освіта в таких країнах, як правило, не базуються на поняттях вільного ринку та конкуренції, обслуговують політичні доктрини влади, тому не досягають головної мети — забезпечення суб'єкта підприємництва умов для творчої та продуктивної діяльності. У країнах з перехідною економікою (до яких належать постсоціалістичні країни Європи та більшість країн Латинської Америки) результати запровадження економічних реформ майже цілком залежать від ставлення громадськості до підприємництва як форми діяльності та від створених умов для розвитку підприємництва в країні.

У розвинених капіталістичних країнах, що вже досягли значного економічного успіху завдяки підтримці підприємництва, освіта підприємців є важливою складовою частиною виховання у населення поваги до цінностей демократичного способу існування, а також до ринкових реформ у напрямку поліпшення добробуту кожної людини — і тих, хто працює, і тих, хто тимчасово безробітний, і тих, хто існує за рахунок соціальних програм (обсяг яких залежить від успіху підприємництва в країні), покращення економічного стану країни і суспільства в цілому. Зрозуміло, що підприємницька освіта може бути ефективною лише тоді, коли є (або створюються) політичні умови для стабільного економічного розвитку. Це означає, що навчання підприємству в країні, в якій не сформовано відповідної громадської думки щодо користі та необхідності підприємництва, не досягнуто позитивного ставлення населення до підприємництва, не створено необхідних законодавчих актів на підтримку підприємництва, є малоефективним і безперспективним. На жаль, як свідчать фахівці в галузі дослідження підприємництва, в багатьох країнах з перехідною економікою національні програми реформ залишаються незавершеними і недосконалими [74; 239; 277].

Безумовно, навчання підприємців і виховання у всього населення позитивного ставлення до підприємництва є основою формування так званої “підприємницької громадської думки”, що у свою чергу впливає на успіх реформ. Але вчити людину бути підприємцем і вчити людство цінностям та ідеалам підприємницької діяльності — це зовсім різні завдання освіти. Просто вчити людину бути підприємцем — завдання складне, яке не завжди можна успішно реалізувати. Все залежить від особливостей характеру конкретної людини. Інша справа — навчати потенційних чи реальних підприємців ефективним методам підприємницької діяльності, прийомам, правилам і законам підприємництва, вмінню більш-менш вільно орієнтуватися в умовах ринкової конкуренції і, врешті-решт, приймати правильні рішення [436, с. 239–284; 504, с. 154–180, с. 186–195].

Велика кількість людей, які створюють приватні або малі підприємства, не мають необхідної підготовки та освіти у сфері підприємництва та його законів. Вони не володіють або слабо володіють навичками і знаннями організації підприємництва, бухгалтерського обліку та системи управління підприємством. Навчання принципам організації власної справи (бізнесу), основам бухгалтерського обліку та принципам управління є одним із головних завдань підприємницької освіти, і це завдання досить ефективно реалізується в економічно розвинених країнах.

Як свідчить досвід Інституту дослідження підприємництва та Фонду дослідження підприємництва [277], все більше країн у світі впроваджують програми з підтримки малого бізнесу, і багато з цих програм передбачають дотації та фінансові гарантії. Але жодна з цих програм не є ефективною, тому що вони не висвітлюють і не ліквідують перешкоди на шляху впровадження підприємництва, а лише їх обходять. Із цими перешкодами необхідно активно боротися, готуючи відповідним чином громадську думку, навчаючи молодих підприємців і впроваджуючи підприємницьку освіту в середовище законодавців. Однак у деяких країнах серед урядовців і законодавців існує хибне поняття підприємництва, тому підприємницькі програми спрямовані лише на працевла-

штування державних чиновників, а не на дійсне створення необхідних умов для вільного підприємництва, підґрунтям якого є демократія та ринкові економічні відносини.

Найважливішою метою підприємницької освіти є, по-перше, — розкрити і вкоренити в свідомість слухачів переваги вільного підприємництва в умовах демократичного способу життя, прогресивного (мудрого) законодавства і ринкової економіки, а по-друге — навчити слухачів шляхам і методам усунення перешкод до вільного підприємництва (при цьому роз'яснювати необхідність і переваги демократичного способу життя, вільної й творчої праці, ринкових відносин в економіці, функцій конкуренції, позитивного впливу підприємництва на економічний розвиток суспільства і добробут людей). Громадськість повинна розуміти, що дійсно вільне підприємництво можливо лише в демократичному, високоморальному суспільстві, в якому панують чесність і правдивість, свято охороняються права людини, де захищені приватна власність і права підприємців-індивідуалів, сімейного, малого підприємництва та невеликих підприємств. У той же час в умовах демократичних ринкових відносин обов'язковою є необхідність стримування монополізму великих транснаціональних і міжнародних корпорацій, що стають на перешкоді конкуренції та вільному підприємництву.

Завдання підприємницької освіти є невід'ємною складовою економічних реформ у напрямку демократизації суспільства і переходу до ринкової економіки. При цьому важливо, щоб підприємницька освіта популярно доносила до всього населення переваги демократії та ринкових економічних відносин, а також навчала майбутніх підприємців методам та законам підприємницької діяльності.

Для успіху економічних реформ необхідно, щоб політика держави створювала сприятливі умови для підприємництва, а також заохочувала у населення прагнення здобути підприємницьку освіту. Зрозуміло, що за політичної підтримки суспільства економічна ситуація неминує поліпшуватиметься, що в свою чергу надасть додаткового імпульсу підприємництву (все більша й більша кількість

потенційних підприємців вступатиме на шлях підприємництва, відкриватиме власну справу, засновуватиме власне підприємство). Таким чином, поступово створюватимуться необхідні умови для самореалізації підприємливої людини, її підтримки з боку держави й позитивної оцінки її діяльності суспільством.

Освітні програми в галузі підприємництва несуть в собі ще й функцію лобювання демократичних змін у суспільстві в напрямку вільної ринкової економіки, забезпечують так звану “групу тиску” завдяки зміні менталітету потенційних підприємців у процесі їх творчої реалізації та переходу в стан діючих підприємців. Зустрічаючи на своєму шляху завади та перешкоди власній справі, вони неминує захочуть змінити економічну політику в своїй країні.

6.9 3. Зміст і особливості підготовки підприємців серед членів колективу ВНЗ

Якою ж має бути освіта майбутніх підприємців? Протягом останніх десятиліть не вщухають дебати стосовно того, наскільки ефективними є освітні підприємницькі програми і наскільки добре освітні програми готують молодих людей до самостійного дорослого життя і до “підприємливості” в напрямку працевлаштування [74; 236; 239]. І якщо в економічно розвинених країнах такі дискусії свідчать про усвідомлення суспільством, організаціями й окремими громадянами необхідності вдосконалювати свою здатність виживати в жорстких конкурентних, непевних і складних умовах, що вимагають найвищого ступеня пристосованості до нововведень і змін, то в країнах з перехідною економікою є значним вплив на свідомість громадян постсоціалістичного негативного ставлення до підприємців і підприємництва в цілому. Як наслідок, ставлення до підприємництва і підприємницької діяльності не завжди є тотожним їх ролі та значенню для успіху реформ і розвитку економіки в країні.

Поняття підприємництва як незбиткової діяльності (з метою отримання прибутку або безприбуткової на користь суспільства тощо) є до-

силь широким для того, щоб його охопити переліком будь-яких освітніх знань. Наприклад, таких як управління діяльністю комерційних структур (підприємств), поінформованість щодо організації виробництва, створення нового підприємства і вироблення особистої кваліфікації та соціальних навичок (усіх тих знань і навичок, що отримані завдяки освіті й професійній діяльності). Тому серед фахівців — освітян і практиків — уже існує розуміння того, що викладання підприємницьких дисциплін є окремою освітньою проблемою, яку необхідно розв'язувати.

Потреба людства у підприємницькій освіті окреслює такі важливі проблеми у системі освіти:

1. Як ефективно запровадити в контекст освіти концепцію “підприємництва”?
2. Необхідність чіткого розуміння того, що ж таке є “підприємство”, як йому вчити і чому проблема навчання підприємству є настільки важливою.
3. Необхідність визначитися, які вимоги висувають такі освітні програми до організації навчального процесу (починаючи з дитинства, середньої школи, включаючи вищі заклади освіти і закінчуючи системою перепідготовки та підвищення кваліфікації) і до рівня підготовки і компетентності викладачів.

Вирішення цих проблем, а також підготовка громадської думки до необхідності впровадження в країні підприємницької освіти є необхідними для того, щоб навчальні курси з підприємництва назавжди увійшли у стандартні освітні програми (а не залишалися факультативними предметами в школах і вищих навчальних закладах).

Окремою проблемою в організації підприємницької освіти є розробка підприємницьких навчальних програм і впровадження їх у навчальних закладах. Необхідно визначити:

1. Як правильно окреслити цілі й завдання таких програм?
2. Як диференціювати потреби різних груп у підприємницькій освіті в рамках освітньої системи?
3. Як розробляти, як диференціювати і як впроваджувати навчальні курси з підприємництва

до навчального плану на різних рівнях освіти (початкова, середня школа та вища освіта)?

4. Як встановити найбільш ефективні та плідні зв'язки між підприємницькою спільнотою та освітянами?

Що ж це за поняття — “підприємство”? Однозначної відповіді на це запитання не існує. Фахівці одностайно погоджуються лише з визнанням того, що підприємство пов'язане з тим, як індивідууми та організації створюють і втілюють нові ідеї та методи роботи, реагують на умови, що склалися, і таким чином провокують зміни, з якими пов'язаний певний ступінь непевності та складності. Тому освітні програми з підприємництва, як правило, концентрують свою увагу на типах поведінки, які пов'язують людину з підприємством (типи поведінки людини під час підприємницької діяльності). Ці типи поведінки пов'язані з більш загальним поняттям “підприємливої людини”. Підґрунтям же для “підприємницької” поведінки є певні риси характеру, особливості індивідуума та певні навички. Одним з головних питань щодо створення підприємницьких освітніх програм і підприємницької освіти в цілому є: чи можливо виховати в людині риси і якості підприємця, чи все залежить виключно від наданих їй природою здібностей або від успадкованих нею генів? Фахівці вважають, що ці риси певною мірою можна виховувати і розвивати.

Знання як контекстуальний компонент “виховання” певних типів і навичок поведінки, є важливою складовою підприємницької освіти [74; 236; 239]: виховувати і заохочувати підприємницьку поведінку можна і необхідно як у межах традиційних предметів шкільних навчальних програм (математика, фізика, біологія, хімія, мова, література, географія, історія тощо), так і загальних курсів навчальних програм вищих закладів освіти (вища математика, фізика, хімія, мова, література, історія тощо). Більш фундаментальну підприємницьку підготовку й навчання підприємницьким рисам і поведінці можна виховувати в контексті конкретних курсів з підприємництва, вирішуючи завдання щодо створення нового підприємства,

його участі в конкурентній боротьбі, виходу з виготовленою продукцією на ринки збуту тощо. При цьому необхідно ставити такі завдання, щоб при їх вирішенні виховувалися необхідні підприємницькі навички, а самі завдання мали пізнавальний контекст.

Для виховання “підприємливісті”, освіти необхідно виховувати і розвивати такі типи поведінки, навички і характерні риси, які використовуються як засоби здійснення особистої самореалізації окремими індивідуумами та/або групою індивідуумів з метою надання допомоги індивідуумам, групам індивідуумів (організаціям) створювати зміни і запроваджувати нововведення, що передбачають більш високий рівень непевності і складності, успішно управляти ними та використовувати їх. Для успішного функціонування всіх видів і типів підприємницьких організацій (як у сфері виробництва та послуг, так і в соціальній сфері, в освіті, в релігійних конфесіях) і ряду некомерційних організацій необхідно виховувати і розвивати саме такі типи поведінки, навички і риси.

Розглянемо, як приклад, моделі (типи) підприємницької поведінки, що характеризують підприємця як активну, впевнену в собі особистість, яка здатна будь-що добитися своєї цілі, має стратегічне мислення, покладається тільки на себе, ефективно використовує свої та існуючі можливості, творчо підходить до справи, вміє ризикувати і прораховувати можливі варіанти.

Справжній підприємець повинен бути творчою і впевненою в собі особистістю, працелюбною, схильною до розумного, виправданого (в ідеалі — обґрунтованого) авантюризму і ризику, тобто:

- проявляти творчу ініціативу, реалістично й творчо оцінювати ситуацію;
- творчо підходити до розв’язання задач і вирішення проблем, що виникають під час підприємницької діяльності;
- вміло використовувати сприятливу нагоду та сприятливі можливості;
- покладатися тільки на власні сили;
- мати мужність брати на себе відповідальність за результати справи;

- не боятися ризикувати і доводити справу до логічного завершення (отримання позитивного очікуваного результату);
- максимально використовувати можливості інформаційно-комп’ютерних мереж, передових технологій, досягнень науки і техніки;
- виявляти здоровий глузд, йти тільки на продуманий (виважений) ризик, реально оцінювати власні сили й можливості;
- мати жадобу до діяльності, до отримання справедливої винагороди, вміти економно витрачати ресурси (фінансові та інші).

Як свідчить зарубіжний досвід (на жаль, ми ще не маємо власного!), підґрунтям підприємницької поведінки є такі, необхідні для справжнього підприємця риси характеру, як:

- амбіціозність;
- прагнення будь-що досягти бажаного успіху;
- впевненість у своїх силах (висока самооцінка);
- працелюбність і наполегливість;
- внутрішня незалежність;
- орієнтація на продуктивну діяльність;
- прагнення вчитися на власному досвіді, використовувати досвід інших, не повторюючи їх помилок (ознака інтелектуальних задатків підприємця);
- рішучість і сміливість;
- творчий підхід до справи.

Фахівці вважають, що такими рисами характеру людину наділяє Бог (або природа), в кожного вони є різними, але їх деякою мірою можна розвивати та вдосконалювати. Ці риси зумовлюють здатність (і спроможність!) індивідуума чи групи індивідуумів (організації) наполегливо й успішно досягати мети, провокуючи зміни (за допомогою нових ідей, підходів і нововведень), творчо працювати (а не сидіти склавши руки і очікувати подарунків від природи, не пливти за течією, не йти за натовпом). Справжній підприємець не боїться, що за ініціативу його буде покарано, він досягає результату будь-що, використовуючи при цьому усі методи та засоби, що є дозволеними.

Найбільше уваги у підприємницькій освіті приділяється навчанню навичкам підприємництва (і навіть — їх культивуванню!), які, на відміну від рис характеру, можна прищепити, які можна опанувати, які можуть бути закріплені завдяки тренуванням і практиці. Ці навички, що пов'язані з підприємницькими рисами характеру, забезпечують і підтримують реалізацію типів підприємницької поведінки. До них належать [437, с. 5–7]:

- творчий підхід до вирішення питань, розв'язання проблем і досягнення результатів;
- вміння вести переговори, дискусії і вміння переконувати [311, с. 26–32];

- вміння пропонувати і вміння продавати [311, с. 33–39];
- комплексний підхід до організації підприємництва, управління бізнесом, проектами, ситуаціями, грошового інвестування бізнесу [460, с. 99–100];
- стратегічне мислення, інтуїтивне прийняття рішень в умовах непевності та неоднозначності [504, с. 154];
- вміння використовувати новітні досягнення науки й техніки, інновації [395, с. 133–140], інформаційні технології (комп'ютери, Інтернет) [354, с. 388–413].

6.10. Реформування вищої освіти у напрямку до підприємницьких університетів (досвід Великобританії)

У роботі відомих фахівців з підприємництва та підприємницької освіти Алана Гібба та Пола Хеннона “У напрямку до підприємницького університету?” (див.: **Gibb, Allan and Hannon, Paul.** *Towards the Entrepreneurial University? / National Council for Graduate Entrepreneurship. Working Paper 035/2006 // The NCGE Working Paper series, Sept. 2006.* — Електронний ресурс: <http://www.ncge.org.uk/communities/index.php>) досліджується концепція підприємницького університету у сучасному суспільстві, зв'язок підприємництва, підприємницької освіти, глобалізації та комерціалізації вищої освіти, необхідність для вищої освіти відповідати сучасним викликам і закономірності поступової трансформації університетів світу у підприємницькі. Усі ці процеси пов'язані з економічними кризами, необхідністю підвищення конкурентоспроможності університетів завдяки внутрішньому підприємництву та ефективній підприємницькій освіті, із зміною ролі ВНЗ, що перетворилися на ринково-орієнтованих виробників нових наукових знань і науково-технічної продукції, постачальників освітніх послуг і просвітницько-культурного забезпечення населення.

Позитивно оцінюючи досвід створення, діяльності та конкурентоспроможності підприємницьких університетів США, автори аналізують ситуацію з комерціалізацією науково-освітньої діяльності університетів Великобританії. Автори зазначають, що підвищена публічна увага до підприємництва у сфері вищої освіти є характерним явищем не тільки у Великобританії, але й, у першу чергу, в Північній Америці, Європі, англомовних країнах, а також і в усьому світі. Особлива увага приділяється підприємницькій освіті і університетському підприємництву, як особливому сектору вищої освіти, що зараз відіграє вирішальну роль у соціально-економічному розвитку суспільства. Автори зазначають взаємозв'язок підвищення ролі університетського підприємництва і підприємницької освіти з економічним зростанням країн та підвищенням конкурентоспроможності (як самих університетів і систем вищої освіти, так і економік цих країн). Також вони підкреслюють примусову необхідність вищої освіти реагувати на соціально-економічні виклики і, в першу чергу, ринкові зміни і перетворення у суспільстві, що їх породжує глобалізація (в результаті якої виникає все більше невизначеності і складності для

окремих осіб і цілих країн у соціальному та економічному житті). Простежуючи історію політики більшості країн щодо вищої освіти, науковці підкреслюють зміну імперативу від зобов'язань безкоштовного або недорогого надання університетами якісної освіти до 1970–1980-х років до утворення ринкових відносин у сфері вищої освіти, виникнення фінансово-правових стосунків між замовниками освітніх послуг (населенням) і надавачами цих послуг (університетами). Іншими словами, історично академічна роль університетів і головне зобов'язання продукувати нові знання і готувати кадри для економік своїх держав головним чином на бюджетній основі (за контролем державних органів) змінилась на ринкові, підприємницькі відносини постачальників і користувачів освітньо-наукових послуг. Під впливом комерціалізації усіх сфер діяльності людства, розширення і зміцнення банківсько-фінансових систем, розповсюдження кредитування і надання позик, Наука і Освіта перетворилися на академічну продукцію, яку можна замовити, купити або продати. Одночасно удосконалювалося й відповідне господарсько-правове законодавство у сфері освітньо-наукового обслуговування.

Важливим є досвід з концептуальних питань університетського підприємництва і якості підприємницької освіти, в першу чергу США, а також — Австралії, Великобританії та деяких інших країн, де ці зміни відбувалися раніше, швидше й ефективніше. Цікавими є компоненти, що є визначальними при утворенні і розвитку підприємницьких університетів і удосконалення підготовки підприємців, а також роль фондів (найкращий приклад — США) у забезпеченні сталого розвитку змін, трансформацій і формування підприємницьких рис університетів (цьому аспекту у Великобританії свого часу не приділялося належної уваги).

У роботі описується пошук моделі підприємництва і модель підприємницьких університетів, що відповідають потребам XXI століття. Визначаючи центральну роль підприємництва у розвитку сучасного суспільства, автори підкреслюють його важливість для вироблення політики Великобританії у підтримці розвитку університетського підприємництва для підвищення конкурентоспро-

можності її вищої освіти, утворення нового типу академічної підприємницької культури та інституційного розвитку підприємницьких університетів. Зміна ролі університетів у бік підприємницької діяльності викликає численні питання, вимагає ретельного аналізу концепції і практики, але, мабуть, найбільш важливим є те, як концепція підприємництва вписується у традиційні поняття університету та чи не повинні ці поняття бути зміненими.

Автори зазначають, що протягом двох останніх десятиліть уряд Великобританії зробив багато, щоб спробувати сформувати такий сектор вищої освіти, який би слугував більш широким цілям суспільства. Так, у країні публічно фінансуються ініціативи, що були орієнтовані на:

- процеси комерціалізації інтелектуальної власності (наприклад, через управління наукою і технікою та широким партнерством із передачі (розповсюдження) знань);
- заохочення широкого співробітництва сектора вищої освіти з зацікавленими сторонами (насамперед — промисловістю, малим, середнім та великим бізнесом), залучення до співпраці університетів і виробників (підприємців), включення результатів діяльності університетів у діяльність широкої спільноти (зокрема на рівні регіонального та місцевого розвитку через збільшення відповідальності агенцій регіонального розвитку за активний розвиток співпраці з ВНЗ та посилення інформаційно-пропагандистських програм співпраці університетів з промисловістю і державою);
- посилення впливу співпраці університетської науки, промисловості та держави на регіональний і загальнонаціональний економічний розвиток;
- розвиток і посилення підприємницької освіти та підприємництва в освіті, надання широких можливостей випускникам із підприємницькими задатками і підприємницькою освітою (і розвиток підприємницької освіти для випускників інших спеціальностей і дорослих шляхом заснування державних фондів Великобританії — Інноваційних фондів системи вищої освіти, Наукових підприємницьких фондів для пошукових досліджень, Центрів високих досягнень і удосконалення навчання та при Предметних центрах Академії вищої освіти тощо).

Незважаючи на протистояння поглядів щодо ключових традиційних академічних понять місії (призначення) університету та зусиль надання університетам більших можливостей у самостійному підприємстві, справа поступово просувається у напрямку підприємницьких університетів. Так, успіхи таких університетів США — Стенфордського, MIT (див.: <http://Entrepreneurship.MIT.edu>), Північної Кароліни (див.: www.rtp.org) та інших, а також новоутвореного Кембриджського підприємства при університеті Кембриджа засвідчили ефективність діяльності підприємницько-налаштованих університетів. У вересні 2004 р. Національна рада випускників-підприємців (NCGE) за сприяння канцлера Гордона Брауна розробила програму покращення умов для студентських підприємств і випускників із підприємництва в Англії (див.: www.ncge.org.uk).

Якщо у США концепція університетського підприємництва є загально визнаною, а по всій Європі цей виклик усе частіше визнається, то Великобританія все ж випереджає інші європейські країни у цьому питанні.

Автори в роботі розглядають питання щодо моделі підприємництва в галузі вищої освіти таким чином:

- аналізують досвід у цій сфері, обґрунтовують необхідність перетворень і формулюють довгострокові перспективи (зокрема тиску для здійснення змін у секторі вищої освіти, що пов'язані з глобалізацією);
- коротко описують відповідь Великобританії на виклики часу й аналізують деякі з основних уроків, які доцільно розглядати у зв'язку з цим;
- резюмують деякі з уроків із досвіду в інших країнах, зокрема США, які мають бути використані при формуванні політики Великобританії;
- викладають можливі бачення майбутнього.

6.10.1. Глобалізаційні виклики вищої освіти

Далі наведено визначальні аргументи для фундаментальних інституційних змін у сфері вищої освіти. Інституційні зміни у широкому сенсі визначаються з позицій щодо формальних і не-

формальних способів ведення справ. Вони охоплюють не тільки зміни в організації та організаційних відносинах, але й зміни в системах управління та підкріплення відповідною культурою (утворення нової культури). Такі зміни — відразу для всіх — проблематично реалізувати у короткостроковій перспективі, але вони можуть бути ефективними в результаті стійкого і сталого (постійного) тиску і втручання. Теорія організації припускає, що для досягнення прогресу тиск для запровадження змін та їхня мета повинні бути чітко зрозумілими, відчуватися всім колективом та поділитися ним у межах організації в цілому (див., наприклад: **Schein, Edgar H.** Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series). 4 edition (August 16, 2010). — USA: Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA, 2010. — 464 p.).

Загальна необхідність (потреба) змін

Перед тим як проаналізувати природу тиску глобалізаційних процесів на сектор вищої освіти і доцільність запровадження підприємницьких змін, дуже важливо коротко розглянути докази того, чи буде досягнуто бажаних результатів за умови запровадження таких змін. Поточний імператив сектору вищої освіти працювати у напрямку розвитку підприємництва впливає з його потенційного впливу на здатність Великобританії конкурувати на міжнародному рівні і підприємницько регувати (соціально та економічно) на тиск, невідзначеність і складність, викликані глобалізацією.

Розглянемо коротко припущення, на яких базується політика підприємницьких змін:

1. Підприємництво є ключем до економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності.
2. Освіта, й особливо вища освіта, може впливати на прагнення до заняття підприємництвом (організації підприємництва).
3. Політика та програма дій можуть бути призначені для підвищення намірів і прагнення до заняття підприємництвом (організації та розвитку підприємництва).

Безперечний внесок підприємництва в економічне зростання і підвищення конкурентоспроможності.

Міжнародні докази безперечного внеску малого бізнесу як головного ключового підприємницького компонента у зростанні економіки, довів ще Й. Шумпетер [289; 290] та інші фахівці. Доказом цього є стрімкий економічний прогрес і зростання зайнятості у США і багатьох країнах Європи і світу. Протягом останніх десятиліть економічне зростання в цих країнах є істотним, але досить нерівномірним у різних частинах Європи. І хоча тільки одна з двадцяти малих фірм створили більший відсоток зростання зайнятості, це зростання у мікросекторі в цілому забезпечило зростання кількості фірм, а також — агрегатне зростання і зайнятості. Крім того, більшість із цих мікрофірм працюють в офіційному, законному секторі економіки, професійно здійснюючи бізнес у таких галузях, як: відпочинок і дозвілля; охорона здоров'я, інформаційні технології, бізнес і інженерні послуги, екологія та охорона навколишнього середовища тощо. Причому домінуюче положення серед робочих місць у цьому секторі економіки займають випускники вищих і спеціальних середніх навчальних закладів.

Це частково відображає той факт, що наприкінці ХХ століття відбулися зміни в структурі державного і приватного секторів економіки, а також удосконалилося надання сервісних послуг (дистанційно, через Інтернет, шляхом використання праці в домашніх умовах, аутсорсингу тощо).

Дослідження фахівців Лондонської школи бізнесу та МІТ підтверджують зв'язок між зростанням ВВП на душу населення із активністю підприємницької діяльності. Так, на сторінці 14 звіту за 2005 рік дуже впливового видання *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* зазначено, що "Низка досліджень, а також і звіт GEM за 2004 рік показали існування систематичного зв'язку в країні між ВВП на душу населення, її економічного зростання та рівня і типу підприємницької діяльності в ній" (див.: *Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2005 Executive Report.* — US: Babson College, Babson Park, MA, US; UK: London Business School, London. — 67 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: coleta@babson.edu, www.babson.edu). При цьому, кореляцію у цьому зв'язку проглядіти легше, ніж продемонструвати причинність, яка, безперечно, існує.

Наявність практичних випадків 1980-х і 1990-х років, коли "нові" види і типи підприємств (підприємств) у промисловості та послугах були утворені в результаті істотного скорочення їх витрат і реструктуризації їхньої діяльності, означає, що роль підприємства стала займати першорядне значення в управлінні реструктуризацією великих фірм, а також середніх і малих організацій і навіть нових форм міжфірмових взаємостосунків у кластерах. Це може довести, що роль малих форм підприємства (малого бізнесу) щодо економічного зростання країн і зайнятості їхнього населення може бути перенесеною у якості фундаментальної ролі на створення нових промислових і комерційних конфігурацій і структур, і що концепція підприємства дійсно займає центральне місце в реструктуризації і перетворення (редизайну) великих фірм і організацій. Підприємство також утворює належний клімат і законні рамки для існування нових промислових комерційних структур і може застосовуватися у відповідних формах і, навіть займати центральне місце у зростанні діяльності громадських, соціальних і недержавних організацій і підприємств з надання некомерційних послуг. Особливо цікавим є досвід США у цій сфері некомерційного підприємства.

Вплив освіти на прагнення до підприємства

Існують докази впливу освіти, і зокрема, вищої освіти в цілому, на вироблення бажання (прагнення) займатися підприємством та на економічне зростання країн. Так, наприклад, звіт GEM Лондонської школи бізнесу за 2004 рік підтверджує, що краще освічені люди з більшою готовністю сприймають ідею займатися власним бізнесом (підприємством) і вбачають у бізнесі можливість свого економічного благополуччя (економічної стабільності). Також вони краще знаходять можливості для організації власного бізнесу і мають більше шансів на успіх.

Але дослідження у цій сфері також показують, що створення нового бізнесу в країнах з вищим рівнем доходів не є прерогативою більш високо-

освічених класів. Наприклад, частка випускників, які прагнуть заснувати свій власний бізнес, росте у Великобританії. Однак існують докази того, що університетська освіта і досвід людей з вищою освітою можуть негативно впливати на прагнення до самостійної підприємницької діяльності.

Зауважимо, що серед факторів, які впливають на таке рішення, є отримані в університеті знання того, що: ринки товарів і послуг перенасичені; існує жорстка (жорстока) конкуренція (як внутрішня, так і зовнішня); існує законодавчий тиск (як внутрішній, так і зовнішній); існує наявність великого числа ризиків з високим ступенем негативного впливу; постійно існує загроза фінансових криз; для випускників престижних ВНЗ і престижних (безпосередньо не пов'язаних із підприємництвом) професій є досить високий ступінь ймовірності і широкий спектр можливостей щодо працевлаштування на досить вигідних умовах на престижних посадах із можливістю кар'єрного росту і державним (бюджетним) забезпеченням (вирішенням життєвих проблем); елементарна відсутність підприємницького бачення або підприємницьких рис характеру тощо.

Автори роботи зазначають, що опубліковані журналом National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) у 2006 році дослідження "Student Debt", проведені за підтримки банку Барклай, свідчать, що у Великобританії набагато більша частка студентів у перший рік навчання прагне до підприємництва, ніж в останній рік навчання (див.: <http://www.ncge.org.uk/communities/index.php>). Також є докази того, що учні середніх шкіл, які мають схильність до підприємництва та хотіли б ним займатися, пізніше у житті стають підприємцями.

Докази впливу політики втручання

Політика з підприємництва у сфері вищої освіти в широкому розумінні може поділятися на таку, яка прагне побудувати тісні зв'язки між вищою освітою і зацікавленими сторонами (підприємствами, виробництвом, індустрією), і таку, що є більше орієнтованою на студентську підприємницьку освіту. Щодо колишнього підпри-

ємницького досвіду, то є підстави припускати, що вплив програми передачі вироблених вищою освітою технологій на загальну продуктивність праці у США та взагалі в Європі є дещо меншим, ніж воно мало б бути. Використання новітніх університетських технологій є дуже важливим. Це свідчить на користь того, що, руйнуючи штучні бар'єри між прикладними, фундаментальними, технологічними дослідженнями і відкриттями, заохочення міждисциплінарних досліджень і поліпшення партнерських відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами є більш важливими (з точки зору їхнього внеску у економічний і науково-технічний розвиток), ніж патентування, ліцензування та діяльність із пошуку додаткових доходів. Тому можна вважати ключовим і більш важливим утворення неформальних особистих зв'язків між ученими і підприємцями, аніж тільки запровадження політичних заходів, що мають вплив на комерціалізацію діяльності університетів (такі заходи мають відмінності у різних країнах та різний ступінь ефективності).

У сфері навчання підприємництву існує ряд досліджень на міжнародному рівні, які вказують, що відповідні програми підприємництва в умовах університету роблять вплив на прагнення до самостійної зайнятості та створення бізнесу. Однак це не свідчить про процес відкриття власного бізнесу відразу після закінчення навчання. Скоріше за все, у підприємці люди йдуть відразу після закінчення школи.

Вважається, що оптимальний вік для початку такої діяльності знаходиться між 26 та 34 роками. Дослідження у США також показують, що бізнес-школи в цілому є не особливо гарними інкубаторами підприємницького устремління. Це означає, що більш високі та зростаючі рівні прагнення до підприємництва можуть підсилювати наміри займатися підприємництвом (організувати власний бізнес), але не завжди призводять до необхідної дії з погляду на те, що для деяких осіб існують фундаментальні бар'єри для підприємництва, пов'язані з особистим (недостатнім) рівнем само-ефективності, відсутністю досвіду і невизначеністю діяльності у визначеній сфері підприємництва, недостатнім рівнем підприємницьких устремлень

і намірів. Крім того, для успіху у підприємстві людині необхідно мати ще й вроджені підприємницькі якості, відсутність яких не може компенсувати ніяке навчання.

6.10.2. Глобалізаційний тиск, що викликає (провокує) зміни у сфері вищої освіти

Багато було написано й обговорено щодо природи тиску для впровадження змін у сфері вищої освіти — як із точки зору внутрішньої організації університетів, так і, що є більш важливим, — зміни їхньої ролі у суспільстві. Суспільство поринуло у важливі філософські роздуми з перегляду самої “ідеї” університету, дебатовало з приводу ролі університетів у наданні професійної і професійно-технічної освіти, визначення корисності університетських досліджень. Автори зосереджуються, головним чином, на феномені підприємницької ролі університету і важливості підприємницької освіти у суспільстві. Зазначаючи, що тиск на вищу освіту щодо надання пріоритетної ролі університетському підприємству, підвищенню важливості підприємницької освіти і підготовки до самостійного ведення бізнесу (або участі у колективних бізнес-діях) здійснюється по всьому світу, існує досить широкий міжнародний консенсус щодо тиску на вищу освіту для перетворення університетів у підприємницькі, підприємливі або заповзяті (активні, проактивні). У більшості країн світу головним чином використовується імператив політики змін у вищій освіті у напрямі розвитку університетського підприємства і підвищення ролі підприємницької освіти. Є тиск, пов’язаний із необхідністю підвищення конкурентоспроможності економік країн на міжнародному рівні, особливо — через комерціалізацію наукових досліджень. Є тиск з боку місцевих (регіональних) громад для підвищення свого економічного і соціального розвитку, а також і конкурентоспроможності на рівні держави.

Існує, однак, широкий консенсус щодо характеру тиску на вищу освіту по всьому світі, щоб стати більш підприємницьким або заповзятливим. Вони, за великим рахунком, дотримуються

імперативів політики, зазначених вище. Є тиск, щоб посилити роль у сприянні міжнародної конкурентоспроможності економіки, особливо через процес комерціалізації наукових досліджень. Є збільшення вимог у секторі істотніше сприяти місцевому економічному і соціальному розвитку. Університети все частіше займають центральне місце у стратегії регіонального розвитку Великобританії та в інших країнах Європи. Існує також тиск щодо підготовки учнів до життя у світі набагато суворішому, із великим ступенем невизначеності і складності, включаючи: часті професійні, робочі та договірні зміни статусу людини; глобальну мобільність; адаптацію до різних культур, що працюють у світі нестійких організаційних структур; велику ймовірність самостійної зайнятості, а також ширші обов’язки в сім’ї та у соціальному житті. Це пов’язано з необхідністю підготувати учнів до сучасного світу, що постійно змінюється, і до необхідності постійного навчання протягом життя. *Університетський ступінь (вища освіта) розглядається більше не як ваучер для довічного працевлаштування, а лише як вхідний квиток у світ роботи.* Ключовим компонентом такого сценарію є заохочення студентів думати про кар’єру у сфері підприємництва, з акцентом на незалежність і спроможність до зростання бізнесу або “ефектні підприємства” (ґрунтуючись на амбіційності й очікуванні ефективної кар’єри від випускників). Університети покликані реагувати на цей тиск, надаючи більшу вагу стипендіям і підтримуючи актуальність та інтеграцію, утворюючи і підтримуючи стимули для співпраці університетів із зовнішніми зацікавленими сторонами, приділяючи пильнішу увагу розвитку наукових досліджень, а не тільки виданню публікацій. Це вимагає більше концентруватися на міждисциплінарних наукових дослідженнях і міждисциплінарному навчанні.

Цей глобалізаційний тиск зробив світ набагато більш невизначеним і складним для бізнесу. Він також вплинув на увесь спектр державних і приватних організацій, громад, родин і окремих осіб. Підприємницька парадигма набуває свого значення завдяки необхідності розглядати підприємство як центральний засіб для організацій

і приватних осіб не тільки щоб упоратися з невизначеністю і складністю, але й як механізм для їх використання при створенні нового бізнесу і подальшого процвітання. З наведеного випливає необхідність навчання усіх осіб особистим підприємницьким здібностям, а також розкриття їм можливостей організовувати проектні організації усіх видів, державні, приватні та неурядові організації, для підтримки ефективної підприємницької поведінки. Це може призвести до системних фундаментальних змін у нормах управління на всіх рівнях суспільства. Саме цей світ очікує на випускників з новітньою підприємницькою підготовкою.

Ця проблема вищої освіти має декілька напрямків. У світі глобальних корпорацій та інформаційних технологій університети не можуть більше сподіватися бути чи не єдиним основним джерелом інтелектуальної власності. Щоб університетам зберегти свій статус, від них вимагається партнерство з іншими зацікавленими сторонами в суспільстві. І вони не можуть довго чекати і бути ізольованими від вимог суспільства за рахунок державної скарбниці. Наприклад, у США у більшості державних університетів пряме фінансування з державного гаманця не перевищує 20 %. Британським же університетам їх автономія традиційно була гарантована через державне фінансування. У подальшому, щоб університети заробляли цю автономію за допомогою інших засобів, тиск усе частіше буде посилюватися. Слід очікувати, що у подальшому випускники будуть відчувати все більший тиск, що вимагатиме від них максимального виявлення пов'язаних із підприємництвом особистих, організаційних і соціальних можливостей.

Розглянемо далі природу глобалізаційного тиску на державу і соціальну сферу, на організації, підприємства, фірми і компанії, а також на індивідумів (окремих громадян, членів спільноти) і зворотні відповіді на виклики глобального тиску.

Природа викликаного глобалізаційними процесами тиску:

1. Революція у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).
2. Зниження бар'єрів для міжнародного бізнесу, інтернаціоналізація бізнесу.

3. Зростання торговельних структур (утворення великих транснаціональних, міжнаціональних та інтернаціональних корпорацій, холдингів, компаній).
4. Універсальність застосування англійської мови у світі бізнесу (по всій планеті).
5. Полегшення або скасування візового режиму, полегшення подорожей у країни світу, створення митних союзів і зон вільної торгівлі тощо.
6. Розвиток і застосування міжнародних стандартів.
7. Збереження і прискорення темпів розвитку (сталого розвитку).
8. Міжнародна мобільність капіталу.
9. Міжнародна мобільність трудових ресурсів.
10. Тероризм.

11. Локальні і міжнародні економічні катаклізми, викликані надмірним споживанням і недосконаліми механізмами економічного регулювання.

Соціальні / державні відповіді на виклики глобального тиску:

1. Де-регулювання економічних процесів (на державному, регіональному і місцевому рівнях).
2. Прискорення та поширення приватизації державних структур.
3. Розвиток ринків у сфері комунальних послуг.
4. Посилення охорони навколишнього середовища.
5. Запровадження високих технологічних змін.
6. Розширення спектра диференційованих продуктів / ринків (посилення процесів диференціації у виробництві і ринках збуту).
7. Зменшення загальної кількості сімей, вищі показники розлучень.
8. Виникнення більшої кількості сімей з одним батьком.
9. Посилення політика групового тиску.
10. Кризові процеси (занепаду) і напруженості в релігіях і міжрелігійних стосунках.
11. Зменшення добробуту і соціальних витрат на безпеку.
12. Стимулювання на державному, регіональному і місцевому рівнях ідей і заходів для самодопомоги.

Організаційні відповіді на виклики глобального тиску:

1. Скорочення / реструктуризація компаній.
2. Утворення мереж організацій (мережових організацій).

3. Зростання малого бізнесу.
4. Затримання росту організацій.
5. Збільшення кількості робочих годин.
6. Більш широкі межі адміністративної відповідальності.
7. Підвищення взаємозв'язків виробників із споживачами, укріплення (підвищення значення) структури (мереж, ланцюжків) поставок.
8. Глобальна мобільність інвестицій.
9. Необхідність поліпшення знання бізнесу. Перехід до бізнесу, заснованому на знаннях.
10. Утворення стратегічних спілок.
11. Корпоративна соціальна відповідальність.
12. Підвищення ролі вартості нематеріальних активів.

Індивідуальні (особистісні) відповіді на виклики глобального тиску:

1. Підвищення рівнів і кількості стресів серед населення, і в першу чергу, бізнесменів (підприємців).
2. Збільшення кількості трудових договорів і зменшення (скорочення) кількості місць постійної роботи.
3. Зменшення кар'єрної упевненості, розчарування і невизначеність.
4. Збільшення кількості неповних (погодинних) контрактів і часткової зайнятості.
5. Зменшення гарантованих винагород.
6. Збільшення можливостей для вибору (професій, кар'єри, роботи).
7. Збільшення тенденції дострокового виходу на пенсію і створення мультикар'єри (роботи одразу або поступово в різних місцях).
8. Зниження альтернативної вартості власного бізнесу.
9. Необхідність вивчати і мати портфоліо доступних професій.
10. Великі можливості щодо географічної і професійної мобільності.
11. Підвищення особистої відповідальності за справу і у стосунках з партнерами, більш різноманітна і більш сувора відповідальність.
12. Особисте управління власною фінансовою безпекою.
13. Особисте управління більшістю власності і кредитами.

6.10.3. Особисті та організаційні підприємницькі здібності

Автори відносять до ключових особистих і організаційних *підприємницьких здібностей* такі:

- Продемонструвати широке коло особистих підприємницьких навичок.
- Брати активну участь у процесах навчання підприємництву.
- Продемонструвати сильний емоційний інтелект.
- Мати підприємницький менталітет (потяг, бажання, жагу до підприємництва), мотивацію, розділяти і підтримувати підприємницькі цінності і життєвий світ підприємця, ефективно працювати всередині підприємства, розробляти та розвивати підприємницькі організації усіх видів, але особливо — вміти розпочати незалежне (власне) підприємство.
- Управляти підприємницькою організацією через процеси заснування (відкриття), розвитку, зростання та інтернаціоналізації.
- Ефективно управляти відносинами із зацікавленими сторонами в динамічних умовах.

6.10.4. Соціальні підприємницькі здібності

До *соціальних підприємницьких здібностей* автори відносять:

- Управляти в соціальному відношенні у підприємницькому реальному життєвому світі, який характеризується високим рівнем невизначеності і складності — у трудовій діяльності, сім'ї і суспільстві.
 - Розвивати чутливість до “способів (шляхів) ведення справ (способів роботи речі)” в різних культурах і через різноманітні умовні межі (кордони).
- В університетах Великобританії майбутніх бізнесменів навчають найважливішим *підприємницьким атрибутам (якостям, складовим, визначальним рисам)*, серед яких головними є:
- Здатність бачити можливості у проблемах.
 - Здатність брати на себе ініціативу.

- Здатність аналізувати дані.
- Здатність креативно мислити.
- Здатність передбачати — дивитися вперед.
- Здатність бути оптимістом.
- Почуття власності (володіння ситуацією, контроль і використання подій).
- Рішучість бути незалежним.
- Здатність приймати рішення на основі обмеженої (недостатньої) інформації.
- Здатність переконувати інших.
- Здатність використовувати соціальні мережі для кар'єрної переваги (кар'єрного зростання).
- Почуття (відчуття, інтуїція) можуть керувати власною долею.
- Здатність працювати незалежно.
- Здатність організувати команду виконавців (однодумців) і керувати нею.
- Здатність образно мислити і творчо використовувати знання (досвід).
- Бажання “бачити речі наскрізь” (глибоко, проникливо підходити до справи).
- Мати досить багато ідей.
- Сильна орієнтація на досягнення успіху (досягнення бажаного, орієнтація на успіх, успішне виконання, успішний результат).

Бажаними підприємницькими якостями, якими мають оволодіти потенційні підприємці-бізнесмени в результаті спеціального навчання, вважаються:

1. Виховання (прищеплення) підприємницьких типів поведінки і підприємницьких навичок:
 - Вишукувати можливості.
 - Брати на себе ініціативу.
 - Володіти баченням шляхів розвитку.
 - Бути здатним (зобов'язаним) “бачити речі наскрізь” (глибоко, проникливо підходити до справи).
 - Мати свою точку зору щодо управління підприємством (автономія).
 - Інтуїтивно приймати рішення в умовах з обмеженою інформацією.
 - Бути здатним утворювати та використовувати мережі.
 - Стратегічно мислити.
 - Бути здатним вести переговори.
2. Виховання *готовності до підприємницького способу життя* (прийняття на себе позитивного сприймання підприємницького типу життя):
 - Жити в умовах із невизначеністю і складністю.
 - Знаходитися в умовах необхідності робити все під тиском.
 - Справлятися із самотністю.
 - Уміти комплексно (цілісно) управляти.
 - Розуміти (знати), що без продажів немає надходжень (фінансових).
 - “Без готівки в руках не буде фінансових надходжень” (необхідність контролювати і керувати фінансовими (готівковими) потоками).
 - Знаходити однодумців (людей або партнерів, яким можна довіряти) і будувати довірливі (довірчі) відносини.
 - Навчатися в процесі роботи, копіювання (вивчення досвіду), вироблення речей (продукції), вирішення проблем.
 - Управляти взаємозалежностями (знаходити і використовувати корисні взаємні залежності).
 - Працювати гнучко і багато (багато годин кожного дня).
3. Прищеплення, виховання і розвиток найважливіших підприємницьких рис характеру:
 - Сильне почуття незалежності.
 - Недовіра до бюрократії та розуміння її негативного значення.
 - Самостійність, самодостатність / віра у самого себе, у свої сили (впевненість у собі).
 - Сильне почуття власності (сильно виражені власницькі риси).
 - Переконавання, що визнання (нагороди) приходять після власних зусиль (важкої праці).
 - Розуміння того (переконання), що важка робота приносить свої плоди.
 - Упевненість (віра), що можна досягнути власної мети (змусити очікування або мрії збутися).
 - Сильна орієнтація на дії (бажання досягати задуманого).

- Віра в неформальні домовленості (неформальні стосунки).
 - Сильна віра в цінність ноу-хау і у довіру.
 - Сильна віра у свободу діяльності (свободу підприємництва).
 - Віра в індивідуальне і суспільне, а не державне (віра в індивідуалізм, спільну діяльність, а не у державну підтримку).
4. Прищеплення, виховання і розвиток *мотивації підприємницької кар'єри / підприємницького життя*:
- Розуміти переваги підприємницької кар'єри / підприємницького життя.
 - Можливість порівнювати з кар'єрою найманого працівника.
 - Мати деяких “героїв-підприємців” серед друзів або знайомих.
 - Підтримувати імідж підприємливої людини, брати зразок з підприємців (“бути як вони”).
5. Навчання *розумінню процесів створення підприємства* в будь-якому контексті. Підприємець:
- має розуміти, як можна пройти через весь процес і знати, які проблеми будуть виникати на кожному етапі;
 - має знати, як з ними впоратися.
6. Вироблення, удосконалення і вкорінення *типових (“генетичних”) суто підприємницьких компетенцій*:
- Як знайти ідею.
 - Як оцінити ідею.
 - Як бачити проблеми в якості можливостей.
 - Виявити ключових людей, які впливатимуть на будь-який розвиток.
 - Знати, як знаходити потрібних людей (знати, визначити, “хто є хто”).
 - Знати, як досягти вигоди з відносин (вчитись здобувати вигоду із взаємних стосунків).
 - Знати, як оцінити потреби для розвитку бізнесу.
 - Знати, де шукати відповіді.
 - Контролювати свій емоційний стан. Усвідомлювати ступінь своєї емоційності, вміти керувати і читати (розуміти) емоції й управляти відносинами.
 - Постійно бачити себе і бізнес очима зацікавлених сторін і, зокрема, клієнтів.
7. Навчання *основних (ключових) законів бізнесу*, що є необхідними для його розвитку:
- Розглядати (дивитися на) товари та послуги як комбінацію переваг.
 - Розробляти загальний (у цілому) пакет послуг.
 - Розуміти (вміти визначити) ціну товару або послуги.
 - Визначити хороших клієнтів та знаходити привабливий підхід до них.
 - Оцінювати і вчитися дізнатися корисного (отримувати користь) від конкуренції.
 - Вибирати відповідну стратегію продажів і керувати нею.
 - Визначити відповідний масштаб бізнесу, щоб заробляти на життя.
 - Встановлювати стандарти для виконання операцій і керувати ними.
 - Належно фінансувати бізнес із різних джерел.
 - Розробляти бізнес-план як інструмент відносин з партнерами і споживачами.
 - Здобувати (знаходити і купувати) і використовувати відповідні системи управління грошовими коштами, платежами, зборами, доходами і витратами.
 - Уміти вибрати хорошого бухгалтера.
 - Здійснювати управління без метушні, з мінімумом нервових витрат, відповідно до встановлених вимог.
8. Ключові *навички мережевих відносин (співробітництва за допомогою мереж)*:
- Розглядати (дивитися на) товари та послуги як комбінацію переваг.
 - Розробляти загальний (в цілому) пакет послуг.
 - Розуміти потреби всіх зацікавлених сторін при запуску виробництва і на стадії виживання.
 - Знати, як навчати (зацікавлювати і виховувати до себе прихильність) усіх можливих зацікавлених сторін.
 - Знати, як навчатися від них (брати на озброєння найкращі зразки).
 - Знати, як краще створювати, розвивати ділові (і дружні) відносини, правильно (оптимально) управляти ними.

