

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені М.П.Драгоманова

На правах рукопису

Романовський Олександр Олексійович

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Науковий консультант –  
член-кореспондент НАПН України, доктор економічних наук, професор  
Грищенко Іван Михайлович

Київ – 2013

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	21
1.1. Економічна сутність інноваційного розвитку сфери вищої освіти в умовах її реформування .....	21
1.2. Теоретичне підґрунтя організації інноваційної діяльності в сфері вищої освіти .....	61
1.2. Академічний капіталізм та університетське підприємництво як чинники інноваційних змін у сфері вищої освіти .....	93
Висновки до розділу 1 .....	102
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКАДЕМІЧНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	106
2.1. Концептуально-методологічні основи інноваційної підприємницької діяльності вищих навчальних закладів у світі .....	106
2.2. Чинники інноваційного розвитку сфери вищої освіти .....	128
2.3. Зарубіжний досвід формування та впровадження інноваційної діяльності в об'єкти вищої освіти .....	151
Висновки до розділу 2 .....	178
РОЗДІЛ 3. НОВА РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	181
3.1. Вища освіта як фактор економічного зростання держави .....	181
3.2. Державна політика стимулювання розвитку освітньої діяльності .....	205
3.3. Роль держави у підтримці вищої освіти, підприємництва і розбудові підприємницької освіти (зарубіжний досвід) .....	234
Висновки до розділу 3 .....	244
РОЗДІЛ 4. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СУСПІЛЬСТВА .....	247
4.1. Вплив інноваційного академічного (університетського) підприємництва на прискорений розвиток суспільства знань .....	247
4.2. Роль академічного підприємництва і підприємницько- налаштованих університетів у розвитку інкубаторів інновацій .....	277
4.3. Узагальнення систем управління інноваційною діяльністю орієнтованих на академічне підприємництво університетів .....	297
Висновки до розділу 4 .....	318
РОЗДІЛ 5. ШЛЯХИ ПОДАЛЬШОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	322
5.1. Прибуткова та неприбуткова (безприбуткова) вища освіта .....	322
5.2. Удосконалення інноваційної діяльності вищих навчальних закладів і сфери вищої освіти України в контексті світового досвіду .....	338

5.3. Оцінки вигоди від інвестицій в освіту та узагальненого внеску до торговельного балансу від промислового впровадження інноваційних технологій .....	375
Висновки до розділу 5 .....	390
ВИСНОВКИ.....	393
Додаток А .....	402
Додаток Б .....	411
Додаток В .....	432
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	476

## ВСТУП

Проблеми сучасної вищої освіти загострилися в усьому світі ще у 1980-1990-х роках внаслідок економічних криз і поступового скорочення соціальних програм, у тому числі – й бюджетного фінансування ВНЗ. У країнах колишнього СРСР ці проблеми особливо яскраво висвітлювалися в середині 1990-х через труднощі трансформаційних змін у процесі політичних та суспільно-економічних перетворень, отримання незалежності та переходу до ринкових відносин. Такі проблеми за своєю суттю не є унікальними і властивими окремим націям, тому вони повинні розглядатися в загальносвітовому контексті трансформації інституційних основ вищої освіти. Нові, ринково-орієнтовані та вкрай комерціалізовані умови існування університетів у сучасному суспільстві поставили перед урядами держав, науковим і освітянським співтовариством питання про відмову від колишніх методів роботи, заснованих на державному протекціонізмі і виключно бюджетному фінансуванні вищої освіти, пристосовування до нових жорстких умов ринку, обмеження у деякій мірі академічної свободи і подальшої комерціалізації університетської діяльності.

Процеси глобалізації економіки, стрімке поширення впливу бізнесу на всі сфери діяльності людства, комерціалізація гуманітарних галузей суспільства і, у першу чергу, наукової діяльності та вищої освіти призвели до виникнення у 1980-х роках феномену академічного капіталізму. Комерціалізація результатів науково-дослідницької та освітньої діяльності провідних дослідницьких університетів, поява підприємницьких університетів, університетів-підприємств, як і університетських підприємств із комерціалізації результатів наукових досліджень, сприяли прискоренню економічного розвитку багатьох країн світу. У США, Великобританії і деяких інших державах відбулося успішне перетворення (трансформація) великих дослідницьких університетів і коледжів у підприємницькі ВНЗ, в Австралії частина підприємницьких університетів поступово перетворилася в успішні університети-підприємства, а досвід Кембриджського підприємства з комерціалізації результатів науково-технічної і винахідницької діяльності професорів і науково-технічного

персоналу університету Кембриджа просто вражають. Провідні дослідницькі підприємницькі ВНЗ світу у співпраці із промисловістю (бізнесом) і за підтримки держави сьогодні вже значною мірою впливають на соціально-економічний розвиток суспільства, а їхній внесок у національні ВВП є досить відчутним.

Бурхливий розвиток науки і техніки, глобалізаційні та інтеграційні зміни у суспільстві, широке розповсюдження ринкових економічних відносин і посилення їхнього впливу на систему вищої освіти призвели 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. У цьому аспекті цікавим і корисним є досвід США, Великобританії й інших розвинутих країн щодо організації і підтримки інноваційної підприємницької діяльності дослідницьких університетів, коледжів і орієнтованих на університетське підприємництво ВНЗ. Тому вивчення і грамотне запозичення передового досвіду ВНЗ дослідницького і підприємницького типу провідних зарубіжних країн є актуальним, доцільним і корисним для ефективного здійснення реформ у системі вищої освіти України.

**Постановка проблеми.** Забезпечення стабільного прискорення *соціально-економічного розвитку країни* є головним завданням для усіх урядів і народів світу. Він є саме тим показником, що відображує тісний зв'язок між рівнем економічного розвитку і вирішенням соціальних проблем країни, а головними чинниками, що впливають на його позитивну динаміку, є впровадження інновацій та розвиток усіх форм і типів підприємництва. Усі економічно розвинені країни світу впроваджують нові знання, стимулюють і підтримують мале і середнє підприємництво, що сприяє

їхньому інноваційному розвитку, підвищенню якості та конкурентоспроможності виробленої продукції (послуг), а також рівня життя населення. Питання соціально – економічного розвитку суспільства досліджували такі відомі вчені, як Й. Шумпетер, З. Бжезинський, В. Леонтьєв, У. Ростоу, Р. Солоу, С.В. Мочерний, В.Д. Базилевич, В.М. Геєць, Ю.М. Пахомов, А.К. Василевський та інші.

Для прискорення темпів економічного зростання української економіки усі ці складові є надзвичайно важливими і актуальними. Так, у Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2012 році" [181] підкреслюється *пріоритетність державної політики розвитку підприємництва всіх розмірів та організаційно-правових форм*. Також зазначається, що *"Сприяння розвитку національного підприємництва, в т.ч. малого та середнього, є стрижнем економічних реформ"* [181, с. 43], а *"Головне місце в новій моделі вітчизняної економіки в умовах післякризового відновлення має належати активізації підприємництва як інтегрального соціально-економічного процесу, розбудові ефективних підприємницьких стратегій"* [181, с. 46]". У Посланні наголошується, що *"Розвиток національного підприємництва є особливо актуальним у період пошуку нових економічних моделей і стратегій, що сприятимуть посиленню стійкості та формуванню джерел розвитку національної економічної системи"* [181, с. 47], що важливими завданнями є *"удосконалення інституційного середовища щодо здійснення інноваційної діяльності в Україні"* [181, с. 71]", а також *"розкриття та реалізація підприємницького потенціалу нації як основного інституційного ресурсу розвитку ринкової економіки"*. Далі підкреслюється, що *"поліпшення бізнес-клімату є одним із ключів до розкриття підприємницького потенціалу України, досягнення більш високої конкурентоспроможності та підвищення соціальних стандартів"* [181, с. 71-72], що *"джерелом зростання продуктивності праці у світі дедалі більше стають інновації у широкому сенсі (оптимізація виробничих процесів, інтеграція у виробництво нових технологій, виробів, видів послуг), а адекватне вимогам часу інноваційне середовище є можливим лише за умови високого рівня розвитку освітньо-наукової системи. Тому реформування освітньої системи України є на сьогодні*

першочерговим завданням. Серед ключових напрямів такого реформування є передусім *приведення освіти у відповідність до запитів економіки, інтеграція в єдиний європейський освітній простір, посилення дослідницького та інноваційного компонентів*" [181, с. 163-164], утворення "для наукових колективів можливості створення підприємств у спрощеному порядку для *комерціалізації результатів наукової діяльності* з урахуванням інтересів держави, відповідних наукових чи навчальних установ", "посилення дослідницького та *інноваційного компонентів в українській освіті*" [181, с. 166]. Також зазначено, що "Перспектива розбудови в Україні *суспільства знань* вимагає глибокого реформування освітньо-виховної сфери, що має здійснюватися на основі розумного поєднання *кращого зарубіжного досвіду* з національними традиціями" [181, с. 164].

Важливими механізмами розв'язання поставлених завдань є посилення вищих навчальних закладів, які поряд із власне освітньою активно займаються науково-дослідною та *інноваційною* діяльністю, – дослідницьких університетів.

У цьому аспекті *головними завданнями дослідницьких ВНЗ* і наукових установ будь-якої країни світу є генерація (продукування) нових знань, розробка та прискорене впровадження сучасних інноваційних технологій, методів і методик для прискорення економічного зростання держави. Основними чинниками, що впливають на отримання бажаних результатів, є ефективність такої діяльності та:

- стабільне зростання обсягів підприємницької діяльності, поширення малого і середнього бізнесу, утворення нових стартових (стартап) компаній і їхній подальший розвиток;
- якість науково-дослідницької і проектно-конструкторської діяльності ВНЗ і науково-дослідницьких установ із створення нових знань і інноваційних технологій;
- швидкість трансферу (розповсюдження і впровадження) цих нових знань і інноваційних технологій, створення спін-офф (спін-аут) підприємств;
- продуктивність співпраці тріади "ВНЗ (наукові установи) – промисловість (підприємства, бізнес) – держава" – за моделлю "потрійної спіралі" Г.Іцковіца;
- державна і суспільна підтримка підприємництва як альтернативної (до корпоративного бізнесу) форми економічного розвитку суспільства.

**Актуальність теми.** Перспектива розбудови в Україні суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки вимагає глибокого реформування освітньо-виховної сфери, інноваційного розвитку системи вищої освіти, науки та науково-технічної діяльності. Це має здійснюватися на основі розумного поєднання кращого зарубіжного досвіду з національними традиціями. Зважаючи на пріоритетність державної політики інноваційного розвитку сфери вищої освіти, впровадження інноваційного підприємництва всіх розмірів та організаційно-правових форм, підґрунтям економічних реформ і головним важелем в новій моделі вітчизняної економіки в умовах післякризового відновлення є активізація всіх видів підприємництва як інтегрального соціально-економічного процесу, розбудова ефективних інноваційних підприємницьких стратегій. Прискорений розвиток галузей національної вищої освіти, науки, та інноваційних технологій і підприємництва є особливо актуальним у період пошуку нових економічних моделей і стратегій, що сприятимуть посиленню стійкості та формуванню джерел розвитку національної економічної системи. Важливим є подальше удосконалення інституційного середовища для здійснення інноваційної діяльності в Україні, а також розкриття та реалізація підприємницького потенціалу нації як основного інституційного ресурсу розвитку ринкової економіки, досягнення більш високої конкурентоспроможності та підвищення соціальних стандартів.

Оскільки джерелом зростання продуктивності праці у світі дедалі більше стають інновації, що спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, інтеграцію у виробництво нових технологій, виробів і послуг, утворення адекватного вимогам часу інноваційного середовища є можливим лише за умови високого рівня розвитку освітньо-наукової сфери. Важливими механізмами розв'язання цих економічних, соціальних і науково-технічних завдань нашої держави є посилення дослідницьких ВНЗ, які поряд із освітньою активно займаються інноваційною науково-дослідною діяльністю, приведення системи вищої освіти у відповідність до запитів економіки, інтеграція в єдиний європейський освітній простір, посилення дослідницького та інноваційного компонентів, утворення для наукових колективів можливості створення підприємств у спрощеному порядку для комерціалізації результатів



наукової діяльності з урахуванням інтересів держави, відповідних наукових і навчальних установ, посилення дослідницького та інноваційного компонентів в українській освіті. Одним із дієвих механізмів інноваційного розвитку сфери вищої освіти, прискорення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної промисловості слід розглядати інноваційне академічне або університетське підприємництво, яке в високорозвинених країнах світу цілком слушно вважається прискорювачем економічного зростання націй.

Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку вищої освіти та науки, інноваційного академічного підприємництва закладені у працях відомих вчених – фахівців у сфері економічної теорії, економічного розвитку, проблем організації і розвитку бізнесу, підприємництва, менеджменту, маркетингу, венчурного фінансування тощо, у тому числі у сфері вищої освіти і університетської освітньо-науково-виробничої діяльності. Серед них: Л.І.Абалкін, М.Альберт, Б.Альстренд, Й.Ансофф, Г.Армстронг, Б.Берман, Д.Боди, С.Брю, Б.Гаврилишин, Т.Герет, Р.Гріфін, Р.Гетльбронер, Дж.Дениелс, Е. Долан, Л.Ерхард, Р.Клоноскі, Ф.Котлер, Дж.Лемпел, К.Макконнел, М.Мескон, Г.Минцберг, М.Нойберт, В.Нордхаус, Д.Норт, Р.Пейтон, М.Портер, П.Самуельсон, О.Сандерс, Дж.Сонер, А.Стрикленд, Л.Тароу, А.Томпсон, Уерта де Сото Хесус, Й.Шумпетер та ін. У працях таких відомих фахівців, як А.М.Асаул, Т.М.Боголіб, З.С.Варналій, В.А.Вергун, І.М.Грищенко, С.А.Єрохін, І.С.Каленюк, Є.А.Князєв, В.Г.Кремень, О.В.Куклін, В.І.Куценко, О.М.Левченко, С.В.Мочерний, А.Ф.Павленко, В.Д.Рожок, В.Б.Супян, Р.М.Федосова, А.С.Філіпенко та інших детально досліджувалися фактори розвитку інноваційної діяльності в сфері вищої освіти, інноваційного підприємництва, а також економіко-організаційні проблеми системи вищої освіти.

Зарубіжні наукові концепції і теоретичні розробки з організаційно-економічних, правових, суспільно-корисних і професійних аспектів університетського (академічного) підприємництва розроблені такими відомими фахівцями: Л.Лесли, Г.Роудз, С.Слотер, Е.Дж.Хакет та ін. – у сфері "академічного капіталізму"; М.Геррео-Кано, О.О.Грудзинський, Д.Ділл, Г.Іцковіц, Д.Кірбі, Б.Кларк, Г.Н.Константинов, Є.А.Князєв, Дж.Крисмен, М.В.Пеліхов, А.Сандгрєн, Н.Тойвонен,

Д.Урбано, С.Р.Филонович, С.Фрейзер, Т.Хінес, М.Шатток та ін. – у сфері університетського (академічного) підприємництва; Д.Б.Балкін, П.Б.Браунерхельм, П.Т.Гіаніодіс, Б.Голдстейн, Р.А.Дженсен, Л.Дзян, З.Дж.Екс, Б.Карлссон, Г.Д.Маркман, С.Д.Оганг, Д.Б.Одрич, Ф.Т.Ротермел, Дж.Сорсбі, М.Сорсбі, Х.Троп, П.Х.Фан – у сфері інноваційної підприємницької діяльності дослідницьких університетів із утворення знань, комерціалізації і трансферу технологій; А.Гібб, Л.Лазаретті, Т.Ребардер, Е.Таволетті, Ч.Фінн, П.Ханнон, П.Холден – у сфері академічної підприємницької діяльності університетів із надання підприємницької освіти і визначення нової суспільної ролі ВНЗ і т.д. Проте майже немає або обмаль робіт, присвячених комплексному дослідженню теоретико-організаційних засад, практичних і методологічних основ інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки, підприємницької діяльності ВНЗ в інноваційному розвитку суспільства, визначенню економічної сутності інноваційної діяльності ВНЗ у системі вищої освіти, вивченню і класифікації видів і типів освітньої інноваційної діяльності, а також дослідженню економічних закономірностей і категоріальних характеристик таких об'єктивних явищ, як "академічний капіталізм" і "університетське підприємництво". Також недостатньо дослідженими є й організаційно-економічні аспекти державно-скерованого управління інноваційним розвитком сфери вищої освіти, академічною (університетською) інноваційною діяльністю та соціально-економічні результати від впровадження університетських інновацій в системі вищої освіти й можливість творчого використання позитивного зарубіжного досвіду для прискорення економічного зростання України. Це й зумовило вибір теми дисертації **"Теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку сфери вищої освіти"**, визначення предмету, об'єкту, мети і завдань дослідження.

Роботу присвячено пошуку, виявленню й дослідженню економічних механізмів інноваційного розвитку сфери вищої освіти як дієвого чинника підвищення ефективності та удосконалення управління національним господарством.

Дослідження виконувалося *відповідно до тематики таких комплексних науково-дослідницьких робіт і державних програм Українсько-американського гуманітарного інституту "Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в*

Україні" (УАГІ ВМУУ) при Національному педагогічному університеті (НПУ) імені М.П.Драгоманова, як: "Дослідження та впровадження в систему освіти України теорії та практики підприємницької діяльності вищих навчальних закладів провідних країн світу" (номер державної реєстрації – 0112U001691, 2012-2016 р.), де у 2012-2013 роках особисто автором визначено завдання, напрями та методику наукового дослідження, розроблено методологічні положення та застосовано оригінальну методику визначення базових понять і класифікації підприємницьких ВНЗ, методологічні засади для удосконалення теорії університетської інноваційної підприємницької діяльності щодо зв'язку підприємництва, підприємницької освіти та інноваційного університетського підприємництва із економічним і соціальним розвитком регіонів країн світу; "Дослідження та подальше вдосконалення системи підприємницької освіти в Україні" (державний реєстраційний номер 0110U002382, 2010-2012 р.), де автором особисто визначено завдання, напрями та методику наукового дослідження, розроблено методику класифікації і добору підприємців, методологічні рекомендації щодо підвищення ефективності підприємницької освіти та інноваційні програми та навчальні плани з професійної підготовки національних підприємців; "Дослідження та подальше вдосконалення системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні" (номер державної реєстрації – 0110U002380, 2010-2012 р.), в рамках якої автором розроблено методологічні положення щодо ефективності інтернаціоналізації вищої підприємницької освіти та використання інформаційних технологій і дистанційного навчання у ВНЗ з метою отримання додаткового прибутку і комерціалізації результатів їх діяльності; "Лідерство в бізнесі й освіті та його роль в соціально-економічному розвитку країни" (номер державної реєстрації – 0113U002092, 2013-2015 р.), де у 2013 році особисто автором визначено завдання, напрями та методику наукового дослідження, розроблено методологічні положення щодо виявлення і посилення ролі лідерства і лідерів-особистостей в управлінні економічною і невиробничою (гуманітарною) діяльністю для прискорення соціально-економічного розвитку суспільства; а також Київського національного університету технологій та дизайну: "Проведення прогностно-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти

перспективам соціально-економічного розвитку України" (номер державної реєстрації – 0113U000324) де у 2012-2014 роках особисто автором розроблено теоретико-методологічні засади інноваційної професійної підготовки підприємців і менеджерів у соціально-економічному розвитку України.

**Мета роботи.** Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку системи вищої освіти на основі університетського підприємництва та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення державної політики актуалізації ролі вищої освіти в інноваційному розвитку національної економіки.