Зі свого досвіду автори зазначають, що необхідно не тільки прискіпливо навчати студентів під-

приємницьких спеціальностей зазначеним вище навичкам, рисам, типам поведінки, знанням, але й приділяти багато уваги практичному їх закріпленню під час навчальних ігрових ситуацій, надавати можливість випускникам практично стажуватися на успішних підприємствах, закріплювати за ними наставників-консультантів.

Також вони зазначають, що сучасні моделі підприємництва, підприємницької освіти, підприємницьких університетів і вищої освіти в цілому залежать від структури суспільства, що знаходиться під тиском глобалізаційних викликів, і тому постійно змінюється. Вплив ринкових відносин, перегляд суспільно-політичних і економічних стосунків, глобальні економічні кризи — всі ці фактори вимагають підвищення в усіх країнах підприємливості, конкурентоспроможності, виходу організацій на новий рівень самоорганізації, а людей — на вищий ступінь самореалізації. Цьому мають сприяти ефективна підприємницька освіта і самодостатні підприємницькі університети.

Досвід останніх трьох десятиліть свідчить про реструктуризацію фінансування вищої освіти (підвищення впливу недержавних і позабюджетних джерел фінансування), посилення впливу на неї корпоративного (корпоративного) і приватного капіталу, переорієнтацію досліджень на запити ринку товарів і послуг (і, як наслідок, збільшення відсотка прикладних досліджень), стрімкий науково-технічний розвиток усього суспільства, повсюдне використання новітніх технологій (і в першу чергу — ІКТ), збільшення невизначеності і ускладнень життя, з одного боку, і утворення нових можливостей для відкриття різних сфер бізнесу, з іншого боку.

Щодо досвіду Великобританії, то слід зазначити, що підтримка розвитку бізнесу і підприємництва як виду діяльності і фактора економічного росту економіки країни, а також підтримка підприємництва в системі освіти не є новим явищем. Протягом декількох десятиліть у системі механізму державного і недержавного фінансування освіти здійснюється серія експериментів, аналізуються різні підходи, що підкреслили такі факти:

- визнання зростаючої важливості малого бізнесу, мікрофірм і самозайнятих у британсько-

му секторі бізнесу і їхнього внеску у зайнятість і ВВП;

- розвиток економіки країни пов'язаний з підприємництвом, бізнесом і промисловістю;
- спостерігається переорієнтація кар'єри випускників ВНЗ та їхніх життєвих прагнень;
- зростання можливостей у наданні навчання;
- мінливий характер інституційних зобов'язань щодо змін у суспільстві та зміцнення економічного порядку.

Інтелектуальна власність і концепція інституційних змін

Промислові відділення зв'язку та різноманітні навчальні схеми (навчальні центри) компаній 1980-х і 1990-х років, що за останні два десятиріччя були перетворені або посилені завдяки зростанню знань і розгалуженню вузлів передачі технології, спочатку призвели до утворення мереж наукових парків, які згодом були розширені в технопарки, інноваційні центри та інкубатори всіх форм (віртуальних і реальних) і розмірів. Вони фінансуються як приватним капіталом корпорацій та інвесторів, але й частково підживлюються завдяки доступу до фондів уряду Великобританії та ЄС. Більшість із цих розробок беруть участь у партнерських взаємовигідних стосунках між університетами, промисловістю та місцевим і регіональним урядом. Найяскравішим прикладом вдалої взаємодії приватного і державного фінансування, партнерської співдружності університету і промисловості за підтримки урядових структур є Кембриджське підприємство при університеті Кембриджа. Особливо важливим є його позитивний досвід і його подальший вплив на ставлення до інтелектуальної власності і ліцензування винаходів, результатів досліджень і наукових розробок.

Також важливим є досвід трансформації політехнічних інституцій (коледжів) в університети з посиленням їхньої ролі в наукових дослідженнях, можливості отримувати прибутки від продажу ліцензій і патентів, стимулювання їх прагнення підвищити свій престиж і створити імідж науково-дослідницьких університетів підприємницького типу.

Процес переосмислення концепції підприємництва був обумовлений розвитком поняття ін-

телектуального підприємництва. Так, наприклад, професор комунікацій і риторики Університету штату Техас в Остіні Річард Червітц стверджує, що “створення матеріальних благ є лише одним із проявів (виражень) підприємництва. Підприємництво не є бізнесом. Це ставлення до залучення світу — процес культурної інновації”. Акцент у цій концепції, яка має зростаючий вплив у США, робиться на:

- формуванні партнерських відносин із спільнотою для вирішення проблем та визначення можливостей;
- міждисциплінарній взаємодії у визнанні того, що “колективна мудрість університету є його найціннішим активом”;
- ролі (якості) вчених як агентів зміни понять і руйнівників бар’єрів між науковими дослідженнями і розвитком, що зосереджені на внесенні змін і вкладів до спільноти, а не виключно до дисциплін (див.: <http://webspaces.utexas.edu/cherwitz>).

Підприємництво в освіті та орієнтація на кар’єру випускників

У Великобританії вже з початку 1980-х років ведуться різноманітні експерименти у сфері підприємництва, підприємницької освіти і професійно-орієнтованої освіти, фінансуються з державного бюджету різноманітні програми з підприємництва, підприємницької освіти і підтримки малого бізнесу (мікрофірм). Однак майже всі програми були орієнтованими на навчання основам підприємництва (бізнесу) в школах, навчальних центрах, коледжах або університетах. Далі, протягом десятиліть, набула сильнішого визнання необхідність орієнтації на підтримку самозайнятості та кар’єри у сфері підприємництва. Як виявила низка досліджень, випускники шкіл і навіть ВНЗ слабо розуміли, чого вони хочуть і можуть отримати від професії, або не відчували себе здатними самостійно створити або працювати у малому бізнесі, не мали потреби для самостійної реалізації себе у власній справі і не вважали за необхідне мати власність і власне підприємство.

Було впроваджено велику кількість різноманітних схем стимулювання і підтримки професійно-

го зростання студентів і випускників ВНЗ у сфері малого бізнесу, навчання підприємницьких технологій (наприклад, програма “Крок”: www.step.org.uk, яка ще існує зараз). Програми спрямовані на забезпечення досвіду навчання для студентів, власників і менеджерів у малому бізнесі.

З 1988 року урядом Великобританії фінансувалася ініціатива “Підприємство у вищій освіті”, що передбачала ще одну можливість вбудувати концепцію підприємництва до всієї основної діяльності системи вищої освіти та надання університету додаткових повноважень у цій сфері щодо “більш інтенсивного та ефективного навчання підприємству”.

Останнім часом кількість випускників — молодих підприємців і заснованих ними “молодих підприємств” є досить значною у Великобританії — завдяки рішучій підтримці уряду і за допомогою таких банків, як, наприклад, HSBC-банк.

У Великобританії зростає кількість ВНЗ і керівників різного рангу у сфері вищої освіти, які визнають важливість довгострокової перспективи і переваги стратегічного залучення підприємництва до університетських сфер діяльності. Прискіпливо вивчаючи зарубіжний досвід університетського підприємництва, керівники британських ВНЗ і фахівці сфери вищої освіти Великобританії беруть за взірць досвід підприємницької діяльності університетів США (див., наприклад, праці Б. Кларка: [365–369]). Але з порядку денного не знімається і пошук власного, британського шляху розвитку університетського підприємства.

Головним позитивним фактором, що свідчить на користь підприємницької освіти та університетського підприємництва, є те, що вони доповнюють один одного, гармонійно співіснують і разом стимулюють подальшу підприємницьку діяльність у суспільстві, підвищують зайнятість населення і позитивно впливають як на місцевий і регіональний економічний розвиток, так і на розвиток національної економіки і збільшення ВВП на душу населення.

Міжнародний досвід вказує на деякі основні відмінності в підході в організації підприємницької освіти і університетського підприємництва. Так, якщо більш вільна від державного втручання

і регулювання система вищої освіти США робить наголос на підтримці в студентах самостійності у відкритті власного бізнесу і надає для цього різноманітну фінансову допомогу, то більш державно зарегульована вища освіта Великобританії протягом довгого часу концентрувалась на якості та інтенсивності підприємницької освіти. Крім того, якщо законодавство США ще у середині XX століття дозволило університетам використовувати власні відкриття, винаходи, результати наукових розробок для комерційного використання, то у Великобританії експеримент такого типу дав відчутний економічний ефект тільки на початку XXI століття (Кембриджське підприємство).

Такі відмінності відображають джерела та імпульси для розвитку університетського підприємництва і підприємницької освіти. Більш загальними (схожими) шляхами розвиток підприємницької освіти і малого бізнесу в Європі і США відбувався через бізнес-школи. Модель бізнес-школи, що значною мірою практикується і в США, і в Європі, є досить схожою. Навчання в такій школі веде до створення нового підприємства, зростання бізнесу, бізнес-планування і традиційних функціональних сфер управління. Це можна розглядати як слабкі риси в розробці педагогічних засобів і практичному застосуванні, коли стимулюються не сама підприємницька діяльність, прагнення і бажання підприємницької дії та розуміння всієї складності (і переваг) підприємницького способу життя, а лише навчання підприємницьких навичок, типів поведінки, вивчаються теоретичні курси, предмети й аналізуються абстрактні приклади з реального світу підприємництва (бізнесу).

Хто ж має здійснювати постійний тиск і вплив на підтримання стійких змін у підготовці підприємців, підприємницькій освіті, трансформації університетів у підприємницькому напрямку? У Великобританії це історично здійснювалося за рахунок державного фінансування змін, ініціатив, впровадження нових технологій та інновацій у сфері підприємницької освіти. Фінансове стимулювання має велике значення і виступає ключовим елементом змін і в інших країнах. Ціка-

вими є досвід, освітня філософія та підходи двох провідних американських фондів для підтримки і розвитку підприємництва і підприємницької освіти — фонду Івінг Меріон Кауфман (Ewing Marion Kauffman Foundation) і фонду Коуліман (Coleman Foundation). Вони мають спільні характеристики, але найголовнішим є їхня свобода: вони вільні від зобов'язань перед виборцями, акціонерами, чиновниками і навіть не мають стосунків із ринковою конкуренцією!

Вони можуть:

- Іти на ризик та інновації, трактуючи невдачі як досвід.
- Перебувати з проектами і концепціями протягом значного часу (не робити нічого поспіхом).
- Будувати свої проекти (концепції) з ідей, за допомогою процесу розробки і тестування з подальшим поширенням протягом тривалого часу.
- Використовувати свої ресурси в різні інноваційні способи.
- Виявляти активність (бути проактивними) в соціальних експериментах.
- Зводити разом зацікавлені сторони в процесі неупередженого діалогу та обміну думками.
- Вступати в постійний діалог з усіма ключовими зацікавленими сторонами.

Фонди Кауфман і Коуліман відіграють провідну роль у підприємницькій освіті у США, хоча перша має у своєму розпорядженні набагато більший ресурс. У 2004 році фонд Кауфман мав чистих активів 1,8 млрд дол. США, дохід у 305 млн дол. США і надав гранти у розмірі 57 млн дол. США. Фонд Коуліман, зі свого боку, мав активи у розмірі 155 млн дол. США, дохід у 11,2 млн дол. США і надав гранти на суму в 7 млн дол. США. Обидва фонди були створені підприємцями і відображають їхні філософії. Їхня місія не є орієнтованою на розвиток бізнесу як такого, а орієнтується і направляє на підтримку ролі, яку освіта і підприємництво можуть відіграти у забезпеченні сталого розвитку громади завдяки зусиллям незалежних осіб (див.: www.kauffman.org та www.colemanfoundation.org). Фонди беруть участь не тільки у національній діяльності, а й мають значний спектр (сферу)

місцевих зобов'язань. Їхня діяльність акцентується на спонсорстві вищої освіти: вони істотно витрачаються на заохочення підприємництва в різних кампусах. Кауфман, зокрема, відмовився від підтримки ініціатив бізнес-школи, надаючи більшої уваги і широкій підтримці університетських програм і заохочуючи конкуренцію (змагання) на національному рівні за кращий підприємницький кампус.

Основні напрямки діяльності фонду Кауфман включають у себе:

- Реалізація (впровадження) перспективних (невідкладних) робіт (з питань, починаючи від стану і розвитку підприємницького сектора, і до ролі інвестування).
- Спонсорування досліджень з метою надання можливостей для розвитку і впровадження.
- Спонсорування семінарів і конференцій — підтримка роботи національних асоціацій.
- Веб-оновлення інформації про сектор — фонд Кауфман: “Національний діалог з питань підприємництва”.
- Спонсорування кафедр і центрів в університетах.
- Спонсорування програм інноваційного розвитку
- Спонсорування ініціативи з розвитку й удосконалення педагогічних кадрів, розробки навчальних матеріалів, міждисциплінарних, міжкафедральних і крос-університетських (міжфакультетських, міжінститутських, міждепартаментних) програм.
- Підтримка створення мереж і заохочення підприємницької взаємодії з вищою освітою (підприємництва у вищій освіті).
- Підтримка ініціатив, спрямованих на підвищення комерціалізації технологій та інновацій.
- Надання докторських стипендій.

Обидва фонди також підтримують програми в галузі професійно-технічної, середньої і початкової освіти, хоча це лише невелика частина їхньої діяльності.

Дискусії вчених США вказують на те, що діяльність фондів має значний вплив на прискорення

розвитку і впровадження напрямку підприємництва у галузі наукових досліджень і новітніх розробок в університетах. Фонд Кауфман усе частіше підкреслює необхідність процесів взаємодії вчених із підприємцями і виробниками і вкладає інвестиції в програми, що спрямовані на підтримку розвитку власного бізнесу.

Обидва фонди визначили і схвалили більш широкі концепції підприємництва, фокусуючись лише на бізнесі. Так, Карл Шрамм (Carl Schramm), президент фонду Кауфман, стверджує: “Щоб досягти успіху у підприємницькому капіталізмі, кожен повинен навчитися бути підприємцем у якому-небудь напрямі”. Тобто, навчитися яким-небудь із розглянутих вище *підприємницьких атрибутів (якостей, складових, визначальних рис)*. А на веб-сайті фонду Коуліман зазначається: “Усе більше і більше стає ясно, що підприємництво є стиль і загальний спосіб роботи, а не просто набір бізнес-навичок”.

Автори дослідження бачать позитивне майбутнє розвитку британського підприємництва у вищій освіті, як і підприємницькій освіті, за умов обов'язкової урядової підтримки та здійснення урядових ініціатив щодо цієї проблеми. Вони визначають для урядовців такі чотири ключові компоненти щодо подальшого вирішення проблеми:

1. Необхідно враховувати важливість підприємницької діяльності для майбутнього економічного та соціального розвитку Великобританії.
2. Від майбутньої ролі уряду у сприянні населенню в підприємницьких прагненнях залежить рівень і ступінь процвітання країни.
3. Усі типи змін, що мають бути здійсненими, будуються на існуючих ініціативах.
4. Для здійснення всього вищенаведеного необхідна стійка фінансова підтримка.

Центральне значення підприємництва

Зараз уже існує широке визнання важливості підприємництва у формуванні майбутньої конкурентної позиції західних економік. У Європейському Союзі запозичують досвід уряду Великобританії. Доказовою базою для політики орієнта-

ції на розвиток підприємництва, підприємницької освіти і підтримку малого бізнесу є фактичний вплив підприємницької освіти на розвиток підприємництва, зайнятість населення та економічне зростання країни в цілому. Подальше поглиблення глобалізації викликатиме необхідність більшої самостійності у самозабезпеченні та самореалізації, що вимагатиме більшої бізнес-активності населення, а завдяки цьому — сприятиме більшій популярності усіх форм підприємництва, підвищення значення підприємницької освіти і підприємницької діяльності університетів (у контексті вирішення власних фінансових проблем). Поняття інтелектуального (або академічного чи університетського) підприємництва набуватиме все більшої популярності, а професія вченого і викладача в умовах обмеженого бюджетного фінансування буде пов'язана з необхідністю комерціалізувати результати своєї праці. Тому підтримка на державному рівні підприємницьких прагнень університетів є далекоглядною і необхідною політикою для країн, які налаштовані на розвиток і процвітання.

Автори запропонували своє бачення щодо таких необхідних дій для поліпшення британського підприємництва в цілому, підприємництва у вищій освіті, підприємницької діяльності університетів і підприємницької освіти:

1. Необхідно укласти спеціальну угоду, для чого треба зібрати усі зацікавлені сторони з пошуку і вироблення найбільш відповідної умовам часу концепції підприємницької освіти. Деякі положення з даної роботи можуть бути взяті за попередню основу (стати відправною точкою).
2. Англійські дослідницькі університети у партнерстві з мережею ВНЗ кожного з регіонів за підтримки національних органів мають колективно розробити довгострокові плани дій з підприємництва і підприємницької освіти, інтегровані в рамках регіональних економічних стратегій, спрямовані на досягнення узгоджених бажаним підприємництвам результатів.
3. Більший акцент необхідно робити на моніторинг і розуміння поточної і такої, що розвивається, природи надання підприємницької

освіти у регіонах по всій Великобританії, включаючи використання наявних даних і досвіду діяльності в межах вищої освіти і дослідницьких університетів.

4. На регіональному та національному рівнях мають встановлюватися стимули і нагороди для розробки та поширення кращої практики.
5. Національний фонд має встановити нагороди і на основі конкурсу визначити три найкращі ВНЗ з ресурсами для тестування і впровадження інституційних моделей підприємницьких університетів.
6. Вищезазначене має підтримуватися спеціалізованою програмою підтримки управління для вищого керівництва.
7. Усі державні і недержавні (громадські) організації, які несуть відповідальність за стан вищої освіти у Великобританії, мають утворити робочу групу, яка буде впливати на проведення змін у вищій освіті, фінансування і політичну підтримку змін.
8. Національні програми з підвищення кваліфікації для педагогів із підприємництва мають включати підприємницьку практику, розроблятися, здійснюватися за участю сектора вищої освіти (провідних ВНЗ) Великобританії.
9. Розглянути питання щодо створення в американському стилі Фонду для підтримки культури та навколишнього середовища Великобританії.
10. Нарешті, сміливим кроком могло б стати створення університетського коледжу:
 - цілком присвяченого концепції самостійного (незалежного) бізнесу та розвитку підприємництва;
 - зарядженого і спрямованого на дослідження та розробки кращих концепцій і практики в цій галузі;
 - зі здатністю діяти як постійний центр для розвитку цієї галузі у сфері освіти у Великобританії.

Це реально і миттєво могло би бути реалізовано в одному з нових університетів або коледжів у Великобританії саме тепер, коли розглядається ця проблема.

6.11. Загальні проблеми з підготовки підприємців у системі освіти України

Розглянемо проблему щодо місця підприємництва в системі освіти України, використовуючи досвід економічно розвинутих країн.

Зрозуміло, що підприємництво має зайняти належне місце в системі освіти України, тому для ефективно організації підприємницької освіти необхідно здійснити низку заходів і впровадити підприємницькі дисципліни і курси на всіх рівнях освіти. З досвіду фахівців підприємницької діяльності за кордоном випливає, що для того, щоб підприємництво зайняло належне місце в системі освіти країни, необхідно враховувати характерні особливості навчальних закладів, організацію навчання з підприємництва в них та рівень і наявність викладачів. Теорія і практика підприємництва доводять: щоб вплив підприємницької поведінки на ефективність роботи організації був максимальним, потрібні високий рівень децентралізації та широке делегування повноважень. Таким чином, підприємництво є діаметральною протилежністю командному стилю керівництва та контролю.

Для створення необхідних і сприятливих умов для викладання підприємницьких дисциплін, ефективного навчання учнів, студентів і слухачів наукам з бізнесу і підприємництва навчальним закладам необхідно:

- створювати і зміцнювати в слухачів почуття індивідуальної власності, жадоби діяльності та отримання позитивних наслідків;
- зміцнювати в них взаємопов'язані почуття свободи і власної спроможності добиватися поставлених цілей (почуття законодавчої захищеності приватної справи);
- навчати слухачів, як максимально розширювати свої можливості, брати на себе відповідальність за виконання широкого кола комплексних завдань;
- зміцнювати почуття їх відповідальності за доведення розпочатої справи до кінця;
- вчити, як заохочувати їх самих і підлеглих їм працівників створювати власні мережі посередників відповідно до обраної стратегії;

- терпимо ставитися до невизначеності і помилок, яких уникнути неможливо;
- заохочувати стратегічне мислення (вчити надавати перевагу стратегічному мисленню над формальним плануванням);
- підкреслювати важливість особистої довіри та знання “хто є хто” — як основу управління підприємством (на відміну від формальних відносин);
- уникати занадто суворого розмежування обов'язків і стимулювати неформальне перекривання функцій структурних підрозділів і виконавців як основу вироблення спільної культури “робити загальну справу”;
- створювати можливості навчання на робочому місці, працюючи з кадрами.

Аналізуючи завдання освіти щодо підготовки молоді до підприємницької діяльності, зарубіжні фахівці приходять до висновку, що вже в школі необхідно поглиблювати початкові знання з організації бізнесу, ретельно навчати наукам підприємництва у ВНЗ, а потім — протягом усього життя на робочому місці [74; 259; 428; 585]. Серед головних цілей таких навчальних програм завжди виділяються такі:

- виховати здатність розпочати нову (власну) справу;
- виробити вміння працювати в малому бізнесі;
- прищепити “підприємницький” світогляд загалом;
- розвинути “підприємливість” як рису характеру.

Навчати таким програмам необхідно у середній і старшій школі, у професійно-технічних закладах освіти, у вищих навчальних закладах, а також безпосередньо на підприємстві. Використовуватися можуть такі типи програм, як: спеціалізовані програми з підприємництва (бізнесу), повний курс навчання підприємству (бізнесу) з усіма предметами; факультативний курс, а також цикл лекцій

з семінарськими заняттями тощо. Очікуваними (бажаними) результатами навчання повинні бути:

- заснування нового (власного) підприємства;
- ефективна праця в невеликій фірмі (у малому бізнесі);
- ефективна праця на динамічному ринку праці;
- розвиток особистих підприємницьких навичок, а також навичок конкурентної боротьби і вміння переносити негаразди в бізнесі.

Підприємницька освіта може бути корисною та ефективною лише тоді, коли слухачі відчуватимуть на власному досвіді та усвідомлюватимуть загальну ідею підприємництва, замість того щоб формально вивчати дисципліни підприємницького напрямку. Головна увага повинна приділятися тим методам, що заохочують навчання:

- за допомогою практичного досвіду,
- за допомогою обміну корисним досвідом;
- за допомогою наслідування корисного досвіду і навчання через власний досвід;
- шляхом експериментування;
- через використання так званих “кейсових (тобто — ігрових) методів”, створюючи та аналізуючи ділові ситуації, під час яких необхідно йти на “ризик”, роблячи “позитивні” помилки;
- за допомогою творчого вирішення проблем;
- за допомогою зворотного зв'язку (через соціальну взаємодію);
- за допомогою інсценізації та рольових ігор;
- за допомогою впливу позитивних зразків для наслідування, аналізу негативних зразків і навчання на негативному досвіді;
- через взаємодію з зовнішнім (реальним) світом.

Висновки до розділу VI

Зрозуміло, що ефективно вчити підприємству можуть лише успішні підприємці-практики у сфері організації бізнесу, а також викладачі з підприємницькими здібностями.

На Всесвітній конференції ЮНЕСКО з вищої освіти, яка проходила в Парижі у жовтні 1998 року, підкреслювалося, що стратегічним завданням освіти є підготовка громадян до самостійного життя, на-

вчання їх самим собі організувати робочі місця [61; 62; 236; 239]. У цьому напрямі вища школа й освіта в цілому повинні підтримувати мале й середнє підприємництво — досліджувати його сутність, основи утворення та механізми функціонування, особливості людського фактора, розробляти науково обґрунтовані концепції, принципи та напрямки його подальшого розвитку, вносити пропозиції державним органам щодо удосконалення законодавства у сфері підприємництва тощо. Особливу увагу заклади освіти мають приділяти проблемі партнерської взаємодії великого бізнесу з середнім і малим, у зв'язку з цим — і проблемам попередньої та безперервної підготовки спеціалістів — дипломованих фахівців, здатних утворювати власні (для себе) і додаткові (для інших) робочі місця для вирішення проблем зайнятості, здатних сприяти розробці проектів для створення нових підприємств тощо. Головне завдання освіти в цілому — підготовка людини до активного життя та гармонійного співіснування в суспільстві. Навчальні програми мають стимулювати студентів до самостійного навчання та заняття підприємництвом [61; 62; 236; 239], розробці й аналізу моделей підприємницького процесу [354, с. 3].

Розвитку підприємництва та освіти підприємців приділяється увага не тільки в Україні, а й в усьому світі. Завдання вітчизняної освіти — підготувати нове покоління підприємців, здатних підняти економічний рівень і політичний престиж України на світовий рівень. У цьому аспекті одним з головних і невідкладних завдань вищої школи, і в першу чергу — педагогічної вищої освіти, є підготовка кваліфікованих педагогів — викладачів і вчителів для навчання населення країни ефективним методам і прийомам підприємництва, організації виробництва, вмінню використовувати нові технології, досягнення науки і техніки. Педагогічним навчальним закладам відводиться найважливіша функція первинної підготовки до самостійного життя молоді країни, своєчасна орієнтація на підприємництво і виробництво, селекція, відбір і досконале навчання майбутніх підприємців і організаторів промисловості і виробництва до успішної їх самореалізації.

Тридцятирічний досвід свідчить про реструктуризацію фінансування вищої освіти, підвищення впливу недержавних і позабюджетних джерел фінансування, посилення впливу на неї корпоративного і приватного капіталу, переорієнтацію досліджень на запити ринку товарів і послуг. Як наслідок — збільшення відсотка прикладних досліджень, що мають ринкову цінність і можуть бути швидко впровадженими у різні сфери бізнесу.

Стрімкий науково-технічний розвиток усього суспільства, повсюдне використання новітніх технологій, комп'ютерної техніки та електронно-комунікаційних мереж, збільшення невизначеності і ускладнень життя, з одного боку, і утворення нових можливостей для відкриття різних сфер бізнесу, з іншого — вимагають якісної підготовки фахівців і удосконалення підприємницької освіти.

Щодо досвіду США та Великобританії, то необхідно зазначити, що підтримка розвитку бізнесу і підприємництва як виду діяльності і фактора економічного росту економіки країн, а також підтримка підприємництва в системах освіти країн не є новим явищем. Як у США, так і у Великобританії, Західній Європі й багатьох англосов'язаних країнах світу протягом кількох десятиліть у системі механізму державного і недержавного фінансування освіти здійснюється серія експериментів, аналізуються різні підходи, які підкреслили й підтвердили такі факти:

- визнання зростаючої важливості малого бізнесу, мікрофірм і самозайнятих у британському секторі бізнесу та їх внеску у зайнятість і ВВП;
- розвиток економік країн пов'язаний із систематичним заняттям громадян підприємництвом, бізнесом і промисловістю;
- рівень і якість заняття громадян підприємництвом і бізнесом безпосередньо пов'язані з їх-

ньою підприємницькою освітою (підготовкою);

- спостерігається переорієнтація кар'єри випускників ВНЗ та їх життєвих прагнень, збільшення бажань до самостійного підприємництва (бізнесу);
- зростання можливостей у наданні навчання;
- мінливий характер інституційних зобов'язань щодо змін у суспільстві та зміцнення економічного порядку;
- підвищення ролі й значимості підприємництва в університетах для їх сталого розвитку, впливу на економічне і науково-технічне зростання як регіонів, так і держав у цілому.

Одним із підтверджень великої уваги до підприємницької освіти і діяльності підприємницьких ВНЗ у США, Великобританії та інших економічно розвинених країнах є щорічне визначення і широке висвітлення рейтингів найкращих підприємницько-налаштованих університетів і коледжів. У додатках наведено “Перелік 25 найкращих підприємницько-орієнтованих ВНЗ США, що надавали у 2010–2011 навч. році бакалаврську підприємницьку освіту (бізнес-освіту)” (додаток А), “Перелік 25 найкращих підприємницько-орієнтованих ВНЗ США, що надавали у 2010–2011 навч. році післябакалаврську підприємницьку освіту (бізнес-освіту) (додаток Б)” і “Найкращі підприємницькі університети Великобританії у 2010–2011 навч. році (додаток В)”.

В умовах подальшої демократизації нашого суспільства й ринкових перетворень найважливішим є навчання основам і законам цивілізованої підприємницької діяльності, висвітлення переваг і недоліків вільного підприємництва у порівнянні з командно-адміністративним керуванням економікою.

НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ЗА МОДЕЛЛЮ «ПОТРІЙНОЇ СПІРАЛІ» Г. ІЦКОВІЦА. ШЛЯХИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ВНЗ

РОЗДІЛ

7.1. Роль і вплив підприємницького університету на інноваційний розвиток суспільства (за моделлю “потрійної спіралі” Г. Іцковіца)

Ринкові відносини, що визначають комерційну сутність сьогоденної діяльності ВНЗ, призводять до трансформаційних змін систем вищої освіти у більшості економічно розвинених держав і таких, що розвиваються.

Однією з ефективних схем розвитку університетської і академічної науки, економіки та промислової підприємств є гармонійна співпраця ВНЗ, академічних і галузевих НДІ, бізнесу (підприємства і виробництва) з владою (державою). Прикладом цього є успішне використання у багатьох країнах світу запропонованої Г. Іцковіцем моделі “потрійної спіралі”. Налагоджена співпраця за схемою “університети — промисловість — уряд” дає відчутний економічний, науково-технічний і соціальний ефект у країнах і регіонах, де використовується модель “потрійної спіралі”: у Північній і Південній Америці, Західній Європі, Великобританії, Австралії, Росії, а також у Азії.

Беззаперечною світовою тенденцією є, з одного боку, стрімкий розвиток ВНЗ економічно розвинених і деяких інших країн, з іншого боку — погіршення ситуації у системах вищої освіти значної кількості держав, що є недостатньо розвиненими або ще розвиваються. Тільки провідні університети, інститути і коледжі — визнані лідери націо-

нальної освіти, науки і культури своїх країн мають стабільну фінансову або державну підтримку. Також необхідну галузеву чи приватно-корпоративну підтримку своїх ВНЗ здійснюють їхні власники. Але існують ще й проактивні підприємницько-орієнтовані ВНЗ різних типів і форм власності, що успішно комерціалізують результати своєї освітньо-наукової (академічної) діяльності за законами академічного капіталізму, вміло співпрацюють із промисловістю (бізнесом) і державними (урядовими) установами за моделлю “потрійної спіралі”. Проблемам застосування моделі (теорії) “потрійної спіралі” та її доцільності для інноваційного розвитку ВНЗ, промисловості і суспільства присвячено роботи [130; 175; 407–409], досвіду реального впровадження моделі “потрійної спіралі” в різних країнах світу, а також — в умовах Російської Федерації — праці [120; 244], теорії і практичній діяльності підприємницьких університетів — [130; 344; 367; 407–409], теорії академічного капіталізму — [570].

Проблеми подальшого розвитку й удосконалення української вищої освіти, промисловості і суспільства в цілому є важливими і актуальними. Пошук шляхів і можливостей для укріплення вітчизняних ВНЗ, підвищення ефективності їхньої

діяльності і конкурентоспроможності на світовому ринку освітніх послуг, поліпшення рейтингу і збільшення впливу на науково-освітній і економічний розвиток країни виконують освітяни, науковці, практики, адміністратори, політики і урядовці. Важливою проблемою, на наш погляд, є вибір оптимального шляху реформ, реорганізації і змін освітніх, наукових і промислово-економічних систем, що могли б призвести до успіху і процвітання України, її системи вищої освіти, промисловості та економіки. Метою дослідження у цьому розділі є аналіз особливостей концепції і ролі моделі “потрійної спіралі” Г. Іцковіца та підприємницьких університетів у інноваційному розвитку суспільства (підрозділи 7.1 і 7.2), доцільності й можливості застосування моделі “потрійної спіралі” Г. Іцковіца в умовах України, а також визначення можливих шляхів подальшого розвитку та удосконалення академічного (університетського підприємництва і підприємницьких ВНЗ у сучасних ринкових умовах в Україні (підрозділ 7.3).

7.1.1. Концепція Г. Іцковіца інноваційного розвитку суспільства

Автор концепції моделі “потрійної спіралі”, професор Стенфордського університету і Центру досліджень у галузі підприємництва бізнес-школи Единбурзького університету Г. Іцковіц у своїх роботах [130; 407–409] запропонував реальну і дієву модель ефективної співпраці університетів із промисловістю (бізнесом) і владою (урядом).

Модель “потрійної спіралі” інноваційного розвитку включає три основні елементи:

1. У суспільстві, що базується на науковому знанні, характерним є посилення ролі університетів у взаємодії з промисловістю й урядом.
2. Три інституції — Університет, Бізнес і Влада — прагнуть до співпраці. При цьому інноваційна складова походить не з ініціативи держави, а саме із взаємодії “Університет — Бізнес — Влада”.
3. На додаток до традиційних функцій, кожна із трьох інституцій “частково бере на себе роль іншої”. Інституції, що здатні виконувати нетра-

диційні функції, вважаються важливим джерелом інновацій.

Спочатку ролі кожної інституції були суворо й чітко визначені: роль промисловості в моделі “потрійної спіралі” полягала у виробництві, уряд був джерелом контрактних стосунків, що гарантують стабільну взаємодію, а університет — джерелом знань і технологій і таким чином формував економіку, засновану на знаннях. Посилення важливості “знання” і ролі університетів в інкубації наукоємних компаній дозволило університетам отримати більшу питому вагу у процесі потрійної взаємодії із бізнесом і владою. Раніше університети розглядалися лише як джерело кадрів і знань, тепер присутньою є також і підприємницька складова.

Сьогодні багато університетів мають власні канали для трансферу технологій і пропонують освітні програми із створення підприємств, інкубації програм і навчання інших підприємницьких навичок. Замість того щоб, як раніше, служити лише джерелом нових ідей для вже існуючих і діючих фірм, сучасні університети прагнуть об’єднати свої дослідницькі та освітні можливості для створення фірм нової формації, особливо в просунутих і визначальних галузях науки і технології. Використовуючи і творчо розвиваючи цю інноваційну стратегію, багато прогресивних ВНЗ переорієнтовують свою діяльність. І в даному випадку університети все частіше стають гарантами і натхненниками успішного економічного розвитку регіону. Нові організаційні механізми, такі як бізнес-інкубатори, наукові парки і різноманітні об’єднання, стають джерелом економічної активності і міжнародного обміну. Модель інноваційного розвитку “Потрійна спіраль” надихає своїх послідовників на розробку нових міждисциплінарних знань, на співпрацю у сфері науки і створення спільних підприємств.

Головними посиланням і основою теорії моделі “потрійної спіралі” є твердження, що в сучасному суспільстві ядром інноваційної діяльності є університет, який вступає до тісної співпраці з виробництвом (бізнесом), беручи на себе багато функцій його відділень із досліджень і розвитку (R&D), і стає головним центром спрямування (і реалізації)

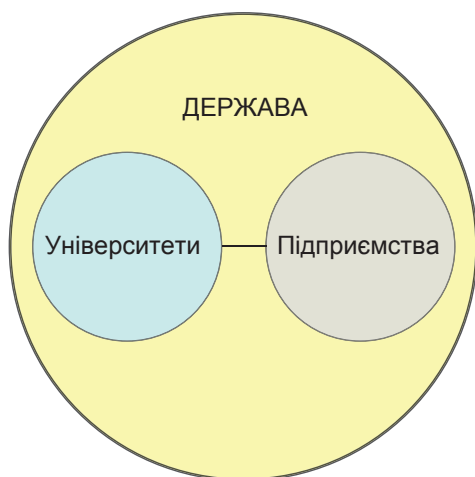


Рис. 7.1. Адміністративно-командна модель [130, с. 42]

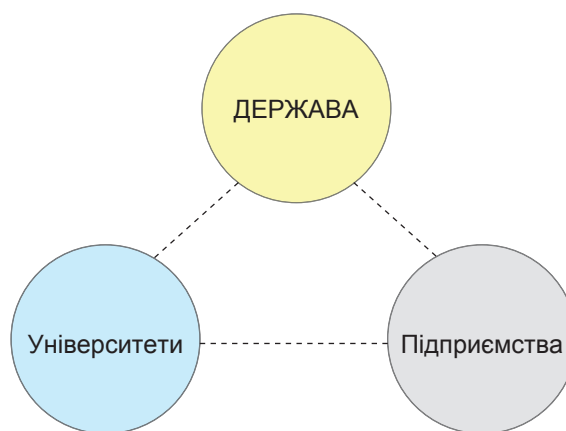


Рис. 7.2. Ринкова модель [130, с. 43]

державних зусиль на розвиток інновацій. Поступово класичний університет (або звичайний ВНЗ) перетворюється на підприємницький; при цьому він зберігає всю академічну складову, але робить наголос на розвитку у студентів підприємницьких задатків, розвиток характерних підприємницьких рис і навичок і комерціалізацію результатів академічної (освітньо-наукової) діяльності.

Тренд зміни характеру освіти вже наявний у всьому світі, а інноваційний розвиток став синонімом успішності будь-якої держави. Модель “потрійної спіралі” об’єднує інноваційні зусилля ВНЗ, виробництва (бізнесу) і урядових структур держави за центральної ролі університетів. Як вважає Г. Іцковіц, ця тріада є найраціональнішою формою інноваційної системи, яка підходить і для ринкового, і для неринкового суспільства. Він наводить таку еволюцію моделі “потрійної спіралі”: від адміністративно-командного контролю науки і промисловості (СРСР і країни соціалістичного табору) до ринкового типу (*laissez-faire*), у якій наука, бізнес і держава незалежні одна від одної і помірно взаємодіють понад свої чітко окреслені (визначені) кордони (рис. 7.1–7.2) [130, с. 42, 43].

В кожній із цих моделей існує як бажання університетів і бізнесу до більшої незалежності від держави, так і, навпаки, ріст взаємозалежності

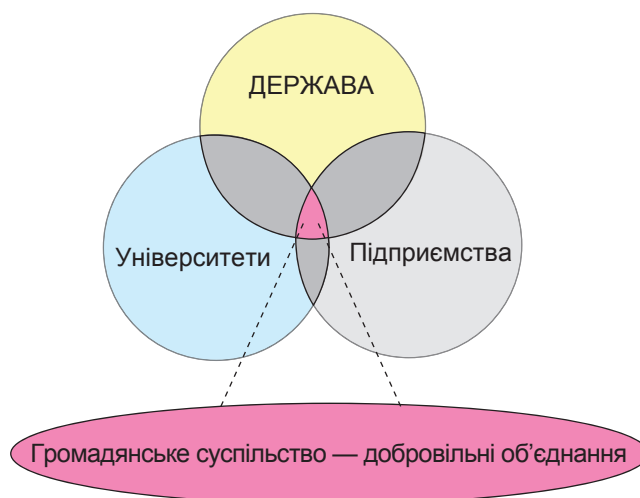


Рис. 7.3. Соціальна структура потрійної спіралі [130, с. 44].

цих інституціональних сфер. Взаємодія між інституціональними сферами університетів (ВНЗ), підприємств (бізнесу) і держави (влади) за умов виконання як своїх базових функцій, так і функцій одне одного, є передумовою для творчого підходу при створенні організаційного процесу, який у свою чергу стає причиною появи різноманітних інновацій (рис. 7.3) [130, с. 44].

Базова модель “потрійної спіралі” поступово вибудовується саме з подібних модельних варіацій у національних інноваційних системах [130, с. 44].

Незважаючи на відмінності в ідеологіях, у адміністративно-командної і ринкової моделей існують точки зіткнення, наприклад, взаємозамінність головної ролі або держави, або бізнесу у різних теоріях при реформуванні капіталізму і ринкового соціалізму. Головними конкуруючими моделями існуючого суспільства є адміністративно-командна і ринкова. Вони відіграють роль двох протилежних сторін взаємодії держави і бізнесу. Адміністративно-командна модель підкреслює регулюючу і домінуючу роль держави, а ринкова модель базується на принципі домінуючої ролі бізнесу як двигуна соціально-економічного розвитку суспільства. Пропорційне співвідношення цих двох моделей і визначає тип суспільно-економічного устрою держави: сильна держава і слабкий бізнес характеризують адміністративно-командну систему. Навпаки, слабка держава і сильний бізнес є складовими ринкової моделі [130, с. 44].

Г. Іцковіц зазначає, що відповідно до теорії поля “потрійної спіралі” спіраль складається із внутрішнього стрижня і зовнішнього простору [130, с. 51].

Ця модель (рис. 7.4), по-перше, пояснює, чому усі три фактори зберігають чітко виражений і відносно незалежний фактор; по-друге, демонструє, де виникають взаємовідносини між ними; по-

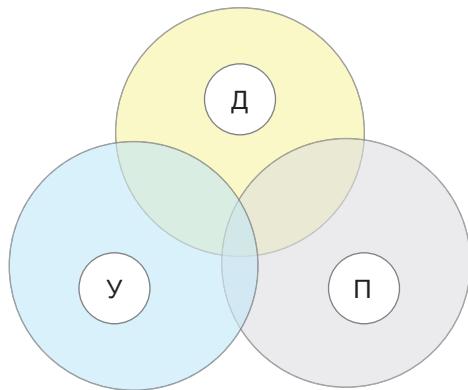


Рис. 7.4. Модель взаємодії полів «потрійної спіралі»: Д – держава; У – університети; П – підприємства [130, с. 52]

третє, відображає формування динамічної “потрійної спіралі” з урахуванням таких змін, ступенів зв’язку і факторів, як: від незалежності — до взаємозалежності; від конфліктів інтересів — до об’єднання інтересів. Також дана модель допомагає визначити, у який момент інституційній сфері загрожує втрата своєї ідентичності [130, с. 51].

Університет може частково виконувати роль підприємств, допомагаючи створювати фірми і забезпечуючи трансфер технологій. Але він не може виступати у ролі реального підприємства. У свою чергу, промислові підприємства можуть утворювати підрозділи, що забезпечують освітній процес і здійснюють наукові дослідження за університетським принципом, але вони не можуть бути ВНЗ, бо їхня головна (ключова) місія і діяльність є дуже віддаленою (і відрізняється) від університетської.

Держава, університети і бізнес мають різні джерела капіталізації знань. Коли відбувається трансформація знань у капітал, будь-який представник інституційної сфери може виступати потенційним підприємцем або засновником фірми. У моделі “потрійної спіралі” кожна спіраль під час взаємодії з двома іншими утворює “накладення комунікаційних зв’язків, мереж і організацій” [130, с. 54]. Відбувається розвиток “потрійної спіралі” саме за типом спіралі. Тобто — синтез еволюції по вертикальній осі спіралі і обертання по горизонтальній (рис. 7.5).

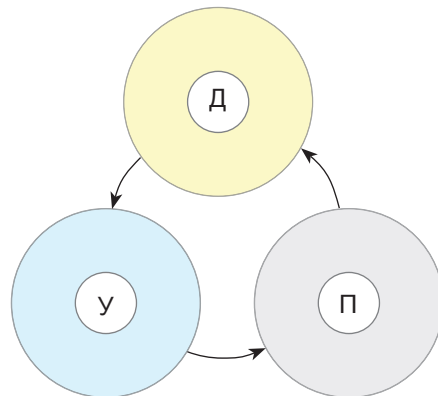


Рис. 7.5. Циркуляція індивідів у «потрійній спіралі» [130, с.54].

Розглянемо уважно рисунок 7.5. Переміщення співробітників у моделі “потрійної спіралі” визначається терміном “двері, що обертаються” (revolving door), що є феноменом наслідку корпоративного переважання державою і несприятливої дії військового сектора на економіку [130, с. 55–56].

Переміщення людей, що пов’язане із зміною місця роботи, сприяє їхньому спілкуванню і, як наслідок, генерації нових ідей. У країнах, де існує циркуляція наукової еліти, відбувається і розвиток інновацій і країни в цілому. Г. Іцковіц виділяє три такі типи циркуляції [130, с.56]:

1. Циркуляція в одному напрямку, або переміщення з однієї сфери у другу. При взаємодії університетів із бізнесом відбувається переміщення наукових співробітників із університетів у високотехнологічні фірми і навпаки.
2. Подвійна роль, або одночасна присутність у двох інституційних сферах. Це — робота за сумісництвом у бізнесі і науково-викладацька діяльність в університеті.
3. Перебування по черзі у межах декількох інституціональних сфер протягом тривалого проміжку часу.

Слід зазначити, що сучасні інформаційні комунікації є основою співробітництва будь-якого рівня. Саме ІТ-технології сприяють миттєвому розповсюдженню інформації, нових знань, науково-технічних та інших розробок. Це сприяє передачі університетських розробок у промисловість (бізнес), подальшому виходу готової продукції на ринки і, як результат, стрімкому розвитку держав і суспільства в цілому. Країни і регіони з недостатнім функціонуванням ІТ-технологій помітно відстають і в науково-технічному і економічному розвитку.

Таким чином, взаємна користь учасників моделі “потрійної спіралі” наявна для кожного з них, що є результатом їх рівноцінної участі в інноваціях.

Капіталізація знань є основою нової місії університету. Тепер він більше пов’язаний із споживачами знань, що інтегрує його до ринкової економіки. Саме підприємницький університет відображує нову модель ринково-орієнтованого академічного ВНЗ, основними принципами якого є:

- наявність підприємницьких задатків, підприємницького бачення і підприємницьких ідей у вищих керівників і критичної для кожного ВНЗ групи підприємців, здатність академічного керівництва визначати стратегічні цілі й досягати їх;
- правовий контроль за академічними ресурсами, включаючи матеріальну власність (наприклад, будівлі, споруди, обладнання й устаткування ВНЗ) та інтелектуальну власність (ноу-хау, результати досліджень, власні розробки тощо);
- організаційна здатність до трансферу технологій через патентування, ліцензування та утворення інкубаторів;
- корпоративна підприємницька етика (культура) у колективі (включаючи адміністраторів усіх рівнів, професорсько-викладацький склад факультетів, науковців НДІ, допоміжний персонал і студентів).

У процесі збільшення темпів розвитку досліджень підприємницькі університети вивчають їхні результати і вишукують у них виробничі потенціали та можливості їх практичного впровадження. Університет представляє собою природний інкубатор, що забезпечує всебічну підтримку викладачам і студентам для створення нових підприємств. Таким чином, підприємницький університет сприяє народженню нових ідей, нових наукових досліджень і нових секторів економіки (підприємств), що взаємно підтримують одне одного. Крім того, підприємницькі університети є лідерами у впровадженні нових знань у практику, а також у збільшенні внеску в утворення нових знань. Він визначає сфери досліджень і концентрує увагу на знаходженні та удосконаленні нових знань, отриманні і реалізації необхідної академічної, ідеологічної та фінансової підтримки і зовнішнього капіталу. Підприємницький університет є здатним визначити і вирішити проблеми більшої частини суспільства, формуючи з них базу для нових досліджень і інтелектуальних парадигм, створюючи ефективний гурт людей із потенціалом внутрішнього інтелектуального розвитку.

З інноваційною діяльністю підприємницьких університетів, науково-технічним і економічним розвитком суспільства тісно пов’язані різноманітні венчурні форми фінансового забезпечення.

Так, наприклад, венчурний капітал є основною формою фінансового забезпечення створення і використання багатообіцяючих і потенційно важливих для держави наукових проектів, продуктивних і технологічних інновацій. Вид підприємництва з використанням венчурного капіталу є характерним для комерціалізації результатів наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок дослідницьких підприємницьких університетів у наукоємних, і в першу чергу, у високотехнологічних галузях, де позитивний результат не гарантований та існує значний ризик.

Різноманітні венчурні фонди покликані забезпечити необхідними коштами розробку дослідницькими підприємницькими університетами нових ідей, продуктів або інноваційних напрямів діяльності.

Окрім дослідницьких підприємницьких університетів, існують і малі венчурні організації, які діють у наукоємних галузях економіки, проводять наукові дослідження, інженерні розробки, створюють і впроваджують інновації, у тому числі — на замовлення великих комерційних організацій і держави.

У великих організаціях на основі власних фондів і “венчурного (ризикового) капіталу” створюються різноманітні венчурні підрозділи, а також — венчурні команди, що є окремими структурними одиницями організації, відповідальними за розвиток найважливіших інноваційних проектів.

У США підприємницький університет існує на умовах сумарної відповідальності кожного з професорів університету за фінансування своїх дослідницьких проектів. Тому підприємництво стало характерною рисою американських учених ще до появи можливостей комерціалізації знань, і зараз до академічного підприємництва долучається все більше і більше університетів.

В Африці підприємницька модель почала виводуватися, коли університет втрутився у вирішення проблеми національної технологічної кризи, внаслідок чого були створені нові підприємства. У Бразилії підприємницька освіта поширилася в університетах як частина програми, яка сприяє залученню студентів до участі в розробці інновацій.

У Європі ж підприємництво впроваджується у ВНЗ головним чином через навчання студентів створенню підприємств, замість очікування ініціативи від професорсько-викладацького складу. Причому комерціалізація досліджень зазвичай розглядається як завдання для ВНЗ від європейських національних урядів [130, с.67]. Недостатня залученість професорсько-викладацького складу і студентів ВНЗ цих країн в академічне підприємництво, гальмує не тільки розвиток і удосконалення самих ВНЗ, але й уповільнює науково-технічний і соціально-економічний розвиток суспільств. У цьому сенсі ВНЗ США є безумовними лідерами і зразком для всіх.

7.1.2. Об’єктивні чинники розвитку підприємництва в університетах

Трансформація університету в загальновизнане джерело технологій, людських ресурсів і знань зумовила можливості для створення системи формального трансферу технологій замість тих, що поклалися лише на неформальні взаємозв’язки. Університети, забезпечуючи новими ідеями існуючі підприємства, використовують свої дослідницькі та освітні можливості в передових науково-дослідних галузях науки для створення нових компаній. Вони розширюють традиційні освітні програми із навчання індивідуумів до формування організацій у межах навчальних програм із підприємництва і програм із роботи інкубаторів. Капіталізація знання змінює погляди вчених на результати власних досліджень. Будучи залученими до процесу трансферу технологій і створення підприємств, університети набувають нових підприємницьких якостей.

Розвиток підприємницької культури змушує факультети дивитися на результати досліджень із комерційної точки зору і оцінювати їхній інтелектуальний потенціал. Відділ трансферу технологій займається виявленням технологій для подальшої комерціалізації, просуває їх на ринок у фірми, навчає факультети користуватися результатами своїх досліджень, якщо у самих факультетів або немає підприємницької мотивації, або вона неістотна.

Підприємницька культура може з'явитися в процесі пошуку зовнішніх джерел капіталу для проведення досліджень. Альтернативним варіантом розвитку підприємницьких здібностей і створення підприємницької позиції слугують спеціальні освітні програми, створені для досягнення цієї мети. Учені, які хочуть отримати визнання завдяки своїм дослідженням, розуміють, що для досягнення цієї мети дослідження повинні мати комерційне значення. Вони можуть брати участь в отриманні прибутку від комерціалізації досліджень, реалізуючи у такий спосіб дві цілі, що не суперечать одна одній.

Освітній заклад (або науково-освітня установа) з переходом до економіки, заснованої на знаннях, зазнає істотних зміни. Оскільки економіка усе більше спирається на структури, що продукують знання, їх виробництво стало економічною і науково-пізнавальною діяльністю. В основному зростання технологій, пов'язаних із наукою, залишилося за межами економічних моделей, тоді як раніше окремі і незалежні інституційні сфери стали нерозривно зв'язаними, часто-густо завдяки ініціативі держави. Не виправдовуються очікування, що транснаціональні компанії або так звані національні підприємства-чемпіони (лідери у національних масштабах) будуть головними економічними учасниками в майбутньому. Швидше, ключовою економічною діючою особою стане група підприємств, яка отримує свій розвиток у межах університету або буде тісно пов'язана з ним чи яким-небудь іншим інститутом, що продукує (виробляє) знання.

Підприємницький університет — це академічне середовище, установа або заклад, що не знаходиться під контролем держави і бізнесу. Оскільки університет нарощує свою підприємницьку діяльність для комерціалізації досліджень, бізнес може розглядати його одночасно і як конкурента, і як партнера. Звичайно, не кожен університет відповідає підприємницькій моделі. Є університети, що зосереджені найбільше на освітній діяльності, а при проведенні досліджень вони не зацікавлені в комерціалізації наукових розробок або участі в програмах соціального розвитку. Проте спостерігається глобальний рух до перетворення ака-

демічних установ різних видів (освітні коледжі, дослідницькі університети, політехнічні інститути тощо) у підприємницькі університети (підприємницькі ВНЗ).

Підприємницький університет (підприємницький ВНЗ) володіє великим ступенем автономії у виробленні стратегічного курсу розвитку та участі нарівні з іншими інституційними сферами у формуванні спільних проектів для економічного і соціального розвитку, особливо на регіональному рівні. Підприємницький університет володіє традиційно важливими функціями, які зазвичай виконують студенти і менша частина викладачів. Критиці піддаються функції університету, що включають захист прав співробітників, діяльність із комерціалізації досліджень, визначення дослідницьких цілей, а також ряд соціальних питань. Ці функції можуть співіснувати і в конфлікті, і у взаємодії, що є сильною стороною корпоративної академічної етики (культури).

Модель підприємницького університету може бути використаною для вирішення не лише технічних і комерційних питань, але й соціальних завдань. Бразильський варіант продемонстрував потенціал інкубаційних проектів, які були задіяні для вирішення соціальних питань. Усвідомивши, що інкубатор можна використовувати не лише для створення високотехнологічних фірм, його перетворили на інструмент взаємодії університету і соціального сектора. Напрямок розвитку підприємницького університету в інших країнах залежить від тих цінностей, яких дотримуються університети і суспільство. Акцент на створенні багатства (Великобританія) є лише одним із напрямів для академічного розвитку, оскільки університети можуть працювати і на досягнення цілей як комерційного, так і соціального розвитку (як у Бразилії).

Підприємницький університет може здатися повною протилежністю класичній академічній моделі університету, функціями якого є здобуття, збереження та передача знань, просвітництво і культурно-етичне виховання. Зазвичай ми вважаємо підприємцем людину, індивіда, який бере на себе великий ризик в освоєнні нової діяльності, тоді як організації традиційно виконують функцію інституціоналізації і підтримки цієї діяльності.

Все ж університет та інші установи, що продукують знання (виробники знань) розглядаються як генератори майбутнього економічного зростання — навіть більшою мірою, ніж індивіди. Академічне підприємництво — це, з одного боку, розширення освітньої і науково-дослідної діяльності, а з іншого — інтернаціоналізація трансферу технологій, сфери, що раніше традиційно належала бізнесу.

Завдання університету у Середні віки полягало в збереженні і передачі знання. Становлення дослідницького університету сходить до Гумбольдтіанської реформи (Humboldtian reform) кінця XIX століття, яка визначила взаємозв'язок між освітою і дослідженнями, кодифікувала культуру і формування національної держави. Перша академічна революція з середини XIX століття була трансформацією з освітнього університету у дослідницький; друга академічна революція характеризувалася прийняттям університетами місії економічного і соціального розвитку.

Університет уже більш не є середньовіковою моделлю, коли він був ізольованим співтовариством учених. Він відрізняється і від університету кінця XIX століття, коли його створювали за допомогою передачі державної землі у власність (land grant) або на базі моделі фундаментальних досліджень. Перекладаючи поняття “земельного гранту” сучасною мовою, університет бере на себе фундаментальнішу роль у суспільстві, яка робить його ключовим для майбутніх інновацій, створення нових робочих місць, економічного зростання і стабільності. Саме з цієї причини його розглядають як важливий соціальний інститут. Він відіграє таку ж значиму роль, яку С. Райт Міллз відводив озброєним силам відносно федерального уряду і промисловості під час “холодної війни”.

Перехід до підприємницького університету характеризується збільшенням традиційних академічних цілей і трансформацій нових цілей при взаємодії із старими. Перша академічна місія — освітня — зумовлює другу місію — дослідницьку, за якою йде третя місія університету — економічний і соціальний розвиток. Підприємницький університет — сучасний феномен: наукове співтовариство бере на себе завдання реалізувати новий спосіб виробництва, що базується на безперерв-

ному надходженні організаційних і технологічних інновацій. Залежно від академічної традиції ця нова місія здійснюється по-різному в багатьох країнах.

7.1.3. Комерціалізація діяльності університетів та їх зв'язок із бізнесом

Залучення університетів до економічного і соціального розвитку є спільною політичною тенденцією, завдяки якій країни переймають програми та ідеї одна в одній. Навчання підприємств — зростаючий феномен, який спостерігається в докторських програмах (PhD) у США, а європейських академічних підприємств все частіше можна зустріти у Великобританії, Іспанії та в інших розвинутих країнах.

Групи вчених і нові високотехнологічні фірми взаємодіють з об'єднаннями крупних фірм і університетами. Ця взаємодія є зразком співпраці науки і бізнесу у сфері біотехнології та інформатики. Розширення ролі університетів в інноваційному розвитку приводить до створення нових бізнес-концепцій. Деякі з'являються завдяки офіційним дослідженням, як, наприклад, біотехнологія виникла в процесі вивчення рекомбінантної ДНК, але можуть стати і результатом неофіційної співпраці колег, що згенерували нову ідею, прикладом чого служить пошукова система Google. Усе це зумовило наступний крок у створенні організаційних і освітніх інновацій за рахунок ресурсів усередині університету і через співпрацю із зовнішніми джерелами, такими як об'єднання бізнес-ангелів (business angels networks), що в результаті повинне було сприяти виводу на ринок наукових ідей з комерційним потенціалом.

Одним із способів комерціалізації знань є створення патентного продукту на базі наукових досліджень і його юридичне оформлення через відділ трансферу технологій. Другий спосіб — утворення нових інноваційних фірм в інкубаторському середовищі.

На сьогодні відділи трансферу технологій є більше ніж у 200 американських університетах. Їх метою є полегшення процесу комерціалізації

знань. Патенти і ліцензії, отримані на академічні дослідження, приносять до казни американської економіки більше 40 мільярдів доларів. Також на основі результатів академічних досліджень у 1999 році було створено понад 300 фірм. Ці цифри узяті із звітів учених, які надавали інформацію з комерційного потенціалу наукових досліджень, що проводяться в університетах.

Викладачі як у традиційних науках, так і в таких науках, що недавно з'явилися, а також — і у технічних дисциплінах, усе частіше розглядають свої дослідження з двох боків: і як внесок у галузь знання, і як можливість їх практичного використання. Академічні вчені, які брали участь у створенні підприємств, зазвичай розглядають просування своїх досліджень з нової точки зору. Вони навчилися оцінювати комерційні можливості своїх науково-дослідних проєктів з точки зору венчурних капіталістів, з якими їм доводиться працювати в процесі створення підприємств. Джерелом цього інтересу до комерціалізації швидше слугують фундаментальні дослідження, ніж короткострокові дослідницькі цілі університету.

Можливість комерціалізації забезпечує додатковий стимул для довгострокових науково-дослідних робіт, які потенційно були б такими інноваціями, що перериваються. Сфера знань, що динамічно розвивається, дозволяє скоротити час між науковим відкриттям і початком його використання і збільшити конкурентоспроможність. Усе це веде до зміни ролі університету, робить його більш значущим для збільшення продуктивності підприємств.

Головною причиною появи підприємницького університету, що зберігає межі класичного дослідницького університету, є зростання багаточільових галузей досліджень, що володіють одночасно теоретичним, технологічним і комерційним потенціалом. Наявність у знання цих множинних характеристик призвела до багатобічної ролі вчених у фірмах із виробництва біотехнологій, а співробітників науково-дослідних лабораторій фірм — до участі у фундаментальних дослідженнях. Одноцільове знання проходить у своєму розвитку стадії від фундаментального до прикладного дослідження. Часто дослідження здійс-

нюються в різні часові проміжки, в різних місцях і різними вченими. Поява багаточільового знання призвела до введення поняття поступального дослідження — поняття більш розмитого, ніж прикладне дослідження (послідовна діяльність, пов'язана з фундаментальними дослідженнями). Єдине джерело знань дозволяє об'єднувати множинні науково-дослідні цілі і розглядати їх як такі, що взаємодоповнюють одна одну.

Академічні моделі університетів минулої ери (державні/приватні, технологічні/гуманітарні, створені на переданій державою у власність землі) зумовили безліч усіляких підходів до взаємин університетів і бізнесу. Так само профіль освітніх програм — інженерна або фундаментальна освіта — зумовив різницю між освітніми закладами (установами) і наявність або відсутність у них зв'язків з бізнесом. Серйозним кроком у розвитку стосунків із бізнесом стала поява біотехнології на основі молекулярної біології. Деякі дослідники розглядають це як окремий (поодинокий) і відносно ізольований випадок. Проте з появою нанотехнологій, що об'єднують у собі дослідницько-теоретичні, технологічні і комерційні аспекти, природні науки почали швидко піддаватися схожій трансформації. Крім того, ця подвійна характеристика може бути присутньою з самого початку розвитку науки, як, наприклад, у інформатики, що отримала розвиток як синтез інженерної техніки і фундаментальних досліджень, що згодом сприяло появі протодисциплін, таких як біоінформатика.

7.1.4. Витоки походження підприємницьких університетів

Як вже зазначалося у попередніх главах, у Масачусетському технологічному інституті і Гарварді створення фірм на базі науково-дослідних проєктів в галузі промислового консалтингу і розробки науково-вимірювальної апаратури спостерігалось ще в кінці XIX століття. Проте ці комерційні організації розглядалися швидше як аномалії, а не як очікуваний результат наукових досліджень. Ще тридцять років тому це уявлення про створен-

ня підприємств вважалося нормою для більшості викладачів і керівників гуманітарних дослідницьких університетів. Останніми роками гуманітарні університети переглянули свою точку зору й інтегрували процес створення підприємств в освітні програми, а також створили адміністративні одиниці, такі як офіси з ліцензування та інкубатори для продовження розвитку в цьому напрямі.

Незважаючи на те, що створення фірм на базі університетів є явищем далеко не новим, лише відносно недавно (на початку 1980-х років) прагнення співробітників до підприємницької діяльності почало заохочуватися. Крім того, викладачі, що беруть участь у створенні фірм, продовжують зберігати своє робоче місце в університеті навіть після того, як вони починають працювати в новій фірмі. Массачусетський технологічний інститут став першою академічною установою в післявоєнний час, де значне число викладачів брало участь у формуванні фірм, створюючи підприємницьку культуру, що здійснювало позитивний вплив на інших співробітників і студентів. Наступним університетом у тенденції такого розвитку став Стенфорд.

В основі появи підприємницького університету лежать дві такі стратегії розвитку університету XIX століття, що суперечать одна одній:

- університети, засновані на переданій у власність державній землі, включаючи школи, що повинні були сприяти поліпшенню стану сільського господарства (наприклад: Університет Берклі [Berkeley]) і промисловості (наприклад: Массачусетський технологічний інститут);
- класичні університети, засновані на фундаментальних дослідженнях, так звані університети “вежі слонової кістки” (наприклад: Університет Джона Хопкінса [John Hopkins] і університет Чикаго [Chicago]).

Ці дві моделі, що існували до недавнього часу паралельно одна одній, поступово зближуються в силу постійно зростаючої залежності фундаментальних досліджень і промислово-технологічного розвитку.

Університети беруть на себе нову роль у суспільстві, і, отже, при інтеграції нових функцій

вони зазнають внутрішніх змін. “Внутрішня логіка” (inner logic) первинної академічної місії виїшла за межі завдання збереження знання і почала включати також створення дослідження і потім — використання цього знання. Кожне подальше організаційне нововведення дає університету додаткові можливості для самостійного формування стратегії свого розвитку. Дослідницький університет з’явився як інституційний формат у середині XIX століття, об’єднавши в собі два види діяльності: навчання і дослідження, які раніше розвивалися освітніми коледжами і науковими колами окремо.

Наприклад, уряд Німеччини, щоб зробити дослідження важливим критерієм розвитку дослідницького університету, відігравав важливу роль у його розвитку впродовж усього XVIII століття, контролюючи процес призначення на посади в освітніх установах. Призначення професорського складу, контроль оснащення і профілю лабораторій здійснювалися навіть незважаючи на заперечення з боку адміністрації. Уряд Німеччини прекрасно усвідомлював, як дослідницька діяльність може вплинути на престиж країни. Проте незабаром прийшло розуміння, що фінансування такої діяльності може позитивно позначитися і на розвитку економіки.

Розвиток стосунків між університетами і бізнесом відбувався у Німеччині, незважаючи на постійний ріст привабливості для багатьох академічних учених образу чистої (навіть “святої”) науки. Багато хто з виробників товарів хімічної промисловості того часу здобував свого часу університетську освіту на хімічних факультетах, що, без сумніву, полегшувало їхню взаємодію з тими хіміками, які залишилися в науковому середовищі. Завдяки цьому вони були здатні оцінити важливість академічних зв’язків для учених, зайнятих на їхніх підприємствах.

Наочним соціальним аспектом німецької академічної науки того часу є такий. Фармацевтика, будучи першоджерелом ранньої німецької академічної хімії, змусила хіміків шукати практичне застосування для результатів їхніх досліджень. Зв’язок аптек із бізнесом став базовою основою для вивчення можливостей розробки продуктів

хімічної промисловості для продажу, оскільки фармацевт того часу створював медичні препарати і займався їх просуванням на ринок. Навіть призначення у той час професорського складу університетів державною владою не змогло перешкодити створенню комерційних підприємств. Дійсно, німецький уряд, який був основним працедавцем для вчених-хіміків, вважав субсидування цієї галузі виправданим, оскільки результатом даного процесу була їхня здатність створювати продукт. Окремі випадки, коли німецька держава за рекомендаціями професорів починала виробничу діяльність і забезпечувала їм фінансову підтримку, слугують прототипом щодо сучасних спроб американського уряду використовувати традиційну науку на благо економічного розвитку.

Німецькі підприємства середини XIX століття були аномальним явищем, вони не можуть бути попередниками нових створюваних університетами підприємств. Хоча між ученими-хіміками та підприємствами хімічної промисловості й існували тісні відносини, що використовувалися переважно для консультацій, державний статус німецької професури перешкоджав утворенню фірм. Таким чином, неможливо провести паралель між діяльністю таких фігур, як Лібіг (Liebig), і поточною ситуацією в галузі створення фірм університетами.

7.1.5. Розвиток і поглиблення взаємодії університетів і бізнесу

Основою сучасних відносин між університетами і бізнесом є:

- Фундаментальні дослідження, які фінансуються радою з питань дослідницької діяльності або подібними структурами.
- Промислові проекти, які вимагають вкладу фундаментальних досліджень.
- Спільні дослідницькі програми, що мають загальні (спільні) фундаментальні і прикладні цілі, за участю значної кількості джерел фінансування.

Усі ці напрями мають свої способи організації досліджень, навіть за умови, що вони є взаємо-

пересічними і не взаємовиключають один одного. Фундаментальні дослідження здійснюються дослідницькою групою, яка функціонує як квазі-фірма; наукові парки виділяють приміщення для дослідницьких підрозділів компаній, що пропонують проекти і готові співробітничати зі своїми колегами з університетських кіл; відповідні центри здійснюють організаційний зв'язок дослідницьких університетських груп і дослідників фірм в єдину структуру, яка може забезпечити спільне ухвалення рішень.

Оскільки третя місія університету — внесок у економічний і соціальний розвиток через трансфер технологій — складалася різними шляхами, то і поширення академічного знання відбувається як через патентування, так і через написання звітів і публікацій про результати наукових досліджень. Система оплати праці вчених лише недавно почала мінятися, щоб пристосуватися до нових форм поширення знання. Так, для того, щоб врахувати отримані патенти, Стенфорд вніс зміни до підстав для заохочення співробітників. Причиною цих змін є зростання статусу вченого-підприємця до рівня керівних постів в університеті. Прикладом слугує консалтингова діяльність Массачусетського технологічного інституту після приходу на посаду декана Інженерного факультету Ванне-вара Буша. Він відхилив доповідь комісії, згідно з якою консалтингова діяльність мала бути жорстко обмежена, оскільки це були далеко не ті умови, на яких він погоджувався працювати в інституті.

У даних перетворень є внутрішні і зовнішні причини. З одного боку, все більше зростаючі потреби у фінансових ресурсах на ведення дослідницької діяльності неминуче змушують учених займатися пошуком фінансових джерел. Отже, наявність цих джерел стає необхідною умовою для успішної науково-дослідної роботи. З іншого боку, з появою можливостей комерціалізації результатів досліджень учені з початку XX століття почали оцінювати свої дослідницькі проекти не лише з точки зору внеску у фундаментальну науку, але й з точки зору взаємин із бізнесом. З 1930-х рр. регіональні, а потім і федеральна влада розглядає університет із урахуванням підтримки з боку венчурного капіталу і наявності можливостей

створення інкубаторів як джерело економічного оновлення і розвитку.

Першим кроком в розвитку університетської підприємницької етики стала підвищена увага до результатів досліджень, які володіють потенціалом для практичного застосування, а також готовність брати участь у реалізації цього потенціалу. Сторонні організації саме з цієї причини зацікавлені в результатах університетських наукових розробок, що головним чином і зумовлює дані зміни.

Наступний крок у розвитку підприємницької етики — усвідомлення, що вирішення завдань, поставлених не ученими, а практиками бізнесу, має подвійний результат. З одного боку, така робота задовольняє потреби фірми, створеної на базі університету, а з іншого, в ході наукового дослідження, що проводиться за ініціативою представників неакадемічних кіл, формулюються нові теоретичні дослідницькі завдання.

Підприємницький університет об'єднує в собі зворотну лінійну динаміку внеску суспільства і класичну лінійну модель дисциплінарного розвитку. Ці два процеси знаходяться в інтерактивному взаємозв'язку часто за допомогою університетського підрозділу, що здійснює трансфер технологій, переміщуючи знання і технології за межі університету і аналізуючи проблеми, що поступають у систему. Прикладом такої інтерактивної динаміки слугують фірми, які працюють усередині інкубатора: підприємства, створені на базі академічних досліджень ученими-підприємцями, і компанії, які вже діють і потребують тіснішого контакту з наукою.

При посиленні взаємодії інституційних сфер з'являється двосторонній взаємонаправлений вплив між університетами і суспільством, заснованим на знаннях. Університети ведуть переговори з новими високотехнологічними фірмами, які утворюються завдяки академічним дослідженням. Фірмам пропонують інвестиції у вигляді фінансового та інтелектуального капіталу в обмін на участь у статутному капіталі і прибутку, які отримують університети в обмін за свою підтримку.

Університети знаходяться в тісній взаємодії з фірмами, що спеціалізуються на проведенні до-

сліджень і розробок. Забезпечуючи університети фінансовими ресурсами, фірми в обмін на це отримують привілейований доступ до запатентованих розробок і університетський статус наукових співробітників для учених із цих компаній (за сумісництвом). Таким чином, змін зазнають моделі як навчання, так і проведення досліджень, а також і сам взаємозв'язок між цими процесами. Активна роль університетів в економічному розвитку жодним чином не зачіпає базові академічні завдання освіти і науково-дослідної діяльності. Проте роль, яку відіграють університети в економічному розвитку, видозмінює способи виконання цих завдань.

Очевидно, що надважливим завданням підприємницьких дослідницьких ВНЗ є ефективний трансфер технологій. Далі на рис. 7.6, як приклад, наведено схему еволюції можливостей трансферу технологій університету за Г. Іцковцем [130; 175].

Розвиток трансферу технологій (рис. 7.6) зазвичай починається з організації посередницького офісу, або офісу зв'язку (liaison office), який відстежує діяльність дипломованих фахівців і публікації і виконує функції експорту знань за межі університету (перший етап). Такі структури створюються з метою полегшення контактів фірм і університету і формалізації процесу їх взаємодії, що раніше зазвичай відбувалося неформально через випускників і особисті (власні, приватні) зв'язки. Обов'язком фахівців таких офісів є організація взаємодії між кафедрами або дослідницькими відділами і зацікавленими фірмами. Формою взаємодії можуть бути регулярні зустрічі випускників і представників фірм, а результатом — обговорення контракту або презентація роботи дослідницького відділу.

На другому етапі університет вже володіє організаційною можливістю патентувати, виводити на ринок і ліцензувати інтелектуальну власність. Офіси трансферу технологій працюють як інструмент, що виконує подвійну функцію: пошук і відбір технологій, розробкою яких займаються університетські дослідницькі групи, і пошук сфер застосування для цих технологій. Останніми роками університети вивчали різні способи збільшення вартості технологій ще на ранній стадії розробки.

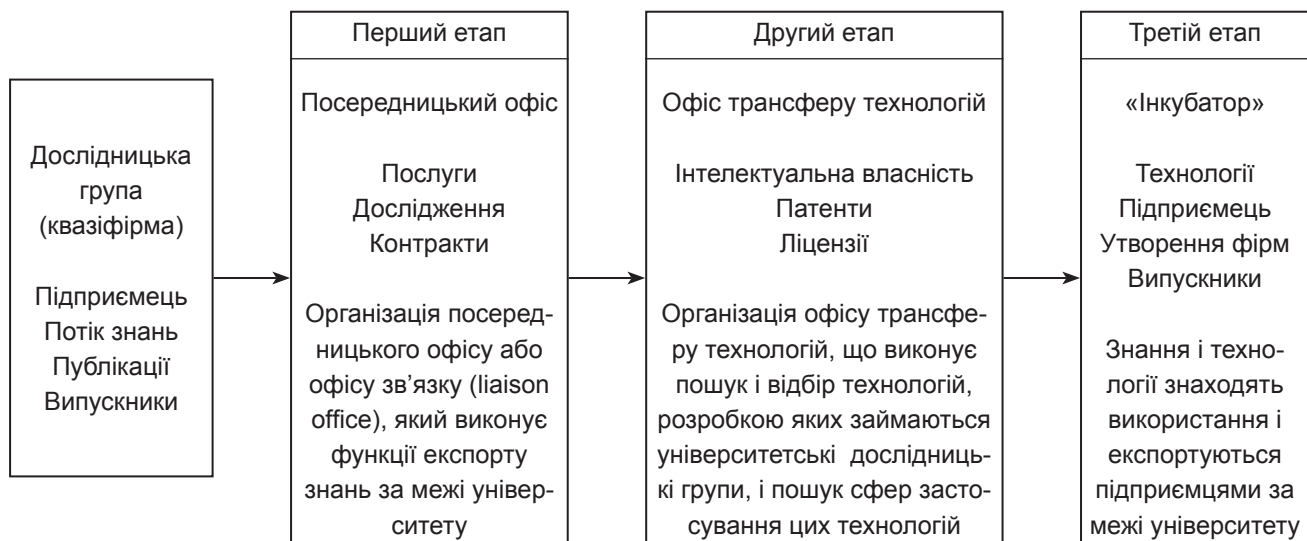


Рис. 7.6. Еволюція можливостей трансферу технологій університету за Г. Іцковцем [130; 175].

Для цього вони проводили маркетингові дослідження, займалися пошуком підтримки для проєктів і формулювали спільно з фірмами замовлення на виробництво конкретних технологій, на які б існував попит.

На третьому етапі знання і технології знаходять застосування на підприємствах і експортуються університетськими підприємцями за межі університету.

Довгий час процес створення фірм на основі академічних досліджень вважався неформальним. Початок був покладений у кінці XIX століття з появою при Массачусетському технологічному інституті і Гарварді (Harvard) компаній, що спеціалізуються на виготовленні контрольно-виміральної апаратури. Виникнення фірм на основі венчурного капіталу ознаменувало початок формалізації цієї діяльності. Такі фірми стали зовнішньою каркасною структурою для створення проєктних фірм, що розташовувалися на вільних університетських площах. Інкубатор є формальною організацією, що надає місце для роботи і всіляку підтримку молодим фірмам, що виростили з університетських науково-дослідних проєктів. Така структура з'явилася на початку 1980-х рр. навіть у Ренселлерівському політехнічному інституті

(Renssellear Polytechnic Institute) у Трої, Нью-Йорк (Troy, New York), що раніше не мав традицій створення фірм на своїй базі, проте його інкубатор активно використовується і донині.

7.1.6. Підприємницькі якості і роль університету

Щоб набути якостей підприємницького університету, навчальний заклад має бути достатньою мірою незалежним від держави і бізнесу, але в той же час мати високу міру взаємодії з цими інституційними сферами. Якщо університетська система працює так само, як раніше було прийнято у Швеції, де Міністерство вищої освіти вирішувало, скільки студентів буде допущено до навчання щороку на кожну спеціальність, навряд чи можливо мати достатню незалежність для перетворення на підприємницький університет. Перша обов'язкова вимога — це наявність в університеті можливості самостійно формулювати свій стратегічний розвиток.

Другою обов'язковою умовою є тісна взаємодія з іншими інституційними сферами, щоб університет моделі “вежа слонової кістки” не виявився

ізолюваним від суспільства. Це означає, що університет має уявлення про власний стратегічний розвиток і свої стосунки з потенційними партнерами. Проте це ще не все. З одного боку, відбуваються зміни в стосунках університету з суспільством; з іншого боку, існує реновація внутрішньої університетської структури. Природно, класичні освітні коледжі все ще існують у США та Ірландії, але їх слід розглядати як крайні периферійні елементи в моделі підприємницького університету (перший елемент на рис. 7.6). Проте це “стовбура клітина” при побудові наукового співтовариства, а до недавнього часу — базис для створення університетів. Як тільки з’явилися наукові парки і засновані на наукових дослідженнях фірми, була сформульована нова концепція університетського розвитку, яка тепер полягає не лише в освітній функції, орієнтованій на збереження і передачу знання, але і в сприянні економічному розвитку (четвертий елемент на рис. 7.6).

Перший (початковий) варіант підприємницького університету — це перехідна стадія від дослідницького університету. На цьому етапі (другий елемент на рис. 7.6) університет функціонує, формулюючи проблеми і дослідницькі завдання як внутрішній процес, який не виходить за межі академічних дисциплін і науково-дослідних груп. Специфічною рисою університету цього етапу є те, що до уваги беруться економічно і соціально значимі результати так званого “блукаючого потоку фундаментальних досліджень” (meandering stream of basic research) і прикладаються відповідні зусилля для їхнього впровадження. Для цього створюється низка організаційних механізмів (наприклад, посередницький офіс і патентний відділ), які покликані забезпечити трансфер результатів досліджень через безпосередні кордони між університетом і суспільством. Тут інноваційна модель — це допоміжна лінійна модель із уже присутніми механізмами трансферу, на відміну від класичного дослідницького університету чистої лінійної моделі, де знання поширюється через випускників, публікації і конференції.

Найважливішою особливістю зрілого підприємницького університету є постановка дослідницьких цілей, яка відбувається як в університет-

ському середовищі в рамках наукових дисциплін, так і при взаємодії із зовнішніми джерелами. Якнайповніше формулювання дослідницьких завдань буде отримано лише завдяки спільним діям університетських дослідників і зовнішніх джерел. Через розширення зон дії інституційної сфери те, що в попередній моделі вважалося б зовнішнім полем, у цій моделі вже включатиметься у внутрішню структуру. Точно так, як і в класичній моделі дослідницького університету, існує двосторонньо направлений потік між освітою і дослідженнями, в цій моделі двосторонній потік присутній між дослідженнями й економічно-соціальним розвитком. Незважаючи на недостатній обсяг кількісних даних, наголошується постійно зростаюче число академічних учених та інженерних фахівців, які працюють в рамках певних галузей знань і спеціальностей, взаємодія яких в ринковому середовищі давно вже не обмежується традиційним поширенням знань.

Підприємницький університет виступає ініціатором прикладного використання знань. У різних країнах при використанні організаційних механізмів вирішення цього завдання відбувається по-різному. Наприклад, права на інтелектуальну власність можуть бути розділені між винахідниками й університетом, як це відбувається у США і Великобританії (Кембриджський університет); у Швеції ж вони повністю належать професурі. Проте у Швеції сформовані університетські “холдингові компанії”, в чиї завдання входить викуп цих прав і їхня комерціалізація.

Із залученням університету до трансферу технологій і процесу створення фірм він набуває нової підприємницької ідентичності. Це є частиною довгострокової тенденції, яка характеризується розширенням присутності в традиційних науках спеціальних знань із галузі бізнесу, тоді як раніше наявність цих знань була характерна лише для додаткових освітніх програм і додаткових функцій університету.

Третій елемент на рис. 7.6 — новий підприємницький університет, утворений на базі наукових парків, науково-дослідницьких інститутів і груп фірм. Початком створення такого закладу стало розширення діяльності фірм і науково-

дослідних інститутів. Прикладами слугують кандидатські програми в галузі суспільно-політичних наук, що фінансуються корпорацією РЕНД (RAND Corporation) у США, і становлення Технологічного інституту Блекінге (Blekinge Institute of Technology) на базі наукового парку в Карльскруна Роннебу (Karls-kronna Ronneby), Швеція. У такій моделі економічна діяльність, заснована на знаннях, передує і визначає напрям розвитку наукових досліджень, які згодом будуть тісно зв'язаними в ній (моделі). Спочатку університет на цьому етапі є структурою, що здійснює продовження діяльності наукових парків, дослідницьких інститутів і фірм. Зрештою академічна діяльність може трансформувати його в повноцінний зрілий підприємницький університет.

Четвертий елемент на рис. 7.6 демонструє інтеграцію підприємницької діяльності у повсякденну академічну роботу університету. Це означає наявність дисциплін із підприємництва для всіх студентів. Точно так, як і студенти вчать виражати свої думки в есе, доводити гіпотези в наукових роботах, вони повинні уміти описувати цілі проекту, складати бізнес-план і проводити маркетингові дослідження. Нарівні з університетськими лабораторіями інкубатор стає невід'ємною частиною університету, виконуючи як освітню функцію у навчанні організацій, так і важливу соціально-економічну місію. Зрілий підприємницький університет здатний одночасно здійснювати і освітню, і дослідницьку, і підприємницьку діяльність, кожна з яких взаємно підтримує одна одну. Організаційні механізми для трансферу технологій, що з'явилися у XX столітті в Массачусетському технологічному інституті, пізніше були перейняті й іншими освітніми установами. Американська модель підприємницького університету інституціоноалізована в 1980 році поправкою до закону про патенти і торговельні знаки (Patent and Trademark Law), що отримала назву Акт Бея — Доула (Bayh — Dole Act). За цим законом права на інтелектуальну власність, розроблену за рахунок федеральної фінансової підтримки, належать університету або науковій організації, де були отримані результати.

Акт Бея — Доула вирішив суперечності між правом держави на володіння інтелектуальною влас-

ністю, отриманою в ході тих університетських досліджень, що фінансуються державою, і бажанням використовувати результати досліджень. Закон прописав функціонування інтелектуальної власності в рамках системи, яка б враховувала державні і приватні інтереси. Він також позначив необхідність спільної участі в процесі комерціалізації і максимізації доступу до знань, отриманих завдяки державним грошам. Незважаючи на більш раннє виникнення і становлення офісів трансферу технологій, Акт Бея — Доула систематизував і надав законної сили неформальним відношенням і процедурам між університетами, підприємствами і державою, що існували до цього.

Закон також вирішив проблему, пов'язану з використанням інтелектуальної власності (що отримала розвиток у рамках університету, але належить державі) людьми, які не мали відношення до її розробки. Компанії побоювалися, що при значних інвестиціях у розвиток перспективних технологій якась стороння організація могла висловити претензії на право їх використання, мотивуючи це тим, що дані розробки фінансувалися за рахунок коштів платників податків. Вказаний закон гарантував фірмам їхнє право на володіння після отримання ліцензії. Офіси трансферу технологій чітко усвідомлюють необхідність і правомірність цього закону. Він забезпечує юридичну базу для трансферу технологій і заохочує участь співробітників факультетів у даному процесі, оскільки гарантує їм значну долю в прибутку, на відміну від учених у фірмах, які в праві на володіння результатами своїх розробок залежні від позиції керівництва.

7.1.7. Розширена роль підприємницького університету. Академічна модель підприємництва

Важливим аргументом у розширенні ролі університету стала рентабельність: об'єднання освітньої і дослідницької функцій у межах однієї установи було менш витратним, ніж утримання окремих організацій для виконання кожної з цих функцій, як це відбувається в Європі. Співробіт-

ники університетів, які незадоволені тим, що велика увага приділяється дослідницькій функції, активно переконують прихильників розширення місії університету у важливості освітньої складової. Знання, які створюють співробітники кафедр і факультетів у ході досліджень, тісно пов'язані з їх викладацькою діяльністю. Аналогічним змінам піддається і точка зору противників нової підприємницької ролі університетів. Навіть сам конфлікт інтересів, що виникає при обговоренні залученості співробітників кафедр у дослідницькі проекти і комерціалізацію досліджень, уже є ознакою змін в академічній місії.

Підтримка взаємозв'язку між суспільними науками і виділенням державного фінансування стає менш значимою порівняно з вирішенням питань дослідження і комерціалізації, пов'язаних з розвитком трансферу технологій. Відділи трансферу технологій розширюють свою діяльність, допомагаючи співробітникам кафедр здобувати кошти на дослідження і визначати технологічні сфери використання результатів досліджень для їх подальшого патентування. Окрім здійснення процедури отримання права володіння на інтелектуальну власність, ці структури займаються не лише ліцензуванням, але й створенням фірм для просування технологій навіть у тому випадку, якщо трансфер технологій у вже існуючі фірми розглядається як довгострокова ціль.

Традиційні форми поширення знань у вигляді публікацій у наукових журналах і презентацій на конференціях зберігаються навіть тоді, коли дослідження починають розглядати з точки зору інтелектуальної власності як ринковий товар. Публікації в наукових журналах можуть сприяти в пошуку джерел фінансування і навіть збільшити вартість акцій. Ставши підприємницьким, університет продовжує виконувати свою освітню функцію і функцію "безкорисливих" досліджень. Університетські науково-дослідні групи всі так само продовжують своє існування і приділяють увагу здобуттю визнання і фінансовому аспекту. Фірми, створені при університеті, використовують свої конкурентні переваги, щоб залучити інвесторів для проведення фундаментальних досліджень і опублікувати результати спільно зі своїми акаде-

мічними колегами-вченими. Окрім стандартних публікацій, додатковими способами поширення знань є ліцензування, створення спільних підприємств, маркетинг і продаж результатів досліджень.

Академічна модель підприємництва може бути охарактеризована такими п'ятьма ознаками. Оптимальний результат можливий лише при збалансованій їхній наявності. Проте вони є необхідними для керівництва процесом перетворення (трансформації) академічних установ.

1. *Капіталізація*. Знання створюється і поширюється для використання на практиці і для дисциплінарного розвитку. Капіталізація знань стає основою економічного і соціального розвитку, а отже, і базою для розширення ролі університету в суспільстві.
2. *Взаємозалежність*. Підприємницький університет тісно взаємодіє з бізнесом і державою; він не є ізольованим від суспільства.
3. *Незалежність*. Підприємницький університет — відносно незалежна структура. Він не є структурою, створеною іншими інституціональними сферами і залежною від них.
4. *Змішування форм*. Вирішення конфлікту між принципами незалежності та взаємозалежності призводить до появи гібридних організаційних форматів, здатних реалізувати ці обидві цілі одночасно.
5. *Рефлексивність*. При безперервній реновації внутрішніх структур університету і її взаємозв'язку з бізнесом і державою відбувається перегляд їх взаємин з університетом.

7.1.8. Підприємницький університет як інкубатор інновацій

Нагадаємо, що бізнес-інкубатор — це, як правило, організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою сприяння у набутті ними фінансової самостійності. В інноваційних (спеціалізованих) бізнес-інкубаторах створено умови для розроблення

і застосування суб'єктами малого та середнього підприємництва інноваційних технологій.

До бізнес-інкубаторів також можуть належати організації/установи, діяльність яких спрямована на створення сприятливого оточення для нових підприємств.

Підприємницький університет займає активну позицію, застосовуючи знання з практики і вкладаючи отримані перспективні результати в нові освітні дисципліни. Таким чином він використовує інтерактивну, а не лінійну інноваційну модель. Удосконалюючи свої технології і розповсюджуючи свої знання, компанії беруть участь в освітньому процесі. Уряд виступає як суспільний підприємець і венчурний інвестор, доповнюючи свою традиційну законодавчу і регулюючу роль. Взаємодія між лінійною і нелінійною динаміками породжує інтерактивну інноваційну модель. Глобалізація набуває усе більш децентралізованого характеру і поширюється через регіональні мережі університетів, а також через мультинаціональні корпорації і міжнародні організації. Маючи в своєму розпорядженні широкі й розгалужені зв'язки, університети здатні поєднувати і використовувати різні види інтелектуальної власності. В умовах сучасного конкурентного середовища інновація є дуже значимим і потужним чинником, щоб залишати її приватним підприємствам або групам компаній і навіть транснаціональним науковим об'єднанням. Інноваційна діяльність розрослася з процесу усередині компаній у діяльність, яка залучає багато інституцій.

Інноваційну модель нелінійного мережевого типу, початком утворення якої може слугувати наука, технології, дослідження і розробки, виробництво і ринкова діяльність, наведено на рис. 7.7. Як зазначає Г. Іцковіц, інновації можуть проходити такий ланцюжковий шлях: ринок — технології — наука — технології — дослідження і розробки — виробництво — маркетинг. Або: маркетинг — технології — наука — дослідження і розробки — виробництво — маркетинг (чи у будь-якому іншому порядку) [130, с.59].

Аналізуючи можливості впровадження моделі "потрійної спіралі", Г. Іцковіц зазначає, що, по-перше, для цього необхідна певна критична маса

ресурсів, особливо якщо йдеться про розробки якихось нових напрямів, що мають не лише теоретичний, тобто академічний, потенціал, але і практичний. По-друге, важливо і потрібно стежити за тим, щоб процес перетворення не обмежився лише організаційними заходами. Його результатом повинні стати нові ідеї, нові розробки. І, по-третє, цей процес має бути не зацентралізованим. Дуже важливо дати можливість молодим дослідникам самим узяти в руки свою науково-дослідну діяльність, організувати групи, щоб доводити до життя (впровадження) свої розробки. Такий університет перестає бути просто ВНЗ, його роль стає ширшою — він допомагає у відкритті маленьких фірм, які доводитимуть до комерціалізації — реалізації і впровадження — продукти і технології, робитимуть їх корисними для промислових компаній. Можливо навіть, що такі фірми увійдуть до складу компаній. А уряд може стимулювати процес, надаючи замовлення і купуючи продукцію у цих маленьких фірм, що надасть нову динаміку всій системі співдружності університетів, промисловості (бізнесу) і держави [130; 175].



Рис. 7.7. Нелінійна мережева п'ятикутна модель технологічних інновацій [130, с.59].

7.2. Роль підприємницького університету у розвитку інкубаторів інновацій (за моделлю “потрійної спіралі” Г. Іцковіца)

Інкубатор — форма прояву місії університету у сфері освіти, розвитку економіки і послуг. Інкубатор виконує освітню місію університету в ширшому сенсі, розширюючи його традиційний академічний формат від навчання індивідуумів до навчання організацій. Хоча інкубатор традиційно вважається структурою, що надає звичайні послуги зі створення і підтримки нових компаній, по суті інкубація — це метод підготовки групи людей для ефективної спільної роботи в рамках цих компаній. Нове концептуальне уявлення про модель інкубатора як освітнього інституту розширює традиційне поняття про нього як про механізм для виходжування недоношених немовлят.

Університетський інкубатор — поняття відносно нове, воно виникло в середині 1970-х років минулого століття. Службовець із зв'язків із організаціями університету штату Колорадо в Боулдері розповів історію про те, як кілька років тому йому зателефонували і запитали, чи є в університеті інкубатор. Він переадресував дзвінок у науковий відділ із розведення свійської птиці університету штату Колорадо. Сьогодні ні для кого не секрет, що концепція інкубатора пішла далеко від поняття інкубаторної станції або ясел пологового будинку і набула поширення в університетському світі і ділових колах.

Окрім створення фірм, інкубація складає частину розширеної системи з заповнення пропусків в підвищенні “організаційної щільності” регіонів і введення нових “організаційних потужностей” у суспільство. Інкубатор використовується для сприяння створенню бізнесу на ранній стадії розробки технології, для підвищення технологічного рівня вже існуючого бізнесу і для створення робочих місць у районах з хронічним безробіттям. Окрім комерційних підприємств, інкубація нині асоціюється з розвитком кооперативів, творчих груп і недержавних організацій. Далі розглянемо процес еволюції інкубатора від механізму підтримки високотехнологічних компаній до методо-

логії створення організацій, що можуть виконувати найрізноманітніші завдання.

7.2.1. Інкубатор інновацій: походження, етапи розвитку та різновиди

Університетські інкубатори спочатку були засновані для прискореної передачі потоку знань і технологій від університетів виробництву, тобто від науки бізнесу. Написати статтю, представити доповідь на конференції і, по можливості, опублікувати в журналі — таким є звичайний процес праці ученого. Таким чином, ознайомитися з новими ідеями і прийняти їх до уваги бізнесмени можуть, лише прочитавши статтю і почувши доповідь ученого або ж наймаючи на роботу випускників ВНЗ. Повільні темпи і обмеженість цього методу передачі знань змусили ввести деякі інновації і удосконалити процес передачі, включаючи адаптацію концепції інкубатора як бізнесменами, так і вченими з малим діловим досвідом або зовсім без досвіду при створенні нових підприємств на основі технологій, винайдених в університеті.

Процес інкубації аналогічний традиційному процесу навчання в університеті. Існує типова процедура прийому відповідно до набору правил-критеріїв, яких дотримуються університети при прийомі студентів. Ці правила засновані на оцінці досягнень у минулому і перспектив на майбутнє, враховують кваліфікацію організаторів підприємства і очікуваний внесок цього підприємства в економічний і суспільний розвиток. Прийняті до інкубатора фірмі директор інкубатора може дати стратегічну пораду і допомогти розширити її можливості приблизно так само, як науковий керівник допомагає студентам досягти мети дослідження. Можливі також короткі курси навчання з таких специфічних тем, як маркетинг і складання бізнес-плану. Навчання відбувається і при неформальній взаємодії із підприємствами і фір-

мами на різних стадіях процесу інкубації, подібно до того як окремі студенти вчать один у одного. І, нарешті, перебування в інкубаторі, яке зазвичай триває не довше університетського курсу, можна завершити церемонією випуску.

Університетські інкубатори спочатку були сфокусованими на реалізації комерційного потенціалу наукових досліджень університетів. Цей підхід переглянули, коли колишні службовці великих компаній виявили бажання помістити до інкубатора свої нові підприємства на початковій стадії розвитку. Їх приймали в інкубатор, якщо було вільне місце і підприємство могло сплатити оренду. Деякі підприємці були зацікавлені просто в тому, щоб їхні підприємства переїхали в престижне місце, а інших приваблювали загальні — спільні для всіх допоміжні служби і можливість доступу до університетського устаткування, професорів і студентів. Таким чином, університетський інкубатор складався з суміші стартап-компаній, що були засновані вченими і бізнесменами, які знаходяться в одному місці і вчать один у одного.