Відповідно до визначеної мети були поставлені та вирішувались наступні завдання:

- розкрити економічну сутність інноваційного розвитку сфери вищої освіти;
- дослідити "академічний капіталізм" та "університетське підприємництво" в якості чинників інноваційних змін у сфері вищої школи;
- узагальнити концептуально-методологічні основи інноваційної підприємницької діяльності вищих навчальних закладів в країнах світу;
- визначити роль університетів в інноваційному розвитку вищої освіти та економіки в цілому;
- охарактеризувати сутність та інструментарій державної політики підтримки та стимулювання розвитку підприємницької освітньої діяльності;
- ідентифікувати напрями впливу академічного (університетського) підприємництва на прискорений розвиток суспільства знань;
- довести ефективність впровадження академічного підприємництва та інкубаторів інновацій;
- узагальнити підходи та охарактеризувати складові системи управління інноваційною діяльністю університетів;
- виявити та систематизувати особливості, переваги та недоліки прибуткових та неприбуткових, відкритих і закритих освітніх корпорацій;
- оцінити вигоди від інвестицій в освіту з точки зору торговельного балансу та сукупного народногосподарського ефекту;

– запропонувати шляхи подальшого інноваційного розвитку сфери вищої освіти.

**Об'єктом дослідження** є процеси інноваційного розвитку системи вищої освіти в національній економіці в умовах становлення суспільства знань в Україні.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних засад інноваційного розвитку сфери вищої освіти на засадах університетського (академічного) підприємництва.

**Методи дослідження.** Автором використано діалектичний підхід для аналізу та осмислення змісту й особливих характеристик інноваційного розвитку сфери вищої освіти на основі нового явища університетського (академічного) підприємництва як економічної категорії в системі соціально-економічних зв'язків і відносин цілісної економічної системи сучасного суспільства знань. Методи абстрагування, системно-структурні та теоретико-інформаційні використані при дослідженні умов формування університетського (академічного) підприємництва, особливостей і сутності університетської підприємницької діяльності та її впливу на фінансову стабільність ВНЗ, регіональне та національне економічне зростання, а також на конкурентоспроможність економік країн. Також застосовувалися прийоми аналізу загального, узагальнення часткового для формування цілісної кінцевої картини щодо позитивних і негативних рис академічного капіталізму та проникнення ринкових механізмів у суто академічну діяльність вищих навчальних закладів, моделювання – при розробленні архітектури і концепції різноманітних моделей сучасних інноваційних підприємницьких університетів, моделей показників підприємницької діяльності ВНЗ, інфраструктури розвитку і підтримки інноваційних проектів у дослідницькому підприємницько-орієнтованому ВНЗ, а також показників очікуваного нового (поточного щорічного) та довготермінового (за декілька років) народногосподарського ефекту від результатів інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали Міністерства соціальної політики України, дані Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, Державної служби

інтелектуальної власності, офіційні публікації міжнародних організацій, експертні оцінки рейтингових агентств, монографічна література, матеріали наукових конференцій, вітчизняні та зарубіжні публікації, електронні ресурси мережі Інтернет тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні теоретичних та методичних підходів, які дозволяють сформулювати та обґрунтувати концептуальні засади інноваційного розвитку сфери вищої освіти та напрями подальшого удосконалення організаційних форм університетського підприємництва, що сприятиме збагаченню інститутів ринку та розкриттю потенціалу власного розвитку.

Так,

*уперше:*

– розвинена теорія та методологія інноваційної діяльності системи вищої освіти України, що полягає у забезпеченні наукового супроводу адаптації та включення закладів освіти України у сферу ринкових відносин і проявляється у використанні ними нових економічних можливостей для поліпшення власного фінансового стану. Запропоновані засади інноваційного академічного підприємництва вищих навчальних закладів сприяють приросту наукових знань про освітню діяльність у сфері вищої освіти як виду економічної діяльності, оскільки воно є невід’ємною складовою розвитку суспільних відносин у здійсненні господарської діяльності між суб’єктами ринку, поглиблюючи його сутність та значення в умовах становлення ринкових відносин в Україні;

– уточнено економічну сутність категорії " університетське підприємництво" та її місце в системі економічних категорій зі значно більш широких методологічних позицій, ніж існуючі дефініції. Доведено, що університетське підприємництво збагачує економічні відносини, та є однією із найважливіших складових цілей і змісту модернізації української освіти, сприяючи зростанню ефективності і економічної стійкості вищих навчальних закладів;

– розроблено концептуальні положення інноваційного розвитку системи вищої освіти, які базуються на основі фінансово-економічного та управлінського підходу до трансформації економічних відносин в розвитку національної вищої освіти в

сучасних умовах. Існуюче розмаїття наукових напрямів і наукового знання у сфері академічного підприємництва закордонних і вітчизняних дослідників свідчать про складний процес освітньої діяльності, який потрібно аналізувати виходячи із методологічних, світоглядних, ідеологічних а також національних особливостей в підході до організації цих досліджень. Реалізація цих положень буде сприяти створенню комплексної системи управління вищою освітою в Україні;

*удосконалено:*

– науково-методологічні основи дослідження актуальних організаційно-економічних проблем становлення і розвитку академічної підприємницької діяльності на основі: ідентифікації чинників та напрямів трансформації функцій та ролі університетів в інноваційному розвитку економіки; обґрунтування необхідності та впровадження інституційних засад для поширення університетського підприємництва; розробка дієвої державної політики підтримки диверсифікації та автономії університетської діяльності, розвитку інституту ендаументу, державного і проектного фінансування, підвищення ефективності дослідництва та сприяння трансферу технологій;

– понятійний апарат підприємництва в університетах з позицій сучасних знань та розвитку ринкових відносин у освітній діяльності, які відбуваються в світовій та національній освіті. Зокрема, уточнено поняття "підприємницького університету", суть якого полягає в управлінні внутрішніми зусиллями колективу організаційної структури в умовах ризику, яке цілеспрямоване на продуктиві, процесові, організаційні й маркетингові інновації. Ці інновації охоплюють широкий діапазон змін, що відбуваються в підприємницькому університеті та вимагають рішучих зусиль, які по суті є підприємницькими;

– методичний підхід до класифікації організаційно-економічних і правових відносин у період формування університетського підприємництва в Україні шляхом впровадження моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковіца. На відміну від існуючої моделі співпраці між владою, бізнес-середовищем та вищими навчальними закладами в умовах вітчизняної економіки, ефективнішою підтверджена тріада "Університет – Бізнес – Влада", в якій ядром інноваційної діяльності є університет. Його

використання забезпечить якісні зміни при визначенні пріоритетів діяльності вищих навчальних закладів в економіці України та може бути використаним при розробці сучасних принципів взаємодії ринку освітніх послуг і ринку праці, сприятиме підвищенню ефективності розвитку національної економіки;