Інкубатори виникли внаслідок злиття суспільного і приватного інтересу в систематизації переходу від винаходів до інновацій. У цьому були зацікавлені винахідники, що добивалися реалізації своїх ідей, корпорації, що потребували просування технологій, які не були безпосередньо пов'язаними з їх основною діяльністю, університети, що шукали шляхи передачі технологій, і муніципалітети, що прагнули стимулювати розвиток економіки. Виходячи з досвіду становлення промисловості, первинною метою було сприяння створенню підприємств, що виникли на основі наукових досліджень. У перший період післявоєнного часу спостерігалось значне зростання числа нових підприємств, утворених при університетах, особливо при Стенфордському університеті і Технологічному інституті в Массачусетсі.

Ініціатива з просування молодих компаній виникла і в Політехнічному інституті Ренселлера (Rensselaer Polytechnic Institute — RPI), розташованому в м. Трої (США, штат Нью-Йорк), у промисловому районі, що переживав занепад. В інституті вже працювала велика лабораторія з промислових досліджень. Усвідомлюючи необхідність сис-

тематизованого методу стимулювання утворення нових підприємств, Політехнічний інститут Ренселлера запозичив концепцію інкубатора у корпорації “Дженерал Електрик” (General Electric Corporation), що знаходилася в сусідньому районі Скенектаді (США, штат Нью-Йорк). Її запропонував доктор П’єр Абетті з дослідницької лабораторії корпорації “Дженерал Електрик”, який отримав у Політехнічному інституті Ренселлера звання і посаду професора.

Поєднуючи у своїй роботі стратегію наукового і регіонального розвитку, сучасний бізнес-інкубатор обслуговує частину комплексу інституційних інновацій, націлених на використання (застосування) наукового підходу при впровадженні винаходів, з одного боку, і фінансових принципів при комерціалізації досліджень — з іншого. Цей комплекс інновацій включає створення концепції промислової дослідницької лабораторії в кінці XIX століття, офісу трансферу технологій на початку XX століття і венчурних (ризикових) фірм у ранній післявоєнний період. Університети, муніципалітети і промислові підприємства — всі робили кроки для відходу від класичних установок до нових гібридних форматів, таких як наука про підприємницьку діяльність, корпоративний університет, інтелектуальні ресурси підприємства тощо. Інкубатор як структура, “що виховує” технологічні компанії і підтримує їхнє зростання, є місцем для реалізації в університеті деяких з цих змішаних ролей.

Витоки інкубатора як організаційної одиниці простежуються ще в спробах Томаса Альви Едісона систематизувати винахід і комерціалізацію технологій. Так звану “фабрику винаходів” Едісона, засновану в кінці XIX століття і визнану попередницею лабораторії промислових досліджень, можна розцінювати як прототип інкубатора. Едісон запропонував свій системний підхід до винаходів задовго до того, як термін “інкубатор” застосували до організації, метою якої було розвивати високотехнологічні компанії, але його метод цілком можна розглядати як процес інкубації.

Едісон зібрав разом виробничників, учених і інженерів в одній організації, щоб розробляти і патентувати базові технології і розкручувати підпри-

ємства для виводу їх на ринок. Окрім структури, що підтримує дослідження і розробку технологій для потреб існуючої фірми, вона ще регулярно і успішно створювала нові підприємства і компанії, наприклад, звукозапис, записи на кіноплівку тощо. Не вдалися лише пошуки ефективних способів видобутку низькоякісної залізної руди (залізняка).

В основі протоінкубатора були уявлення однієї людини, яка аналізувала технічні й економічні можливості, а потім прораховувала технічні і організаційні рішення щодо їх реалізації. Так набула життя система електричного освітлення. І природним наслідком цього стала поява нової міжнаціональної корпорації “Дженерал Електрик”, яка застосовувала на практиці досягнення створеного технологічного комплексу і розвивалася далі за рахунок досліджень, що проводилися ним. Ймовірно, зовсім не випадково “Дженерал Електрик” стала одним з ініціаторів корпоративної інкубації в останні десятиліття.

Іншим джерелом розвитку ідеї інкубатора було створення концепції венчурного підприємства як підтримуючої структури на ранній стадії розвитку бізнесу. На відміну від моделі фабрики, заснованої на технічному і комерційному баченні однієї людини, венчурне підприємство спочатку замислювалося як механізм для залучення і відсіювання великого числа технічних ідей. Хоча венчурна компанія “Американ Рісерч енд Дівелопмент” (American Research and Development — ARD) часто використовувала виробничі майданчики, що пропонувалися в Массачусетському технологічному інституті для розміщення новостворюваних підприємств, в основному вона все ж діяла як віртуальний інкубатор, знаходячи, залучаючи, відбираючи і підтримуючи ідеї для комерційної діяльності у сфері нових технологій.

Третім джерелом для розвитку концепції інкубатора є корпоративна лабораторія досліджень і розробок. Виконання деяких проектів, що розглядаються як далекі чи такі, що прямо не належать до діяльності компанії, або такі, що мають потенціал для розвитку нового бізнесу, переводили в окреме приміщення або розміщали у відділах, де їхні захисники могли отримати ве-

лику свободу дій “за спиною” керівництва. Ці таємні корпоративні дослідницькі відділи інколи називали підпільними лабораторіями в стилі skunk works. Такі компанії, як “Контрол Дейта” (Control Data) і “Дженерал Електрик”, прийняли подібну концепцію і спочатку так називали місця, де велися розробки аерокосмічних проектів. Потім для стимулювання розробки нових, не обов’язково пов’язаних із основною діяльністю фірми технологій був заснований внутрішній інкубатор.

Корпоративний інкубатор служить випробувальним майданчиком і для співробітників, і для творців компанії. Працівники компанії, створюючи нове підприємство усередині неї, можуть зберегти свою роботу, без особливого ризику повернутися до колишньої роботи, якщо їхній проект провалиться. Компанія може заохочувати маловитратну розробку нових технологій, поділивши з іншими інвесторами витрати на “розкручування”, і при цьому утримувати право на придбання цих підприємств надалі. Проте, якщо компанія потрапляє в скрутне економічне становище, такий вид діяльності, як інкубація, яка безпосередньо не приносить практичного прибутку, часто припиняють. Корпоративна інкубація — це епізодичний процес, який, проте, постійно відновлюється, особливо якщо фірма є націленою на велику гнучкість і додаткові прибутки від своїх досліджень і розробок. Деякі великі компанії, наприклад “Ксерокс”, недавно підняли статус інкубатора до рангу офіційного структурного підрозділу.

Останнім часом інкубатори почали створюватися як незалежні компанії або структури, що відокремилися від венчурних підприємств. Приватний інкубатор, такий як, наприклад, “Лабораторія ідей” (IdeaLab) або “Стартовий майданчик” (Launchpad), зазвичай створюється за ініціативою підприємця або групи підприємців, і його робота є суворо сфокусованою на окремій технічній темі, наприклад Інтернеті, з метою створення або надання спільного простору для кількох тісно зв’язаних підприємств. Приватний інкубатор надає підприємцям капітал, а також послуги з розвитку діяльності і обслуговування на підтримку цих підприємств. Направляючи діяльність підпри-

емців, він діє не за звичайною моделлю створення фірм. Приватний інкубатор може навіть висунути свою концепцію бізнесу і, фактично, “найняти підприємця” для її втілення.

Приватний інкубатор — це поєднання вихідної моделі Едісона і венчурного підприємства на ранніх стадіях розвитку. Оскільки інкубатор надає капітал, то він повноправно бере участь у справах, у тому числі і в добуванні прибутку в обмін на сприяння у розвитку бізнесу. Приватний інкубатор повертає нас назад до концепції Едісона із створення підприємств на основі визначеної низки технологій, а також і до ранньої концепції компанії з венчурним капіталом, що надає новому підприємству велику частину фінансування і технічну допомогу. Приватні інкубатори ще називають мережевими інкубаторами, оскільки вони схильні надавати особливе значення синергії (спільній діяльності) компаній-резидентів і з цією метою навіть створювати особливі фірми. Іншими словами, приватний інкубатор — це промисловий район, лише маленький, де підприємства взаємодіють одне з одним: ведуть спільні справи на різних рівнях логістичного ланцюжка, обмінюються інформацією, кооперуються і конкурують.

7.2.2. Поширення ідеї інкубатора: останні досягнення й сучасні моделі

Ідея інкубатора поширилася в науковому співтоваристві як у США, так і в інших країнах, адаптуючись до інших умов у сфері наукового дослідження, розвитку бізнесу і самого регіону. У центрі уваги опинилися такі приклади, як “зворотна розробка”, або інженерний аналіз і адаптація імпортованих технологій із Західної Європи, формування нових підприємств на основі університетських розробок у США і студентські підприємства у Швеції. Особливо швидко інкубатори розвивалися в Китаї і Бразилії. Наприклад, на початку 1990-х років у Ріо-де-Жанейро і Нью-Йорку було по два інкубатори на базі університетів. На початку XXI сторіччя у Ріо-де-Жанейро їх було вже десять, а в Нью-Йорку — тільки три, хоча планувалися й нові. Одна з гіпотез, що пояснює цю різницю, ґрунту-

ється на тому, що університети Нью-Йорку дуже зайняті конкуренцією між собою, тоді як у Ріо-де-Жанейро провідні університети співробітничать і допомагають невеликим новим університетам розвивати інкубатори.

Схожість і відмінності між університетами у різних країнах відбиваються, в першу чергу, у різних принципах процесу інкубації. В Італії, яка вважається такою, що відстає у створенні високотехнологічних підприємств, інкубатори, розташовані в технопарках, зіграли значну роль у подоланні відставання, оскільки компанії в інкубаторі продемонстрували “більш вражаючі результати діяльності, ніж інші, особливо за темпами росту”. На думку Національної асоціації бізнес-інкубаторів: “Бізнес-інкубатори служать каталізатором процесу освіти і розвитку підприємств, надаючи підприємцям послуги експертизи, мережу та інші засоби, необхідні для успішного розвитку їхнього бізнесу”. Концепція інкубатора реалізується в широкому діапазоні технологічних рішень і для різного типу підприємств, а також для організацій не-виробничого типу, таких як недержавні організації і кооперативи, і навіть для індивідуальних підприємців, наприклад, художників і людей, що займаються народними ремеслами (промислами).

На початку XXI століття в усьому світі існувало понад 3000 інкубаторів різного масштабу і сфер діяльності. Однією з держав, де спостерігається найшвидше зростання інкубаторів, є Китай. У Китаї за підтримки держави крупні інкубатори зазвичай “вирощують” по декілька десятків високотехнологічних фірм одночасно. Бразильські інкубатори, можливо, найширше охоплюють широкий спектр видів діяльності. Тому в країні існує розмаїття різноманітних інкубаторів різного типу, які підтримують як високотехнологічні, так і низькотехнологічні підприємства, кооперативи і недержавні організації. Хоча інкубація відбувається у найрізноманітніших напрямках, переслідуючи безліч цілей, можна виділити основні елементи моделі інкубатора:

- процес відбору, що стимулює удосконалення нової ідеї утворення компанії або організації;
- доступні в обмежений час робочі площі, що надаються інкубатору;

- служби колективного користування, що дозволяють усім компаніям отримувати необхідні послуги/технічну допомогу в одному місці;
- робота з наставником і навчання за передовими методиками;
- пошук професійної інформації і обмін нею, знайомство з потенційними партнерами та інвесторами.

До цих основних компонентів можна додати надання компанії значних ресурсів для підтримки розвитку після прийому в інкубатор. Багато вчених підживлюють нереальні надії на практичне застосування (впровадження) своїх винаходів, і процес підготовки бізнес-плану для вступу до інкубатора може послужити перевіркою щодо його здійсненності. Процес утворення компанії є хорошою перевіркою вірності прийнятої концепції бізнесу і технології, що знаходиться в його основі.

У Стенфордському університеті немає інкубатора, але про нього можна сказати, що весь університет в цілому і є інкубатором. Університет із підприємницькими традиціями, що володіє неформальною підтримуючою структурою для створення підприємств, не має потреби в офіційній установі для цього. Але молодому університету, який прагне стати підприємницьким, все ж потрібна допомога організації, що спеціалізується на створенні підприємств. Вихідною умовою інкубатора є те, що процес утворення підприємства може бути успішнішим за умови організації його як освітнього процесу з витікаючими звідси формальними і неформальними аспектами. Метою об'єднання різних елементів удосконалення процесу створення підприємств в одне ціле є підвищення шансів нових підприємств на успіх у бізнесі.

Сучасний університетський інкубатор — це класична модель венчурного підприємства, що відродилася, вона містить ідею фінансування і наставництва над новими високотехнологічними підприємствами, створеними ARD у ранній післявоєнний період. Інкубатор створює додаткову цінність для вихідної (початкової) моделі венчурного капіталу, зосереджуючи всі види діяльності і організації підприємств (часто відповідно до критерію спорідненості технологій) в одному місці, у спіль-

ному (загальному) фізичному просторі, де легко статися “перехресному запиленню”, тобто взаємному обміну ідеями і досвідом. При поєднанні моделі інкубатора з моделлю венчурного капіталу можна безперервно формувати нові підприємства на базі різних організацій, включаючи (але не обмежуючись ними) університетські (наука), виробничі (бізнес) і державні дослідницькі лабораторії. В ідеалі інкубатор — це частина ширшої стратегії спільного науково-технічного і регіонального розвитку і сплетення неформальних і формальних зв'язків науки і бізнесу. Ці зв'язки можуть виникнути при створенні формальної структури, такої як інкубатор або офіс із зв'язків із промисловістю, або можуть сформуватися при тривалих професійних стосунках між професором і колишніми студентами.

Підприємства можуть організовуватися на основі нових бізнес-моделей, запропонованих підприємцями і вченими, а також на основі раціоналізаторських пропозицій, зроблених поза науково-дослідницькими і дослідно-конструкторськими підрозділами існуючих компаній. Як система підтримки підприємництва інкубація є логічним кроком, наступним за навчанням підприємству, навіть якщо історично вона настає першою, а процес навчання іде за нею. Готовність дослідників до впровадження своїх розробок у промисловість — необхідна умова для економічного зростання, заснованого на знаннях, а наявність механізмів для реалізації цього впровадження — по суті є достатньою умовою. Такі можливості існують спочатку, але щоб вони реалізувалися, необхідна професійна опіка, наставництво й інкубація.

У міру того як приймається ідея підприємницького університету, в університеті створюються проміжні структури, покликані розвивати цю ідею далі. На викладачів і технічний персонал кафедр і наукових центрів може бути покладена особлива відповідальність за оцінку комерційної сторони результатів досліджень і стимулювання взаємодії із зовнішніми партнерами. Наприклад, викладач медичного факультету Колумбійського університету ділить свій час між викладацькою діяльністю і заняттям трансфером технологій. Інкубаційний

процес також може чинити позитивний зворотний вплив на дослідження і викладання в університеті. Інкубатор при Державному університеті штату Нью-Йорк в місті Олбані підвищує дослідницькі можливості університету, залучаючи нові дослідницькі центри і фірми. Підприємства в інкубаторі співробітничать із професорами університету і лабораторіями під егідою уряду штату. Завдяки цій співпраці було організовано нові дослідницькі проекти і нові спільні дослідницькі центри.

Більше не існує конкретних уявлень про початкову точку досліджень і кінцеву точку економіки, як немає і єдиного можливого способу виникнення підприємств. Процес створення підприємств в інкубаторі на різних стадіях розвитку технології і просування її до ринку відбувається по-різному, з різних відправних точок (позицій). Зосередження (скупчення) в одному місці групи нових підприємств, що зародилися в різних джерелах, також спрощує процес виявлення інвесторів, які шукають проекти. Інвестиції можуть бути зроблені у момент прийому до інкубатора, під час перебування в ньому і після випуску, тобто — впродовж усього трьохетапного процесу. Після додаткової експертизи компаній-претендентів кошти можуть бути інвестовані в кращі фірми для сприяння їхньому розвитку і виходу з інкубатора.

7.2.3. Організація мережевої інкубації

Інкубатор, що традиційно вважається окремою організацією, пов'язаною з окремою фірмою або університетом, може бути розглянутий як ширша модель мережевої інкубації. Обмін досвідом і взаємодія завжди були частиною формату інкубатора, що передбачав синергію підприємств, а важливим завданням директора інкубатора завжди був пошук зовнішніх ресурсів для сприяння цим підприємствам.

Обмін досвідом і взаємодію можна підсилити шляхом розповсюдження мережевої інкубації з окремих підприємств на інкубатори і з окремих мережевих інкубаторів на мережі інкубаторів. Відповідно до мережевої динаміки було б зручно

розбити інкубатори на категорії (типи) за ступенем їхньої взаємодії:

- внутрішні зв'язки, або взаємодія всередині інкубаторів через внутрішні зв'язки між підприємствами;
- зовнішні зв'язки, або співпраця через зовнішні зв'язки між інкубаторами або підприємствами різних інкубаторів;
- особливі додаткові зв'язки, або співпраця шляхом утворення нових організацій із різномірних організацій в інкубаторах.

У випадку двох останніх типів варто розглядати ці формати взаємозв'язків з точки зору інтенсивності досліджень в окремій науковій установі і кількості ресурсів, доступних у регіоні.

Приватний інкубатор зазвичай починається з однієї бізнес-ідеї, в деякому розумінні це відрізняє його від класичного університетського інкубатора, теоретично відкритого для різних ідей щодо створення підприємств із будь-якого підрозділу університету. У приватному інкубаторі концепція бізнесу в цілому розподіляється між створюючими його підприємствами, які на найранішій стадії діяльності починають вести справи і укладати обладки (для здійснення операцій) один з одним. Передбачається, що підприємства доповнюватимуть один одного й укладатимуть контракти один із одним. Наприклад, у бізнесі, пов'язаному з розвитком Інтернет-технологій, компанія, що є компетентною у комп'ютерній графіці, могла б надавати відповідні послуги іншим фірмам.

7.2.4. Передовий досвід розвитку інкубаторів у країнах світу

Із часу появи концепції інкубатора в Бразилії в середині 1980-х років інкубатори в країні стали швидко розвиватися, отримуючи підтримку не лише від університетів — своїх першотворців, але й від держави на федеральному рівні, рівні штату і на місцях, так само як і від промислових асоціацій. У федеральних університетах і в університетах штатів із суворою “державною” традицією спочатку існував досить сильний опір інкубаторам

з боку багатьох викладачів з тієї причини, що інкубатори означали “приватизацію університету”. Перші бразильські інкубатори, такі як інкубатор при Федеральному університеті Ріо-де-Жанейро, не будували нові приміщення, а створювали нові компанії на тимчасово виділених на правах оренди площах і майданчиках, так би мовити, займаючись підпільною “самоінкубацією”. Коли директор інкубатора Маурісіо Гведес отримав від муніципалітету кошти на будівництво, питання про надання офіційної згоди адміністрації університету обговорювалося дуже жорстко.

Опір практиці створення приватних компаній у колісці університету не зупинив розвиток інкубації, а лише поспривав конструктивному перетворенню концепції інкубатора, і виконання суспільної місії університету пішло нетрадиційним шляхом. Для створення робочих місць при аспірантурі Інженерного факультету Федерального університету були організовані “народні кооперативи”. Університет запросив малозабезпечених людей із сусідніх бідних районів для навчання, створивши з групи тих, хто навчався, кооператив для надання послуг, і потім випустив його “у вільне плавання” у вигляді бізнес-організації. Інкубатори і утворення кооперативів були визнані успішними і в рамках національної програми поширилися по всій Бразилії.

Були задіяні й інші рівні управління — влада штатів і місцеві владні органи. Наприклад, муніципалітети звернули увагу на інновації і підтримали зростання інкубаторів, надаючи фінансову та іншу допомогу. Інкубатори стали створюватися не лише університетами, але й спільно з муніципалітетами, і не лише в містах, де були університети, а й в інших населених пунктах. Підтримка поширення інкубаторів надходила з різних джерел. Сталися деякі зміни і в університетських бізнес-інкубаторах, наприклад, були створені “готелі для підприємств” — передінкубаційний простір для створення підприємств з метою “обкатування” їхніх ідей, пошуку партнерів і здобуття коштів. Національний уряд Бразилії, який починаючи з 1970-х років вкладав більшу частину своїх ресурсів у науково-технічні дослідження в крупні проекти, тепер змінив свою політику і став підтримувати розвиток інкубаторів.

Розвиток ділових зв’язків між інкубаторами і підприємствами різних бразильських інкубаторів відбувався дуже інтенсивно. Наприклад, в інкубаторі Федерального університету Ріо-де-Жанейро підприємство, що розробляло навчальне програмне забезпечення для шкіл, використовувало базові програмні засоби підприємства з іншого інкубатора. Група досвідчених директорів, перебуваючи в активному діловому контакті між собою, допомогла наставницькими порадами директорів-початківцю цього підприємства, який у минулому був університетським бібліотекарем. Члени мережевого інкубатора в Ріо-де-Жанейро зустрічалися кожного місяця, щоб обговорити спільні проблеми. У рамках національних зборів Бразильської асоціації технопарків і бізнес-інкубаторів (ANPROTEC) влаштовувалися зустрічі вчених-аналітиків із директорами і працівниками інкубаторів, забезпечуючи таким чином безперервний зворотний зв’язок між дослідженнями і процесом інкубації, які фінансувалися як самою асоціацією, так і бразильськими науково-дослідними організаціями. Стрімке зростання числа інкубаторів, особливо при університетах і муніципалітетах із дуже скромними ресурсами, можна сміливо пояснити об’єднанням ділових контактів у мережі.

Модель Олбані є прикладом інкубатора з особливими додатковими взаємозв’язками. Вона об’єднує різноманітні елементи з різних інституційних сфер для створення нових гібридних організацій. Університет в Олбані не має достатньої дослідницької бази для систематичного розвитку нових високотехнологічних компаній — традиційної функції інкубатора. Щоб створити критичну масу, директор інкубатора залучив місцеві нові високотехнологічні підприємства, відділи досліджень і розробок крупних фірм, державні лабораторії і дослідницькі групи університету. Метою об’єднання цих різних груп в одному місці були розробка і складання пропозицій щодо залучення значних коштів на дослідження від федерального уряду і уряду штату. Окремо кожна організація була недостатньо вагомою й авторитетною, щоб до її пропозиції прислухалися, а разом вони змогли висунути серйозні пропозиції. Так інкубатор

в Олбані став інкубатором із створення дослідницьких центрів.

Фредерік Терман перетворив Стенфорд після Другої світової війни у генератор науково-технічних ідей, ґрунтуючись на ідеї “верх переваги”, тобто вибраних висококомпетентних фахівців і викладачів. Він вважав, що за звичайних умов, щоб досягти видатних успіхів у якій-небудь галузі знань, необхідне ціле покоління вчених. Тому інкубатору в Олбані була уготована роль “акселератора досліджень”, що прискорював би процес розвитку науково-технічної думки. Представник адміністрації в особистій бесіді сформулював проблему таким чином: “У нас немає ресурсів, якими володіє крупний дослідницький університет, але ми прагнемо стати таким університетом і тому шукаємо нетрадиційні шляхи досягнення своєї мети”. При інкубаторах Олбані було організовано декілька центрів із різних тем: один, що працює у сфері біотехнології, а інші — у сфері мікроелектроніки, напівпровідників, комп’ютерів, програмного забезпечення і атмосферних радіоперешкод.

Спочатку інкубатор розглядався як автономна організація, хоча і пов’язана з іншими в якусь мережу в своєму регіоні, член асоціації у своїй провінції, або навіть організація, пов’язана з асоціаціями в масштабі всієї країни. А як компанії в інкубаторі можуть знайти міжнародні зв’язки? Як вони можуть познайомитися один із одним? Потреба в міжнародних зв’язках виявилися у візитах в інкубатори, такі як “Симбіон” в Копенгагені, де знаходяться фірми по розробці програмного забезпечення, зацікавлені в тому, щоб знайти замовників для своїх продуктів в мультимедійних фірмах Нью-Йорка. Бразильська державна організація “SOFTEC”, що займається розробкою програмних продуктів і пристроїв, заснувала офіси в деяких містах США, щоб відігравати першочергову єднальну роль для нових фірм із розробки програмного забезпечення і розвивати старі. Поки що ці зусилля носять випадковий і, швидше, двосторонній характер, ніж систематичний і багатобічний, але SOFTEC, проте, прагне до системнішого формату.

Нові невеликі високотехнологічні компанії стикаються з проблемою відсутності представництва

на ринках за кордоном. Інкубатор в Національному технологічному університеті Норвегії відреагував на цю проблему, помістивши свого представника в інкубатор в Лягло Альто. Але це лише одичне рішення, яке вирішує проблему, зв’язуючи безпосередньо лише два об’єкти. Якщо для передачі “жорстких” технологій уже існують різні механізми, то передача “м’яких” організаційних технологій, швидше, є справою випадку. Інколи це відбувається через професійний (науковий) туризм, коли відвідувачі з різних країн привозять додому досвід Стенфордського наукового парку або інкубатора в Політехнічному інституті Ренселера.

Стан справ із взаємодією компаній в інкубаторі характеризується двосторонньою співпрацею, підтримуваною асоціаціями і їх директорами. Співпраця виникає, бо хтось знає когось ще в якомусь певному місці і може встановити з ним особистий зв’язок. Відвідини Національної асоціації бізнес-інкубації США (US National Business Incubation Association — NBIA) або подібних конференцій може допомогти встановити потрібні зв’язки. Проте якщо підприємець не має можливості відвідувати конференції або конвенції співробітників інкубаторів в інших країнах або не має особистих чи родинних міжнародних зв’язків, то йому потрібна підтримка.

7.2.5. Всесвітня мережа інновацій, інкубація інкубаторів і принципи інкубації

В інкубаторів зазвичай немає можливості сприяти своїм підприємствам у пошуку партнерів і ринку в інших країнах. Це є проблемою, особливо для країн, що розвиваються, і малих країн. Потрібен механізм систематичної організації взаємозв’язків інкубаторів у регіонах і країнах. Концепція Всесвітньої мережі інновацій (World Innovation Network — WIN) полягає в тому, щоб робити для компаній в інкубаторі те, що кожен інкубатор робить для своїх підприємств, — забезпечити підтримуючу структуру, щоб вони могли вивести свою діяльність на ширшу арену і тим

самим підвищити свої шанси на успіх. Для координації і підтримки співпраці досить невеликого штату співробітників. Наприклад, компанії в інкубаторі в якій-небудь країні потрібен партнер для сприяння в розробці продукту або торговельний представник в інкубаторі іншої країни. Пошук таких партнерів поки що, як правило, ведеться випадково.

Нині передача технологій між країнами головним чином відбувається трьома шляхами:

- усередині багатонаціональної корпорації, де є можливість передати технологію, створену в одному з її підрозділів, іншим, розкиданим по всьому світу;
- при стосунках купівлі-продажу між двома окремими організаціями з різних країн, коли одна є продавцем, а інша — покупцем технології і вони можуть зустрітися на спеціалізованій торговельній виставці або подібному майданчику;
- через посередників, наприклад, університетський офіс трансферу технологій, подібно до офісу трансферу при Бостонському університеті, який займався пошуком ринку для винаходів одного з професорів біотехнологічної компанії, що є членом регіональної організації “Медікон Веллі” (Medicon Valley) у Скандинавії.

Є ще підприємства, що спеціалізуються на передачі технологій, але вони працюють в основному як лістингові служби Інтернету від імені університету або як пошукові служби від імені крупних корпорацій.

Відчувається потреба в організації, яка б склала каталог технологій, створених підприємствами в інкубаторах світу. Причому цій організації необхідне уміння проявляти ініціативу, визначати можливості співпраці і виявляти потенційних (можливих) партнерів, а також допомагати компаніям в їхніх конкретних запитах. Прототипом такої організації може бути багатонаціональна корпорація, в структурі якої має бути присутньою опорна модель. А поки що на міжнародному рівні немає системи, а лише випадкові розрізнені спроби її створити. Проте вже є модель подібної організації, що народжується, — мережеві інкубатори Бразилії.

Інкубатори є членами мережі взаємозв'язків і ділять проекти між підприємствами різних інкубаторів. Цю модель працюючих у мережі взаємозв'язків інкубаторів і компаній в інкубаторах слід підняти з національного на міжнародний рівень. Потрібна лише зовсім невелика структура, що діє як “служба знайомств”, яка збирала б інформацію про те, що відбувається на підприємствах у різних інкубаторах у всьому світі; не на кожному підприємстві і не в кожному інкубаторі, а в тих, які володіють технологіями з міжнародним потенціалом. Ось на них-то і треба сконцентрувати увагу.

Необхідним є і більш системний підхід до об'єднання в мережу компаній-початківців (новачків). Інкубатор традиційно є структурою, що підтримує створення підприємств, а для вирішення проблем зв'язку формуються інші механізми. Наприклад, офіс передачі технологій — це структура, яка, з одного боку, шукає усередині університету потенційні для комерціалізації розробки, а з іншого боку, поза університетом займається пошуком ринку для них. У вільний простір між інкубаторами потрібно ввести організацію, подібну до офісу передачі технологій, щоб вона зв'язувала їхні підприємства. У ній повинні працювати люди, які володіють знанням як у сфері новітніх технологій, так і в мережі взаємозв'язків інкубаторів.

За наявності активного і компетентного персоналу можна розпочинати розгляд питань взаємин, що народжуються, для створення довіри і згуртованості в середовищі інкубаторів.

Співпрацю між інкубаторами можна поліпшити через комунікаційні технології, такі як — проведення відеоконференцій і використання програмних засобів типу “служба знайомств”, а також і через будь-які інші формати пошуку даних. Варто подумати про удосконалення служб зв'язку і загальних служб інкубаторів. Зазвичай послуги загальних служб полягають у відповідях на телефонні дзвінки і повідомлення факсом. Інтернет змусив нас поміняти ставлення до комп'ютера. Ми тепер розглядаємо Інтернет як механізм зв'язку між комп'ютерами і людьми. Тому варто подумати про створення нового вигляду механізму зв'язку між компаніями в різних інкубаторах.

Раніше під загальними службами інкубатора розумілися служби і їхні послуги усередині одного окремого інкубатора, а в майбутньому головним достоїнством цих служб стане здатність зв'язати різні інкубатори на міжнародному рівні.

В ідеалі інкубатор майбутнього буде не окремою одиницею, а складовою частиною мережі, де можна отримати експертну оцінку і всі види капіталу — фінансовий, соціальний і інтелектуальний. Зібрати разом лідерів різних національних асоціацій інкубаторів для обміну ідеями — гідна мета. Але мета довгострокової співпраці підприємств із різних інкубаторів повинна мотивувати їх до роботи над спільними проектами, такими як маркетингові угоди, просування товарів із однієї країни в іншу тощо. Довгострокова мета спільної роботи інкубаторів — це насамперед створення нових підприємств, що виробляють товари для споживачів усього світу. Пропонована організація — інкубатор майбутнього — має бути здатним виконати цю програму діяльності, яка сама являє собою інноваційний підхід і відкриває нові можливості бізнесу. Такий проект могли б підтримати національні асоціації інкубаторів у частині своєї міжнародної співпраці, а в ідеалі — вони повинні брати участь у даному процесі і діяти як організації, цілком зацікавлені в ньому.

Наявність мережі зв'язків між інкубаторами може також систематизувати процес організації інкубаторів за бразильською моделлю, в якій старі інкубатори при крупному університеті слугують неформальним центром, таким, що навчає і передає досвід новим інкубаторам при невеликих університетах. Модельний інкубатор, або “інкубатор інкубаторів”, може бути організований як центральний вузол мережі інкубаторів і установа для підготовки їхніх майбутніх директорів. Такий підхід об'єднає організаційну підготовку студентів, які навчаються за шведськими програмами з підприємництва, з роботою в мережі інкубаторів Бразилії в межах однієї організації, призначеної для навчання директорів інкубаторів і засновників компаній створенню підприємств і роботі в мережі інкубаторів.

Концепція “інкубатора інкубаторів” як модельної навчальної організації і центрального вузла

особливо підходить для того, щоб розпочати процес інкубації в регіоні або країні, де до недавнього часу їх не було, наприклад, у Гондурасі. Ця навчальна організація може вислати підготовлених людей з “материнського”, або центрального, інкубатора для комплектування штатів “дочірніх” інкубаторів. Наприклад, інкубатори можуть бути скопійованими з існуючого похідного інкубатора в Сан-Педро Сулла і розтиражованими в інших великих і малих містах Гондурасу як частина мережі з просування трансферу технологій і поширення нової бізнес-моделі. Політехнічний університет у місті Мілані (Polytechnico Milan) уже прийняв цю модель для зв'язку інкубаторів своїх супутникових (супутніх) кампусів у Ломбардії з основним кампусом у Мілані.

Таким чином, інкубація є частиною спільної моделі управління знаннями і технологіями в процесі регіонального розвитку. Розвитку економіки на основі наукових досягнень допомагає ціла низка організаційних інновацій: наукові парки, дослідницькі центри, а також інкубатори. Принципи інкубації, таким чином, ширші, ніж формат інкубатора як окремої організації, і можуть бути виражені в таких постулатах.

- Розвиток науки і технологій весе вбудовується в триаду взаємин “університети — підприємства — держава”.

Організації і установи в кожному секторі (наукове співтовариство, державні органи, бізнес) відіграють змішані ролі, які піднімають їх над класичним розумінням ролі цих секторів, і в результаті з'являються нові амплуа, наприклад: учені-підприємці, бізнесмени-вчені, а також — стратеги з бізнесу у державних органах (чиновники із стратегічним мисленням бізнесменів).

- Інкубатори є організаціями, які виводять взаємодію в триаді на міжнародний рівень, стимулюють таке змішання ролей і є “театром”, в якому розігруються ці ролі.

- Робота із налагодження контактів у мережі на різних рівнях між інкубаторами, компаніями в інкубаторах та іншими установами може підвищити швидкість утворення інновацій і винаходів як у сфері розробки технологій, так і в організаційній діяльності.

- Інновації у сфері високих технологій стають глобальними у міру того, як країни, що розвиваються, стають здатними дати розвиток людському капіталу в незайнятих нішах, дістають (здобувають) можливість трансформувати свої знання і втілити їх у технології і підприємства, здатні конкурувати на міжнародному рівні.

Університетські підприємницькі програми та інкубатори можуть перекласти трансфер технологій із лінійного потоку “північ – південь” в інтерактивний процес. Зародки цього різною мірою є присутніми в будь-якій програмі інкубатора. Інкубатор — це гнучка модель, яку можна творчо адаптувати до потреб країн і регіонів із різним рівнем розвитку технологій і підприємництва. Інкубацію можна сформулювати як зведення норм (1, 3, 5, 7) і контрнорм (2, 4, 6, 8).

1. Процес відбору при прийомі в інкубатор змушує підприємців ретельно формулювати свої бізнес-ідеї, щоб їх змогли оцінити комітети технічних і бізнес-експертів. Процес розгляду заявок і ухвалення рішення щодо прийому нових підприємств до інкубатора є важливим для визначення компаній із потенціалом зростання і оцінки інших істотних критеріїв успіху.
2. З іншого боку, деякі інкубатори діють за принципом “підприємець знає краще”. Якщо бізнес-концепція є розумною, якщо є приміщення і якщо підприємство в змозі платити оренду, то воно приймається в інкубатор.
3. Підприємства розташовуються на загальній для усіх (спільній) території, так що підприємці можуть взаємодіяти, неформально вчитися один у одного і навіть співробітничати.
4. Віртуальні інкубатори можуть організувати зустрічі, щоб заохотити “взаємне навчання” підприємств. Можна також організувати клуби, щоб цей процес тривав і після виходу фірм з інкубатора.
5. Досвідчений підприємець як директор може консультувати засновників нових фірм. В ідеалі директор повинен знати бізнес, фінанси, робочі ресурси і можливості технічних співтовариств у регіоні, а також бути здатним встановити зв'язок між засновниками підприємств і зовнішніми ресурсами.
6. Нерідко директора інкубатора вибирають з лав університетських викладачів і співробітників і йому доводиться вчитися працювати і, якщо повезе, навчитися і перейняти досвід у директорів із інших університетів.
7. Можна прийняти в штат експертів із бізнесу і технологій, щоб допомогти підприємцям у розвитку бізнесу і досягти більшого успіху, ніж вони могли б досягти самі по собі. Деякі інкубатори приймають таких людей на постійну роботу до штату для підвищення ефективності бізнесу.
8. Інші інкубатори можуть запрошувати експертів як консультантів на тимчасовій основі для допомоги підприємствам в окремих конкретних проектах.

7.2.6. Російський досвід впровадження університетських інновацій і створення інкубаторів

Дуже цікавим і корисним є досвід Томського державного університету управління і радіоелектроніки — ТУСУР. Проректор з інноваційного розвитку і міжнародної діяльності університету О. Ф. Уваров так характеризує інноваційну діяльність ТУСУР [див.: Електронний ресурс. — Режим доступу: www.tusur.ru, office@tcde.tusur.ru, au@tusur.ru (10.05.2011)].

Інноваційна діяльність. ТУСУР і підприємництво. З самого початку університет ТУСУР відрізнявся від інших університетів підприємницьким духом. Традиційно до нього йшли вчитися і працювати дуже енергійні, активні і небайдужі люди, професійні, які цінують роботу в команді, свободу думки і дії. У 1962 році ТУСУР виділився із складу політехнічного університету, коли радіоелектроніка почала активно розвиватися. Молода команда університету (у той час професорсько-викладацький склад був не старший 30 років) привнесла у щойно створений університет атмосферу самостійності і свободи. Ми бережемо ці традиції, засновані не на наказі зверху, а на ініціативі, на горизонтальних зв'язках і партнерській взаємодії.

Тридцять років університет виконував оборонні замовлення ВПК, які превалювали над усіма іншими видами діяльності. Фактично, виконан-

ня таких замовлень дозволяло науковому керівникові і відповідальному виконавцеві проекту бути старшими за ректора. Ми змагалися з провідними російськими конструкторськими бюро за право на виконання замовлення, знаходячись у конкурентному підприємницькому середовищі. Досі однією з ключових характеристик інженерів ТУСУРа залишається здатність за короткі терміни вирішувати завдання, що вважаються “неможливими для вирішення (розв’язання)”.

Як сьогодні у ТУСУРі стають підприємцями?
У ТУСУРі створено особливу форму навчання, яка є одним з основних елементів Інноваційної освітньої програми.

Метою групового проектного навчання є здобуття досвіду роботи в команді і проведення досліджень і розробок. Робота проектної групи організовується як складова частина процесу підготовки фахівців. Реалізація ідеї проходить усі основні стадії дослідно-конструкторської розробки: від технічного завдання до дослідного зразка або дослідної партії. Індивідуальним навчальним планом передбачається вивчення в процесі проектування деяких дисциплін, які необхідні для реалізації проекту.

Наступний крок на шляху до підприємництва. Студентські проекти, які успішно пройшли конкурс бізнес-планів, потрапляють у студентський бізнес-інкубатор ТУСУРа. Бізнес-інкубатор ТУСУРа — перший студентський бізнес-інкубатор в РФ. Він був створений у 2004 році на грант обласної адміністрації і допомагає студентам створювати свої малі підприємства разом із викладачами і представниками наукоємних компаній. Студентський бізнес-інкубатор ТУСУРа спеціалізується у сфері інформаційних технологій і радіотехніки. Багато підприємств сектору ІТ-технологій Томська організовані випускниками ТУСУРа і дають 80 % обсягу цього ринку товарів і послуг Томської області. У бізнес-інкубаторі більше 30 проектних офісів і 200 робочих місць, обладнаних персональними комп’ютерами і необхідним лабораторним устаткуванням. Персонал бізнес-інкубатора надає консультаційну і організаційну допомогу студентським проектам. На наступному етапі, коли команда проекту створює дослідний зразок пристрою (технічного обладнання або ін-

шої промислової продукції), проект може пройти конкурс і продовжити роботу вже в технологічному бізнес-інкубаторі. Технологічний бізнес-інкубатор був створений у межах реалізації інноваційної освітньої програми ТУСУРа за підтримки Міністерства освіти Росії. Технологічний бізнес-інкубатор дозволяє командам довести свої проекти до стадії дрібносерійного виробництва продукції і організувати свою технологічну лінію.

ТУСУР підтримує зв’язок з підприємцями, які закінчили університет, і впродовж останніх 10 років активно займається створенням довкола університету інноваційних компаній, що їх організують його випускники. В Асоціацію випускників університету входить відділення, яке носить назву Навчально-науково-інноваційний комплекс (ННІК). ННІК ТУСУР заснований на визнаній у світі моделі взаємодії університету і компаній, яка використовується Оксфордом і Массачусетським інститутом технологій. ННІК об’єднує керівників інноваційних компаній. Завдяки прозорим принципам і правилам взаємовигідного партнерства університету й інноваційного бізнесу, компанії створюють усередині університету дослідницькі підрозділи, які вирішують корпоративні завдання і здійснюють підготовку фахівців. Однією з важливих ініціатив ТУСУРа є практична реалізація теорії Г. Іцковіца “потрійної спіралі” — моделі взаємодії інноваційних компаній, влади і університету для розвитку економіки регіону у Росії.

На рис. 7.8 наведено схему інфраструктури підтримки життєздатності інноваційних проектів у ТУСУР (див.: www.tusur.ru).

7.2.7. Від навчальної лабораторії до навчального інкубатора

Таким чином, інкубатор перетворюється на багатофункціональну організацію із навчання підприємству й інноваціям із ширшими цілями, ніж просто створення підприємства на основі наукових досліджень. Така еволюція ґрунтується:

- на включенні інкубатора в процес виконання дослідницької або навчальної місії університету або обох місій;

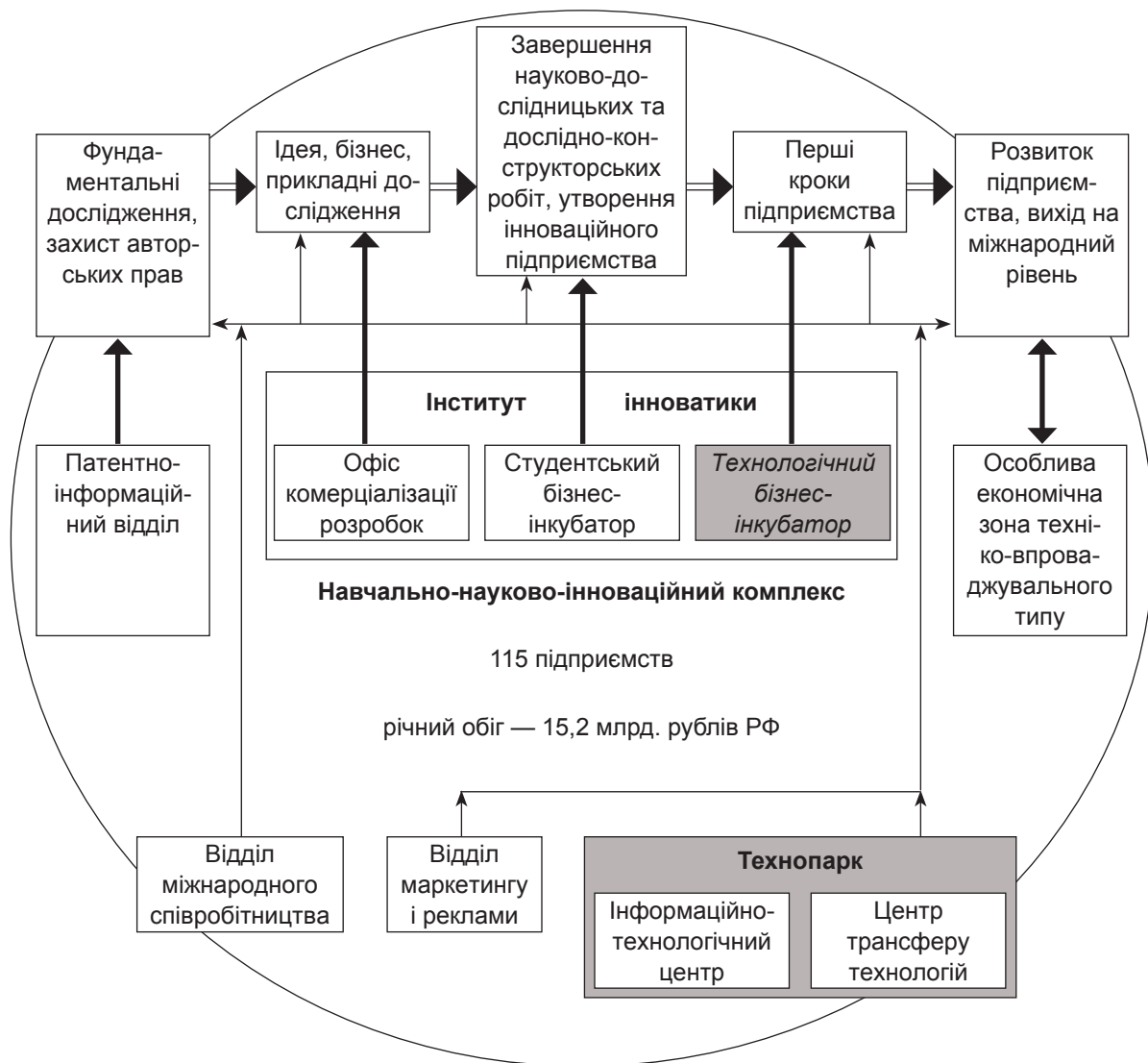


Рис. 7.8. Інфраструктура підтримки життєвого циклу інноваційного проекту в ТУСУР

- залежності інкубатора лише від свого власного університету або зв'язків університетів, бізнесу і держави;
- відповідній наявності або відсутності служб підтримки інкубації, включаючи державне або приватне фінансування підприємств-початківців у регіоні.

Концепцію навчання підприємництва потрібно представляти ширше — не просто як навчання

студентів технічних спеціальностей і студентів, які навчаються бізнесу, з метою підштовхнути їх до спільної роботи в майбутньому, але як щось потрібне кожному студентові в університеті. Ця модель навчання виникла у Бразилії і може бути поширена набагато ширше. Навчання на основі моделі інкубатора можна запропонувати різним групам студентів усього університету. Густаво Кадена, директор інкубатора при Національному автономному університеті Мехіко (National

Autonomous University of Mexico — UNAM), висунув ідею щодо використання інкубатора як навчальної організації для об'єднання студентів технічних спеціальностей і студентів, що навчаються бізнесу. Студенти різних спеціальностей змогли б слухати загальний, спільний для них курс із підприємницької діяльності в аудиторії інкубатора. Крім того, у них з'явилася б можливість попрацювати на підприємствах інкубатора і вони могли б подумати про створення власного підприємства в майбутньому.

Оцінка діяльності інкубатора повинна враховувати регіональні ресурси і здатність інкубатора їх використовувати. Чи має сенс інкубатору розвивати свої власні послуги, залежить від того, чи вже існують ці послуги в регіоні. Регіону, в якому є все необхідне, наприклад, венчурний капітал, може, і не потрібні прямі зв'язки з інкубатором. З іншого боку, регіону, в якому недостатньо таких коштів, ймовірно, необхідно об'єднати їх з проектом інкубатора. Університет у Стоуні Брук висунув низку ініціатив, наприклад, утворення інспекції юристів і бухгалтерів, щоб компенсувати свою віддаленість від основних ресурсів таких експертів. А ось університет в Олбані не бачить необхідності у подібних заходах, оскільки відповідні послуги легко доступні в районі Капітолія, і директор інкубатора визнав доречнішим включити підприємства в інкубаторі в мережу, а не створювати додаткові служби усередині інкубатора.

У різних країнах процес інкубації можна розглядати як матрицю, де частина елементів більш

менш заповнена, а частина залишається порожньою. Зазвичай компанії в інкубаторі в більшості країн зіштовхуються з проблемою неможливості отримати початковий венчурний капітал на прийнятних для них умовах. FINEP — національне агентство розвитку Бразилії, запустило проект INNOVA — програму формування необхідних для цього фондів, а Ізраїль надає грошові ресурси для участі в програмах інкубатора MAGNET. У Данії також існує фонд для фінансової підтримки підприємств в інкубаторі. Ефективний формат інкубатора повинен включати всілякі елементи. Університет — це теж природний інкубатор, який інколи відіграє неформальну роль підприємця з інкубації компаній.

Майбутній розвиток інкубатора як інноваційного механізму можна частково передбачити, розглянувши еволюцію навчальної лабораторії та її рух із периферії університету до його центру. Навчальна лабораторія була запропонована в середині XIX століття як метод підготовки студентів до проведення досліджень в університеті міста Гіссена в Німеччині. Професор Юстус Лібіх (Justus Liebig) організував лабораторію в колишніх армійських казармах, в сараї на околиці університетських володінь. Сьогодні ми не мислимо будівлі університету без аудиторій і лабораторій, вписаних в його структуру, але інкубатор все ще часто знаходиться на задвірках університету. Проте не залишається сумнівів, що в майбутніх будівлях і спорудах університету інкубатор буде включений у структуру кожного факультету і дослідницького центру.

7.3. Шляхи подальшого розвитку та вдосконалення академічного (університетського) підприємництва і підприємницьких ВНЗ у сучасних ринкових умовах в Україні

Розглянуті вище проблеми подальшого розвитку і удосконалення академічного підприємництва — підприємництва в сферах освіти і наукових досліджень — пов'язані з необхідністю виживання й національних ВНЗ усіх типів і форм власності

в умовах світових глобальних економічних криз. Відомі результати успішного створення і функціонування підприємницько-налаштованих ВНЗ світу, орієнтованих на ринкові потреби і сучасні вимоги суспільства, підтверджують доцільність і необхід-

ність впровадження в Україні університетського (або академічного) підприємництва, розвитку (перетворення, трансформаційних змін) сучасних ВНЗ у напрямі підприємництва, створення нових інноваційних моделей підприємницьких ВНЗ. Досліджуючи типи і структури університетів і ВНЗ різних типів, інші навчальні заклади системи вищої освіти, науково-дослідницькі установи, науково-виробничі і промислові підприємства, можна дійти висновку, що в основі побудови їх структур знаходяться типові модулі (структурні одиниці), що мають виконувати подібні завдання незалежно від типу організації — закладу, установи, підприємства. А саме: освітню діяльність, наукові дослідження, виробництво (підприємництво).

Подальшим розвитком теорії, ідей і концепцій підприємницького університету, на наш погляд, можуть стати запропоновані далі 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.

Далі розробимо і запропонуємо архітектуру і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету, здійснимо пошук шляхів підвищення ефективності співпраці українських ВНЗ із промисловістю і державою.

В основу розробки покладемо модульний принцип побудови моделі ВНЗ, концепції ж ґрунтуватимуться на ідеях і передумовах: 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 запобігання у ВНЗ негативних проявів, що є несумісними з поняттями академічної етики і свободи; наявності у ВНЗ групи академічних підприємців і підтримці підприємницьких ідей переважною більшістю колективу закладу; підтримці підприємницької діяльності ВНЗ урядом і громадськістю (існуванні в країні підприємницького менталітету населення) і, завдяки цьому, реалізації взаємовигідної співпраці ВНЗ із виробництвом і державою (за моделлю, яку запропонував Г. Іцковіц у роботах [130; 407; 408]).

Підґрунтям запропонованої архітектури і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету є активна підприємницька концепція “підприємницького університету”, запропонована Бартоном Кларком [365–369] як абсолютно новий спосіб функціонування академічного співтовариства і університету в цілому — як університету підприємницького типу. Окрім реакції на запити клієнтів, вона включає також активний компонент формування внутрішнього середовища у відповідності до потреб подальшого ефективного розвитку університету. У концепції Б. Кларка робиться наголос на тому, **що** університет повинен зробити сам, щоб успішно відповідати зовнішнім викликам [368; 369].

Як уже зазначалося вище, Б. Кларк пропонує такі 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 [368; 369; 383].

До цього слід додати, що перетворення університетів та інших закладів 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 запропонуємо таку модель трансформації звичайних (дослідницьких) університетів у підприємницькі ВНЗ (рис. 7.9).

На рисунку 7.9 цифрами позначено: 1 — *посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень)* — центральне керівництво; 2 — *постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина)*; 3 — *інтегрована (корпоративна) підприємниць-*

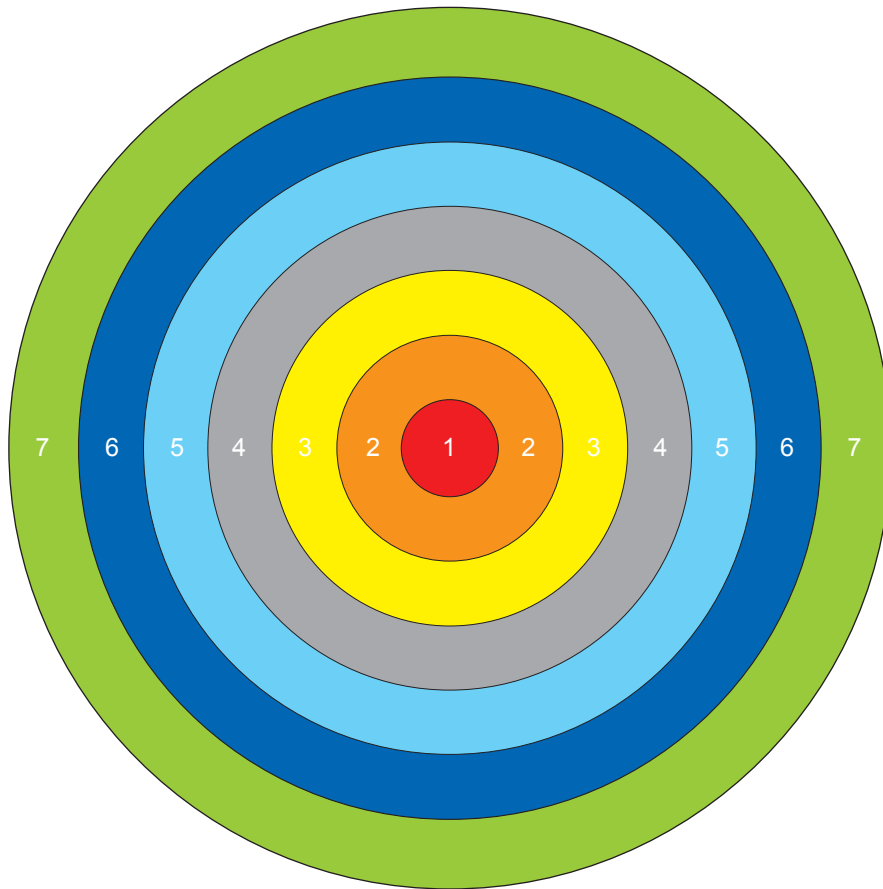


Рис. 7.9. Головні складові трансформаційних змін у звичайних (дослідницьких) університетах (з використанням концепції Б. Р. Кларка), а також місце інноваційної політики, інноваційних відносин і вплив навколишнього середовища, що є необхідними умовами ефективного перетворення цих закладів у підприємницькі університети


ка 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 не перешкодження); несприяння — негативне ставлення до підприємництва у суспільстві та несприяння


або перешкодження підприємницькому перетворенню ВНЗ (негативний вплив).


7.3.1. Архітектура і модель підприємницького університету


У розвиток ідеї О. О. Грудзинського щодо проектно-орієнтованого професійного університету [20] запропонуємо універсальну модульну архітектуру сучасного підприємницького університету (або будь-якого підприємницького ВНЗ).


У цій архітектурі використовуються модулі таких типів:


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 фандрайзингові 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 виробництво), навчально-експериментально-виробничі господарства (сільськогосподарське, лісництво, тваринницькі, рибницькі тощо), клінічно-лікарняні заклади і установи у складі ВНЗ, підприємницькі фірми. Ці модулі позначимо .



6. Підприємницький модуль (група підприємців): позначимо як . Аналогічно, підприємницьку Раду засновників/Раду директорів або президента/ректора ВНЗ (з наявністю 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 крапками •).

8. Навчально-методичні модулі (навчально-методичні центри, кабінети, лабораторії) наукових (НДЛ, НДІ академій наук та галузевих міністерств), науково-виробничих, індустріально-виробничих організацій (на ВНЗ). Позначимо їх так: .

9. Модулі промислового серійного виробництва університетів-підприємств, науково-виробничих організацій (об'єднань, комплексів), індустріально-виробничих організацій (великих заводів, фабрик, промислових підприємств). Позначимо: .

Далі заропонуємо універсальний, на наш погляд, модульний підхід побудови архітектури (структури) будь-якого типу ВНЗ (у тому числі — дослідницького підприємницького університету або ВНЗ), що мають необхідні допоміжні (побутові) інфраструктуру і виробництво. Цей підхід можна розповсюдити на архітектури як ВНЗ, що включають у себе як навчальні, дослідницькі, так і підприємницькі підрозділи, так і на суто наукові, науково-виробничі (не освітянські) організації. Використовуючи комбінації модулів, можна побудувати усі типи університетів і ВНЗ, які існують у наш час. Наприклад, навчальний ВНЗ (будь якої форми власності) характеризується переважною кількістю навчальних модулів (кафедр) . Навпаки, дослідницька установа, що не є навчальним закладом (наприклад, інституції академій наук, науково-дослідні інституції галузевого підпорядкування), характеризується переважною кількістю науково-дослідницьких модулів (НДЛ, відділів) .

Науково-виробничі інституції, що є орієнтованими на розробку і випуск інноваційної продукції для промисловості, характеризуються переважною кількістю науково-дослідницьких  і виробничо-технологічних модулів .

Запропонуємо такі **концепції** щодо організації навчального процесу, наукових досліджень, на-

вчально-наукового обслуговування населення і виробництва.

Визначення та сфери призначення:

1. Навчальні програми: підготовка до вступу у ВНЗ (підготовче відділення), бакалаври, спеціалісти, магістри.

2. Навчально-наукові програми: аспірантура, докторантура.

3. Навчальне (освітнє) обслуговування: друга освіта, підвищення кваліфікації, окремі лекції та семінари.

4. Наукові пошукові та проектно-конструкторські проекти (проекти з широкого спектра фундаментальних, прикладних, інженерно-технічних наукових досліджень, розробки/конструювання моделей нової техніки та новітніх технологій).

5. Виробничі, інженерно-технічні проекти (виробництво/виготовлення новітніх і експериментальних зразків техніки, технологій), проекти з клінічно-лікувальної діяльності, експериментальні господарські проекти (сільськогосподарське, лісництво, тваринницькі, рибницькі тощо), проекти співробітництва з промисловими підприємствами, бізнес-структурами, іншими партнерами, підприємницькі проекти комерціалізації освітніх послуг, науково-технічної діяльності і проекти з впровадження результатів діяльності ВНЗ у різних сферах і напрямках.

6. Допоміжні проекти (фінансово-фандрайзингові, ремонтно-будівельні, побутового та бібліотечно-інформаційного обслуговування, спортивно-оздоровчі, інженерно-технічного обслуговування усіх видів діяльності ВНЗ, проекти з менеджменту трудових ресурсів, маркетингово-рекламні та PR-проекти, проекти з міжнародного співробітництва і залучення іноземних студентів, викладачів і науковців, проекти інноваційної діяльності в усіх напрямках роботи ВНЗ тощо).

7. 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 людей з підприємницькими рисами характеру,

підприємницькими задатками і підприємницьким мисленням існує не більше 4–6 % від загальної чисельності населення, а в системі освіти і науки їх 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 — поділяння підприємницьких задумів усіма (або — переважною більшістю) членами колективу ВНЗ. Зрозуміло, що успішна підприємницька діяльність може здійснюватися, якщо є необхідні свободи — свобода творчості, свобода мислення, свобода слова і гарантованого захисту прав і учасників творчого процесу (всієї гами і всіх сфер діяльності співробітників ВНЗ). Головними й 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. У колективі, як у 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.

Концепції застосування нових підходів в організації діяльності інноваційного підприємницького університету:

1. ВНЗ, орієнтований на виконання навчальних програм рівнів бакалавра, спеціаліста, магістра

з однієї чи більше спеціальностей, може не утворювати факультети, а мати у якості відповідальних адміністраторів керівників цих програм. При цьому кафедри безпосередньо підпорядковані ректорату, а керівники програм виконують функцію узгодження навчального плану, контролю виконання студентами навчального навантаження відповідно до їхніх індивідуальних планів. Студенти можуть навчатися у зручний для них час, брати курси на свій вибір і у вибраній ними послідовності (за винятком тих дисциплін, для засвоєння яких необхідно вже мати знання з інших предметів). Індивідуальні для кожного студента перелік дисциплін, їхня кількість у поточному семестрі і навчальний розклад обираються студентом за допомогою наставника-куратора, який є викладачем однієї з кафедр або штатним психологом-вихователем. За таким куратором може бути закріплено від 5 до 10 студентів. Його завданням є надання психологічної та консультаційної допомоги студентам протягом усього часу їхнього навчання у ВНЗ. Він також слідкує за виконанням студентами індивідуальних планів, навчального навантаження, сприяє успішному навчанню студентів, допомагає їм вирішувати побутові та різноманітні життєві проблеми. Куратори є підзвітними керівнику програми, яку обрав студент і за якою він навчається у ВНЗ.

2. Відсутність факультетів зменшує кількість адміністративно-управлінського персоналу, а отже, і знижує рівень бюрократії у ВНЗ, дозволяє легко реалізовувати методику міждисциплінарного і багатодисциплінарного (мультидисциплінарного) навчання студентів. У ВНЗ існує менше контролю за діяльністю співробітників кафедр. У них є більше свободи для творчості і самовдосконалення, відсутнє дублювання кафедр, професорсько-викладацький склад завжди має необхідне навчальне навантаження, результати діяльності кафедр заслуховуються на навчально-методичній секції вченої ради закладу, за результатами звітування кафедр і з урахуванням рішення секції вченої ради ректорат приймає відповідні рішення. Головним контролюючим заходом мають бути звіти всіх без винятку працівників щодо результатів їхньої діяльності.

3. За необхідності об'єднання інтелектуальних ресурсів для відкриття нових напрямів, спеціальностей і спеціалізацій у ВНЗ запропонованого типу можуть утворюватися тимчасові творчі освітні колективи (віртуальні факультети), які тимчасово (на період виконання навчальної або навчально-наукової програми) можуть використовувати необхідну кількість кафедр і наукових лабораторій (НДЛ). Аналогічно, для виконання особливо важливих наукових досліджень і прориву в наукових галузях, інноваційних інженерно-технічних розробках і технологіях — можуть бути створені тимчасові творчі наукові колективи (віртуальні НДЛ) з тимчасовим залученням необхідного інтелектуального (кафедри і НДЛ) та інженерно-технічного потенціалу (виробничо-технологічні модулі).

4. Обов'язковими умовами утворення комфортного ділового і дружнього мікроклімату в колективі є виконання усіма співробітниками норм морально-етичної поведінки, чесність, гласність і принциповість в оцінці вчинків — своїх і колег.

Далі, на малюнках 7.10–7.19, наведемо різні можливі модульні архітектури (структури) ВНЗ різних типів (навчальні, дослідницькі, підприємницькі), науково-дослідницькі, науково-виробничі й індустріально-промислові організації (підприємства).

У звичайному навчальному (навчально-виховному) ВНЗ непідприємницького типу (рис. 7.10) головними структурними підрозділами, як правило, є навчальні: кафедри і навчально-науково-методичні лабораторії. Головним завданням таких ВНЗ є навчання і виховання молоді, надання ґрунтовних знань із гуманітарних дисциплін, викладання духовності, високих морально-етичних якостей, прищеплення поваги до загальнолюдських цінностей, усвідомлення великої місії людини на Землі. В економічно розвинених країнах світу такими ВНЗ є невеликі самостійні вільні (незалежні і відокремлені) коледжі з дуже високим рівнем навчальної і виховної роботи. Відомі політичні, громадські діячі, представники інтелігенції вчилися в них.

Великі дослідницькі непідприємницькі університети і ВНЗ різних типів (рис. 7.11) поєднують свою навчальну діяльність із виконанням значних

обсягів пошукових фундаментальних і прикладних досліджень, розробкою зразків нових типів техніки і передових технологій, теоретичними і практичними НДР у всіх сферах людської діяльності, продукуванням нових знань, теоретичними і практичними НДР у всіх сферах людської діяльності, підготовкою висококваліфікованих науковців і фахівців — кандидатів і докторів наук. Дослідницькі університети є рушіями і авангардом інновацій і науково-технічного прогресу, їх результати втілюються в життя, впроваджуються у виробництво, підготовлені ними кадри є суспільним багатством.

Серед відомих дослідницьких підприємницьких ВНЗ (рис. 7.12) найбільше університетів США (Стенфорд, МІТ, УКЛА, Мічиган, Північна Кароліна, Технікон Джорджії та багато інших), які демонструють переваги підприємницького шляху розвитку ВНЗ. Вони характеризуються якісною академічною роботою, успішним співробітництвом із підприємствами і державою, значним внеском в інтелектуальний, науково-технологічний і економічний розвиток регіону (штату), впливом на державну економіку, швидким впровадженням своїх результатів у промисловість, а також фінансовою стабільністю і диверсифікацією джерел фінансового надходження. Серед підприємницьких ВНЗ інших країн слід зазначити Інститут технологій у Цюриху.

Найвідомішим університетом-підприємством (рис. 7.13) є Кембриджське підприємство при Кембриджському університеті (Великобританія). Кембриджське підприємство об'єднує підприємства: з комерціалізації університетської науки; з науково-технічного сервісу Кембриджського університету; з пошуку фондів на дослідження, пошуки, інвестиції для Кембриджського університету. Кембриджське підприємство реалізує ідею "потрійної спіралі" Г. Іцковіца: *університет — виробництво — держава*. Важливою місією підприємства є використання інтелектуального потенціалу ВНЗ. Науково-дослідницькі непідприємницькі організації (рис. 7.14), до яких можуть бути віднесені НДІ академії наук (академічні НДІ), НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ), інші НДІ (наприклад, космічні, ВПК, силових міністерств

і відомств тощо), які фінансуються виключно з державного бюджету і не мають проблем із реалізацією результатів діяльності, мають потужний науково-дослідницький та інженерно-технічний потенціал, навчально-методичні центри (кабінети, лабораторії) з підвищення кваліфікації кадрів і професійного навчання робітників і допоміжного персоналу, експериментальні виробництва, підрозділи контролю якості тощо.

Науково-дослідницькі організації *підприємницького типу* (рис. 7.15) — це ті ж НДІ академії наук (академічні НДІ), НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ), інші НДІ (наприклад, космічні, ВПК, силових міністерств і відомств тощо), які мають недостатнє фінансування і мають можливість займатися *підприємництвом*: пошуком замовлень і комерціалізацією результатів своєї науково-дослідницької діяльності. Із потужним науково-дослідницьким, інженерно-технічним потенціалом, виробничо-технологічними комплексами і групою підприємців для *керівництва з підприємницьким баченням* завданням є пошук можливостей та їхня реалізація.

Науково-виробнича *підприємницька* організація (рис. 7.16): науково-виробничий комплекс, об'єднання тощо, за визначенням є науково-виробничим підприємством, що адаптує вироблені іншими (ВНЗ, академічними і галузевими НДІ та ін.), або самостійно виробляє інновації у визначеній галузі народного господарства (виконує НДР, конструкторські і проектувальні роботи, розробляє і використовує АСУ, САПР, методи моделювання), доводить їх до експериментальних зразків і потім виробляє серійно. Діяльність таких організацій підпорядкована потребам ринку і держави.

Виробниче (індустріальне) підприємство (рис. 7.17) — завод, фабрика, виробничий комплекс тощо — має у своїй структурі як науково-дослідницькі, інженерно-технічні і навчальні і підрозділи, так і експериментальні виробничі комплекси, а також — необхідну інфраструктуру. Головними ж є індустріальні потужні виробництва з новими типами обладнання, що серійно (іноді — поштучно) випускають необхідну для суспільства продукцію. Від наявності такого типу виробництва, їх інноваційності та результатів їхньої діяльності

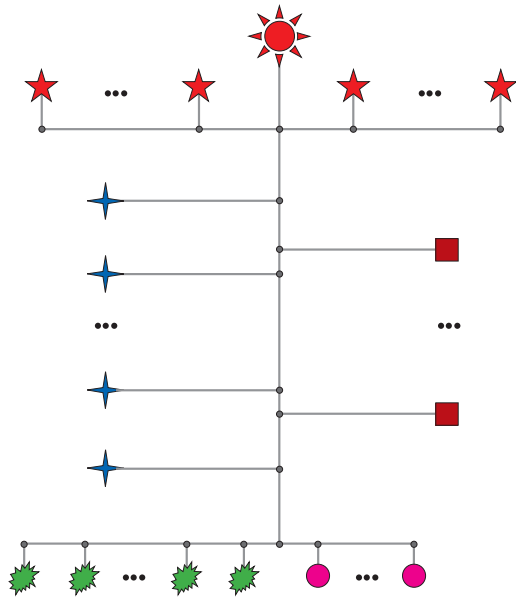


Рис. 7.10. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного навчального (навчально-виховного) невідприємницького ВНЗ (авторська розробка)

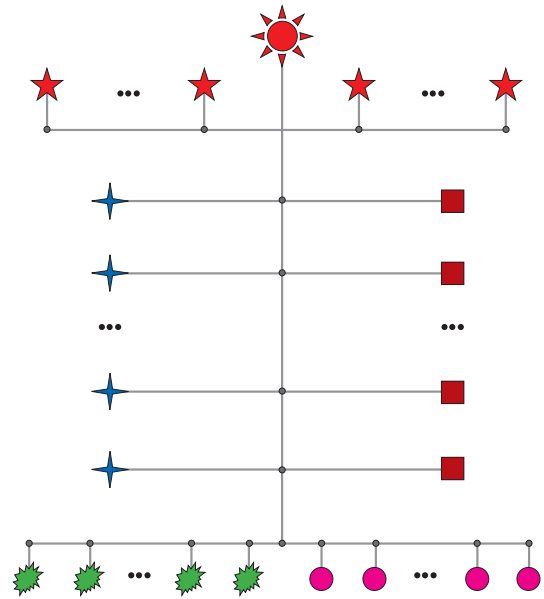


Рис. 7.11. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) невідприємницького ВНЗ (авторська розробка)

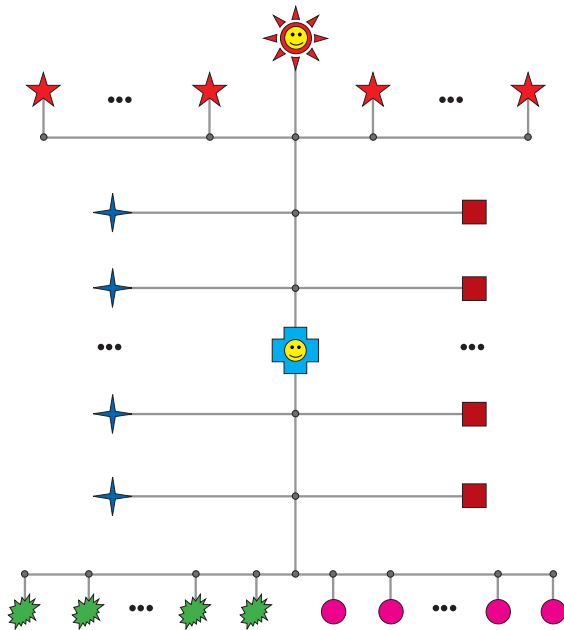


Рис. 7.12. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) підприємницького ВНЗ (авторська розробка)

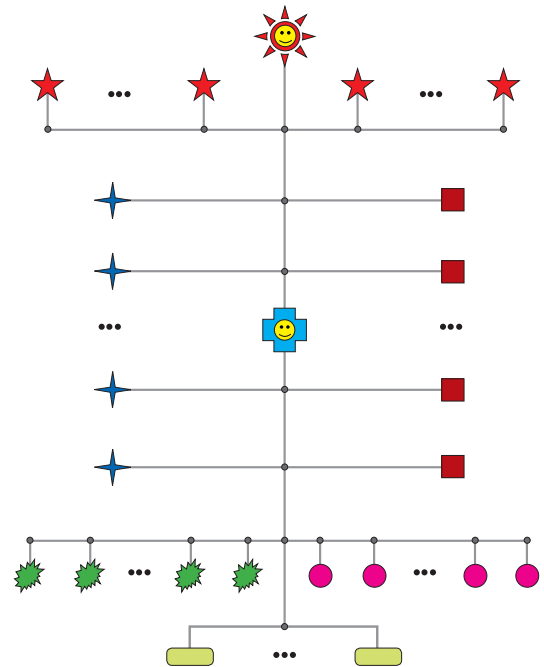


Рис. 7.13. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного університету-підприємства (авторська розробка)

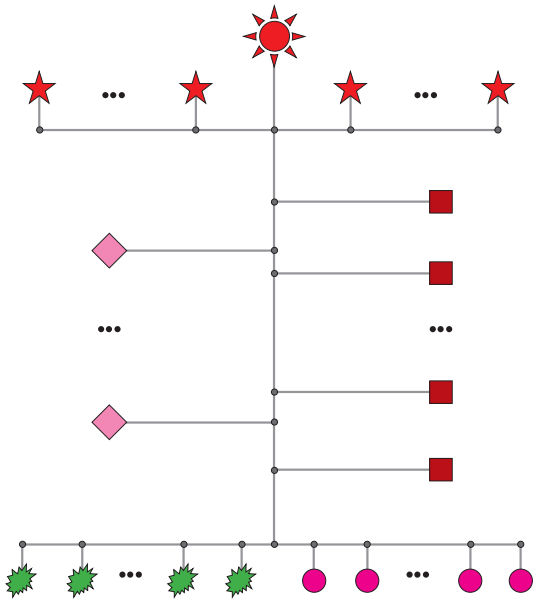


Рис. 7.14. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасної науково-дослідницької підприємницької організації, як-то: науково-дослідницької організації та установи типу НДІ академій наук (академічні НДІ) і НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ) підприємницького типу (авторська розробка)

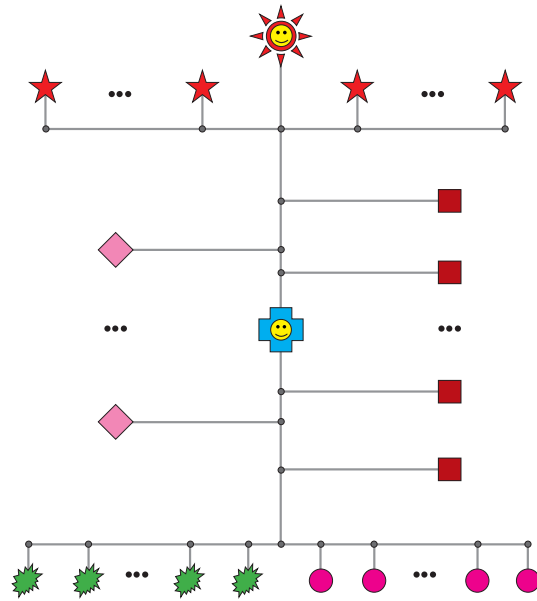


Рис. 7.15. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасної науково-дослідницької підприємницької організації, як-то: науково-дослідницької організації та установи типу НДІ академій наук (академічні НДІ) і НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ) підприємницького типу (авторська розробка)

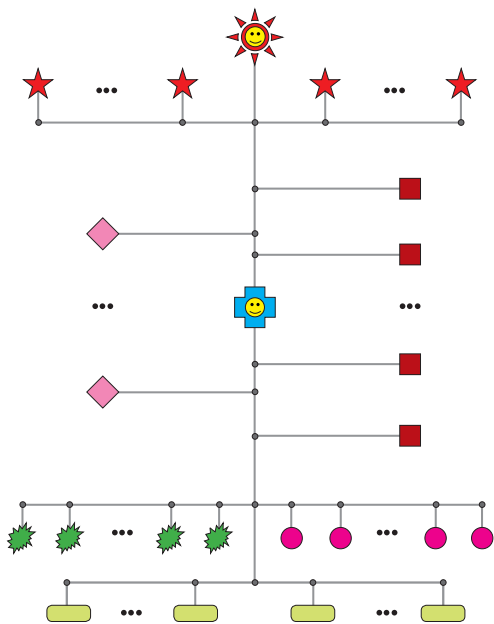


Рис. 7.16. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасної науково-виробничої підприємницької організації: науково-виробничий комплекс, об'єднання тощо (авторська розробка)

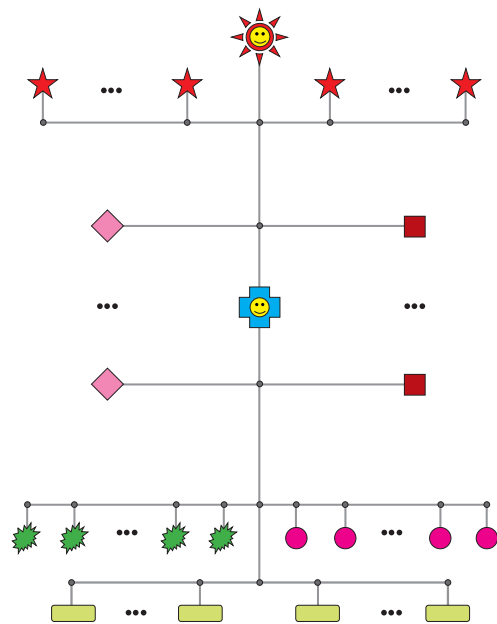


Рис. 7.17. Універсальна модульна архітектура (структура) виробничого (індустріального) підприємства (авторська розробка)

прямо залежить економічний рівень держави. Запропонована вище структура **підприємницького** ВНЗ відповідає загально визнаній побудові ВНЗ у системі вищої освіти нашої і деяких інших країн. Універсальність моделі з наявними керівниками, коледжами (факультетами), НДІ, допоміжними службами і виробничо-технологічними підрозділами, що легко сприймається і фахівцями, і громадськістю, можна проілюструвати на рис. 7.18.

Концепція програмно-проектної організації **підприємницького** ВНЗ ілюструється на рис. 7.19. Зрозуміло, 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.

Зосередимося на підприємницькій складовій розглянутих вище освітніх, наукових і виробничих структур (рис. 7.12, 7.13, 7.15–7.19). Що ж є найголовнішим і вирішальним у створенні підприємницької структури, перетворенні закладів, організацій, установ і підприємств у **дійсно підприємницькі**, що є конче необхідним для досягнення ними успіху на мінливих ринках товарів (продукції), послуг, робочої сили в умовах безперервних економічних криз, екологічних катастроф, перенаселення Землі?

Дійсно, **підприємницькі** ВНЗ, наукові організації (установи), індустріально-промислові підприємства характеризуються наявністю таких **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 проектів, мають необмежений ступінь 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; чесність, гласність і прозорість діяльності і поведінки усіх без винятку членів колективу (“зверху донизу”).
6. Використання в роботі інноваційних методів навчання, нових 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 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 як нарощувати 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.

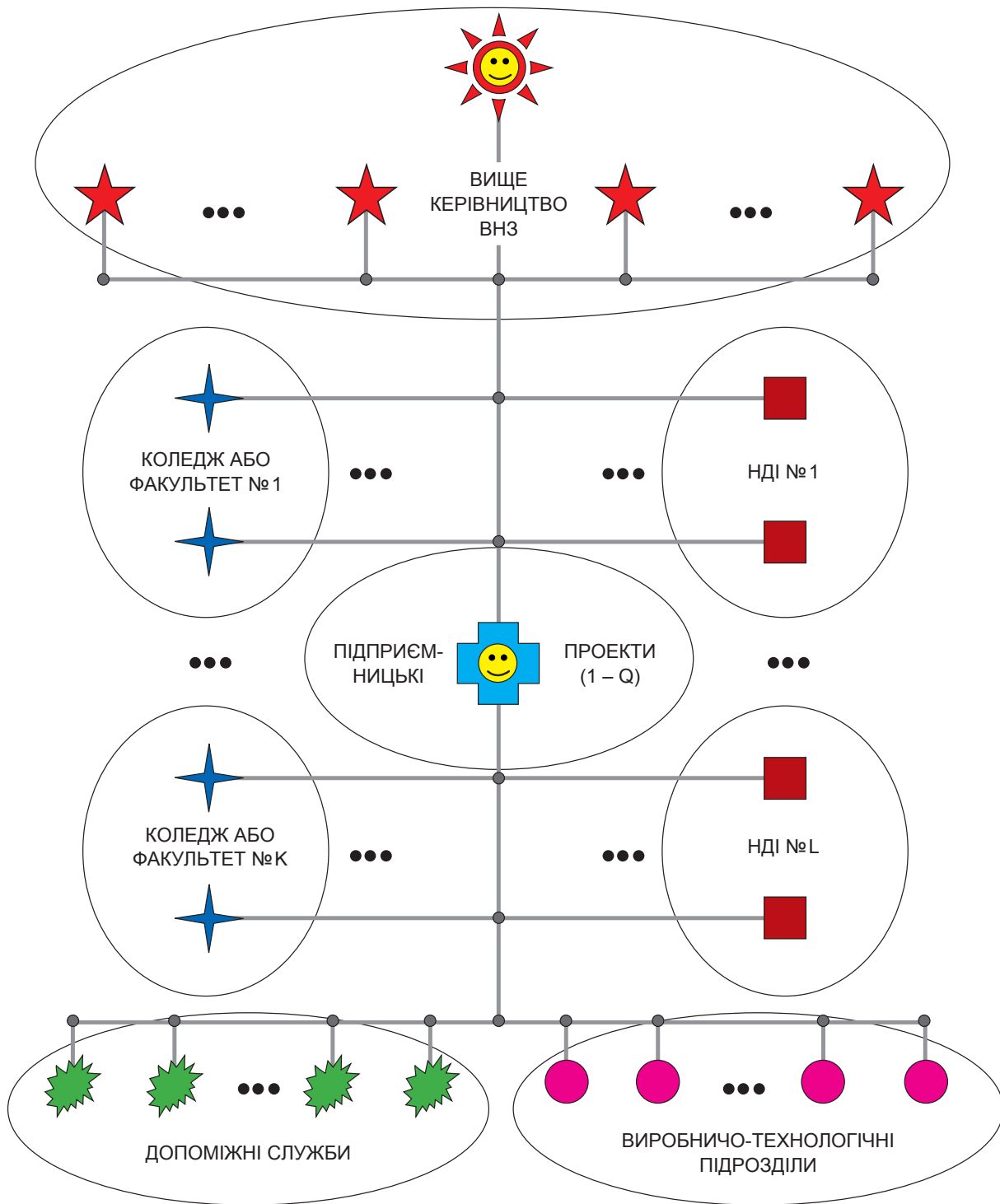


Рис. 7.18. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) підприємницького ВНЗ, у структурі якого є факультети, науково-дослідні підрозділи (НДІ), допоміжні служби і виробничо-технологічні підрозділи (авторська розробка)

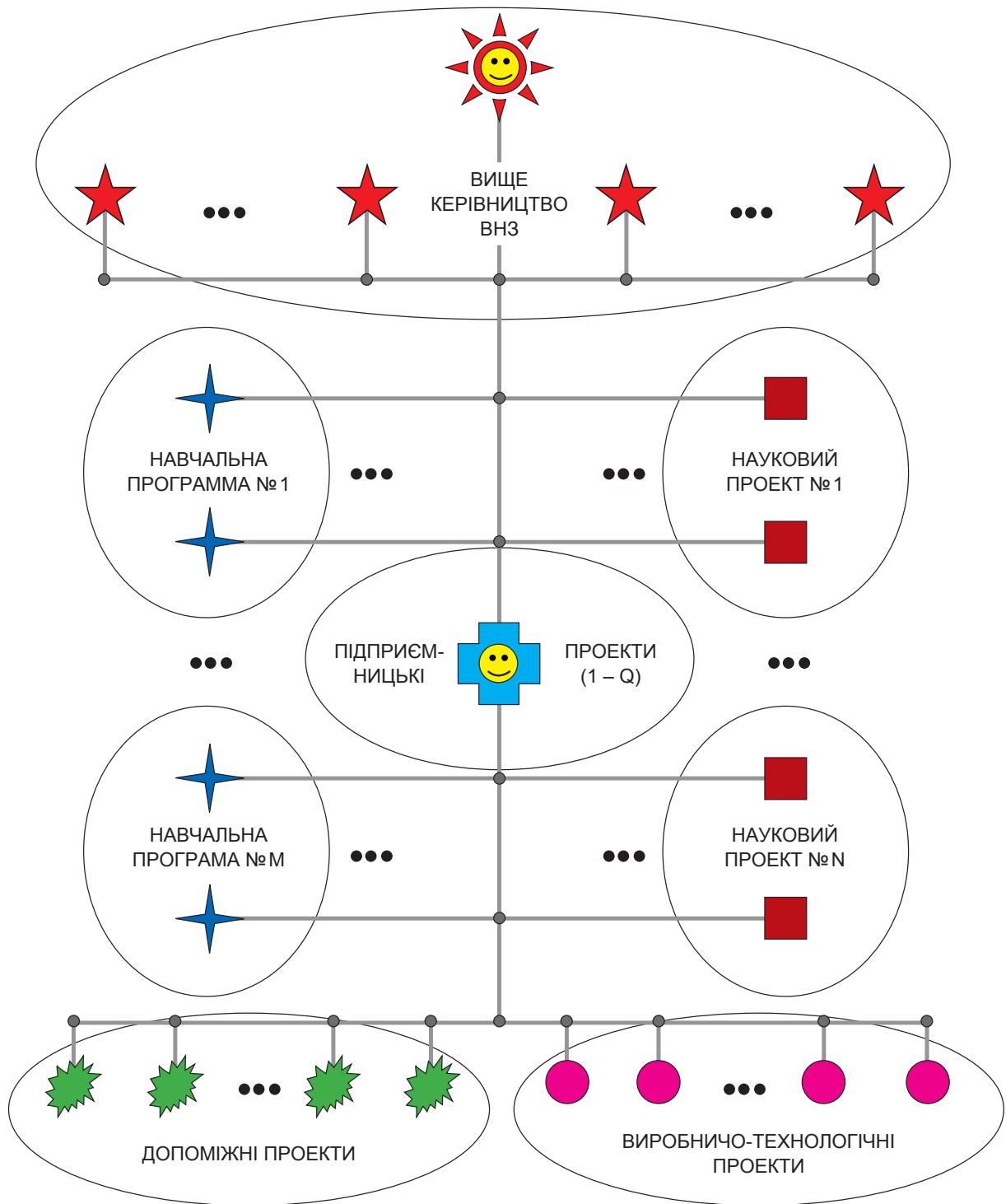


Рис. 7.19. Універсальна модульна програмно-проектна архітектура (структура) сучасного дослідницького підприємницького ВНЗ, у структурі якого є тільки навчальні програми, наукові та інші проекти (авторська розробка)

7.3.2. Типові підприємницькі складові діяльності університетів

Наведемо далі схеми основних, типових 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. 7.20); 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. 7.21); із комерціалізації послуг адміністративно-господарських і виробничих робіт, надання спортивно-оздоровчих і лікувальних послуг, утворення власних господарств і виробництв (рис. 7.22).

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 із 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, у разі потреби — 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 мало-серійного (а за наявності необхідних можливос-

тей — великосерійного) виробництва продукції (зразків, виробів, обладнання, устаткування, технічних засобів, технологій тощо).

6. Подальша реалізація потенційним споживачам результатів НДР і ПКР.
7. Зворотний 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 удосконаленої (добробленої) продукції (зразків, виробів, обладнання, устаткування, технічних засобів, технологій тощо) у промислове (серійне) виробництво. Відрахування 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 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 учених (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 — з інноваційного розвитку, комерційного впровадження

результатів наукових досліджень, ефективної співпраці з місцевим урядом і підготовки висококваліфікованих фахівців для РФ (див.: www.tusur.ru).

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.

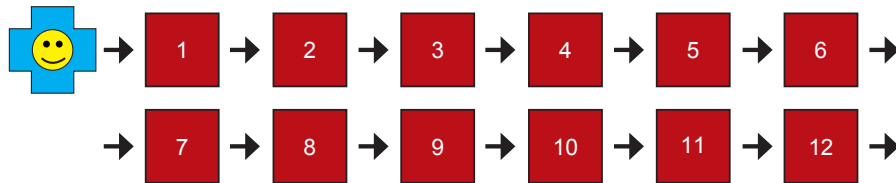


Рис. 7.20. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ у сфері продукування нових знань, пошуку замовлень, інвесторів, виконавців НДР і ДКР, організації заходів із захисту авторських прав, ліцензування і комерціалізації результатів НДР і ДКР.

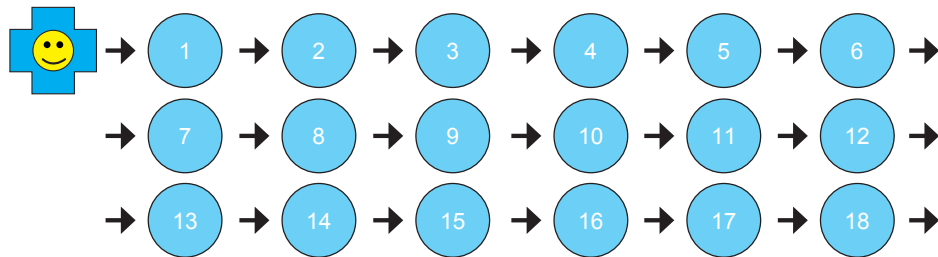


Рис. 7.21. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ із комерціалізації результатів у сфері передачі нових знань у процесі надання вищої освіти та інших освітніх послуг, розробка новітніх навчальних планів і програм, введення нових дисциплін, нових спеціалізацій, нових спеціальностей і нових напрямів освіти (у тому числі – вищої освіти).

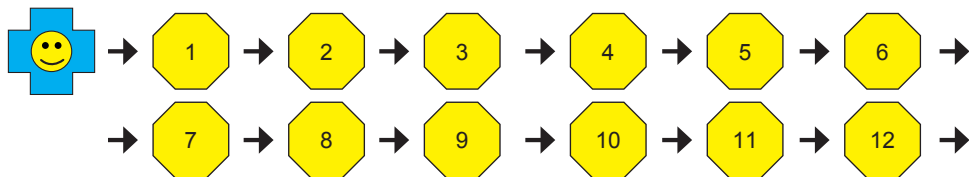


Рис. 7.22. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ із комерціалізації послуг адміністративно-господарських і виробничих робіт, надання спортивно-оздоровчих і лікувальних послуг, утворення власних господарств і виробництв.

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, поліпшення) знань, підвищення кваліфікації, перепідготовки, надання другої (іншої) освіти, самостійного навчання тощо.
 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 (у тому числі — науковців різних наукових ступенів), підвищення кваліфікації, здобуття 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. Зворотний 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, учених, 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 (організацій і фізичних осіб) із добору потенційних абітурієнтів з числа іноземних громадян на різні форми навчання.
- Зазначимо, що провідні університети світу на громадських засадах здійснюють також освітньо-культурне, спортивно-оздоровче обслугову-

вання місцевих громад; виконують просвітницьку функцію; надають гуманітарно-благодійницьку допомогу тим, хто цього потребує; утримують бібліотеки, музеї, мистецькі галереї тощо.

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 тощо.
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 інтернет- та інтра-нет-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 тощо.
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 мас-медіа) 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 тощо.
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 тощо.
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 тощо.
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, власна охорона тощо), передача

в оренду об'єктів капітального будівництва, нерухомості, обладнання, техніки, устаткування тощо.

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 місій 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 лісогосподарських 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 підшукує викладачів (вітчизняних і зарубіжних), бере участь у корпоративних заходах — за запрошенням інших організацій, у діяльності професійних асоціацій та об'єднань; організує програми з на-

правлення студентів і викладачів на зарубіжні навчання і стажування, домовляється про умови таких зарубіжних програм;

- пошуку ВНЗ-партнерів, з якими доцільно співпрацювати ВНЗ: акредитаційні комісії і різні престижні професійні асоціації, вступ до яких сприятиме підвищенню статусу, іміджу та популярності ВНЗ (у країні та за її межами); підприємства і фірми-партнери, що беруть студентів на практику з їх подальшим працевлаштуванням у себе; підприємства і фірми-партнери, які присилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (у 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 й 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 з студентами і організації громадсько-корисної діяльності.

Важливими є й служби, що належать 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- та інtranет-) послуг для студентів і сторонніх осіб;
- роботи студентського містечка.

Усі 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.

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;
- усі 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, ніж менше — за умови, що вони отримані законним чином” [365].

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 заці-

кавлені 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; роялті-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” [365, с. 14].

Модель показників діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ. Як результат попередніх розробок, запропуємо модель показників діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (авторська розробка). Далі, на рисунку 7.23, наведемо основні показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ. До кількісних показників можна віднести: формальні дані з кількості випускників і підготовлених науковців (аспірантів, докторантів); обсягів виконаної освітньої, навчальної, викладацької і культурно-виховної роботи; кількість 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 їх 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 і бізнес (цей показник є соціально-економічним, 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 реінвестування зароблених підприємництвом коштів у статутну освітньо-наукову діяльність і на культурно-соціальні потреби ВНЗ (фінансово-матеріальний показник) тощо.

Використовуючи досвід ТУСУР, можна запропонувати модифіковану модель інфраструктури розвитку і підтримки інноваційних проектів (інноваційних продуктів) у дослідницькому підприємницькому ВНЗ із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних національних обставин і особливостей (рис. 7.24).

У моделі, що відображує запропоновану інфраструктуру розвитку і підтримки інноваційних проектів (інноваційних продуктів) у сучасному дослідницькому підприємницькому ВНЗ (рис. 7.24), найголовнішим для сучасних національних умов, на нашу думку, є створення *сприятливого оточуючого зовнішнього середовища*, що включає у себе: виховання у суспільстві, всього населення і у кожного пересічного громадянина підприємницького менталітету, поваги до підприємництва і розуміння його ролі; підтримку державою підприємництва як виду діяльності і беззаперечного фактору місцевого, регіонального і національного економічного зростання (через сприятливе для підприємництва і малого бізнесу законодавство); стимулювання громадян до прагнення стати підприємцем (бізнесменом), заняття підприємництвом і утворення малого бізнесу) тощо.

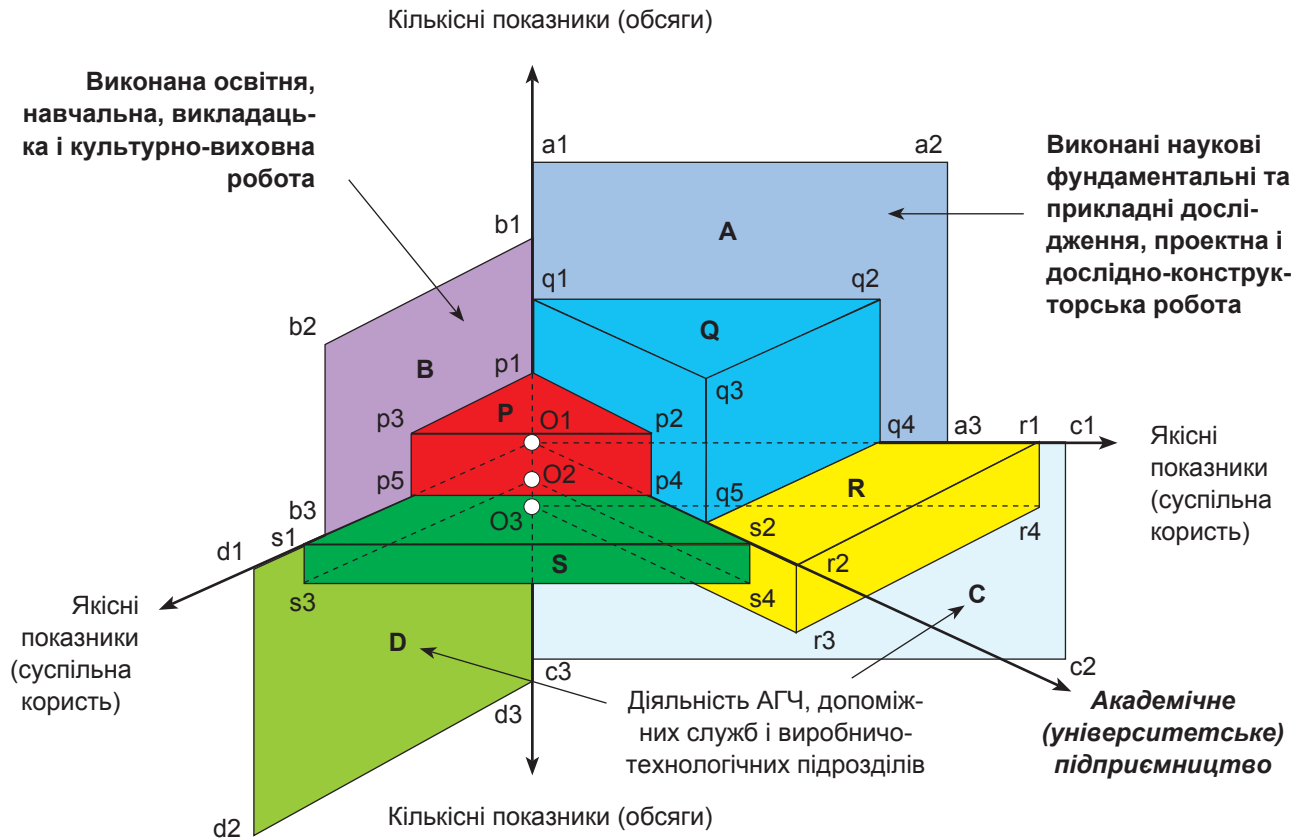
Інноваційний науково-навчально-виробничий комплекс — це головна складова сучасного дослідницького підприємницького університету, що відображує його інноваційну підприємницьку сутність і охоплює необхідні для успішної реалізації статутної діяльності ВНЗ підрозділи. Важливими складовими також є патентно-ліцензійна служба, Центр розвитку інноваційних технологій зі службою комерціалізації розробок, студентським і технологічним бізнес-інкубаторами, технопарк (у якому розпочинається дослідне і малoserійне виробництво), центр трансферу технологій і служби маркетингу, реклами і виведення розробок на ринок.