– методику розробки системи модульних архітектур підприємницьких університетів, науково-виробничих комплексів та інших науково-дослідних установ, яка на відміну від існуючих, будується на основі впровадження модульного підходу до проектування їх організаційної моделі та подальшого реінжинірингу цих закладів в умовах економіки знань. Систематизовано ключові ознаки підприємницького університету, який виступає і багатогранним соціальним інститутом (освітнім та науковим центром), і повноцінним економічним суб'єктом: якість і престижність працевлаштування випускників, значні обсяги підприємницької діяльності та комерціалізації результатів НДДКР, суттєве залучення різноманітних, у тому числі бізнесових, фінансових коштів, створення бізнес-інкубаторів та ін.;

– науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо подальшого використання системи показників господарської діяльності вітчизняних ВНЗ, які більш повно відображають сучасні умови економічної діяльності суб'єктів та інформаційну і організаційно-технічну підтримку їх інноваційних проектів й продуктів, що на відміну від існуючих, ураховують об'єктивні й суб'єктивні національні особливості і сприяють прискореному розвитку наукових, технологічних, організаційних, фінансових й комерційних дій;

*дістали подальшого розвитку:*

– методичні засади оцінювання якості освітніх та наукових послуг вищого навчального закладу, які суттєво розширюють коло параметрів та функцій на основі розгалуженої системи показників щодо складових його науково-освітнього потенціалу (професорсько-викладацького складу, студентів, управління фінансовим та інформаційним забезпеченням, матеріально-технічної бази, іміджу) та результатів діяльності, що дозволить більш повно враховувати всі здобутки університету, підвищити рейтингову оцінку його діяльності і таким чином слугуватиме підвищенню його конкурентоспроможності;



– якісні характеристики новітніх тенденцій розвитку підприємницьких університетів: компаративний аналіз зростання підприємницьких доходів провідних університетів світу (ендаумент, інвестування в цінні папери, нерухомість тощо); стимулююча державна політика підтримки дослідницької та підприємницької діяльності університетів (заохочення наукових досліджень у приватному секторі, комерціалізації результатів дослідництва, захисту інтелектуальної власності, цільові програми розвитку НДДКР тощо); ефективний менеджмент науково-дослідницької діяльності на рівні фондів, програм, університетів; принципово інша роль державного фінансування, яке виступає переважно додатковим, а не базовим джерелом фінансових ресурсів університетів;

– системно-логічні методики визначення ефективності функціонування суб'єктів сфери вищої школи з позицій використання системи показників економічної ефективності, яка, на відміну від діючих методик, зорієнтована на критерії фінансової стійкості ВНЗ, що дасть змогу адекватно аналізувати процес трансформації даних закладів у високо інноваційні підприємницькі організації;

– система чинників впливу вищої освіти на соціально-економічний розвиток національного господарства, яка на відміну від існуючої, позиціонується як системоутворюючий елемент суспільства знань, і є актуальною у зв'язку із необхідністю розробки та проведення ефективної політики модернізації вищої освіти України. Доцільність подальших досліджень на загальнонаціональному рівні проблеми розвитку економіки вищої освіти в Україні є одним із визначальних чинників, оскільки економіка освіти є базовим елементом економіки знань;

– методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій в освіту і науку шляхом доповнення існуючого алгоритму аналізом та визначенням узагальненого внеску від їх промислового впровадження, внеску у торговельний баланс від промислового впровадження високих технологій і технологій середнього рівня, внеску у відновлення позитивного сальдо зовнішньоторговельного балансу національної економіки. Підтверджено, що інвестиції в освіту як важливий напрям капіталовкладень і одне з головних джерел збільшення національного багатства, можуть бути значно збільшені із створенням умов для розширення підприємницької

діяльності університетів, що є актуальним в контексті розробки та проведення ефективної політики модернізації вищої освіти України;

– трактування поняття "університетське підприємництво" ("академічний капіталізм") як діяльності у сфері освіти і науки на основі оптимального поєднання механізмів державного регулювання та активного підприємництва, що здійснюється на засадах капіталізації та комерціалізації знань; на відміну від існуючих підходів, дане визначення аргументовано розширює можливості здійснення підприємницької діяльності різними суб'єктами академічної спільноти (заклад, факультет, підрозділ, викладач); доведено, що в умовах становлення суспільства знань саме підприємницька активність всіх суб'єктів системи вищої освіти сприяє підвищенню ефективності і економічної стійкості вищих навчальних закладів, стає основою інноваційного розвитку як освіти, так і національної економіки в цілому.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в доведенні наукових положень до конкретних методичних вказівок і практичних рекомендацій, спрямованих на вирішення актуальних проблем підвищення економічної ефективності діяльності вітчизняних вищих навчальних закладів в інноваційному розвитку сфери вищої освіти в системі управління національним господарством України. Результати дисертаційного дослідження використані:

Національним інститутом стратегічних досліджень при підготовці аналітичних матеріалів для написання експертних доповідей щорічних послань Президента України "Модернізація України – наш стратегічний вибір" (2011 р.) і "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2012 році" та при розробці експертних висновків і пропозицій до розділу "Гуманізація суспільного життя – базова передумова успішної модернізації України" Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році", а також Громадською гуманітарною радою при Президентові України при підготовці аналітичних матеріалів до засідань з питань сутності інноваційної підприємницької діяльності ВНЗ у системі вищої освіти та інноваційної діяльності дослідницьких університетів (довідка № 293/874 від 02.09.2013 р.);

Міністерством економічного розвитку та торгівлі України при підготовці

керівних інструктивних матеріалів і плану заходів із співробітництва України з державами – членами Митного союзу в сфері економіки, підприємництва, малого бізнесу, утворення нових інноваційних підприємств і впровадження нових прогресивних видів підприємницької діяльності, впровадження інновацій при розробці "Програми співробітництва України з державами-членами Митного союзу Республіки Білорусь, Республіки Казахстан та Російської Федерації на 2013 – 2020 роки" (довідка № 4501-05/1120 від 16.10.13);

Відділенням вищої освіти НАПН України при розробці філософських засад модернізації вищої школи, здійсненні пошуку економіко-управлінських детермінант розвитку системи вищої освіти, дослідженні організаційних умов і педагогічних факторів підвищення якості професійної підготовки фахівців та післядипломної освіти керівних і педагогічних кадрів освіти (довідка № 2-7/253 від 09.09.2013 р.);

Інститутом вищої освіти НАПН України при проведенні наукових досліджень з актуальних проблем вищої школи, порівняльних досліджень системи вищої освіти інших країн і визначенні можливостей їх використання в реформуванні вищої освіти України, виконанні наукових експертиз і розробленні проектів документів, що стосуються законодавчо-нормативної бази та перспектив розвитку вищої освіти, а також у процесі наукового, методичного та методологічного супроводу реформування вищої освіти та підготовки рекомендацій щодо формування державної політики в галузі вищої освіти (довідка № 298/1 від 27 серпня 2013 р.).