Висновки до розділу VII

Г. Іцковіц вважає, що неочікуваним результатом інституціонального розвитку сучасного суспільства стало перетворення університетів із “вторинних” у “первинні” установи [130, с. 81]. Як наслідок, “індустрія знань у сучасному суспільстві вже більше не другорядний захід, яким управляє інтелектуальна еліта, це діяльність, яку можна розглядати з точки зору споживання, це гігантська організація, що рівна за значимістю важкій промисловості і має таке ж величезне значення для країни, в якій вона здійснюється” [130, с. 82]. Раніше місце проведення наукового дослідження не мало великого значення, оскільки результати у вигляді публікацій і звітів могли бути доступні всюди. Через те що практичне використання результатів дослідження здійснюється безпосередньо і швидко після отримання наукового відкриття, то і місце розташування дослідницького інституту стає політично важливим питанням, тісно пов'язаним із локальною економікою. Саме цей чинник змушує владні структури різних рівнів шукати спільно з компаніями і самими університетами способи збільшення внеску у соціально-економічний розвиток країни.

Зростання економічної ефективності не перебуває у прямій залежності від швидкості виробництва знання, навіть якщо взяти до уваги чинник часу, потрібний для його переміщення через

**АКАДЕМІЧНЕ (УНІВЕРСИТЕТСЬКЕ) ПІДПРИЄМНИЦТВО.
ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ДОСЛІДНИЦЬКОГО ВНЗ**



**Результати академічного (університетського) підприємництва —
обсяги комерціалізованих результатів діяльності ВНЗ:**

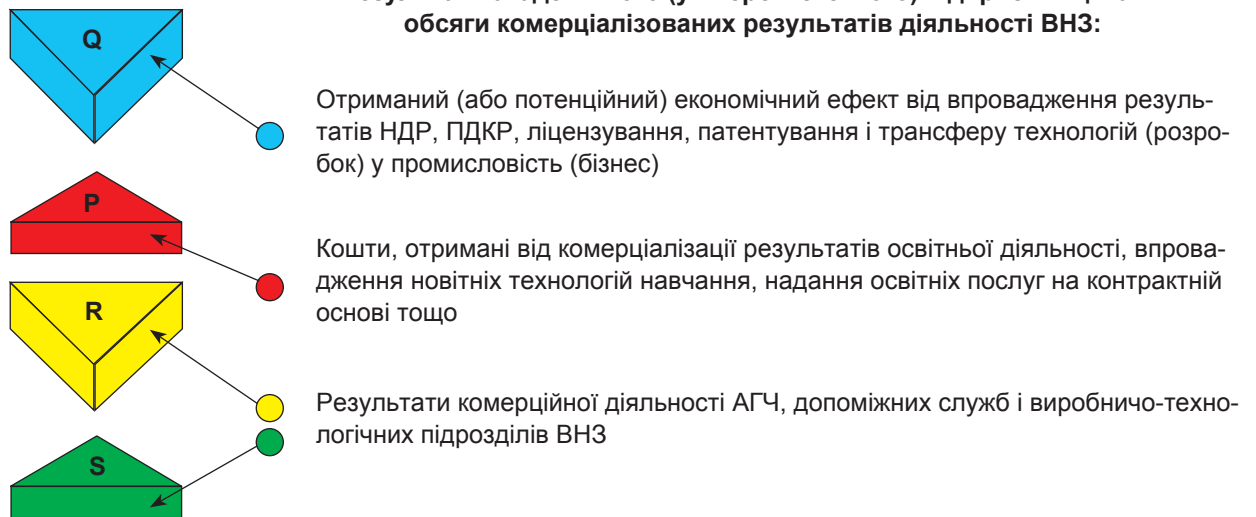


Рис. 7.23. Показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (авторська розробка)

інституційні, політичні та організаційні кордони. У країнах і регіонах з різними рівнями наукового, економічного і соціального розвитку існує більш практичний підхід до інновацій. Аналітики досліджували інноваційний процес з точки зору джерел і результатів інновацій у тому випадку, коли відсутній консенсус у взаєминах між дослідженнями та їх результатами. Існує припущення, що навіть при слабкому зв'язку між дослідженнями і результатами цих досліджень взаємини посилюються або можуть посилюватися. Так, у Швеції парадоксальними є, наприклад, значні витрати на дослідження і розробки з явно невеликою віддачею від цих інвестицій. Це ілюструє глобальний парадокс в інноваційній сфері — розрив між наукою, технологіями і підприємствами, що виявляється в різних ситуаціях [130, с. 82].

Так звана “долина смерті” (valley of death) — розрив, що існує у США між дослідженнями і процесом впровадження їх результатів, — лише частково заповнена державним венчурним капіталом. У Бразилії, незважаючи на зростаючу кількість інкубаторів, число нових високотехнологічних підприємств усе ще є недостатнім, хоча вони могли б активно використовувати доступні останнім часом державні кошти, призначені для стимулювання індустрії за участю венчурного капіталу. З іншого боку, до недавнього часу Великобританія обмежувала фінансування досліджень у своїх університетах, перевіряючи життєздатність наукової бази як платформу для інновацій. Слабка інституційна інфраструктура в країнах, що розвиваються, зумовила наявність великої кількості проблемних розривів між інституційними сферами. Проте університети, з'являючись із різних історичних причин фактично в будь-якій частині планети, створили потенційну базу для інновацій, заснованих на знаннях [130, с. 83].

Для пострадянських країн (у тому числі і для України), які мають ВНЗ, а також академічні і галузеві НДІ, Г. Іцковіц пропонує два підходи для вирішення проблем їхньої ефективної співпраці: перший — створити сильні мережі для співпраці між всіма розрізненими елементами (ВНЗ — НДІ). Інший — злити їх воєдино, в об'єднані університети. Тоді дослідники виконуватимуть ще й функції

викладачів, а викладачі університетів матимуть можливість необхідний час проводити у науково-дослідних інститутах і здійснювати дослідження [130; 175].

Модель “потрійної спіралі” є цілком доцільною для використання в умовах українського суспільства — там, де існують потужні дослідницькі університети, інші типи ВНЗ; академічні і галузеві НДІ; промисловість; є скупчення індустріальних об'єктів і науково-виробничих комплексів. Значною є і роль підприємницьких дослідницьких ВНЗ, які є важливою складовою моделі “потрійної спіралі”.

Необхідними чинниками ефективності моделі “потрійної спіралі” є урядова (державна) підтримка і трансформаційні перетворення (реорганізація) університетів, інститутів, академій тощо у підприємницько-орієнтовані ВНЗ. Вдалим і повчальним прикладом творчої і досить успішної взаємодії університету із промисловістю і місцевим урядом є Томський регіон Російської Федерації, де інноваційним підприємницьким ВНЗ виступає Томський державний університет систем управління і радіоелектроніки — ТУСУР. Аналітики і стратеги політики в галузі науки і техніки, які шукали нові концептуальні рішення для просування інновацій, щоб виправдати роль держави, стали натхненниками ідеї моделі “потрійної спіралі”.

Одного з директорів із зовнішніх зв'язків шведського університету в приватному інтерв'ю запитали: “Чому саме потрійна спіраль, а не подвійна — між університетом і промисловістю?”. Відповідь полягала у наступному: “Без урахування ролі держави відносини між університетом і промисловістю можна розвивати лише до певної стадії. З іншого боку, дуже сильний контроль держави обмежує ініціативу вузьким колом чиновників. Пошуки балансу між “дуже багато держави” і “занадто мало держави” призвели до створення квазідержавної моделі взаємодії в рамках потрійної спіралі, в яких представники трьох інституціональних сфер суспільства, особливо на регіональному рівні, спільно пропонують і реалізують стратегічні ініціативи.

Ідеальна конфігурація потрійної спіралі — це та, де три сфери взаємодіють і кожна бере на себе

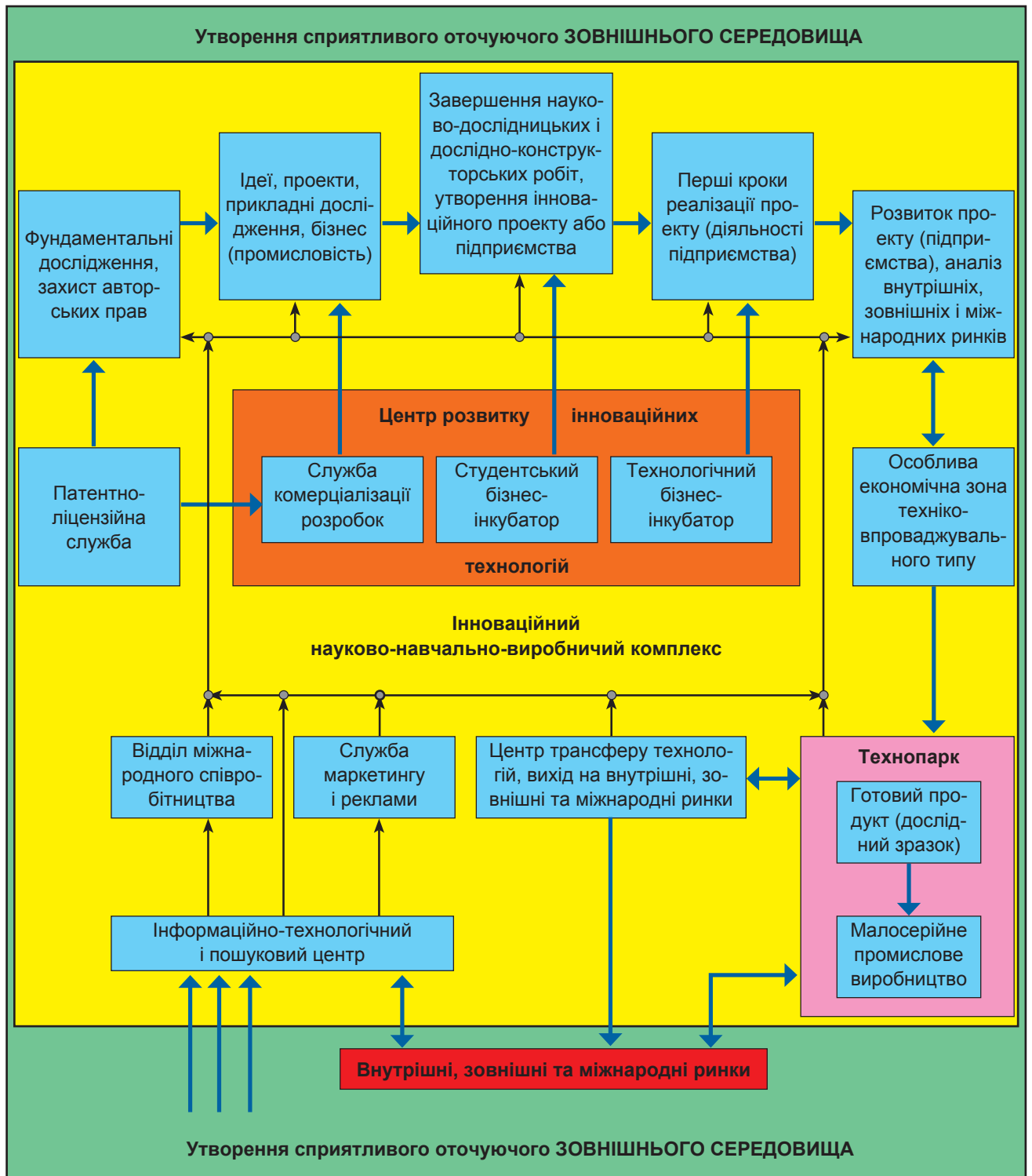


Рис. 7.24. Модель інфраструктури розвитку і підтримки інноваційних проектів (інноваційних продуктів) у дослідницькому підприємницькому ВНЗ

роль інших, а ініціативи виникають збоку, а також знизу і зверху. Цивільне суспільство є основою потрійної спіралі і стосунків між науково-технічною політикою і демократією. Хоча при авторитарних режимах можливе існування усіченої потрійної спіралі, повна потрійна спіраль працює лише в демократичному суспільстві, де можна вільно висувати ініціативи. Але динаміка інновацій у рамках потрійної спіралі зазвичай задається на регіональному рівні.

Запропоновані архітектура і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету, в основу розробки яких покладено модульний принцип побудови моделі ВНЗ, дозволяють проектувати навчальні, дослідницькі (науково-дослідницькі) та інші заклади і установи будь-якого типу.

Покладені в основу архітектури і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету базові положення, що ґрунтуються на ідеях і передумовах: 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 запобігання у ВНЗ негативних проявів, що є несумісними з поняттями академічної етики і свободи; наявності у ВНЗ групи академічних підприємців і підтримці підприємницьких ідей переважною більшістю колективу закладу; підтримці підприємницької діяльності ВНЗ урядом і громадськістю (існуванні в країні підприємницького менталітету населення) і, завдяки цьому, реалізації взаємови-

гідної співпраці ВНЗ із виробництвом і державою *можуть дозволити* реалізувати взаємодію “університети — промисловість — уряд” за запропонованою Г. Іцковіцем у роботах [130; 407; 408] моделлю “потрійної спіралі”.

Підґрунтям запропонованої у цьому підрозділі архітектури і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету є активна підприємницька концепція “підприємницького університету”, що являє собою новий спосіб функціонування академічного співтовариства і університету в цілому — як університету підприємницького типу. Вона охоплює і реакції на запити клієнтів, і активний компонент формування внутрішнього середовища у відповідності до потреб подальшого ефективного розвитку університету.

Здійснюючи пошук шляхів підвищення ефективності співпраці українських ВНЗ із промисловістю і державою, можна дійти висновку щодо користі використання позитивного досвіду застосування концепції і моделі “потрійної спіралі” Г. Іцковіца в країнах світу. Так, *концепції і модель “потрійної спіралі”* використовуються як у багатьох розвинених державах світу (США, Великобританія, Канада, Австралія, Японія, Швеція та інших країнах ЄС), так і в державах, що швидко розвиваються (КНР, Бразилія, інші країни Південної Америки тощо). Цілком слушно можновладцям і фахівцям економічно-фінансової сфери України разом із науковцями і освітянами детальніше вивчити концепцію “потрійної спіралі” і творчо застосувати її в національних умовах.

УЗАГАЛЬНЕНІ ВИСНОВКИ

1. Університети, інші ВНЗ та наукові установи України досі ще не долучилися до ефективної співпраці з промисловістю і бізнесом, не отримують необхідної урядової підтримки, ідея і концепції підприємницького університету не мають необхідної підтримки у суспільстві, в якому ще не сформовано підприємницького менталітету.

2. Академічний капіталізм (університетське підприємництво) і підприємницькі університети є фактором стрімкого розвитку вищої освіти, науки і техніки. Велика кількість відомих дослідницьких університетів економічно розвинених країн і таких, що розвиваються, успішно трансформувалися у підприємницькі і демон-

струють доцільність, необхідність і корисність університетського підприємництва.

3. Провідні підприємницькі університети США, Великобританії та інших розвинених країн впливають на місцевий, регіональний і загальнонаціональний економічний, науково-технічний і соціально-культурний розвиток, на міжнародні економічні відносини, ринки освітніх послуг, розвивають науку, техніку, медицину.
4. Американськими і британськими фахівцями у сфері економіки і бізнесу доведено, що ефективна підприємницька освіта, державна підтримка малого бізнесу позитивно впливають на економічний розвиток країн і зайнятість населення.
5. В економічно розвинених країнах, у країнах колишнього соціалістичного табору і на пострадянському просторі серйозна увага приділяється підприємницькій освіті й створенню

підприємницьких ВНЗ. Для України кращим прикладом може слугувати підтримка утворення дослідницьких і підприємницьких університетів урядом, системою вищої освіти, наукою і промисловістю Російської Федерації, проведення спільно з колегами з США форумів підприємницьких університетів (див.: http://www.americancouncils.org/news/d8/American_Councils_Convenes_The_Entrepreneurial_University_Forum/), запрошення відомих науковців і практиків зі США та інших країн для спільної роботи з налагодження співпраці ВНЗ із промисловістю та регіональним урядом (прикладом є позитивний досвід Санкт-Петербурга, Нижнього Новгороду, Томська та ін.), вкладання значних інвестицій у науку і освіту тощо. У населення РФ поступово утворюється підприємницький менталітет і повага до приватної власності, заняття малим і середнім бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ БІБЛІОГРАФІЧНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Новый тип экономического мышления / Л. И. Абалкин. — М. : Экономика, 1987. — 191 с.
2. Абульханова-Славская С. А. Деятельность и психология личности / С. А. Абульханова-Славская. — М. : Наука, 1980. — 338 с.
3. Аверченко Л. К. Управление общением / Л. К. Аверченко. — Москва ; Новосибирск : ИНФРА-М, 1999. — 216 с.
4. Аверьянов А. И. Системное познание мира: методологические проблемы / А. И. Аверьянов. — М. : Политиздат, 1985. — 263 с.
5. Автомонов В. С. Человек в зеркале экономической теории / В. С. Автомонов. — М. : Наука, 1993. — 176 с.
6. Азарян Е. М. Международный маркетинг / Е. М. Азарян. — 2-е изд. — Харьков : НВФ “Студцентр”, 2001. — 202 с.
7. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 312 с.
8. Акаев А. Переходная экономика глазами физика (математическая модель переходной экономики) / А. Акаев. — Бишкек, 2000. — 262 с.
9. Алексеев Н. И. Человек труда на перепутье / Н. И. Алексеев // Социологические исследования. — 1992. — № 6. — С. 21–28.
10. Алексюк А. М. Педагогика вищої школи : курс лекцій : модульне навчання / А. М. Алексюк. — К., 1998. — 220 с.
11. Американское университетское образование : уроки для России / Затулин О. А., Капустин Б. Г., Константиновский Д. Л. [и др.] // Отчет по результатам посещения Университета Дюк в Северной Каролине, май 2004 г. (Российское образование. Система федеральных образовательных порталов. Федеральный специализированный портал “Сравнительная образовательная политика”). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://comparative.edu.ru.9080/PortalWeb/document/show.action?document.id=4398> (Дата звернення: 20.05.2008).
12. Андреев И. Д. Проблемы логики и методологии познания / И. Д. Андреев. — М. : Мысль, 1981. — 127 с.
13. Андрошук Г. Державна інноваційна політика / Г. Андрошук // Інтелектуальна власність. — 2004. — № 1. — С. 37–40.
14. Андрошук Г. Раціоналізаторська діяльність за кордоном / Г. Андрошук // Інтелектуальна власність. — 2003. — № 4. — С. 29–34.
15. Андрущенко В. П. Організоване суспільство: проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: досвід соціально-філософського аналізу / В. П. Андрущенко. — К. : Атлант ЮЕмСі, 2006. — 502 с.
16. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: Статті, нариси, інтерв'ю / В. П. Андрущенко. — 2-ге вид., допов. — К. : Знання України, 2008. — 819 с.
17. Андрущенко В. П. Філософія освіти : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова ; ред.: В. П. Андрущенко, І. Передборська. — К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. — 329 с.
18. Андрущенко В. П. Освітня політика (огляд порядку денного) / В. П. Андрущенко, В. Л. Савельєв. — К. : Леся, 2010. — 368 с.
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб : Питер, 2005. — 416 с.
20. Ансофф Й. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / Й. Ансофф. — М. : Экономика, 2004. — 519 с.
21. Армстронг Г. Маркетинг: загальний курс : навч. посіб. : пер. з англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. — 5-е вид. — Москва ; Санкт-Петербург ; Київ : Діалектика, 2001. — 608 с.
22. Асаул А. Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиерь, О. А. Мышко. — СПб. : Гуманистика, 2006. — 328 с.
23. Асаул А. Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной эконо-

- мики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров ; под ред. А. Н. Асаула. — СПб. : Гуманистика, 2007. — 280 с.
24. Асмолов А. Г. Психология индивидуальности / А. Г. Асмолов. — М. : 1986.
 25. Астахова В. И. К вопросу о сущности различий между государственными и негосударственными вузами / В. И. Астахова // *Приватное образование в посттоталитарном обществе: первые итоги, проблемы, перспективы. Прогр. и материалы междунар. Семинара лидеров приватного образования.* — Харьков, 1999. — С. 20–25.
 26. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. — М. : Политиздат, 1981. — 432 с.
 27. Балабанов С. С. Имидж предпринимателя у педагогов и учащихся / С. С. Балабанов [и др.] // *СОЦИС.* — 1999. — № 2. — С. 8–13.
 28. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчеев // *Проблемы теории и практики управления.* — 2008. — № 5. — С. 85–90.
 29. Бізнес-план : методичні матеріали / під ред. Р. Г. Манілівського. — М. : Фінанси і статистика, 2004. — 80 с.
 30. Білуха М. Т. Основи наукових досліджень / М. Т. Білуха. — К. : Вища школа, 1997. — 271 с.
 31. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. — Изд 2-е, перераб. и доп. — К. : Эльга, Ника-центр, 2006. — 552 с.
 32. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе : пер. с англ. / М. Блауг. — М. : Дело ЛТД, 1994. — 720 с.
 33. Бляхман Л. С. Научиться экономически мыслить / Л. С. Бляхман. — М., 1984. — 64 с.
 34. Бляхман Л. С. Перестройка экономического мышления / Л. С. Бляхман. — М. : Политиздат, 1990. — 271 с.
 35. Бобосов Е. М. Переход к рынку в зеркале общественного мнения / Е. М. Бобосов // *Социологические исследования.* — 1991. — № 4. — С. 25–34.
 36. Бобров В. Я. Сучасні зарубіжні тенденції розвитку економічної освіти. Сучасна вища школа: психолого-педагогічний аспект : монографія / В. Я. Бобров ; за ред. Н. Г. Ничкало. — Київ : АПН України, Інститут педагогіки і психології професійної освіти, 1999. — С. 107–146.
 37. Богачев В. Кризис и рынок / В. Богачев // *Экономические науки.* — 1991. — № 12. — С. 31–37.
 38. Боголіб Т. М. Принципи управління вузом : монографія / Т. М. Боголіб. — К. : Знання ; КОО, 2004. — 204 с.
 39. Богомолов А. Сверхзадача образования / А. Богомолов // *Персонал.* — 1998. — № 4. — С. 77–81.
 40. Боди Д. Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Боди, Р. Пейтон ; под ред. Каптуревско-го Ю. Н.— СПб. : Питер, 2006. — 186 с.
 41. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М. : Фонд “Правовая культура”, 1994. — 528 с.
 42. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. / К. Боумен; пер. сангл. подред.: Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2007. — 175 с.
 43. Бояринцева А. В. Психологические проблемы экономической социализации / А. В. Бояринцева // *Педагогика.* — 1994. — № 4. — С. 12–18.
 44. Братусь Б. С. К проблеме нравственного сознания в культуре уходящего века / Б. С. Братусь // *Вопросы психологии.* — 1993. — № 1. — С. 6–12.
 45. Варналій З. С. Основы підприємництва : навч. посіб. / З. С. Варналій. — К. : Знання-Прес, 2002. — 239 с.
 46. Василенко В. А. Стратегии и инновации в системе менеджмента / В. А. Василенко, И. Е. Мельник. — М. : МГИУ, 2007. — 367 с.
 47. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 396 с.
 48. Веб-сайти Системи університетів штату Вісконсин (США) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.wisconsin.edu/> (Дата звернення: 05.02.2009); <http://www.uwsa.edu/cert/publicat/factboor.pdf> (Дата звернення: 05.02. 2009).

49. Веб-сайт Університету Кардіффа [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cardiff.ac.uk/focuson/merger.html> (Дата звернення: 05.02.2009).
50. Верхогляд О. О. Дистанційна освіта США як джерело додаткового фінансування університетів і коледжів / О. О. Верхогляд, О. О. Романовський, Ю. Ю. Романовська // Національне господарство України: теорія та практика управління : зб. наук. праць. — К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. — С. 237–247.
51. Виноградська А. М. Основи підприємництва : навчальний посібник / А. М. Виноградська. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Кондор, 2005. — 544 с.
52. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. — М. : Мир, 2006. — 160 с.
53. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. — М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. — 456 с.
54. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 2-е изд. — М. : Гардарика, 2005. — 416 с.
55. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарика, 2000. — 296 с.
56. Вища освіта України і Болонський процес : навчальний посібник / М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук, В. В. Грубінко, І. І. Бабін ; за ред. В. Г. Кременя. — Тернопіль : Навчальна книга — Богдан, 2004. — 384 с.
57. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. — К. : КНЕУ, 2005. — 336 с.
58. Воловик О. І. Організаційно-педагогічні аспекти застосування інформаційних технологій при навчанні менеджерів і підприємців / О. І. Воловик, Мохамед Ель Махді, В. О. Надточій // Наук. часопис НПУ імені М. П. Драгоманова : зб. наук. праць. — К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. — № 8 (15). — С. 59–65. — (Серія № 2. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання).
59. Воскобійник О. Г. Повість моїх літ / О. Г. Воскобійник. — К. : ВУС, 2000. — 342 с.
60. Всяка освіта — державна. Бо вона працює на свою країну : Про приватну освіту: уява і реалії // Освіта України. — 1999 (21 липня). — № 29. — С. 5.
61. Высшее образование в XXI в. Соответствие высшего образования требованиям современности // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 1998. — № 12. — С. 23–26.
62. Высшее образование в XXI в.: подходы и практические меры (ЮНЕСКО, Париж, 5–9 октября 1998 г.) // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 1998 — № 11. — С. 3–9.
63. Гаврилишин Богдан. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові / Богдан Гаврилишин. — К. : Унів. Вид-во ПУЛЬСАРИ, 2009. — 248 с.
64. Гаврилов Н. А. Развитие инновационных моделей дистанционного обучения как направление информатизации образования на региональном уровне / Н. А. Гаврилов, В. Р. Имакаев, С. В. Шубин // Телекоммуникации и информатизация образования. — 2006. — № 2. — С. 129–135.
65. Гаврилюк О. В. Економічна інтеграція в сучасному світі / О. В. Гаврилюк, А. П. Румянцев. — К. : Наукова думка, 1991. — 128 с.
66. Гаврилишин Богдан. К эффективным обществам: Пути в будущее: доклад Римскому Клубу / Гаврилишин Богдан. — К. : Гиозис, 2009. — 302 с.
67. Галузинський В. М. Основи педагогіки та психології вищої школи в Україні : навчальний посібник / В. М. Галузинський, М. Б. Євтух. — К. : Інтел, 1995. — 168 с.
68. Гальчинський А. С. Основи економічної теорії : посібник / А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. — К. : Вища школа, 1995. — 471 с.
69. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. — Київ : Лібра, 2002. — 712 с.
70. Герет Томас М. Етика бізнесу : пер. з англ. / Герет Томас М., Клоноскі Ричард Дж. — К. : Основи, 1999. — 214 с.
71. Герчикова І. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. — 701 с.

72. Гетльбронер Р. Економіка для всіх / Р. Гетльбронер, Л. Тароу. — Львів : Просвіта, 1995. — 271 с.
73. Гимпельсон В. Е. Хозяин производства: догма и реальность / В. Е. Гимпельсон, А. К. Назимова // Социологические исследования. — 1991. — № 8. — С. 22–31.
74. Гібб Алан. Освіта майбутніх підприємців / Гібб Алан // Економічні реформи сьогодні. — 1999. — № 24. — С. 33–40.
75. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е. П. Голубков. — М. : Дело, 2005. — 192 с.
76. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент : учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. — 267 с.
77. Градов А. П. Экономическая стратегия управления предприятием / А. П. Градов. — М. : Экономика, 2006. — 425 с.
78. Гришин І. Я. Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер / І. Я. Гришин // Вісник УАДУ. — 2005. — № 2. — С. 205–208.
79. Грищенко І. М. Маркетингові основи комерційного посередництва : навч. посіб. / І. М. Грищенко. — К. : Грамота, 2006. — 303 с.
80. Грищенко І. М. Формування механізму управління комерційним посередництвом / І. М. Грищенко. — К. : Грамота, 2007. — 367 с.
81. Грищенко І. М. Комерційна діяльність посередницьких підприємств : підручник для вищ. навч. закл. / І. М. Грищенко. — К. : Грамота, 2009. — 448 с.
82. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Гріфін Р., Яцура В. ; наук. ред.: В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів : Бак, 2001. — 624 с.
83. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза : монография / А. О. Грудзинский. — Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. — 370 с.
84. Грудзинский А. О. Теоретические основы и практика организационного объединения вузов. Анализ зарубежного опыта / А. О. Грудзинский, Л. В. Ерушкина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. — 2007. — № 5. — С. 17–24. — (Серия: “Инновации в образовании”)
85. Грудзинский А. О. Слияния университетов: мировой опыт / А. О. Грудзинский, Е. С. Балабанова // Вестник Нижегородского университета. — 2005. — Вып. 1(5). — С. 63–71. — (Серия: “Инновации в образовании”).
86. Гуманітарна сфера України: проблеми і шляхи формування / наук. ред. Б. М. Данилишин. — К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2000. — 95 с.
87. Гэлбрейт Д. К. Экономические теории и цели общества / Д. К. Гэлбрейт. — М. : Прогресс, 1979. — 406 с.
88. Дайновский Ю. А. 505 приемов бизнеса: маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, налоги, стимулирование труда / Ю. А. Дайновский. — Киев : А.С.К., 1998. — 269 с.
89. Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті / Л. Даниленко. — К. : Шк. Світ, 2007. — 120 с.
90. Данилишин Б. М. Культурно-освітня сфера як соціальна база підтримки ринкової трансформації в Україні (питання теорії і практики) / Б. М. Данилишин, В. І. Куценко. — К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 1999. — 122 с.
91. Державна національна програма “Освіта”. Україна XXI століття. — К. : Райдуга, 1994. — 61 с.
92. Дениелс Джон Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции : пер. с англ. / Дениелс Джон Д., Радеба Ли Х. — 6-е изд. — М. : Дело, 2006. — 456 с.
93. Джурицкий А. И. Реформы зарубежной школы: Надежды и действительность / А. И. Джурицкий. — М. : Знание, 1989. — 80 с.
94. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. — К. : МАУП, 2006. — 188 с.
95. Довідник приватного підприємця / під ред. В. Д. Кольги. — К. : Літера Лтд., 2001. — 223 с.
96. Донченко Е. А. Наш деловой человек / Е. А. Донченко, Е. Г. Злобина, В. А. Тихоно-

- вич. — К. : Ин-т социологии НАН Украины, 1995. — 149 с.
97. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2001. — 272 с.
 98. Дьяченко В. К. Организационная структура учебного процесса и ее развитие / В. К. Дьяченко. — М. : Просвещение, 1989. — 160 с.
 99. Економіка зарубіжних країн / А. С. Філіпенко [та ін.]. — К. : Либідь, 2006. — 416 с.
 100. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.] — К. : Видавн. центр “Академія”, 2000. — 864 с.
 101. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 2 / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. — К. : Видавн. центр “Академія”, 2001. — 848 с.
 102. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 3 / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. — К. : Видавн. центр “Академія”, 2002. — 952 с.
 103. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за заг. ред. В. Д. Базилевича. — К. : Знання-Прес, 2005. — 615 с.
 104. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
 105. Ерошин В. И. Современная экономическая ситуация в образовании / В. И. Ерошин // Педагогика. — 1996. — № 5. — С. 55–59.
 106. Ефремов В. С. Стратегии бизнеса. Концепция и метод планирования / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 2006. — 467 с.
 107. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В. С. Ефремов. — М. : Финпресс, 2006. — 192 с.
 108. Євтушевський В. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі / В. Євтушевський, Л. Шаповалова // Вища освіта України.— К. : 2006.— № 2. — С. 62–66.
 109. Зайдель Х. Основы учения об экономике : пер. с нем. / Х. Зайдель, Р. Теммен. — М. : Дело ЛТД, 1994. — 400 с.
 110. Закон України “Про вищу освіту” від 17 січня 2002 р. № 2984-III. Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2002. — № 20. — С. 134–176.
 111. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2000 р. № 40-IV // Урядовий кур’єр. — 2002. — № 143 (7 серпня) ; Відомості Верховної Ради (ВВР), 2002 — № 36, ст. 266.
 112. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 1 грудня 1998 р. № 284-XIV. В кн.: Закони України. — К., 1999. — № 16. — С. 97–117.
 113. Закон України “Про освіту” від 23 березня 1996 р. № 100/96-ВР. Відомості Верховної Ради (ВВР). — 1996. — № 21. — С. 253–279.
 114. Закон України “Про підприємництво” від 07 лютого 1991 р., № 698-XII. В кн.: Закони України. — К., 1996. — № 1. — С. 191–201.
 115. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р., № 887-XII. В кн.: Закони України, К. : 1996. — № 1. — С. 310–331.
 116. Закон України “Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні”, 16 січня 2003 р. — № 433-IV // Відомості ВР України, 2003. — № 13. — С. 354–358.
 117. Закон України “Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків”, 16 липня 1999 р. № 991-XIV // Відомості ВР України, 1999. — № 40, ст. 363.
 118. Зарицкий Б. Е. Людвиг Эрхард: секреты “Экономического чуда” / Б. Е. Зарицкий. — М. : БЕК, 1997. — 298 с.
 119. Зване Дж. Маркетинг / Дж. Зване, Б. Берман. — М. : Экономика, 2000. — 303 с.
 120. Згуровский М. З. Исследовательские университеты как центры инновационного развития страны / М. З. Згуровский // Газета “Зеркало недели”. — 2011 (22–28 янв.). — № 2. — С. 1, 13.
 121. Згуровский М. З. Негосударственный сектор образования пришел к нам надолго / М. З. Згуровский // Персонал. — 1999. — № 1. — С. 86–89.
 122. Инновационная деятельность вузов: принципы и механизмы организации // Высшее образование сегодня. — М., 2006. — № 5. — С. 4–11.
 123. Инновационная политика высшего учебного заведения / М. А. Девяткина, Т. А. Мирошникова, Ю. И. Петрова [и др.] ; под ред. Р. Н. Федосовой. — М. : Экономика, 2006. — 178 с.

124. Инновационный менеджмент : пособие / под ред. П. Н. Завалина. — М. : МГИУ, 2005. — 388 с.
125. Инновационный менеджмент : справ. пособ. / под. ред. П. Н. Завалина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. — СПб. : Наука, 1997. — 560 с.
126. Инновационный менеджмент : учебное пособие. / под. ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Барышевой. — М. : Дашков и К°, 2007. — 384 с.
127. Ионцов М. Инновационная сфера: состояние и перспективы / М. Ионцов // Экономист. — 2004. — № 10. — С. 17–22.
128. Інноваційні педагогічні технології: теорія та практика використання у вищій школі : монографія / І. І. Добросюк, В. П. Коцур, С. О. Нікітчина [та ін.] / уклад. О. І. Шапран ; наук. ред. В. П. Коцур. — Переяслав-Хмельницький : Вид-во С. В. Карпук. — 2008. — 285 с.
129. Історія народного господарства та економічної думки Української РСР. — К., 1990. — Вип. 24. — С. 92–101.
130. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии : монография / Г. Ицковиц ; пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. — Томск : изд-во Том. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. — 237 с.
131. Каспин В. И. Стратегический менеджмент : учебн. пособие / В. И. Каспин. — М. : МГИУ, 2006. — 453 с.
132. Китов А. И. Экономическая психология / А. И. Китов. — М. : Экономика, 1987. — 303 с.
133. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. — М. : Экзамен, 2001. — 576 с.
134. Комісія Європейських співтовариств, Зелена Книга. Підприємницький дух у Європі. — Брюссель. — 2003. — С. 7.
135. Комозин А. Н. Трудовая карьера с позиции жизненного цикла / А. Н. Комозин // Социологические исследования. — 1990. — № 10. — С. 47–52.
136. Комраков Е. М. Создаём инновационное образование / Е. М. Комраков // Народное образование. — 2003. — № 7. — С. 30–37
137. Конституція України (Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.) — К. : Юрінком, 1996. — 79 с.
138. Концепція соціальної ринкової економіки: головні засади, досвід та нові завдання (з передмовою колишнього Федерального міністра доктора Гергарда Штольтенберга). — Бонн : Фонд Конрада Аденауера, 1999. — 33 с.
139. Коропецький І. С. Дещо про минуле, недавнє минуле та сучасне української економіки / І. С. Коропецький. — К. : Либідь, 1995. — 240 с.
140. Короткий Г. І. Менеджмент і підприємництво в умовах перехідної економіки / Г. І. Короткий. — К. : Варта, 2007. — 176 с.
141. Корпоративний менеджмент : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности “Менеджмент организаций” / Мазур И. И. [и др.] ; под общ. ред.: И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Омега-Л, 2008. — 781 с.
142. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Котлер Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Е. М. Пеньковой. — СПб. : Корунта ; Литера плюс, 2004. — 698 с.
143. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, О. Сандерс. — 2-е европ. изд. — М. ; С.-Перербург ; К. : Вильямс, 2000. — 944 с.
144. Кошманова Т. С. Розвиток педагогічної освіти у США (1960–1998 рр.) / Т. С. Кошманова // Львів : Світ, 1999. — 488 с.
145. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні — інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. — К. : Грамота, 2005. — 448 с.
146. Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації / В. Г. Кремень. — К. : Грамота, 2003. — 216 с.
147. Кулагин А. С. О стимулировании инновационной деятельности / А. С. Кулагин, Л. И. Лелонтьев // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. — 2004. — № 1(10). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.drpf.ru/journal/journal_87.htm. (Дата звернення: 20.08.2011).

148. Кустов Ю. А. Умовля формировања предпринимательских качеств у современного специалиста / Ю. А. Кустов // Промышленная энергетика. — 1992. — № 7. — С. 49–51.
149. Куценко В. Освіта як фактор стабільності та національної безпеки України / В. Куценко, В. Удовиченко, І. Опалева // Економіка України. — 1998. — № 1. — С. 12–22.
150. Куценко В. І. Вища і післядипломна освіта в ринкових умовах / В. І. Куценко ; за наук. ред. Б. М. Данилишина. — К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2009. — 224 с.
151. Кучма Л. Д. Європейський вибір. Виступ Президента України Л. Д. Кучми у Верховній Раді України 18 червня 2002 року : Послання Президента України до Верховної Ради України — 2002 рік / Л. Д. Кучма. — К. : Преса України, 2002. — 96 с.
152. Кучма Л. Д. Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України. 2000 рік / Л. Д. Кучма // Урядовий кур'єр. — 2000 (23 лют.). — № 34. — С. 5–12.
153. Лаврик Э. Г. Экономическое поведение: “рациональность” или “разумность”? / Э. Г. Лаврик // Социологические исследования. — 1993. — № 9. — С. 155–156.
154. Ласкавий А. О. Теорія і практика формування основ ринкової економіки / А. О. Ласкавий. — К., 1994. — 116 с.
155. Лебедева Е. А. Венчурные фирмы в США / Е. А. Лебедева // Вопросы изобретательства. — 2003. — № 8. — С. 11–15.
156. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.
157. Лобов В. Г. Предпринимательская деятельность высшего учебного заведения / В. Г. Лобов. — М. : Маркет ДС Корпорейшн, 2004. — 106 с.
158. Лукінов І. До стратегії економічного розвитку України / І. Лукінов // Економіка України. — 1992. — № 2. — С. 9–10.
159. Лукінов І. Ми стали на шлях реформ, а він не буває легким / І. Лукінов // Київська правда. — 1997 (22 серп.).
160. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти / В. С. Лутай. — К. : Магістр-S, 1996. — 256 с.
161. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
162. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — М. : ИНФРА, 2000. — 136 с.
163. Майєр Дж. М. Основні проблеми економічного розвитку / Дж. М. Майєр, Дж. Е. Раух, А. Філіпенко. — К. : Либідь, 2003. — 688 с.
164. Макгинес Эймс (мл.) Многообразие, открытость и гарантия качества. Политика в области высшего образования в США / Макгинес Эймс (мл.) // Чужая азбука. Еженедельное приложение к “Учительской газете”. — 1996 (4 апр.). — № 9. — С. 2.
165. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : пер. с англ. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. — 11-е изд. — К. : Хагар-Демос, 1993. — 785 с.
166. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономика: Принципы, проблемы и политика : в 2-х т. : пер. с англ. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. — М. : Республика, 1992. — Т. 1. — 399 с. ; Т. 2. — 400 с.
167. Максакова В. И. Экономическая культура личности / В. И. Максакова // Базовая культура личности: теоретические и методические проблемы. — М., 1989. — С. 99–104.
168. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Макхем. — М. : Делой Сервис, 2005. — 288 с.
169. Малащук С. П. Роль зон свободного экономического развития в региональной инновационной деятельности : сборник статей и тезисов выступлений по развитию инновационной деятельности в рамках проекта “Харьковский технокрай 2015”, 15–16 мая 2005 г. / С. П. Малащук. — Х. : АРПНТЭИ, 2005. — 82 с.
170. Мальцева Г. И. Университетская корпоративная культура / Г. И. Мальцева // Универси-

- тетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 2. — С. 95–103.
171. Марков А. Как учат экономистов в университетах США / А. Марков // Экономические науки. — 1991. — № 1. — С. 104–110.
 172. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. — Х. : Основа, 2007. — 448 с.
 173. Мартьшенко Н. Технология менеджмента : учебник для студентов и учеб. завед. / Н. Мартьшенко. — К. : Леся, 2007. — 800 с.
 174. Мельник А. Н. Стратегическое управление деятельностью предприятия в условиях рыночных отношений / А. Н. Мельник. — М. : ЮНИТИ, 2005. — 192 с.
 175. Механик А. Развитие по спирали / А. Механик // Эксперт. — 2010 (13 дек.) — № 49 (733). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.expert.ru> (Дата звернення: 05.03.2011).
 176. Мило Собел. Введение в MBA (Master of Business Administration) / Мило Собел. — М. : Эксмо, 2003. — 400 с.
 177. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
 178. Миронов А. А. Молодежь в условиях перехода к рыночным отношениям / А. А. Миронов // Социологические исследования. — 1991. — № 3. — С. 42–49.
 179. Міжнародний бізнес : підручник / наук. ред. д-р екон. наук, проф. В. А. Вергун. — К. : Вид.-полігр. центр “Київський університет”, 2007. — 499 с.
 180. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. — Львів : “Коопосвіта” ЛКА, 2000. — 388 с.
 181. Модернізація України — наш стратегічний вибір. Виступ Президента України Віктора Януковича із щорічним посланням до Верховної Ради України / Офіційне інтернет-представництво Президента України Віктора Януковича. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/19736.html> (Дата звернення: 05.08.2011).
 182. Молодчик А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал / А. В. Молодчик. — М. : Высшая школа, 2003. — 234 с.
 183. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. — К. : Академія, 2001. — 280 с.
 184. Мэскон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2002. — 501 с.
 185. Мякотин Ю. Г. Инновационное образование: концепции, проблемы, становление, поиск технологий / Ю. Г. Мякотин, В. Е. Шукшунов. — М. : Академические чтения, 2004. — 102 с.
 186. Наказ Міністерства освіти і науки України “Про затвердження Положення про дистанційне навчання” № 40 від 21.01.2004 р., — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.osvita.org.ua (Дата звернення: 15.02.2011).
 187. Наумова Н. Человек и кризисное время: преодоление / Н. Наумова // Свободная мысль. — 1991. — № 1. — С. 19–28.
 188. Небоженко В. Про національно-державні пріоритети розвитку незалежності України / В. Небоженко // Розбудова держави. — 1992. — № 2. — С. 13–19.
 189. Негосударственные вузы России // Высшее образование в России. — 1999. — № 1. — С. 10–13.
 190. Независимым штатам независимое образование. О некоторых особенностях американской системы образования // Региональное образование.— 1998 (2 июня) — № 1. — С. 6.
 191. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К., 2002. — 356 с.
 192. Никешин С. Н. Внешняя среда экономических систем / С. Н. Никешин. — СПб. : Два-Три, 2004. — 234 с.
 193. Новак В. О. Основы теории управления / навч. посіб. / В. О. Новак. — К. : НАУ, 2001. — 236 с.
 194. Образование в современном мире: состояние и тенденции развития / под ред. М. И. Кондакова. — М. : Педагогика, 1986. — 248 с.

195. Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях / Х. Олдрич // Западная экономическая социология : хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В. В. Радаев. — М. : РОССПЭН, 2004.
196. Олійник А. Поняття й реальність процесу інноваційного розвитку освіти в Україні у контексті Болонських декларацій / А. Олійник // Вища освіта України. — К., 2007. — № 1. — С. 42–49.
197. Оновлення та реформа вищої освіти: приватна вища освіта в Україні у 1991–1996 рр. / prof. Joseph Stelar. — Bloomsbury : Seton Hall University ; Vienna : USIA Regional Program Office, 1996. — 61 с.
198. Освіта в Україні / Міністерство освіти України. Інформаційний бюлетень. — К. : Генеза, 1997. — 73 с.
199. Оценка бизнеса / под ред.: проф. А. Г. Грязновой, проф. М. А. Федотова. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 512 с.
200. Павленко А. Ф. Економічна освіта — важлива складова формування сучасного спеціаліста / А. Ф. Павленко // Освіта України. — 1997 (17 жовт.).
201. Парсяк В. Н. Маркетинговые исследования / В. Н. Парсяк, Г. К. Рогов. — К. : Наукова думка, 2000. — 174 с.
202. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні / А. А. Пересада. — К. : Лібра, 1988. — 390 с.
203. Перлак И. Нововведения в организациях / И. Перлак. — М. : Экономика, 1999. — 144 с.
204. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А. Н. Петров. — СПб. : СПбУЗФ, 2002. — 341 с.
205. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. — М. : Дело, 2000. — 280 с.
206. Пічкур О. Особливості інноваційної діяльності на сучасному етапі / О. Пічкур // Інтелектуальна власність. — 2005. — № 1. — С. 34–39.
207. Платное образование: социальный контекст // Высшее образование в России. — 1999. — № 1. — С. 41–42.
208. Покропивный С. Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования / С. Покропивный // Экономика Украины. — 2005. — № 2. — С. 34–42.
209. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2006. — 208 с.
210. Полат Е. С. Дистанционное обучение / Е. С. Полат. — М. : Владос, 1999. — 192 с.
211. Положення про порядок створення та функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів. Затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 549 від 22.05.96 р. // УК.-1996 (30 трав.). — № 77. — С. 23.
212. Полторак В. А. Переход к рыночной экономике: “за” и “против” / В. А. Полторак // Философская и социологическая мысль. — 1991. — № 1. — С. 8–13.
213. Пономарев Л. Н. Экономическая культура: сущность, направление развития / Л. Н. Пономарев [и др.]. — М. : Мысль, 1987. — 269 с.
214. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. — К. : Основа, 2005. — 620 с.
215. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С. А. Попов. — М. : Инфра-М, 2000. — 304 с.
216. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ.: А. Олійник, Р Сільський. — К. : Основи, 2000. — 390 с.
217. Послання Президента України Віктора Януковича до Українського народу / Офіційне інтернет-представництво Президента України Віктора Януковича. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/17307.html> (Дата звернення: 20.12.2010).
218. Постанова Верховної Ради України “Про затвердження Завдань Національної програми інформатизації на 2006–2008 роки” від 4 листопада 2005 р., № 3075-IV. // Відомості ВР України. — 2006. — № 2–3. — С. 51.

219. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної програми “Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці” на 2006–2010 роки” № 1153 від 7 грудня 2005 р. // Урядовий кур’єр від 21.12.2005 р. ; Офіційний вісник Ураїни № 49 від 21.12.2005 р. — С. 40.
220. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Програми розвитку системи дистанційного навчання на 2004–2006 роки” № 1494 від 23 вересня 2003 р. // Офіційний вісник Ураїни № 39 від 10.10.2003 р. — С. 8.
221. Потенциал элитарного образования и гуманизация общественной жизни // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 1999.— № 4. — С. 31–32.
222. Предпринимательство в образовании: “за” и “против” // Зеркало недели. — 1999 (2–7 окт.) — С. 3–4.
223. Приватная высшая школа в объективе времени: украинский вариант. — Х. : ХГИ “НУА”, 2000. — 464 с.
224. Примак Т. А. Руководство по планированию деятельности предприятия / Т. А. Примак. — К. : Влад и Влада, 2000. — 80 с.
225. Приходько В. Н. Экономическая культура современного украинского общества : дис... канд. соц. наук / Приходько В. Н. — К. : 1994. — 268 с.
226. Прозорість і корупція в системі вищої освіти : зб. матеріалів конф. (21–22 листоп. 2002 р., м. Львів). — К. : Таксон, 2003. — 308 с.
227. Пути и альтернативы в стратегии фирмы / под ред. М. В. Крупнова. — М. : Просвещение, 2005. — 343 с.
228. Рішення Колегії Міністерства освіти і науки України “Про стан і перспективи розвитку дистанційного навчання в Україні” № 6/2–4 від 23 червня 2005 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.osvita.org.ua (Дата звернення 15.10.2011).
229. Родченко В. В. Международный менеджмент : учеб. пособие / В. В. Родченко. — К. : МАУП, 2000. — 240 с.
230. Родченко В. В. Менеджмент : навч. посібник / В. В. Родченко, В. О. Новак. — К. : НАУ. 2001. — 400 с.
231. Розбудова менеджмент-освіти в Україні. Програма дій / Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. — К. : 2001. — 110 с.
232. Розова Ю. В. Тенденции развития европейских университетов в контексте интеграционных преобразований в сфере высшего образования / Ю. В. Розова // Вестник Нижегородского университета. — 2004. — Вып. 1(5). — С. 69–76. — (Серия “Инновации в образовании”).
233. Романовский А. А. Искусство и секреты предпринимательской деятельности: практические советы начинающим предпринимателям / А. А. Романовский, Ю. Ю. Романовская. — К. : ЭКСОБ, 2002. — 272 с.
234. Романовська О. О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки ХХ–ХХІ століття. Кн. 1. Гуманітарна та підприємницька підготовка американцев : навч. посіб. для студ. вищих навч. заклад. / О. О. Романовська, Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. — Вінниця : Нова Книга, 2009. — 264 с.
235. Романовська О. О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки ХХ–ХХІ століття. Кн. 2. Особливості вищої освіти США кінця ХХ — початку ХХІ століття : навч. посіб. / О. О. Романовська, Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. — Вінниця : Нова Книга, 2010. — 272 с.
236. Романовський О. О. Вища освіта на зламі тисячоліть. Кн. 1. Ефективна підприємницька освіта як фундамент економічного розвитку демократичного суспільства / О. О. Романовський. — К. : Деміур, 2000. — 256 с.
237. Романовський О. О. Концепції національно-освітньої програми з питань підприємництва і шляхи її реалізації / О. О. Романовський // Наукові записки ХЛІІ : зб. наук. статей НПУ імені М. П. Драгоманова / укл.: П. В. Дмитренко, О. Л. Макаренко. — К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2001. — Вип. 42. — С. 49–54.
238. Романовський О. О. Розробка і впровадження національної освітньої програми з питань підприємництва : метод. рекомендації / О. О. Романовський. — К. : ОМІ, 2003. — 34 с.
239. Романовський О. О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті

- України : монографія / О. О. Романовський. — К. : Деміур, 2002. — 400 с.
240. Романовський О. О. Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України : монографія / О. О. Романовський. — Вінниця : Нова Книга, 2010. — 416 с.
241. Романовський О. О. Характерні риси підприємництва у вищих навчальних закладах / О. О. Романовський // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. — К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. — С. 41–51. — (Серія № 18. Економіка і право : зб. наукових праць. — Вип. 9).
242. Романовський О. О. Мистецтво і секрети підприємницької діяльності: практичні поради підприємцям-початківцям : навч. посіб. / О. О. Романовський, Ю. Ю. Романовська. — К. : Деміур, 2002. — 224 с.
243. Рыночная экономика : словарь / под общей редакцией Г. Я. Кипермана. — М. : Республика, 1993. — 524 с.
244. Рыцарева Е. Томские зори / Е. Рыцарева // Эксперт. — 2010 (17 мая). — № 19 (704). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.expert.ru> (Дата звернення: 05.02.2011).
245. Саймон Б. Общество и образование / Б. Саймон. — М. : Прогресс, 1989. — 200 с.
246. Самоукина Н. В. Психология предпринимательства: зарубежный опыт / Н. В. Самоукина // Предприниматель. — 1992. — № 1–2. — С. 47–55.
247. Самуэльсон П. А. Экономика : учебник : сокр. перевод с англ. / П. А. Самуэльсон. — Севастополь : Ахтиар, 1995. — 384 с.
248. Самуэльсон П. Э. Экономика : пер. с англ. / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. — 18-е издание. — М. : ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. — 1360 с.
249. Сафіулін В. І. Впровадження інформаційних та інноваційних технологій в практику діяльності навчального закладу : практично зорієнтований посібник / В. І. Сафіулін, В. Ф. Паламарчук. — К. : Освіта України, 2009. — 228 с.
250. Свободный университет / Новости Голландского института в Санкт-Петербурге. — 2005 (апр., июнь). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nispb.ru> (Дата звернення: 10.05.2010).
251. Селезнев В. В. Основы рыночной экономики Украины: Власть. Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность : учеб. пособие / В. В. Селезнев. — К. : А.С.К., 1999. — 544 с.
252. Семеріков С. О. Фундаменталізація навчання інформативних дисциплін у вищій школі : монографія / С. О. Семеріков ; науковий редактор академік АПН України, д-р. пед. наук, проф. М. І. Жалдак. — К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. — 340 с.
253. Сидоренко О. Л. Приватна вища освіта: шляхи України у світовому вимірі / О. Л. Сидоренко. — Харків : Основа, 2000. — 256 с.
254. Скіпальський А. П. Соціальне підприємництво в умовах України, перспективи розвитку / А. П. Скіпальський. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.management.lviv.ua (Дата звернення: 11.12.2009).
255. Соколенко С. И. Глобальные рынки XXI столетия: Перспективы Украины / С. И. Соколенко. — К. : Логос, 1998. — 565 с.
256. Соколенко С. І. Глобалізація і економіка України / С. І. Соколенко. — К. : Логос, 1999. — 566 с.
257. Соціальна ринкова економіка: орієнтир для України / Р. Клапгам, М. Ломанн, О. Олійник [та ін.] ; за ред. Р. Клапгама. — 2-вид. — К. : ФАДА, ЛТД. 2006. — 88 с.
258. Статистичний щорічник України за 2009 рік. / за ред. О. Г. Осауленка ; Держкомстатистики України. — К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. — 567 с.
259. Стонер Джеймс. Вступ у бізнес : переклад з англійської / Стонер Джеймс, Долан Едвін. — К. : Видавництво ЄУФІМБ, 2000. — 752 с.
260. Строевский Л. Е. Внешний рынок и предприятие / Л. Е. Строевский. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 157 с.

261. Суспільство і цінності. Коледжі та університети у Сполучених Штатах / Державний департамент США. Бюро міжнародних інформаційних програм. — Вашингтон (США) : eJournalUSA, 2005 (листопад). — 63 с.
262. Тарасевич В. Ефективність національної економіки України / В. Тарасевич // Економіка України. — 1993. — № 5. — С. 38–47.
263. Тацуно Ш. Стратегія — технополіси : пер. с англ. / Ш. Тацуно. — М. : Прогресс, 2003. — 344 с.
264. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / под ред.: С. Г. Беляева, В. И. Кашкина. — М. : Закон и право, ЮНИТИ, 2006. — 469 с.
265. Теория и практика создания технологических парков : Материалы международного семинара по проблемам развития инновационной деятельности 17–23 сентября 2003 г. — Харьков : Наука, 2003. — 160 с.
266. Тимошенко І. І. Недержавні приватні вузи: етапи непростого становлення / І. І. Тимошенко, З. І. Тимошенко // Економіка і управління. — 1998. — № 1. — С. 9–13.
267. Тихомиров В. П. Среда Интернет-обучения системы образования России : проект Глобального виртуального университета / В. П. Тихомиров, В. И. Солдаткин, С. Л. Лобачев ; Международная академия открытого образования. — М. : Изд-во МЭСИ, 2000. — 332 с.
268. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред.: Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. — 576 с.
269. Уэрта де Сото Хесус. Социализм, экономический расчет и предпринимательская функция / Уэрта де Сото Хесус ; пер. с англ. В. Кошкина ; под ред. А. Куряева. — М., Челябинск : ИРИСЭН, Социум, 2008. — 488 с.
270. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. — 640 с.
271. Фетисов Э. Н. О социальных аспектах предпринимательства (Концептуальное введение в проблему) / Э. Н. Фетисов, И. Г. Яковлев // Социологические исследования. — 1993. — № 1. — С. 24–31.
272. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність / А. С. Філіпенко. — К. : Знання, 2007. — 670 с.
273. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: Історія : підручник / А. С. Філіпенко. — К. : Либідь, 2006. — 392 с.
274. Фрейнкман О. Ю. Економіка та бізнес. Початковий курс / О. Ю. Фрейнкман. — Львів : Світязь, 2007. — 176 с.
275. Хараш А. У. Человек рынка / А. У. Хараш // Общественные науки и современность. — 1992. — № 5. — С. 28–38.
276. Хейне Пол. Экономический образ мышления : пер. с англ. / Хейне Пол. — М. : Новости, 1991. — 704 с.
277. Холден Пол. Освіта повинна приносити користь / Холден Пол // Економічні реформи сьогодні. — 1999. — № 24. — С. 9–13.
278. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика : научное издание / А. В. Хуторской. — М. : УНЦ ДО, 2005. — 222 с.
279. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика : учеб пособие для студ. высших учеб. заведений / А. В. Хуторской. — М. : Академия, 2008. — 256 с.
280. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник / Д. Черваньов. — К. : Київський університет, 2001. — 853 с.
281. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. — К. : КОНДОР, 2006. — 398 с.
282. Шаклеин В. Лингвокультурологический фактор в современной системе образования / В. Шаклеин // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 1998. — № 8. — С. 14–16.
283. Шаров І. Нам потрібні вузи різні, але обов'язково висококласні / І. Шаров // Урядовий кур'єр. — 1999 (7 квіт.).

284. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. В. Шегда. — К. : Знання, КОО, 2005. — 512 с.
285. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 2006. — 384 с.
286. Шкіль М. І. Тенденції і принципи дальшого розвитку вищої освіти / М. І. Шкіль, О. О. Романовський // Освіта і управління. Т. 3, № 3. — 1999. — С. 103–114.
287. Штарке К. Студенты. Становление личности : пер. с нем. / К. Штарке. — М. : Прогресс, 1982. — 136 с.
288. Шумар Н. А. Фінансове регулювання розвитку освіти у зарубіжних країнах / Н. А. Шумар // Економіка та держава. — 2007. — № 9. — С. 85–87.
289. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982. — 455 с.
290. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер. — М. : Эксмо, 2008. — 864 с.
291. Эрхард Л. Благосостояние для всех : пер. с нем. — Репринт. воспроизведение / Л. Эрхард ; авт. предисл.: Б. Б. Багаряцкий, В. Г. Гребенников. — М. : Начала-Пресс, 1991. — 334 с.
292. Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи / Л. Эрхард. — М. : Руссико ; Ордынка, 1993. — 608 с.
293. Яковец Ю. Инновационное инвестирование: новые подходы / Ю. Яковец // Экономист. — 2004. — № 1. — С. 31–33.
294. Янукович В. Ф. Не люди для реформ, а реформи для людей (Послання Президента України Віктора Януковича до Українського народу) / В. Ф. Янукович // Урядовий кур'єр. — 2010 (5 черв.). — № 101 (4252). — С. 4–6.
295. Янукович В. Ф. Настав час проявити характер, довести собі і світові, що Україна — це країна-лідер (Щорічне Послання до Верховної Ради) / В. Ф. Янукович // Урядовий кур'єр. — 2011 (8 квіт.). — № 64 (4462). — С. 2–4.
296. Яременко С. В. Реформы менеджмента: Опыт лучших предприятий Украины и России / С. В. Яременко. — Х. : Фолио, 2008. — 159 с.
297. Aarrevaara Timo. Brave New World: Higher Education reform in Finland. / Aarrevaara Timo, Dobson Ian, Elander Camilla // Higher Education Management and Policy. — 2009. — 21(2). — pp. 1–18.
298. Acs Zoltan J. How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? / Zoltan J. Acs // The 25th Economic Conference of Progress Foundation : Progress Foundation. The Beauty of Entrepreneurship. — Zurich (Switzerland), 2007 (oct. 31). — pp. 1–21.
299. Adamson J. E. Basic Law and the Legal Environment of Business / J. E. Adamson. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1995. — 606 p.
300. Agboola B. M. Entrepreneurial Education in Nigeria Tertiary Institutions and Sustainable Development / B. M. Agboola // Department of Educational Studies and Management, Faculty of Education. — Benin City (Edo State, Nigeria) : University of Benin, 2010 (15th Nov.). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: cetta_cettas@yahoo.com (Дата звернення: 01.03.2011).
301. Ali A. Entrepreneurial inclinations of prospective teachers / A. Ali, K. J. Topping, R. H. Tariq // New Horizons in Education. Vol. 56, No. 2. — 2009 (October) — pp. 1–16.
302. Ali A. Entrepreneurial attributes among postgraduate students of a Pakistani university / A. Ali, K. J. Topping, R. H. Tariq // US-China Education Review. Vol. 7, No. 5 (Serial No. 66). — USA. — 2010 (May). — pp. 66–77. — ISSN 1548–6613.
303. American City University. London City College. // General Catalog. — 2001 (Aug.). — 53 p. — Cheyenne (Wyoming, USA) — London (England). — (Див. також American City University : Cheyenne (USA) — London (England) — Beirut (Lebanon) — Dublin (Ireland) — Manila (Philippines) — Dubai (UAE) — Selangor and Kuala Lumpur (Malaysia) — Shenzhen and Guangzhou (China) — Athens (Greece) — Belgrade

- (Serbia) — Taiwan — Colombo (Sri Lanka). — 2006. — 53 p.). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.americancityuni.edu> (Дата звернення: 12.01.2008).
304. American Colleges and Universities. — National Center for Education Statistics (Washington, USA), 1995. — 678 p.
305. An Auto-Ethnographic Perspective on Academic Entrepreneurship: Implications for Research in the Social Sciences and Humanities / Morten Pilegaard, Peter W. Moroz, Helle Neergaard // *Academy of Management Perspectives*. — 2010 (February). — pp. 46–61.
306. Appleyard D. R. *International Economics* / D. R. Appleyard, A. J. Field. — 2nd ed. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin, Inc. , 1995. — 656 p.
307. Aranha Jose Alberto S. Entrepreneurship in the Engineering Curriculum: Some Initial Results of PUC-Rio's Experiment / Jose Alberto S. Aranha, J. A. Pimenta-Bueno, Luiz Carlos Scavarda do Carmo, Marcos A. da Silveira // *International Conference On Engineering Education*. — 1998 (Aug. 17–20). — 13 p.
308. Armstrong Steven J. *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development* / ed. by Steven J. Armstrong, Cynthia V. Fukami. — London : Sage Publications Ltd., 2009. — 600 p.
309. Ashland University. *Undergraduate Catalog*. — Ashland (Ohio, USA), 2001–2002. — 176 p.
310. Atkinson R. C. *Science and The Entrepreneurial University* / R. C. Atkinson, P. A. Pelfrey // *Center for Studies in Higher Education (Research & Occasional Paper Series: CSHE.9.10)*. — Berkeley (U.S.A.) : University of California, 2010 (July). — 8 p.
311. Aubuchon Norbert. *The Anatomy of Persuasion* / Norbert Aubuchon // *AMACOM, American Management Association (Patent & Trademark Office)*. — USA, 1997. — 193 p.
312. Austria Documentation. *The Austrian Educational System : A short review*. — Vienna (Austria) : Federal Press Service, 1990. — 47 p.
313. Baldwin Timothy T. *Management Development: A Review and Commentary. International Review of Industrial and Organizational Psychology / Timothy T. Baldwin, Margaret Y. Padgett*. — 1993. — N 8. — pp. 35–85.
314. Ball D. A. *International Business: The Challenge of Global Competition* / D. A. Ball, W. H. McCulloch — 6th ed. — Boston (USA) : McGraw-Hill/Irwin, 1996. — 773 p.
315. Barnes A. James. *Law for Business* / A. James Barnes, Terry Morehead Dworkin. — 5th ed. — USA : Burr Ridge ; Irwin, 1994. — 899 p.
316. Bateman T. S. *Management: Building Competitive Advantage* / T. S. Bateman, S. A. Snell — 3rd ed. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1996. — 588 p.
317. Battilana J. *How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship* / J. Battilana, B. Leca, E. Boxenbaum // *The Academy of Management Annals*. Vol. 3, N 1. — 2009. — pp. 65–107.
318. Baumol W. J. *Entrepreneurial cultures and countercultures* / W. J. Baumol // *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 316–326.
319. Bechard J.-P. *Entrepreneurship Education Research Revisited: The Case of Higher Education* / J.-P. Bechard, D. Gregoire // *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 4, N 1. — 2005. — pp. 22–43.
320. Beamish P. W. *International Management: Text and Cases* / P. W. Beamish, A. Harrison, P. Rosenzweig. — Boston (USA) : Irwing/McGraw-Hill, 1997. — 604 p.
321. Belch G. E. *Introduction to Advertinging & Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* / G. E. Belch, M. A. Belch. — 2nd ed. — Homewood ; Boston (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1993. — 836 p.
322. Belcourt M. *Managing Human Resources* / M. Belcourt, A. W. Sherman, G. W. Bohlander. — Toronto (Canada) : Nelson, 1995. — 707 p.
323. Bellu Renato R. *Entrepreneurs and Managers: Are They Different? Frontiers of Entrepreneurship Research* / Renato R. Bellu. — Babson Park (Mass., USA) : Babson College, 1988. — pp. 16–30.
324. Bellu Renato R. *Task Role Motivation and Attributional Style as Predictors of Entrepreneurial*

- Performance: Female Sample Findings. *Entrepreneurship and Regional Development*. Ch. 5 / Renato R. Bellu. — 1993 (Oct. – Dec.). — N 4. — pp. 331–344.
325. Bellu Renato R. Toward a Theory of Entrepreneurial Motivation: Evidence from Female Entrepreneurs. *International Council for Small Business Proceedings* / Renato R. Bellu. — 1992. — N 37. — pp. 195–213.
326. Bellu Renato R. Motivational Characteristics of Small Firm Entrepreneurs in Israel, Italy, and Sweden: A Cross Cultural Study. *International Council for Small Business Proceedings* / Renato R. Bellu, Per Davidsson, Connie Goldfarb. — 1989. — N 34. — pp. 349–364.
327. Bellu Renato R. Toward a Theory of Entrepreneurial Behavior: Empirical Evidence from Israel, Italy, and Sweden. *Entrepreneurship and Regional Development*. Ch. 2 / Renato R. Bellu, Per Davidsson, Connie Goldfarb. — 1990 (Apr. – June). — N 2. — pp. 195–209.
328. Bellu Renato R. Predicting Entrepreneurial Success from Task Motivation and Attributional Style: A Longitudinal Study. *Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship* / Renato R. Bellu, Herbert Sherman. — 1993. — N 8. — pp. 16–23.
329. Bellu Renato R. Predicting Firm Success from Task Motivation and Attributional Style: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship and Regional Development*. Ch. 7 / Renato R. Bellu, Herbert Sherman. — 1995 (Oct. – Dec.). — N 4. — pp. 349–363.
330. Berke Conrad. *Entrepreneur Magazine: Successful Advertising for Small Business* / Conrad Berke. — New York (USA) : John Wiley & Sons Inc., 1996. — 199 p.
331. Berman Frederic E. Motivation to Manage at the Top Executive Level: A Test of the Hierarchic Role-Motivation Theory. *Personnel Psychology*. Ch. 38 / Frederic E. Berman, John B. Miner. — 1985 (Summer). — N 2. — pp. 377–391.
332. Bird Barbara J. *Entrepreneurial Behavior* / Barbara J. Bird. — Glenview (Illinois) : Scott Foresman, 1989. — pp. 55–78.
333. Blanchard K. *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* / K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi. — New York (USA) : William Morrow and Company Inc., 1985. — 111 p.
334. Block Zenas. *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm* / Zenas Block, Ian C. MacMillan. — Boston (USA) : Harvard Business School Press, 1993. — 350 p.
335. Blumenstyk Goldie. For-profit colleges attract a gold rush of investors. *Chronicles of Higher Education* / Goldie Blumenstyk. — 2003. — N 49(27), A 25. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://chronicle.com/weekly/v49/i27/27a02501.html> (Дата звернення: 08.06.2010).
336. Bodie Z. *Essentials of Investments* / Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus. — 2nd ed. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1995. — 558 p.
337. Bodie Z. *Investments* / Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus. — 3rd ed. — Boston (USA) : Irwin/McGraw-Hill, 1996. — 937 p.
338. Boni A. A. Innovation in an Academic Setting: Designing and Leading a Business Through Market-Focused, Interdisciplinary Teams / A. A. Boni, L. R. Weingart, S. Evenson // *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8, N 3. — 2009. — pp. 407–417.
339. *Book of Facts*. — New York (USA) : Funk and Wagnalls Co., 1995. — 1254 p.
340. Bower J. L. *Business Policy: Managing Strategic Processes* / J. L. Bower, C. A. Bartlett, H. E. Uytendhoeven, R. E. Walton. — 8th ed. — Boston (USA) : Irwin/McGraw-Hill, 1995. — 883 p.
341. Boyd Brian K. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review / Brian K. Boyd // *Journal of Management Studies*. Vol. 28, N 4. — 1991 (July). — pp. 353–374.
342. Bracker Jeffrey S. Entrepreneurial Intensity, Strategic Planning Process Sophistication, and Firm Performance in a Dynamic Environment. Abstracted in John B. Miner, *Role Motivation Theories* / Jeffrey S. Bracker, John N. Pearson, Barbara W. Keats, John B. Miner. — New York : Routledge, 1993. — pp. 155–156.
343. Brass D. J. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective / D. J. Brass,

- J. Galaskiewicz, H. R. Greve, W. Tsai // *Academy of Management Journal*. — 2004. — N 47. — pp. 795–817.
344. Bratianu C. An overview of present research related to entrepreneurial University / C. Bratianu, S. Stanciu // *Management & Marketing*. Vol. 5, N 2. — 2010. — pp. 117–134.
345. Brawer F. B. Academic Entrepreneurship in Higher Education / F. B. Brawer // *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE)*. — Kansas City (MO, U.S.A.), 1998. — Digest N 98–3. — 4 p.
346. Brealy R. A. Fundamentals of Corporate Finance / R. A. Brealy, S. C. Myers, A. J. Marcus. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1995. — 675 p.
347. Brockhaus Robert H. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs / Robert H. Brockhaus // *Academy of Management Journal*. Vol. 23, N 3. — 1980 (Sept.). — pp. 509–520.
348. Brown C. Entrepreneurial Education Teaching Guide / C. Brown // *CELCEE Digest 00–7*. Adjunct ERIC Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Los Angeles, CA, Reports, December 2000. — Kansas City (MO, USA) : Ewing Marion Kauffman Foundation, 2000. — 8 p.
349. Brown C. Curriculum for Entrepreneurship Education : A Review by Carolyn Brown / C. Brown // *CELCEE Digest 00–8*. Adjunct ERIC Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Los Angeles, CA, Reports, December 2000. — Kansas City (MO, USA) : Ewing Marion Kauffman Foundation, 2000. — 10 p.
350. Buchholz Barbara Ballinger. The Family Business Answer Book: Arthur Andersen Takles 101 of Your Toughest Questions / Barbara Ballinger Buchholz, Margaret Crane, Ross Nager. — Paramus (New Jersey, USA) : Prentice Hall Press, 1999. — 336 p.
351. Busenitz L. W. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. / L. W. Busenitz, J. Barney // *Jornal of Business Venturing*. Vol. 12. — 1997. — pp. 9–30.
352. Byars L. L. Strategic Management: Formulation and Implementation, Concepts and Cases / L. L. Byars. — 3rd ed. — New York (USA) : Harper Collinns Publishers, 1991. — 989 p.
353. Byars Lloyd L. Human Resourse Management / Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue. — 5th ed. — Boston (USA) : Irwing/McGraw-Hill, 1997. — 560 p.
354. Bygrave William D. The Portable MBA in Entrepreneurship. / William D. Bygrave, Dan D’Heilly. — 2nd ed. — USA : Juohn Wiley & Sons Inc., 1997. — 510 p.
355. Carr Sarah. Rich in Cash and Prestige, UNext Struggles in Its Search for Sales. *Chronicles of Higher Education* / Sarah Carr. — 2001. — N 37(34), A 33. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://chronicle.com/free/v47/i34/34a03301.html> (Дата звернення: 10.08.2010).
356. CASE and The Salesforce.com Foundation are pleased to announce the 2nd Annual Award for ESI Winner: Vision Spring. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dukembanetimpact.org/sbsi/index.php> (Дата звернення: 12.01.2011).
357. Cateora P. R. International Marketing / P. R. Cateora. — 7th ed. — Homewood ; Boston (USA) : Irwin Inc., 1990. — 870 p.
358. Cateora P. R. International Marketing / P. R. Cateora. — 9th ed. — Boston (USA) : Irwin/McGraw-Hill Inc., 1996. — 772 p.
359. Cetro S. C. Principle of Modern Management: Functions and Systems / S. C. Cetro. — 4th ed. — Boston (USA) : Allyn and Bacon Inc., 1989. — 646 p.
360. Cetro Samuel C. Modern management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment / Samuel C. Cetro. — 7th ed. — Upper Saddle River (USA) : Prentice Hall, 1997. — 640 p.
361. Chase Richard B. Production and Operation Management: Manufacturing Services / Richard B. Chase. — 7th ed. — Boston (Massachusetts, USA) : Irwing/McGraw-Hill, 1995. — 853 p.
362. Chen Xiao-Ping. Entrepreneur Passion and Preparedness in Businnes Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists’ Funding Decisions / Chen Xiao-Ping, Yao Xin, Kotha Suresh // *Academy of Management Journal*. Vol. 52. N 1. — 2009. — pp. 199–214.

363. Christensen C. R. Business Policy: Text and Cases / C. R. Christensen, K. R. Andrews, J. L. Bower. — 6th ed. — Homewood (USA) : Irwin, 1987. — 940 p.
364. Churchill Neil C. The Five Stages of Small Business Growth / Neil C. Churchill, Virginia L. Lewis // Harvard Business Review. Vol. 61, N 3. — 1983 (May – June). — pp. 30–50.
365. Clark Burton R. Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe / Burton R. Clark // Change. — 2000 (Jan. – Feb.). — pp. 10–19.
366. Clark Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations / Burton R. Clark. — Oxford : Pergamon-Elsevier Science, 1998. — 180 p.
367. Clark Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Burton R. Clark. — UK : Emerald Group Publishing Limited, 2008. — 164 p.
368. Clark Burton R. Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts / Burton R. Clark. — England : McGraw-Hill. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2004. — 232 p.
369. Clark Burton R. The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement, Higher Education Management / Burton R. Clark. — 2001. — N 13 (2). — pp. 9–24.
370. Clark Lawrence S. Law and Business: The Regulatory Environment / Lawrence S. Clark, Peter O. Kinder, Carolyn Hotchkiss. — 3rd ed. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1991. — 1198 p.
371. Clarysse B. New Trends in Technology Management Education: A View From Europe / B. Clarysse, S. Mosey, I. Lambrecht // Academy of Management Learning and Education. Vol. 8, N 3. — 2009. — pp. 427–443.
372. Smoorhead Gregory. Organizational Behavior / Gregory Smoorhead, R. W. Griffin. — 2nd ed. — Boston (USA) : Houghton Mifflin Company, 1989. — 807 p.
373. Coaldrake Peter. Responding to Changing Student Expectations / Peter Coaldrake // Higher Education Management. Vol. 13, N 2. — 2001. — pp. 75–92.
374. Collins Orvis F. The Enterprising Man / Orvis F. Collins, G. Moore David. — East Lansing (USA) : Michigan State University. Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, 1964. — pp. 15–37.
375. Concordia University At Austin. Undergraduate Catalog. — Austin (Texas, USA), 1997–1998. — 208 p.
376. Concordia University Wisconsin. School of Graduate Studies. Graduate Catalog. — Mequon (Wisconsin, USA), 1995–1997. — 72 p.
377. Concordia University Wisconsin. School of Graduate Studies. Graduate Catalog. — Mequon, (Wisconsin, USA), 1997–1999. — 116 p.
378. Concordia University Wisconsin. Catalog. — Mequon (Wisconsin, USA), 1995–1996. — 200 p.
379. Concordia University Wisconsin. Catalog. — Mequon (Wisconsin, USA), 2002–2003. — 208 p.
380. Cornwall Jeffrey R. Organizational Entrepreneurship / Jeffrey R. Cornwall, Baron Perlman. — Homewood (Illinois, USA) : Irwin, 1990. — 520 p.
381. Danos P. Introduction to Financial Accounting / P. Danos, E. A. Imhoff. — 2nd ed. — Burr Ridge ; Boston ; Sydney : Irwing, 1994. — 949 p.
382. Daumard Pierre. Enterprise Culture and University Culture / Pierre Daumard // Higher Education Management. Vol. 13, N 2. — 2001. — pp. 67–74.
383. Davies John L. The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities / John L. Davies // Higher Education Management. — 2001. — N 13 (2). — pp. 25–43.
384. Dees J. Gregory. The Meaning of “Social Entrepreneurship” / J. Gregory. Dees. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cascatduke.org/> (Дата звернення: 03.07.2009).
385. Deresky Helen. International Management. Managing Across Borders and Cultures / Helen Deresky. — 5th ed. — Pearson Prentice Hall (New Jersey, U.S.A.) : Pearson Education Inc., 2006. — 508 p.

386. Detienne D. R. Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test / D. R. Detienne, G. N. Chandler // *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 242–257.
387. Developing the Field of Social Entrepreneurship ; A Report from the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) Duke University ; The Fuqua School of Business, June 2008 ; Supported with Generous Funding from The Skoll Foundation. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.caseatduke.org (Дата звернення: 13.09.2010).
388. Diamond Michael R. How to Incorporate. A Handbook for Entrepreneurs and Professionals / Michael R. Diamond, Julie L. Williams. — 3rd ed. — New York (USA) : John Wiley & Sons. Inc., 1996. — 310 p.
389. Dilworth J. B. Production and Operations Management: Manufacturing and Services / J. B. Dilworth. — 5th ed. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1993. — 742 p.
390. Doane Dudley. Profit Centers in Service to the Academic Core / Dudley Doane, Brian Pusser. // In Breneman David, Pusser Brain, and Turner Sarah, *Earnings from Learning. The Rise of For-Profit Universities*. — Albany (NY) : State University of New York Press, 2006. — 212 p.
391. Dobrev S. D. Organizational roles and transition to entrepreneurship / S. D. Dobrev, W. P. Barnett // *Academy of Management Journal*. Vol. 43, N 3. — 2005. — pp. 433–449.
392. Donnelly J. H. Fundamentals of Management / J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich . — 9th ed. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1995. — 719 p.
393. Dougherty K. J. The Political Origins of Higher Education Performance Funding in Six States / K. J. Dougherty, R. S. Natow, R. J. Hare, B. E. Vega // CCRC BRIEF. — Community College Research Center. Teachers College. Columbia University. — 2010 (December). — N 47. — 4 p.
394. Douglass John Aubrey. The California Idea and American Higher Education: 1850 to 1960 Master Plan / John Aubrey Douglass. — Stanford (USA) : Stanford University Press, 2000. — 480 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/California-Idea-American-Higher-Education/dp/0804757534> (Дата звернення: 25.05.2009).
395. Drucker Peter F. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles / Peter F. Drucker. — USA : Harper Business Ed. Publ., 1993. — 277 p.
396. Duderstadt James J. A University for the 21st Century / James J. Duderstadt. — Ann Arbor (USA) : University of Michigan Press, 2000. — 376 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/University-21st-Century-James-Duderstadt/dp/0472110918> (Дата звернення: 26.05.2009).
397. Duderstadt James J. Intercollegiate Athletics and the American University: A University President's Perspective / James J. Duderstadt. — Ann Arbor (USA) : University of Michigan Press, 2000. — 352 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/Intercollegiate-Athletics-American-University-ebook/dp/B002GKC37A> (Дата звернення: 20.05.2009).
398. Dyer W. Gibb. The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Startup Executive / W. Gibb Dyer. — San Francisco (USA) : Jossey-Bass, 1992. — pp. 70–147.
399. Edelman Linda F. Entrepreneurship Education: Correspondence Between Practices of Nascent Entrepreneurs and Textbook Prescriptions for Success / Linda F. Edelman, T. S. Manolova, C. G. Brush // *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 7, N 1. — 2008. — pp. 56–70.
400. Edmonds T. P. Fundamental Financial Accounting Concepts / T. P. Edmonds, F. M. McNair, E. E. Milam, P. R. Olds. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1996. — 601 p.
401. Education Matters — But Does Entrepreneurship Education? An interview with David Birch / Interview by Magnus Aronsson // *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 289–292.
402. Ehringer Ann G. Make Up Your Mind: Entrepreneurs Talk About Decision Making / Ann G. Eh-

- ringer. — Santa Monica (California, USA) : Merritt, 1995. — 320 p.
403. Elizur Dov. Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes / Dov Elizur // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, N 3. — 1984 (Aug.). — pp. 379–389.
404. Englehardt E. E. Ethics & Life. An Interdisciplinary Approach to Moral Problems / E. E. Englehardt, D. D. Schmeltekopf. — USA : Wm. C. Brown Publishers, 1992. — 455 p.
405. Entrepreneurship, Technological Innovation and Economic Growth: Studies in the Schumpeterian Tradition / Edited by Frederic M. Scherer and Mark Perlman. — USA : The University of Michigan Press, 1995. — 385 p.
406. Eskew R. K. Financial Accounting / R. K. Eskew, D. L. Jensen. — 5th ed. — New York (USA) : The McGraw-Hill Companies Inc., 1996. — 896 p.
407. Etzkowitz H. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm / H. Etzkowitz, A. Webster, C. Gebhardt, B. R. C. Terra // *Research Policy*. — 2000. — N 29. — pp. 313–330.
408. Etzkowitz H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university — industry — government networks / H. Etzkowitz // *Science and Public Policy*. Vol. 29, N 2. — 2002 (April). — pp. 115–128.
409. Etzkowitz H. Maybe they can? University technology transfer offices as regional growth engines / H. Etzkowitz, D. Göktepe-Hultén // *Int. J. Technology Transfer and Commercialisation*. Vol. 9, N 1–2. — 2010. — pp. 166–181.
410. Fernández Lopez S. Entrepreneurial University, Transfer Technology And Funding: An Empirical Analysis / S. Fernández Lopez, L. Otero González, D. Rodeiro Pazos, A. Alfonso Rodriguez Sandiás // *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 17, Issue 2. — 2009. — pp. 147–179.
411. Ferret Sharon K. Strategies: Getting a Job you want / Sharon K. Ferret. — Chicago (USA) : Irwin/Mirror Press, 1996. — 238 p.
412. Fess P. E. Accounting Principles / P. E. Fess, C. S. Warren, J. M. Reeve. — 17th ed. — Cincinnati (USA) : South-Western Publishing Co., 1993. — 1080 p.
413. Finn Chester E. Jr. Education Reform in the '90s / Finn Chester E. Jr., Rebarber Theodor. — USA : Maxwell Macmillan International, 1992. — 330 p.
414. Fisher S. The Market for Higher Education at a Distance / S. Fisher // In Breneman, David, Pusser, Brain, and Turner, Sarah, *Earnings from Learning. The Rise of For-Profit Universities*. — Albany (NY) : State University of New York Press, 2006. — 212 p.
415. Floud R. Managing a Merger: Making it Work for a University Community / R. Floud, F. Corner // *Human Resource Policies in Universities: 2nd EUA workshop*. — Dublin, 2004 (Feb. 27–28).
416. Forest James J. F. The International Handbook of Higher Education / James J. F. Forest, Philip G. Altbach = Міжнародний довідник з питань вищої освіти / за ред. Фореста Джеймса, Олтбаха Філіпа. — New York : Springer, 2005. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.higher-ed.org/handbook/TOC.pdf> (Дата звернення: 04.12.2009).
417. From the editors: entrepreneurship research in *AMJ*: what has been published, and what might the future hold? // *Academy of Management Journal*. Vol. 48, N 4. — 2005. — pp. 556–564.
418. Frunzi George L. Supervision: The Art of Management / George L. Frunzi, Patrick E. Savini. — 4th ed. — Upper Saddle River (USA) : Prentice Hall, 1996. — 592 p.
419. Galbraith Jay. New Venture Planning — The Stages of Growth / Jay Galbraith // *Journal of Business Strategy*. Vol. 3, N 1. — 1982 (Summer). — pp. 70–79.
420. Geiger Roger L. Knowledge and Money: Research Universities and the Paradox of the Marketplace / Roger L. Geiger. — Stanford (USA) : Stanford University Press, 2004. — 336 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/Knowledge-Money-Research-Universities-Marketplace/dp/0804749264> (Дата звернення: 15.02.2010).
421. Geiger Roger L. Research and Relevant Knowledge: American Research Universities Since World War II / Roger L. Geiger. — New York

- (USA) : Oxford University Press, 1993. — 447 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/Research-Relevant-Knowledge-Universities-Transaction/dp/0765805693> (Дата звернення: 20.07.2008).
422. Geiger Roger L. To Advance Knowledge: The Growth of American Research Universities, 1990–1940 / Roger L. Geiger.— New York (USA) : Oxford University Press, 1986. — 335 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/Advance-Knowledge-American-Universities-1900-1940/dp/0195038037> (Дата звернення: 15.06.2008).
423. Gendron G. G. Practitioners' Perspectives on Entrepreneurship Education: An Interview With Steve Case, Matt Goldman, Tom Golisano, Geraldine Laybourne, Jeff Taylor, and Alan Webber / G. G. Gendron // Academy of Management Learning and Education. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 302–314.
424. Georgia Institute of Technology. Annual Report 2002: Technological Leadership in a Changing World. — Atlanta (USA) : Georgia Institute of Technology, 2002. — 25 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/21063/oop_02-019_State_of_Institite_text_10-02.pdf;jsessionid=628B6905F8F232E9DEB329452161212A.smart2?sequence=1 (Дата звернення: 12.07.2009).
425. Goldsmith A. Business, Government, Society: The Global Political Economy / A. Goldsmith. — Boston (USA) : Irwin/McGraw-Hill, 1996. — 558 p.
426. Greenwood R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms / R. Greenwood, R. Suddaby // Academy of Management Journal. Vol. 49, N 1. — 2006. — pp. 27–48.
427. Gregory Paul R. Comparative Economic Systems / Paul R. Gregory, R. C. Stuart. — 6th ed. — Boston (USA) : Houghton Mifflin Company, 1999. — 502 p.
428. Griffin R. W. Business / R. W. Griffin, R. J. Ebert. — Englewood Cliffs (New Jersey, USA) : Prentice-Hill Inc. ; A Simon & Schuster Company, 1993. — 784 pp.
429. Gross W. A. Entrepreneurship Education / W. A. Gross // Proceedings of the Technological Education and National Development Conference “Crossroads of the New Millennium”, April 8–10, 2000. — Abu Dhabi (UAE), 2000. — 13 p.
430. Gupta V. K. Entrepreneurship and stereotypes: are entrepreneurs from mars or from venus? / V. K. Gupta, D. B. Turban, S. A. Wasti, A. Sikdar // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. — 2005. — pp. C1–C6.
431. Gupta A. Entrepreneurial University: India's Response / A. Gupta // Center for Studies in Higher Education, Research & Occasional Paper Series: CSHE.2.08, May 2008. — Berkeley (U.S.A.) : University of California, 2008. — 19 p.
432. Haas R. W. Industrial Marketing Management: Text and Cases / R. W. Haas. — 3rd ed. — Boston (USA) : Kent Publishing Company, 1986. — 577 p.
433. Hackbert P. H. Using improvisational exercises in general education to advance creativity, inventiveness and innovation / P. H. Hackbert // US-China Education Review. Vol. 7, N 10. — USA, 2010 (Oct.). — pp. 10–21. — ISSN 1548–6613. — (Serial N 71).
434. Hadgetts Richard M. International Management / Richard M. Hadgetts, Fred Luthans. — 3rd ed. — New York (USA) : The McGraw-Hill Companies Inc., 1997. — 621 p.
435. Hallett A. & D. The Entrepreneur Magazine: Encyclopedia of Entrepreneurs / A. & D. Hallett. — USA : John Wiley & Sons Inc., 1997. — 512 p.
436. Halloran J. W. The Entrepreneur's Guide to starting a successful business / J. W. Halloran. — 2nd ed. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1992. — 291 p.
437. Halloran James W. Why Entrepreneurs Fail. Avoid the 20 Fatal Pitfalls of Running Your Business / James W. Halloran. — USA : Liberty Hall Press ; McGraw-Hill Inc., 1991. — 198 p.
438. Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Vol. 1. A General Perspective / ed. by Alain Fayolle. — Cheltenham (UK) : Edward Elgar, 2007. — 320 p.

439. Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Vol. 2. Contextual Perspectives / ed. by Alain Fayolle. — Cheltenham (UK) : Edward Elgar, 2007. — 292 p.
440. Hanke R. A scalable problem-based learning system for entrepreneurship education / R. Hanke, E. Kisenwether, A. Warren // Academy of Management Proceedings. — 2005. — pp. E1–E6.
441. Helzel Leo B. A Goal Is a Dream with a Deadline. Extraordinary Wisdom for Entrepreneurs, Managers, & Other Smart People / Leo B. Helzel. — USA : McGraw-Hill Inc., 1995. — 197 p.
442. Herbst Marcel. MIT and ETH Zurich: Structures and Cultures Juxtaposed / Marcel Herbst, Urs Hagentobler, Lydia Snover. — Berne (Switzerland) : Center for Science and Technology Studies, 2002. — 246 p.
443. Harrison R. T. Voodoo Institution or Entrepreneurial University? Spin-off Companies, the Entrepreneurial System and Regional Development in the UK / R. T. Harrison, C. Leitch // Regional Studies. Vol. 44, Issue 9. — 2010. — pp. 1241–1262.
444. Hermanson R. H. Accounting Principles / R. H. Hermanson, J. D. Edwards, M. W. Maher. — 5th ed. — Homewood ; Boston (USA) : Irwing, 1992. — 1265 p.
445. Hess F. M. Fueling Educational Entrepreneurship: Addressing the Human Capital Challenge / F. M. Hess, B. C. Hassel // Program on Education Policy and Governance. PEPG/07–06. — USA : Harvard University. Kennedy School of Government, 2007. — 8 p.
446. Higher Education Management and Policy // Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education. Vol. 16, N 1. — 2004. — 143 p.
447. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace / C. W. L. Hill. — Burr Ridge ; Boston ; Sydney : Richard D. Irwin Inc., 1994. — 615 p.
448. Hines George H. Achievement Motivation, Occupations, and Labor Turnover in New Zealand / George H. Hines // Journal of Applied Psychology. Vol. 58, N 3. — 1973 (Dec.). — pp. 313–317.
449. Hisrich Robert D. Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise / Robert D. Hisrich, Michael P. Peters. — Homewood (Illinois, USA) : Irwin, 1995. — pp. 105–188.
450. Hmieleski Keith M. Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective / Keith M. Hmieleski, Robert A. Baron // Academy of Management Journal. Vol. 52, N 3. — 2009. — pp. 473–488.
451. Holborn College. BA (Hons) Business Administration, BA (Hons) Accountancy. Flexibility of Choice. — London (UK), 1999. — 12 p.
452. Holborn College. Distance Learning Courses — the bridge to new career horizons. — London (UK), 2000. — 24 p.
453. Holborn College. Excellence in education. The UK's oldest established and most successful independent college. — London (UK), 2000. — 37 p.
454. Honig B. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning / B. Honig // Academy of Management Learning and Education. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 258–273.
455. Human Capital. Advances in Theory and Evidence / ed. by: Joop Hartog, Henriette Maassen Van Den Brink. — NY (U.S.) : Cambridge Univer. Press, 2007. — pp. 52–64. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.cambridge.org/9780521873161 (Дата звернення: 11.12.2009).
456. <http://www.cdlonline.org/index.cfm?fuseaction=whatis&pg=3> (Adult Learning Activities. California Distance Learning Project). — Електронний ресурс. — (Дата звернення: 2009).
457. Ingram J. C. International Economics / J. C. Ingram, R. M. Dunn. — 3rd ed. — New York (USA) : John Wiley & Sons Inc., 1993. — 553 p.
458. International Business 96/97: Annual Editions / ed. by F. Maidment. — 5th ed. — Guilford (USA) : Dushkin Publishing Group ; Brown & Benchmark Publishers, 1996. — 240 p.
459. Ivancevich J. M. Management: Quality and Competitiveness / J. M. Ivancevich, P. Lorenzi,

- S. J. Skinner, P. B. Crosby. — Burr Ridge ; Boston ; Sydney : Richard D. Irwin Inc., 1994. — 660 p.
460. Jaffe Azriela. Honney, I Want to Start My Own Business. A Planning Guide for Couples. / Jaffe Azriela. — New York (USA) : HarperCollins Publishers Inc., 1997. — 302 p.
461. Jenkins J. Teaching for tomorrow: the changing role of teachers in the connected classroom / J. Jenkins // ed. by Andras Szucs, Anna Wagner. Shifting perspectives: the changing role and position of open and distance learning in school level education Proceedings of the 3rd European Distance Education Network (EDEN) Open Classroom Conference. — 1999 (March 25–26). — pp. 10–13
462. Johnson E. M. Sales Management: Concepts, Practices and Cases / E. M. Johnson, D. L. Kurtz, E. E. Scheuing. — 2nd ed. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1994. — 564 p.
463. Jourdan Louis E. Differentiation Between Successful and Unsuccessful Entrepreneurs : Doctoral dissertation / Louis E. Jourdan. — USA : Georgia State University, 1987. — pp. 33–58.
464. Kao John J. Entrepreneurship, Creativity, and Organization / John J. Kao. — Englewood Cliffs (New Jersey, USA) : Prentice Hall, 1995. — 280 p.
465. Keller Graduate School of Management. 1997–1998 Academic Catalog. — USA, 1997. — 316 p.
466. Key Data on Education. “UNESCO’S EDUCATIONAL CD-ROM”, Document and Information Service of the Education Sector. UNESCO. — Paris (France), 1995.
467. Klandt H. Entrepreneurship Education and Research in German-Speaking Europe / H. Klandt // Academy of Management Learning and Education. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 293–301.
468. Komisar Randy. The Monk and the Riddle / Randy Komisar, Kent L. Linebak // The Education of Silicon Valley Entrepreneur. — Boston (Massachusetts, USA) : Harvard Business School Press, 2000. — 181 p.
469. Kovelowski C. Instructor’s Manual for Straub and Attner’s “Introduction to Business” / C. Kovelowski. — 5th ed. — Belmont (USA) : Wadsworth Publishing Company, 1994. — 280 p.
470. Kreitner R. Organizational Behavior / R. Kreitner, A. Kinicki. — 3rd ed. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1995. — 605 p.
471. Kroenke D. M. Business Computer System: An Introduction / D. M. Kroenke. — 2nd ed. — Santa Cruz (USA) : Mitchell Publishing Inc., 1984. — 576 p.
472. Krugman P. R. International Economics: Theory and Policy / P. R. Krugman, M. Obstfeld. — 3rd ed. — New York (USA) : Harper Collins College Publishers, 1994. — 795 p.
473. Lamb C. W. Principles of Marketing / C. W. Lamb, J. F. Hair, C. McDaniel. — 2nd ed. — Cincinnati (USA) : South-Western Publishing Co., 1994. — 845 p.
474. Lang D. W. There Are Mergers, and There Are Mergers: The Forms of Interinstitutional Combination / D. W. Lang // Higher Education Management and Policy: Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education (OECD). Vol. 14, N 1. — 2002.
475. Lee L.-S. An exploratory survey of prospective childcare givers’ entrepreneurial potential in Taiwan / L.-S. Lee, C.-C. Lai // International Conference on Business and Information. — Kitakyushu (Japan), 2010 (July 5–7). — 11 p.
476. Leinwand Gerald. Public Education / Gerald Leinwand. — USA : Facts On File Inc., 1992.
477. Lesikar R. V. Lesikar’s Basic Business Communication / R. V. Lesikar, J. D. Pettit, M. E. Flatley. — 7th ed. — Chicago (USA) : Irwin, 1996. — 624 p.
478. Levenson Hanna. Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control / Hanna Levenson // Journal of Personality Assessment. Vol. 38, N 4. — 1974 (Aug.). — pp. 377–383.
479. Levenson Hanna. Distinctions Within the Concept of Internal-External Control: Development of a New Scale / Hanna Levenson // Proceedings of the American Psychological Association Annual Convention. 80th Convention. — 1972. — pp. 261–262.
480. Levinson Harry. Why the Behemoths Fall: Psychological Roots of Corporate Failure / Harry Levinson // American Psychologist. Vol. 49, N 5. — 1994 (May). — pp. 428–436.