Теоретичні доробки дослідження використані в навчальному процесі НПУ імені М.П.Драгоманова, ІМВ КНУ імені Тараса Шевченка, НАДУ при Президентові України, УАГІ ВМУУ та ін. при викладанні дисциплін "Менеджмент організації та адміністрування", "Економіка і підприємництво", "Міжнародний бізнес", "Економіка і організація інноваційної діяльності", "Економіка освіти " та написанні навчальних посібників: Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки ХХ-ХХІ століття. Книга 1. Гуманітарна та підприємницька підготовка американців і Книга 2. Особливості вищої освіти США кінця ХХ – початку ХХІ століття, виданих із грифом МОН України. Всі довідки містяться в дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Викладені у дисертації результати

досліджень оприлюднені на Міжнародному науковому конгресі "ГЛОБАЛІСТИКА – 2011: пути к стратегической стабильности и проблема глобального управления" (18-22 травня 2011 р., МГУ ім. М. В. Ломоносова, Москва, РФ), міжнародних наукових і науково-практичних конференціях "Learning, Teaching & Research Conference", July 6-8, 2011, University College Plymouth St.Mark and St.John, UK (Великобританія), "Innovative And Creative Solutions In Business And Culture", 28-30 March, 2012, University College of Economics And Culture, Riga, Latvia (Латвія), "Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України" 6-7 жовтня 2011 р., 4-5 жовтня 2012 р. і 3-4 жовтня 2013 р. (КНУТД), "Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку України" 12-13 травня 2011 р. (Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка), "Наука и социальные проблемы общества: информатизация и информационные технологии" 24-25 мая 2011 г. (ХНУРЕ), "Ідея університету: сучасний дискурс" 26-27 травня 2011 р. (КНУ імені Тараса Шевченка, Київський наук. клуб "Синергія"), "Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання" 9-10 червня 2011 р. (МІБО КНЕУ), "Иновационные технологии в образовании" 15-17 сентября 2011 г. (РВУЗ "Крымский гуманитарный университет", г. Ялта), "Сучасна економічна динаміка в контексті парадигми економічного розвитку Й.А.Шумпетера" 14-15 жовтня 2011 р. (Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича), "Проблеми інтернаціоналізації університетської освіти в умовах європейської інтеграції" 8-11 травня 2012 р. (Закарпатський держ. ун-т, м. Ужгород); "Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу" 25-26 жовтня 2012 р. (ІВО НАПН України), "Міжнародний бізнес у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів", 25-26 травня 2010 р. і 1-2 листопада 2012 р. (НПУ імені М.П.Драгоманова, УАГІ ВМУУ), "Сучасні національні економічні моделі: проблеми та перспективи розвитку", 24 грудня 2010 р., (Кримський ін-т бізнесу, Ун-т економіки та управління, Самарський ін-т бізнесу та менеджменту, Центр розвитку освіти, науки та інновацій, м. Симферополь), "Проблеми та перспективи становлення економіки знань" 16 березня 2011 р. (Кримський ін-т бізнесу, Самарський ін-т бізнесу та управління, Центр розвитку

освіти, науки та інновацій, м. Симферополь – Ялта), міжнародних науково-методичних семінарах "Школа лідерства: бізнес, держава, суспільство", 25-26 травня 2010 р. (НПУ імені М.П.Драгоманова, УАГІ ВМУУ), "Соціально-економічний розвиток України: погляд у майбутнє" 1 лютого 2011 р. (НПУ імені М. П. Драгоманова, УАГІ ВМУУ), Всеукраїнських науково-практичних конференціях "Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку" 2004-2012 років (Європейський ун-т, м. Київ), "Правове регулювання вищої освіти України" 22 грудня 2009 р. (Європейський ун-т, м. Київ), "Україна у міжнародному бізнесі за 20 років незалежності: досвід і перспективи" 28 жовтня 2011 р. (КНУ імені Тараса Шевченка, ІМВ), а також на щорічних звітних наукових конференціях НПУ імені М.П.Драгоманова та УАГІ ВМУУ (2004-2012 років).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, у якій розроблена цілісна наукова концепція інноваційного розвитку системи вищої освіти в умовах академічного капіталізму на основі використання нового прогресивного виду діяльності ВНЗ – університетського (академічного) підприємництва. Опубліковані праці містять наукові положення, висновки й пропозиції, сформульовані особисто автором і відображають його конкретний внесок у розвиток економічної науки.

З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані ті ідеї й положення, що отримані особисто автором.

Положення і результати кандидатської дисертації автора з технічних наук, а також докторської дисертації автора з педагогічних наук в дослідженні не використовувались.

**Публікації.** Результати дисертації опубліковані у 70 наукових працях: 3-х одноосібних монографіях, 67 статтях у наукових журналах. Серед них: 49 праць – у наукових фахових виданнях України, в т.ч. 10 – у виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз, 4 – у електронних журналах; 9 – у виданнях зарубіжних країн; 9 праць опубліковано у виданнях апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 136,0 друк.арк., з яких особисто автору належить 134 друк. арк.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Економічна сутність інноваційного розвитку сфери вищої освіти в умовах її реформування

Відомо, що вища освіта є галуззю народногосподарського комплексу, а також – суспільним соціально-економічним процесом, що має соціальну й економічну складові, сприяє інноваційному розвитку суспільства та безпосередньо впливає на соціально-економічне зростання нації (рис. 1.1). Економічні механізми, що діють у сфері вищої освіти і науки в системі гуманітарної діяльності єдиного народногосподарського комплексу (ЄНГК), базуються на засадах економічної теорії, економіки освіти, економіки невиробничої сфери (сфери нематеріального виробництва – СНВ) та економіки соціально-культурної сфери (СКС). Сама ж сфера вищої освіти і науки відноситься до третинного та четвертинного секторів економіки, але результати освітньої і наукової діяльності є базовими економічними чинниками усіх чотирьох секторів.

Фінансово-матеріальний аспект сфери освіти, її специфіку та економічну роль у суспільному розвитку, економічний механізм функціонування системи освіти вивчає спеціальна галузева економічна наука – *економіка освіти*. *Об'єктом* її дослідження є система освіти як галузь соціально-економічної діяльності. *Предметом* – економічний механізм функціонування системи освіти, методи управління ефективним використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів у сфері освіти. *Економіка освіти* використовує методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, системно-структурного аналізу, економічного та управлінського аналізу в тісному поєднанні з методами педагогічного дослідження, соціологічними дослідженнями, з урахуванням географічних і демографічних факторів [83, с. 250].

Економіка освіти також вивчає концептуальні засади, організаційно-економічні

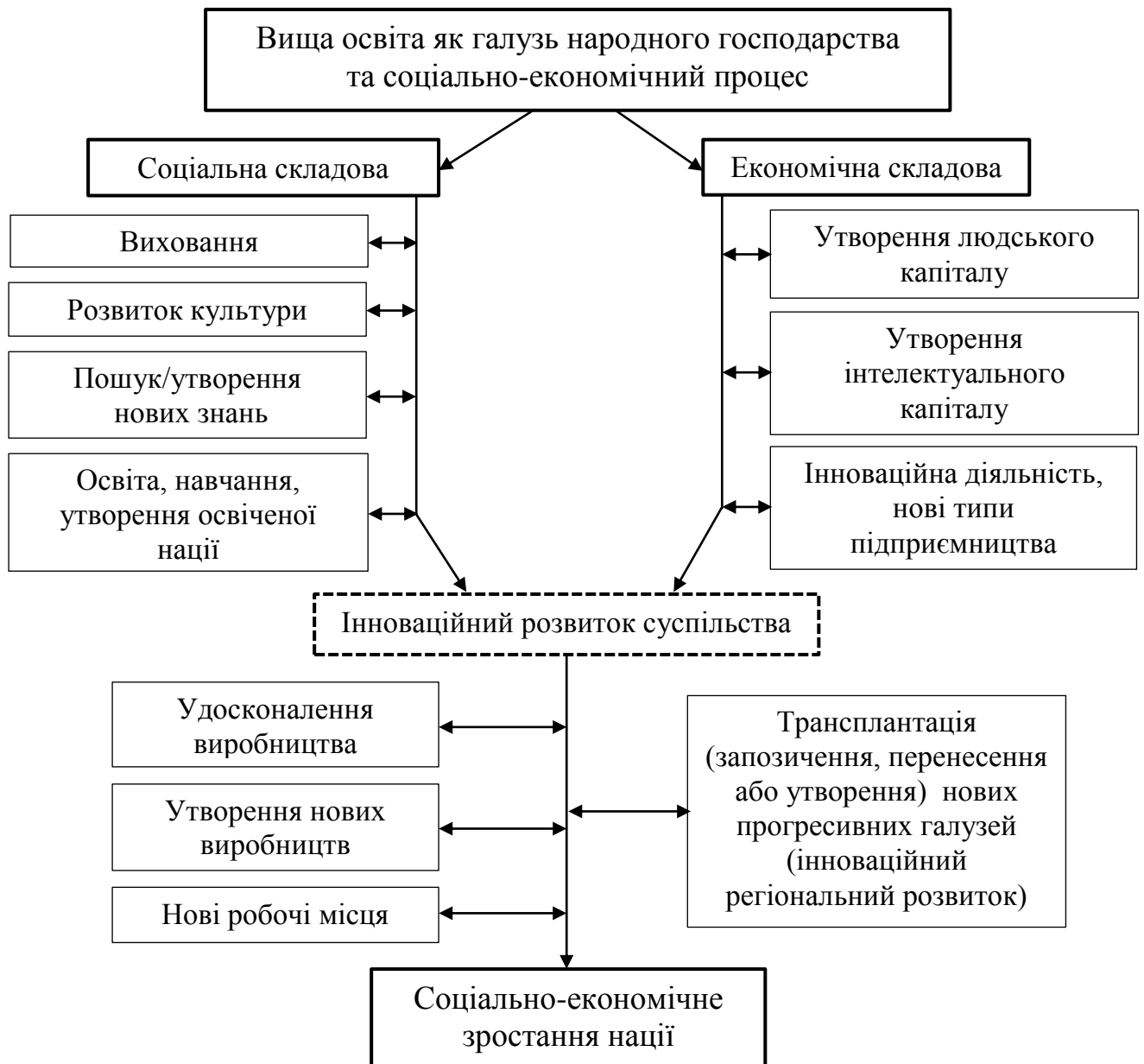


Рис. 1.1. Соціально-економічні складові вищої освіти (розробка автора)

механізми, специфіку та економічну роль таких відносно нових явищ, як "академічний капіталізм", академічне або університетське підприємництво, інновації освітньо-наукової сфери, інноваційний розвиток вищої освіти і науки тощо.

Багаторічний досвід економічно-розвинених країн світу засвідчує вирішальну комплексну соціально-економічну роль вищої освіти і науки в процесі розширеного відтворення, в т.ч. – відтворення виробничих відносин між людьми у цій сфері, властивих їй специфічних закономірностей, а також безпосередній вплив на економічне зростання суспільства. Об'єктивними передумовами вирішальної комплексної соціально-економічної ролі вищої освіти в сучасному суспільстві є, по-

перше, становлення системи освіти як самостійної та специфічної галузі народного господарства. По-друге, розгортання науково-технічної революції, що зумовила:

- істотне розширення масштабів освіти;
- значне збільшення витрат на неї;
- посилення впливу освіти на розвиток економічної теорії, економічних механізмів державного управління, темпи соціально-економічного зростання, ефективність індивідуального, колективного і суспільного виробництва, диференціацію заробітної плати найманих працівників тощо;
- проникнення принципів, методів і механізмів ринкової економіки в сферу академічної діяльності, стрімка комерціалізація діяльності в освітній і науковій сфері, виникнення соціально-економічного явища "академічного капіталізму" та феномену академічного підприємництва.

НТР висунула на передній план такі якості робочої сили, як освіта, кваліфікація, економічне мислення, організаторські здібності, відповідальність тощо.

По-третє, спрямованість зусиль людства на побудову суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки, що не може бути успішно вирішеною без високоосвіченого людського капіталу, інтелектуального капіталу, нових знань та інноваційних технологій. При цьому інноваційний розвиток сфери освіти і науки має бути державно-скерованим і здійснюватися в системі гуманітарної діяльності ЄНГК країни на основі дієвої активізації та стимулювання інноваційної діяльності в цій сфері.

Одним із інноваційних напрямів реформування вищої освіти є запровадження і поширення використання інтелектуального та академічного (університетського) підприємництва, створення нових організаційно-економічних форм взаємодії системи вищої освіти з суспільством, подальше впровадження ринкових механізмів у сфері вищої освіти з метою підвищення віддачі від державного інвестування, ефективності використання інтелектуального та людського капіталу, комерціалізації максимальної кількості результатів НДДКР.