481. Lindert P. H. *International Economics* / P. H. Lindert. — 9th ed. — Burr Ridge ; Boston ; Sydney : Irwin Inc., 1991. — 682 p.
482. Lithuania Christian Fund College. *Catalog 2000*. — Lithuania : Klaipeda. — 104 p.
483. Lynn Richard. *An Achievement Motivation Questionnaire* / Richard Lynn // *British Journal of Psychology*. Vol. 60, N 4. — 1969. — pp. 529–534.
484. Mabey Christopher. *Management and Leadership Development* / Christopher Mabey, Tim Finch-Lees. — London (UK) : Stage Publications Ltd., 2008. — 271 p.
485. Maistry S. M. *Integrating social responsibility into an entrepreneurship education program: A case study*. / S. M. Maistry, J. Ramdhani // *US-China Education Review*. Vol. 7, N 4. — USA, 2010 (Apr.). — pp. 23–29. — ISSN 1548–6613. — (Serial N 65).
486. *Management 96/97: Annual Editions* / ed. by F. H. Maidment. — 4th ed. — Guilford (USA) : Dushkin Publishing Group ; Brown & Benchmark Publishers, 1996. — 272 p.
487. *Marketing 96/97: Annual Edition* / ed. by J. E. Richardson. — 18th ed. — Guilford (USA) : Dushkin Publishing Group ; Brown & Benchmark Publishers, 1996. — 235 p.
488. Marquette University. *1997–98 Undergraduate Bulletin*. — Milwaukee (Wisconsin, USA). — 250 p.
489. Matteson Michael T. *Note on Tension Discharge Rate as an Employee Health Status Predictor* / Michael T. Matteson, John M. Ivancevich // *Academy of Management Journal*. Vol. 26, N 3. — 1983 (Sept.). — pp. 540–545.
490. Matteson Michael T. *Type A and B Behavior Patterns and Self-Reported Health Symptoms and Stress: Examining Individual and Organizational Fit* / Michael T. Matteson, John M. Ivancevich // *Journal of Occupational Medicine*. — 1982. — N 24. — pp. 585–589.
491. Matthews J. B. *Policies and Persons: A Casebook in Business Ethics* / J. B. Matthews, K. E. Goodpaster, L. L. Nash. — New York (USA) : McGraw-Hill Book Company Inc., 1985. — 529 p.
492. Mauch James E. *Reform and Change in Higher Education* / James E. Mauch, Paula L. W. Sabloff // *Garland Studies in Higher Education*. Vol. 2. ; *Garland Reference Library of Social Science*. Vol. 961. — USA, 1995. — 420 p.
493. McAdams T. *Law, Business and Society* / T. McAdams, J. Freeman, L. Pincus. — 4th ed. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1995. — 876 p.
494. McCraw Thomas K. *Creating Modern Capitalism. How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions* / Thomas K. McCraw. — Cambridge : Harvard University Press, 1997. — 711 p.
495. McCraw Thomas K. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* / Thomas K. McCraw. — Cambridge : Harvard University Press, 2007. — 719 p.
496. McDougall P. P. *International entrepreneurship: the intersection of two research paths* / P. P. McDougall, B. M. Oviatt // *Academy of Management Journal*. Vol. 43, N 5. — 2000. — pp. 902–906.
497. McInnis Craig. *Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture* / McInnis Craig // *Higher Education Management*. Vol. 13, N 2. — 2001. — pp. 45–55.
498. Meindl James R. *Individualism-Collectivism and Work Values: Data from the United States, China, Taiwan, Korea, and Hong Kong*. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Supplement 1 / James R. Meindl, Raymond G. Hunt, Lee Wonsick. — 1989. — pp. 59–77.
499. *Merging of Universities: China Education and Research Network*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.edu.cn/HomePage/english/education/highedu/merge/index.shtml> (Дата звернення: 10.11.2009).
500. Milkovich G. T. *Personal Human Resource Management: A Diagnostic Approach* / G. T. Milkovich, J. W. Boudreau. — 5th ed. — Plano (USA) : Business Publications Inc., 1988. — 872 p.
501. Miner John B. *Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs, and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns* / John B. Miner // *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, N 4. — 1990 (July). — pp. 221–234.
502. Miner John B. *Individuals, Groups, and Networking: Experience with an Entrepreneurship*

- Development Program / John B. Miner // International Council for Small Business Proceedings. — 1991. — N 36. — pp. 82–90.
503. Miner John B. Intelligence in the United States / John B. Miner. — USA : Reprint Greenwood Press, 1973. — 330 p.
504. Miner John B. The 4 Routes to Entrepreneurial Success / John B. Miner. — San Francisco (USA) : Berrett-Koehler Publishers Inc., 1996. — 216 p.
505. Miner John B. Human Resource Management: The Strategic Perspective / John B. Miner, Donald P. Crane. — New York (USA) : HarperCollins, 1995. — pp. 150–174.
506. Miner John B. Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory / John B. Miner, Donald P. Crane, Robert J. Vandenberg // Organization Science. Vol. 5, N 1. — 1994 (Feb.). — pp. 86–97.
507. Miner John B. Predicting Firm Survival from a Knowledge of Entrepreneur Task Motivation / John B. Miner, Norman R. Smith, Jeffrey S. Bracker // Entrepreneurship and Regional Development. Vol. 4, N 2. — 1992 (Apr. – June). — pp. 145–153.
508. Miner John B. Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data / John B. Miner, Norman R. Smith, Jeffrey S. Bracker // Journal of Applied Psychology. Vol. 79, N 4. — 1994 (Aug.). — pp. 627–630.
509. Miner John B. Defining the Inventor-Entrepreneur in the Context of Established Typologies / John B. Miner, Norman R. Smith, Jeffrey S. Bracker // Journal of Business Venturing. Vol. 7, N 2. — 1992 (Mar.). — pp. 103–113.
510. Miner John B. Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms / John B. Miner, Norman R. Smith, Jeffrey S. Bracker // Journal of Applied Psychology. Vol. 74, N 4. — 1989 (Aug.). — pp. 554–560.
511. Miner John B. Applying an Entrepreneurship Development Program to Economic Problems in the Buffalo Area / John B. Miner, Susan Stites-Doe // ed. by Abraham K. Korman. Human Dilemmas in Work Organizations: Strategies for Resolution. — New York (USA) : Guilford Press, 1994. — pp. 243–271.
512. Miron David. The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business / David Miron, David C. McClelland // California Management Review. Vol. 21, N 4. — 1979 (Summer). — pp. 13–28.
513. Mora Jose-Gines. Breaking Down Structural Barriers to Innovation in Traditional Universities / Jose-Gines Mora, Enrique Villarreal // Higher Education Management. Vol. 13, N 2. — 2001. — pp. 57–66.
514. Mount Union College Catalog 2001–2002. — Alliance (Ohio, USA). — 272 p.
515. Mustar P. Technology Management Education: Innovation and Entrepreneurship at MINES Paris Tech, a Leading French Engineering School / P. Mustar // Academy of Management Learning & Education. Vol. 8, N 3. — 2009. — pp. 418–425.
516. National Business Education Association: National standards for Business Education. — Reston (Va., U.S.A.), 1995. — (Національні стандарти бізнес-освіти. Що американські учні мають знати про бізнес і вміти робити в бізнесі // Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. — К. : 2001. — 124 с.).
517. Nickels William G. Understanding Business / William G. Nickels, J. M. McHugh, S. M. McHugh. — 4th ed. — Boston (USA) : Irwin/McGraw-Hill Inc., 1996. — 650 p.
518. Noori Hamid. All-Companion to Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness / Hamid Noori, Russel Radford. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1995. — 152 p.
519. Noori Hamid. Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness / Hamid Noori, Russel Radford. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1995. — 676 p.
520. Ohio Dominican College. Catalog 2001–2003. — Columbus (Ohio, USA). — 179 p.
521. Oleksiyenko A. The Entrepreneurial Response of Public Universities. Professional File / A. Oleksiyenko // Canadian Society for the

- Study of Higher Education, Reports. — Canada, 2002 (Summer). — N 22. — 19 p.
522. Oliver John E. An Instrument for Classifying Organizations / John E. Oliver // *Academy of Management Journal*. Vol. 25, N 4. — 1982 (Dec.). — pp. 855–866.
523. Ozcan Pinar. Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance / Pinar Ozcan, Kathleen M. Eisenhardt // *Academy of Management Journal*. Vol. 52, N 2. — 2009. — pp. 248–279.
524. Paunescu C. Entrepreneurial University: Concurrent Practices in the US Business Higher Education System. A Romanian Fulbright Scholar's View / C. Paunescu // *Academy of Economic Studies. Reports-Research*. — Bucharest (Romania), 2006. — 6 p.
525. Păunescu C. Developing and strengthening model of entrepreneurial university in Romania (Romanian language) / C. Păunescu // *Academia de Studii Economice din Bucuresti, Amfiteatru Economic*. — 2007. — N 22. — pp 54–62.
526. Pearce J. A. Cases in Strategic Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 3rd ed. — Burr Ridge (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1994. — 519 p.
527. Pelzek E. Legislator proposes merging tech schools and universities / E. Pelzek // *The Daily Cardinal*. — Wisconsin-Madison University, 2005 (Jan. 20). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dailycardinal.com> (Дата звернення: 09.12.2008).
528. Peterson's Guides Annual Survey of Undergraduate Institutions. — New York (USA), 1994. — 486 p.
529. Poole D. The Business of Internationalisation: Emerging Issues for the Entrepreneurial University / D. Poole, G. Pratt // 39th Annual Forum Paper of the Association for Institutional Research (AIR). — Seattle (WA, U.S.A.), 1999 (May 30 — June 2). — 56 p.
530. Pride W. M. Marketing: Concepts and Strategies / W. M. Pride, O. C. Ferrell. — 9th ed. — Boston (USA) : Houghton Mifflin Company, 1995. — 753 p.
531. Prodan I. Conceptualizing of academic-entrepreneurial intentions: an empirical test / I. Prodan, M. Drnovsek // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. — 2008. — pp. 1–6.
532. *Public Administration: Annual Editions* / ed. by H. R. Balanoff. — 4th ed. — Guilford (USA) : Dushkin Publishing Group ; Brown & Benchmark Publishers, 1996. — 240 p.
533. Pulliam John D. History of Education in America / John D. Pulliam, James Van Patten. — 6th ed. — USA : Prentice-Hall Inc., 1995. — 460 p.
534. Pusser Brian. Public purpose and private enterprise: The contemporary organization of postsecondary education / Pusser Brian, Diane Dudley // *Change*. — 2001. — N 33(5). — pp. 19–22. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.cdlponline.org/index.cfm?fuseaction=whatis&pg=3> (Дата звернення: 10.03.2009).
535. Quinnipac University. Catalog 2001–2002 // *The Official Bulletin of Quinnipac University* (Hamden, Connecticut, USA). — Canada, 2001. — 440 p.
536. Rangan V. K. Business Marketing Strategy: Cases, Concepts and Applications / V. K. Rangan, B. P. Shapiro, R. T. Moriarty. — Chicago (USA) : Richard D. Irwin Inc., 1995. — 850 p.
537. Reisner A. A Continuing Descent in the Maelstrom / A. Reisner. — 2004 (January 30). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.the-funneled-web.com/Old_Editorials/ed-30_01_04.html (Дата звернення: 05.11.2008).
538. Renner R. The rise of the For-Profit University. Book Review. / R. Renner // *The Journal of Higher Education*. — Higher Ed. Inc., 2003. — N 74(1). — pp. 108–111.
539. Richardson J. E. Business Ethics / J. E. Richardson. — Connecticut (USA) : Dushkin Publishing Group ; Brown & Benchmark Publishers, Guilford, 1996. — 246 p.
540. Rindova V. Entrepreneurship as emancipation / V. Rindova, D. Barry, D. J. Ketchen // *Academy of Management Review*. Vol. 34, N 3. — 2009. — pp. 477–491.
541. Roberts Edward B. Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond / Ed-

- ward B. Roberts. — New York (USA) : Oxford University Press, 1991. — pp. 101–112.
542. Romanovskiy O. O. Online education in the US as a source of additional revenue for universities / O. O. Romanovskiy, Y. Y. Romanovska, O. O. Verkhohlyad // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. Т. 1, № 1(3) : збірник наукових праць. — Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет економіки та права, 2010. — С. 289–298.
543. Rosovsky Henry. The University: An Owner's Manual / Henry Rosovsky. — New York (USA) : W. W. Norton, 1990. — 312 p.
544. Rudolph J. Entrepreneurial Aussies — Success in Tough Times / J. Rudolph, A. Barnaart, M. Smith // Annual International Conference for Community and Technical College Chairs, Deans and Other Organizational Leaders. — CA (U.S.A.) : 1999 (March 3–6), 1999. — 10 p.
545. San Jose Christian College. '97–'98 Catalog. — San Jose (California, USA). — 135 p.
546. San Jose State University. General Catalog 1995–1998. — San Jose (California, USA). — 260 p.
547. Santos Filipe M. Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields / Filipe M. Santos, Kathleen M. Eisenhardt // Academy of Management Journal. Vol. 52. N 4. — 2009. pp. 643–671.
548. Saxenian Annalee. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 / Annalee Saxenian. — Cambridge (USA) : Harvard University Press, 1994. — 240 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.amazon.com/Regional-Advantage-Culture-Competition_Silicon/dp/0674753402 (Дата звернення: 06.08.2008).
549. Schermerhurn J. R. Management / J. R. Schermerhurnю — Canada : John Wiley & Sons Inc., 1996. — 525 p.
550. Schiller International University. 1997–1998 General Catalogs. — Dunedin (Florida, USA). — 236 p.
551. Schiller International University. 1998–1999 General Catalogs. — Dunedin (Florida, USA). — 234 p.
552. Schiller International University. 2002–2003 General Catalog. — Dunedin (Florida, USA). — 237 p.
553. Schiller International University. Florida (U.S.A.) — London (UK) — Paris, Strasbourg (France) — Heidelberg (Germany) — Madrid (Spain) — Ley-sin (Switzerland). // General Catalog. Effective August. — 2008. — 257 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.schiller.edu> (Дата доступу: 11.04.2009).
554. Selected Documents in Education. “UNESCO'S EDUCATIONAL CD-ROM” // Document. and Information Service of the Education Sector. UNESCO. — Paris (France), 1996.
555. Semenik R. J. Principles of Marketing: A Global Perspective / R. J. Semenik, G. J. Bamossy. — 2nd ed. — Cincinnati (USA) : South-Western College Publishing, 1995. — 682 p.
556. Senecal Robert. National University Extension Association, Division of Community Development, new dimensions in community development / Robert Senecal, Harry Smith // Conference proceedings Albuquerque. — 1966 (July 22–27).
557. Sewart D. Student support systems in distance education / D. Sewart // in Open Learning. Vol. 8, N 3. — 1993. — pp. 3–12.
558. Sexton Donald L. Entrepreneurship: Creativity and Growth / Donald L. Sexton, Nancy B. Bowman-Upton. — New York (USA) : Macmillan, 1991. — 380 p.
559. Seymour N. Entrepreneurship Education in American Community Colleges and Universities / N. Seymour // Adjunct ERIC Clearinghouse on Entrepreneurship Education. — Los Angeles (CA, USA). — 2001 (Dec.). — 2001. — 9 p.
560. Seymour N. Native American Entrepreneurship. Digest / N. Seymour // CELCEE Ewing Marion Kauffman Foundation, Report N 03–01. — Kansas City (MO, USA), 2003 (Febr.). — 9 p.
561. Shane S. The promise of entrepreneurship as a field of research / S. Shane, S. Venkataraman // Academy of Management Review. Vol. 25, N 1. — 2000. — pp. 217–226.
562. Shattock Michael. The Challenge Ahead: British Universities in the 21st Century / Michael Shat-

- tock // International Higher Education. — 1999. — N 15 (Spring). — pp. 24–26.
563. Shattock Michael. The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization. In: *Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities* / Michael Shattock. — Glasgow : University of Strathclyde, 2003. — pp. 10–21.
564. Shepherd D. A. Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure / D. A. Shepherd // *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 3, N 3. — 2004. — pp. 274–287.
565. Sherman A. W. *Managing Human Resources* / A. W. Sherman, G. W. Bohlander, H. J. Chruden. — 8th ed. — Cincinnati (USA) : South-Western Publishing Co., 1988. — 734 p.
566. Shure G. H. A Personality Attitude Schedule for Use in Experimental Bargaining Studies / G. H. Shure, J. P. Meeker // *Journal of Psychology*. Vol. 65. — 1967. — pp. 233–252.
567. Siegel C. E. *Marketing: Foundations and Applications* / C. E. Siegel. — Chicago (USA) : Irwin/Mirror Press, 1996. — 515 p.
568. Sikula Andrew E. *Applied Management Ethics* / Andrew E. Sikula. — Chicago (USA) : Irwing, 1996. — 160 p.
569. Slaughter S. *Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University* / S. Slaughter, L. Leslie. — Baltimore (MA, U.S.A.) : The John Hopkins University Press, 1997. — 276 p.
570. Slaughter S. *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State and Higher Education* / S. Slaughter, G. Rhoades. — U.S.A. : The Johns Hopkins University Press, 2009. — 384 p.
571. Shepherd D. A. MBA Admission Criteria and an Entrepreneurial Mind-Set: Evidence From “Western” Style MBAs in India and Thailand / D. A. Shepherd, E. J. Douglas, J. R. Fitzsimmons // *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 7, N 2. — 2008. — pp. 158–172.
572. Slocum John W. A Look at How Manager’s Minds Work / John W. Slocum, Don Hellriegel // *Business Horizons*. Vol. 26, N 4. — 1983 (July – Aug.). — pp. 58–68.
573. Smith Norman R. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company* / Norman R. Smith. — East Lansing (USA) : Bureau of Business and Economic Research. Graduate School of Business Administration. Michigan State University, 1967. — pp. 44–63.
574. Smith Norman R. *Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs*. *Frontiers of Entrepreneurship Research* / Norman R. Smith, John B. Miner. — USA : Babson College : Babson Park Mass., 1984. — pp. 488–495.
575. Smith Norman R. *The Managerial Motivation of Successful Entrepreneurs* / Norman R. Smith, Kenneth G. McCain, John B. Miner // *Oregon Business Review*. — 1976. — N 34. — pp. 3.
576. Smith Norman R. *Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory* / Norman R. Smith, John B. Miner // *Strategic Management Journal*. Vol. 4, N 4. — 1983 (Oct. – Dec.). — pp. 325–340.
577. Smith Norman R. *Correlates of Firm and Entrepreneur Success in Technologically Innovative Companies*. *Frontiers of Entrepreneurship Research* / Norman R. Smith, Jeffrey S. Bracker, John B. Miner. — USA : Babson College : Babson Park Mass., 1987. — pp. 337–353.
578. Smith Norman R. *Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs: Extended Sample Findings*. *Frontiers of Entrepreneurship Research* / Norman R. Smith, John B. Miner. — USA : Babson College : Babson Park Mass., 1985. — pp. 482–488.
579. Solomon L. M. *Accounting Principles* / L. M. Solomon, L. M. Walther, L. M. Plunkett, R. J. Varago. — 4th ed. — Minneapolis ; Saint Paul (USA) : West Publishing Company, 1993. — 1191 p.
580. Sorenson O. *Entrepreneurship: A Field of Dreams?* / O. Sorenson, T. E. Stuart // *The Academy of Management Annals*. Vol. 2, N 1. — 2008. — pp. 517–543.
581. Stam Wouter. *Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: the Moderating Role of Inter— and Extraindustry Social*

- Capital / Wouter Stam, Tom Elfring // *Academy of Management Journal*. Vol. 51. N 1. — 2008. — pp. 97–111.
582. *Statistic Abstract of Education, Science, Sports and Culture*. — Ministry of Education, Science, Sports and Culture, Japan. — 2000 ed. — 171 p.
583. Stevenson H. H. *New Business Ventures and the Entrepreneur* / H. H. Stevenson, M. J. Roberts, H. I. Grousbeck. — 4th ed. — USA : Irwin/McGraw-Hill, 1994. — 740 p.
584. Stewart Alex. *Team Entrepreneurship* / Alex Stewart. — Newbury Park (Calif., USA) : Sage, 1989. — pp. 24–32.
585. Straub J. *Introduction to Business* / J. Straub, R. Attner. — Belmont (California, USA) : Wadsworth Publishing Company, 1994. — 764 p.
586. Subotzky G. *Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs* / G. Subotzky // *Association for the Study of Higher Education*. ASHE Annual Meeting Paper. — Miami (Florida, U.S.A.), 1998 (Nov. 5–8). — 30 p.
587. Suci C.-M. *Entrepreneurial University in The New Economy* / C.-M. Suci, M. Platis // *The Journal of the Faculty of Economics — Economic*. Vol. 2, Issue 1. — 2009 (May). — pp. 591–596.
588. Tannenbaum Scott I. *Training and Development in Work Organizations* / Scott I. Tannenbaum, Gary Yukl // *Annual Review of Psychology*. — 1992. — N 43. — pp. 399–441.
589. Texas A&M University, College Station, Texas, U.S.A. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eahr.tamu.edu/articles/highereducationadministration> (Дата звернення: 20.10.2010).
590. *The Educational System // How To Germany*. Vol. 2, Issue 1. — 1999 (Spring). — pp. 32–36.
591. *The George Washington University Bulletin. Undergraduate Programs*. 1998–1999. — Washington (D.C., USA). — 291 p.
592. *The McGraw-Hill Encyclopedia of Economics* / ed. by Douglas Greenwald. — 2nd ed. — New York (USA) : McGraw-Hill Inc., 1994. — 1093 p.
593. *The United States System of Education*. — US Department of Education. US Information Agency, 1986 (July). — 28 p.
594. Thomdike Robert L. *Verbal Intelligence of the American Adult* / Robert L. Thomdike, George H. Gallup // *Journal of General Psychology*. — 1944. — N 30. — p. 75–85.
595. Thursby M. C. *An Integrated Approach to Educating Professionals for Careers in Innovation* / M. C. Thursby, A. W. Fuller, J. Thursby // *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 8, N 3. — 2009. — pp. 389–405.
596. Tiersky Ethel. *The U. S. A. Customs and Institutions* / Ethel Tiersky, Martin Tiersky. — USA : Prentice-Hall Inc., 1990. — 290 p.
597. Timmons Jeffrey A. *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s* / Jeffrey A. Timmons. — Homewood (Illinois, USA) : Irwin, 1990. — pp. 145–156.
598. Tonoyan V. *Corruption and entrepreneurship: how formal and informal institutions shape firm behavior in nature and emerging market economies* / V. Tonoyan, R. Strohmeier, M. Habib, M. Perlitz // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. — 2006. — pp. M1–M6.
599. Tornatzky Louis G. *Innovation U.: New University Roles in a Knowledge Economy* / Louis G. Tornatzky, Paul G. Waugaman, Denis O. Gray, — NC (USA) : Research Triangle Park. Southern Growth Politics Board, 2002. — 184 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.southerngrowth.com/pubs/pubspdfs/iu_report.pdf (Дата звернення: 03.05.2009).
600. Touro College. *Barry Z. Levine School of Health Sciences*. 1996–1999 Bulletin. — New York (USA). — 160 p.
601. Touro College. *College of Liberal Arts & Sciences* 1996–1998 Bulletin. — New York (USA). — 160 p.
602. Touro College. *School of Career and Applied Studies*. 1997–2000 Bulletin. — New York (USA). — 143 p.
603. Touro College. *School of General Studies* 1997–2000 Bulletin. — New York (USA). — 144 p.
604. Tracey P. *The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education* / P. Tracey, N. Phillips // *Academy*

- of Management Learning & Education. Vol. 6, N 2. — 2007. — pp. 264–271.
605. Trow Martin. Leadership and Academic Reform: Biology at Berkeley / Martin Trow. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ishi.lib.berkeley.edu/cshe/mtrow> (Дата звернення: 20.11.2008).
606. UKLA Funder Research, Annual Reports 1994–1995 to 2002–2003. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.research.ukla.edu/ora> (Дата звернення: 15.10.2008).
607. UKLA Research Centres, Labs, and Institutes. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.research.ukla/labs/index.html> (Дата звернення: 15.11.2008).
608. Undergraduate, Graduate and Postgraduate Degree Programmes in English and German. // Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD). — Bonn (Germany), 1999 (April). — 149 p.
609. University of Connecticut. Undergraduate Catalog 2002–2003. — Storrs (Connecticut, USA). — 199 p.
610. University of Hartford Bulletin. Schedule of Classes. — West Hartford (Connecticut, USA), 2002 (Fall). — 123 p.
611. University of Hartford. Graduate Bulletin 2001–2002. Vol. XLV, N 3. — West Hartford (Connecticut, USA), 2001 (August). — 221 p.
612. Verhoeven J. C. Merging in Higher Education: A Different Experience of the Top, and the Rank and File / J. C. Verhoeven. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ed.sjtu.edu.cn/attachment/present/celebrate107/Merging.ppt> (Дата звернення: 23.03.2010).
613. Vik G. N. Business Communication / G. N. Vik, J. W. Gilsdorf. — Burr Ridge ; Boston ; Sydney : Richard D. Irwin Inc., 1994. — 611 p.
614. Wadhvani R. D. Schumpeter's plea: historical methods in the study of entrepreneurship / Wadhvani R. D., Jones G. // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. — 2006. — Pp. L1–L6.
615. Walsh University Undergraduate Catalog 2001–2002. Vol. XL. — North Canton (Ohio, USA.), 2001 (June). — 192 p.
616. Walter S. G. University departments and entrepreneurial intentions: a cross-level analysis / S. G. Walter, K. P. Parboteeah, A. Walter // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. — 2010. — pp. 1–6.
617. Webb W. You say illegal, I say legitimate: entrepreneurship in the informal economy / W. Webb, L. Tihanyi, R. D. Ireland, D. G. Sirmon // Academy of Management Review. Vol. 34, N 3. — 2009. — pp. 492–510.
618. Whetten David A. Developing management skills / David A. Whetten, Kim S. Cameron. — 2nd ed. — New York (USA) : Harper Collins Publishers Inc., 1991. — 624 p.
619. Williams J. C. Management & Organization / J. C. Williams, A. J. Dubrin, H. L. Sisk. — 5th ed. — Cincinnati (USA) : South-Western Publishing Co., 1985. — 596 p.
620. Wu Joshua B. Consequences of Differentiated Leadership in Groups / Joshua B. Wu, Anne S. Tsui, Angelo J. Kinicki // Academy of Management Journal. Vol. 53, N 1. — 2010. — pp. 90–106.
621. Zaharia R., Grundey D. Challenges and opportunities faced by entrepreneurial university. Some lessons from Romania and Lithuania / R. Zaharia, D. Grundey // The Journal of the Faculty of Economics — Economic. Vol. 4, Issue 1. — 2009 (May). — pp. 874–876.
622. Zhang Xiaomeng. Linking Empowering and Employee Creativity: The Influence Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement / Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol // Academy of Management Journal. Vol. 53, N 1. — 2010. — pp. 107–128.
623. Zikmund W. G. Effective Marketing: Creating and Keeping Customers / W. G. Zikmund, M. d'Amico. — St. Paul (USA) : West Publishing Company, 1995. — 604 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік 25 найкращих підприємницько-орієнтованих ВНЗ США, що надавали у 2010–11 навч. році бакалаврську підприємницьку освіту (бізнес-освіту)

За матеріалами журналу Entrepreneur
(<http://www.entrepreneur.com/topcolleges/index.html>)



№ 1



Університет Х'юстона, Вольф Центр із підприємництва. *Х'юстон, штат Техас.*

Вартість навчання: 15 570 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 2153 студенти. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1995. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 60 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 9.

№ 2



Бабсон Коледж, Центр підприємництва Артура М. Бланка. *Бабсон Парк, штат Массачусетс.*

Вартість навчання: 40400 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1956 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1999. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 95 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 486 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 90. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 4.

№ 3



Університет Байлор, Бейлор програми із підприємництва. *Вако, штат Техас.*

Вартість навчання: 28720 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 270 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких

програм: 1997. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 240 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 5. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 10.

№ 4



Університет Сіракузи, Програми з підприємництва і нових підприємств. Сіракузи, штат Нью-Йорк. Вартість навчання: 36300 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1795 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1996. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 96 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 895 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

№ 5



Університет Південної Каліфорнії, Програми з підприємництва Університету Південної Каліфорнії. Лос-Анджелес, штат Каліфорнія.

Вартість навчання: 42162 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 856 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1981. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 17,5 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 2. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 2.

№ 6



Вашингтонський університет в Сент-Луїсі, Скенделеріз Центр підприємницьких досліджень. Сент-Луїс, штат Міссурі.

Вартість навчання: 40950 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 709 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2003. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 500 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 10. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 7.

№ 7



Брігхем Янг Університет, Роллінс Центр підприємництва та технології. Прово, штат Юта.

Вартість навчання: 8840 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 91 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1989. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 33750 дол. США.

Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 11. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 19.

№ 8



Університет штату Арізона, МакГаїр програми з підприємництва. Тусон, штат Арізона.

Вартість навчання: 8364 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 505 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1983. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 80 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 20 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 4. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 7.

№ 9



Північно-східний університет, Програми з підприємництва та інновацій. Бостон, штат Массачусетс.

Вартість навчання: 37840 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1180 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1980. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 95 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 2 млн дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 4. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 2.

№ 10



Університет штату Оклахома, Центр підприємництва. Норман, штат Оклахома.

Вартість навчання: 3079 дол. США

У 2010–11 навч. році зареєстровано 239 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2004. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 1,32 млн дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 6. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

№ 11



Університет Темпл, Інститут Інновацій та підприємництва. Філадельфія, штат Пенсильванія.

Вартість навчання: 21662 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 323 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1997. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 91 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 312670 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 1. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 5.

№ 12



Університет Дейтрона, Програми з підприємницького лідерства. Дейтон, штат Огайо.

Вартість навчання: 30340 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 300 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1999. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 90 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 45 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 8. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 7.

№ 13



Університет Дріксель, Лоуренс А. Бейба Центр підприємництва у сфері технологій. Філадельфія, штат Пенсильванія.

Вартість навчання: 32300 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 305 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2001. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 350 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 1. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 4.

№ 14



Університет Міссурі-Канзас-Сіті, Інститут підприємництва та інновацій. Канзас-Сіті, штат Міссурі. Вартість навчання: 19905 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 438 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2006. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 350 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 28. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 39.

№ 15



Університет Майамі, Інститут підприємництва Майамі. Оксфорд, штат Огайо.

Вартість навчання: 27797 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 450 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2005. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 158 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 11. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 5.

№ 16



Університет штату Юта, Центр підприємців П'єра Лассонде. Солт-Лейк-Сіті, штат Юта.

Вартість навчання: 20476 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 66 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2000. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 90 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 450 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 7. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

№ 17



Університет Де Пола, Програми з підприємництва Де Пола. Чикаго, штат Іллінойс.

Вартість навчання: 30 тис. дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 175 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1985. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 375 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 3.

№ 18



Університет штату Меріленд в Колледж-Парк, Дінгман Центр із підприємництва і МТЕХ. Коледж-Парк, штат Меріленд.

Вартість навчання: 24337 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1175 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2009. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 335380 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 7. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 16.

№ 19



Університет Бельмонт, Центр підприємництва. Нешвіль, штат Теннесі.

Вартість навчання: 23770 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 148 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2004. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 32,5 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 5. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 8.

№ 20



Університет Бредні, Програма з підприємництва. Пеорія, штат Іллінойс.

Вартість навчання: 26400 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 547 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2004. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 92 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 352 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 2.

№ 21



Техаський християнський університет, Нійлі Програма з підприємництва. Форт-Уорт, штат Техас. Вартість навчання: 32400 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1550 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2001. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 75 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 615145 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 2. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 40.

№ 22



Міський університет Нью-Йорка — Баруч Коледж, Програма з підприємництва і менеджменту малим бізнесом. Нью-Йорк, штат Нью-Йорк.

Вартість навчання: 13050 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 657 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1995. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 94 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 120 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 1. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 4.

№ 23



Університет Вісконсин-Медісон, Центр підприємництва Вейнерт. Медісон, штат Вісконсин.

Вартість навчання: 23062 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 192 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2006. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 84 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 27500 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-ін-

кубаторів): 6. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 11.

№ 24



Університет штату Оклахома, Школа підприємництва. Стілуотер, штат Оклахома.

Вартість навчання: 15651 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1250 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2008. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 45 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 2. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 3.

№ 25



Університет Ксав'єр Огайо, Центр підприємництва та інновацій сім'ї Ксав'єр-Седлер. Цинциннаті, штат Огайо.

Вартість навчання: 30230 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 115 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1990. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 85 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 25 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 2. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 2.

Додаток Б

Перелік 25 найкращих підприємницько-орієнтованих ВНЗ США, що надавали у 2010–2011 навч. році післябакалаврську підприємницьку освіту (бізнес-освіту)

За матеріалами журналу Entrepreneur
(<http://www.entrepreneur.com/topcolleges/index.html>)



№ 1



Бабсон Коледж, Центр підприємництва Артура М. Бланка. *Бабсон Парк, штат Массачусетс.*

Вартість навчання за програмою: 54450 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1301 студент. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1967. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 168900 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 15. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 35 тис. дол. США.

№ 2



Брігхем Янг Університет, Роллінс Центр підприємництва та технології. *Прово, штат Юта.*

Вартість навчання за програмою: 20560 дол. США (для резидентів — 10280 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 251 студент. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2003. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 21250 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 12. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 18.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 118702 дол. США.

№ 3



Університет штату Вірджинія, Школа бізнесу Дарден. *Шарлоттсвіль, штат Вірджинія.*

Вартість навчання за програмою: 46500 дол. США (для резидентів — 42173 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 760 студентів. Перший рік із заснування підприємниць-

ких програм: 1995. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 1,15 млн дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 5. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 14.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 85500 дол. США.

№ 4



Університет Чикаго, Польський Центр підприємництва. Чикаго, штат Іллінойс.

Вартість навчання за програмою: 50900 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1000 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1998. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 70 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 210 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 10. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 7.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 100 тис. дол. США.

№ 5



Мічиганський університет — Анн-Арбор, Інститут Семюеля Зелля і Роберта Х. Лур'є. Енн Арбор, штат Мічиган.

Вартість навчання за програмою: 45200 дол. США (для резидентів — 40250 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1500 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1972. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 50 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії

у 2010–11 навч. році виділено 140 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 7. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 3.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 100 тис. дол. США.

№ 6



Вашингтонський університет в Сент-Луїсі, Скенделеріз Центр підприємницьких досліджень. Сент-Луїс, штат Міссурі.

Вартість навчання за програмою: 44300 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 220 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2001. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 500 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 9. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 200 тис. дол. США.

№ 7



Університет штату Арі зона, МакГаїр програми з підприємництва. Тусон, штат Арізона.

Вартість навчання за програмою: 30776 дол. США (для резидентів — 16064 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 55 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1983. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 20 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 7.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 5 тис. дол. США.

№ 8



Техаський Університет Техасу в Остіні, Центр підприємництва Херба Келлехера. Остін, штат Техас.

Вартість навчання за програмою: 45128 дол. США (для резидентів — 30128 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 304 студенти. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1964. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 95 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 714500 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 14. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 4.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 135 тис. дол. США.

№ 9



Університет Райс, Післябакалаврська школа програм з підприємництва Джонса. Х'юстон, штат Техас.

Вартість навчання за програмою: 42 тис. дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 412 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1974. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 850 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 7. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 5.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 1311150 дол. США.

№ 10



Університет Південної Каліфорнії, Ллойд Грійф Центр досліджень із підприємництва. Лос-Анджелес, штат Каліфорнія.

Вартість навчання за програмою: 44917 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1340 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1971. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 88 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 30 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 7.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 52,5 тис. дол. США.

№ 11



Університет Де Пола, Програми з підприємництва. Чикаго, штат Іллінойс.

Вартість навчання за програмою: 37440 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 198 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1982. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 50 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 3.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 10 тис. дол. США.

№ 12



Університет Північної Кароліни у Чапел-Хілл, Центр дослідження (навчання) підприємництва. Чапел-Хілл, штат Північна Кароліна.

Вартість навчання за програмою: 43600 дол. США (для резидентів — 21475 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1345 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1988. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 95 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 12 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 8. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 3.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 50 тис. дол. США.

№ 13



Школа бізнесу Ектон, MBA програми Ектон із підприємництва. Остін, штат Техас.

Вартість навчання за програмою: 49500 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 30 студентів. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 49,5 тис. дол. США. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 1.

№ 14



Тюлейн Університет, Інститут Леві Розенблюма, Школа бізнесу А. Б. Фримана. Новий Орлеан, Луїзіана.

Вартість навчання за програмою: 42900 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 184 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1992. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 77 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 300 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 1. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 5.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 70 тис. дол. США.

№ 15

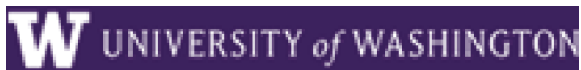


Університет Дріксель, Програми з підприємництва. Філадельфія, штат Пенсильванія.

Вартість навчання: 25 тис. дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 61 студент. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2001. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 350 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 4. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 90252 дол. США.



Університет штату Вашингтон, Центр інновацій та підприємництва. Сіетл, штат Вашингтон.

Вартість навчання: 37419 дол. США (для резидентів — 25101 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 673 студенти. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1991. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 78 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 149 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 3. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 11.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 140 тис. дол. США.



Вейк Форест Університет, Енджелл Центр підприємництва. Вінстон-Салем, штат Північна Кароліна.

Вартість навчання: 38036 дол. США.

У 2010–11 навч. році зареєстровано 98 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1998. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 59897 дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 5. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 1.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 58 тис. дол. США.



Університет штату Іллінойс у Чикаго, Інститут досліджень (навчання) з підприємництва. Чикаго, штат Іллінойс.

Вартість навчання: 29912 дол. США (для резидентів — 17914 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 102 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1982. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 92 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 182 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 4. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 8.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 57 тис. дол. США.



Університет Південної Флориди, Програми магістрів наук з підприємництва у сфері прикладних технологій. Тампа, штат Флорида.

Вартість навчання: 19648 дол. США (для резидентів — 7963 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 1468 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2005. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 340 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 5. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 4.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 15 тис. дол. США.

№ 20



Темпл Університет, Інститут інновацій та підприємництва. Філадельфія, штат Пенсильванія.

Вартість навчання: 31914 дол. США (для резидентів — 21492 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 419 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1997. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 63 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 657,4 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 1. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 5.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 132750 дол. США.

№ 21



Університет Міссурі-Канзас-Сіті, Інститут підприємництва та інновацій. Канзас-Сіті, штат Міссурі.

Вартість навчання за програмою: 14256 дол. США (для резидентів — 5522 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 359 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1998. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 678,5 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 29. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 38.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 50 тис. дол. США.

№ 22



Університет штату Меріленд в Колледж-Парку, Дінгман Центр із підприємництва і MTEX. Коледж-Парк, штат Меріленд.

Вартість навчання за програмою: 50850 дол. США (для резидентів — 42750 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 341 студент. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1986. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 87 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 598 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 4. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 6.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 226750 дол. США.

№ 23



Університет штату Оклахома, Школа підприємництва. Стілуотер, штат Оклахома.

Вартість навчання за програмою: 15652 дол. США (для резидентів — 4026 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 235 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 2007. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 225 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 2. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 2.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 45 тис. дол. США.



Лайола Мерімаунт Університет, Програма з підприємництва. Лос-Анджелес, штат Каліфорнія.

Вартість навчання: за одну дисципліну/предмет MBA програми: 1144 дол. США (у MBA програмі до 15 дисциплін/предметів).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 100 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1972. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 100 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 35 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 1. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 2.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 5 тис. дол. США.



UNIVERSITY OF OREGON
Securities Analysis Center

Університет штату Орегон, Центр підприємництва Лундквіст. Юджин, штат Орегон.

Вартість навчання за програмою: 19470 дол. США (для резидентів — 14058 дол. США).

У 2010–11 навч. році зареєстровано 37 студентів. Перший рік із заснування підприємницьких програм: 1989. Відсоток викладачів, які є підприємцями: 80 %. Для студентів із підприємництва можуть надаватися стипендії. На стипендії у 2010–11 навч. році виділено 50 тис. дол. США. Кількість організацій і клубів із підприємництва (бізнес-інкубаторів): 2. Кількість програм із наставництва у сфері підприємництва: 5.

Щорічні суми винагород у конкурсах бізнес-планів: 75 тис. дол. США.

Додаток В

Найкращі підприємницькі університети Великобританії у 2010–2011 навч. році
За даними Міністерства університетів і науки (Ministry for Universities and Science) та
Національної Ради випускників-підприємців Великобританії
(National Council for Graduate Entrepreneurship–NCGE). – [Електронний ресурс].
Режим доступу: www.ncge.com

1. Brunel University



2. University of Central Lancashire



3. University of Hertfordshire



4. Imperial College London



5. University of Plymouth



6. Teesside University



О. О. Романовський

Феномен підприємництва в університетах світу: Монографія. — Вінниця: Нова Книга, 2012. — 504 с.

Анотація

У монографії на прикладі провідних університетів США, Великобританії та ін. економічно розвинутих країн світу досліджується феномен університетського (академічного) підприємництва, вплив підприємництва на економічний розвиток держав, причини і наслідки академічного капіталізму та комерціалізації діяльності ВНЗ.

Аналізуються трансформаційні зміни у світовій системі вищої освіти в кінці XX – на початку XXI століть, визначається місце і місії ВНЗ у сучасному суспільстві, аналізуються світові тенденції реформування вищої освіти і зарубіжний досвід трансформації ВНЗ. Досліджуються причини виникнення феномену підприємницької діяльності ВНЗ, аналізується діяльність провідних підприємницьких ВНЗ світу, вивчається зарубіжний досвід ефективної підприємницької і бізнес-освіти, а також поступове перетворення дослідницьких університетів у інноваційні підприємницькі ВНЗ.

На основі аналізу концепцій і моделі так званої “потрійної спіралі” Г. Іцковица вивчаються можливості інноваційного розвитку українського суспільства, доводиться доцільність і визначаються шляхи підприємницьких перетворень національних ВНЗ.

Книга буде корисною економістам, фахівцям у галузі управління освітою, економікою вищої освіти, керівникам вищих і середніх навчальних закладів, науковцям, викладачам, а також студентам економічних і педагогічних спеціальностей.

А. А. Романовский

Феномен предпринимательства в университетах мира: Монография. – Винница: Нова Книга, 2012. — 504 с.

Аннотация

В монографии на примере ведущих университетов США, Великобритании и др. развитых стран мира исследуется феномен университетского (академического) предпринимательства, влияние предпринимательства на экономическое развитие держав, причины и последствия академического капитализма и коммерциализации деятельности вузов.

Анализируются трансформационные изменения в мировой системе высшего образования в конце XX — начале XXI веков, определяется место и миссии вуза в современном обществе, анализируются мировые тенденции реформирования высшего образования и опыт трансформации вузов. Исследуются причины возникновения феномена предпринимательской деятельности вузов, анализируется деятельность ведущих предпринимательских вузов мира, изучаются зарубежный опыт эффективного предпринимательского и бизнес-образования, а также постепенное преобразование исследовательских университетов в инновационные предпринимательские вузы.

На основе анализа концепций и модели так называемой “тройной спирали” Г. Ицковица изучаются возможности инновационного развития украинского общества, доказываемая целесообразность и определяются пути предпринимательских преобразований национальных вузов.

Книга будет полезна экономистам, специалистам в области управления образованием, экономикой высшего образования, руководителям высших и средних учебных заведений, ученым, преподавателям, а также студентам экономических и педагогических специальностей.

O. O. Romanovskiy

The Phenomenon of Entrepreneurship at Universities in the World: a Monograph. – Vinnytsia: Nova Knyha, 2012. — 504 p.

Abstract

In this monograph the phenomenon of the university (academic) entrepreneurship, the impact of entrepreneurship on economic development of nations, the causes and consequences of academic capitalism and commercialization activities of universities are studied on the example of the leading universities of the U.S., UK and other developed countries. The transformational changes in the global higher education system in the late XX — early XXI century are analyzed. The place and mission of the university in modern society are determined. The global trends of higher education reforming and experience of the universities transformation are examined. The reasons of the universities entrepreneurial activity phenomenon are analyzed. The activities of the leading business schools of the world are considered. International experiences of effective entrepreneurial and business education, as well as the gradual transformation of research universities into innovative business schools, are studied.

The possibilities of the Ukrainian society innovative development, based on the analysis of concepts and models of the so-called “triple helix” of G. Itskovits, are explored. The opportunities and the ways of national higher educational institutions entrepreneurial transformations are being proved.

The book will be useful for economists, specialists in the field of education management, economists in the sphere of higher education, heads of secondary and higher education institutions, scholars, teachers and students of economic and educational majors.

Навчальне видання

Романовський Олександр Олексійович

ФЕНОМЕН ПІДПРИЄМНИЦТВА В УНІВЕРСИТЕТАХ СВІТУ

Монографія

Редактор *С. І. Мазур*

Коректори: *О. А. Могила, Л. Я. Шутова*

Комп'ютерна верстка: *Д. Г. Мацяка*

Піписано до друку 06.08.12. Гарнітура Калібрі.
Формат 84×108/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 40,83. Наклад 1000 пр. Зам. № 627.

ПП "Нова Книга"

21029, м. Вінниця, вул. Квятека, 20

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 2646 від 11.10.2006 р.

Тел. (0432) 52-34-80, 52-34-82. Факс 52-34-81

E-mail: info@novaknyha.com.ua

www.novaknyha.com.ua