Головними суб'єктами і дійовими особами, що уможливають інноваційний



розвиток сфери вищої освіти, а також і суспільства в цілому, є колективи вищих навчальних закладів. Як свідчить міжнародний досвід, найпотужнішими і найбільш успішними інноваторами в системах освіти різних країн виступають, у першу чергу, орієнтовані на академічне підприємництво в освітній і науковій сферах дослідницькі університети, а також провідні ВНЗ.

Далі розглянемо проблему інноваційного розвитку сфери вищої освіти та науки, дослідимо роль академічного підприємництва дослідницьких університетів у інноваційному розвитку суспільства. Визначимо роль і місце академічного капіталізму та університетського підприємництва в економіці провідних країн світу. Проаналізуємо сутність феномену академічної (університетської) підприємницької діяльності, типи підприємницько-налаштованих університетів і ВНЗ, визначимо їх вплив на інноваційні перетворення в системі вищої освіти та науки. Вивчимо зарубіжний досвід і здійснемо пошук теоретичних засад і практичних механізмів ефективного розвитку сфери вищої освіти для можливого впровадження в Україні.

Короткий огляд літератури за темою дослідження. Роль дослідницьких університетів як центрів інноваційного розвитку країни розглянуто у публікації [97]. 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 ви-

робництва, бізнесу) за прикладом США, Японії, об'єднаної Європи.

- Доцільно здійснити комплекс заходів із 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 [97, 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) [97, с. 1, 13].

Професор Стенфордського університету Генрі Іцковіц, автор теорії "Потрійної спіралі" [107], 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" [144]. 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 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 навчальної діяльності".

У статті Г. Іцковіца (у співавторстві) "Майбутнє університету і університет майбутнього: еволюція постулату у підприємницьку парадигму" [400] 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 [392] 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" [397], 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 [198] 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".

Одним із перших розпочав дослідження трансформаційних змін в різних університетах світу фахівець у галузі вищої освіти професор Бартон Р. Кларк. Саме він увів у науковий обіг поняття "підприємницького університету", дослідив умови і чинники перетворення звичайних ВНЗ у підприємницькі [110-112; 339-344].

У дослідженні "Академічний капіталізм і нова економіка. Ринки, держава (штат) і вища освіта" [645] аналізуються проблеми академічного університетського підприємництва (академічний капіталізм), нові взаємини між суспільством і вищою освітою, процес інтеграції університетів у економіку.

У книзі запропоновано теорію академічного капіталізму. Ця теорія пояснює

процес, яким університети 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.

Наступною роботою є презентація, що описує підприємницькі стратегії – внутрішнє і зовнішнє підприємництво, які використовуються в австралійських ВНЗ: Technical and Further Education інститути (TAFE), Університет Northern Territory та Victoria технологічним університетом [616]. 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.

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 [663] пояснюються наведені вище особливості і стверджується, що підприємницький університет є найбільш сприятливим і принадним форматом стійких установ.

У статті [405] 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.

На підставі детального аналізу університетських компаній у Північній Ірландії, у статті [455] 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 технології та в обговоренні економічних наслідків університетів, є недоцільним (і навіть недоречним).

Метою роботи [309] 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. Місія інноваційного підприємницького університету визначається 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.

У роботі [716] 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. Однак країни Східної та Центральної Європи є окремим прикладом, оскільки їхній досвід у ринковій економіці обмежений і не завжди успішний.

У статті [580] 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 [633] "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" [562] 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 розвиткові творчої уяви, 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 розробці нових бізнес ідей, проектної 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 [261]. 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.

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 [310]. 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.

На 39-му щорічному форумі Асоціації інституційних досліджень, що проходив у США, було представлено доповідь учених австралійських університетів [588]. У ній автори аналізують різні стратегічні моделі управління міжнародними програмами на основі австралійського досвіду. Окремі розділи присвячені міжнародній підприємницькій діяльності в австралійських університетах, міжнародній освіті у США, міжнародній конвергенції, стратегічному управлінню міжнародними підприємницькими програмами й управлінню міжнародними підприємницькими програмами в австралійських університетах.

У науковому звіті фулбрайтівської стипендіатки з Румунії К. Паунеску [581] розглядається модель підприємницького університету, яку побудовано на основі американських бізнес-шкіл. Мета даного дослідження – зробити наголос на практиці підприємницько-налаштованих університетів США з підвищення якості і зміцнення престижу університетів. Дослідження базується на двох принципах управління якістю – постійному поліпшенні та орієнтованості на клієнта, що матеріалізувалися в межах американських ВНЗ підприємницького типу, 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 [443] є аналіз понять "підприємництво" та "підприємницький університет" у ширшому контексті глобалізації, технологічних інновацій та появи

економіки, що базується на знаннях і технологіях. Замість ґносеологічних 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 економіку, 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 [264] аналізують вплив на американські дослідницькі університети чотирьох головних подій, що відбувалися протягом останніх сем десятиліть. 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 Ванневару 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 прагненні до інновацій.

У науковій роботі [662] 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.

Дослідження А. Олексієнко [575] 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 [339], 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 виживання в умовах ринкової конкуренції і процвітання ВНЗ.

У дайджесті [631] 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; племінні 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 племінного бізнесу, одна третина всіх племен долучається до бізнесу казино. Виникають групи, що пропонують технічну підтримку підприємцям — корінним американцям.

За останні два десятиліття спостерігається поглиблення державної політики США і зростання зусиль уряду з надання сім'ям із низьким рівнем доходів більш широкого вибору можливостей для навчання своїх дітей. Про це йдеться у роботі [462]. Зміни в американській політиці відобразили і викликали приплив нових постачальників освітніх послуг – шкіл, технологічних фірм, різноманітних інституцій, постачальників адміністративного обслуговування, викладачів та організацій із найму персоналу.

Наукова робота фахівців із Пакистану і Великобританії [256] досліджує підприємницькі атрибути серед студентів пакистанського державного університету Islamia University of Bahawalpur. Була використана багатоступенева вибірка для досягнення максимальної якості представлених даних. 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 [257] було вивчення підприємницьких схильностей майбутніх учителів у Пакистані. У процесі проведення дослідів авторами було застосовано багатоступінчастий відбір, щоб отримати правильну модель населення.

У статті [506] 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 дослідженні "Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза" автор О.О.Грудзинський запропонував проектно-орієнтовану концепцію утворення підприємницького ВНЗ [65]. 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.

У статті [117] обговорюється концепція підприємницького університету як інституту, здатного впоратися з тимчасовими проблемами вищої освіти, що є зумовленими переходом до "суспільства знань". Автори надають визначення підприємницького університету та пропонують матрицю, що дозволяє оцінювати рівень підприємницької активності університету та здійснювати стратегічне планування його діяльності. Показано роль, яку підприємницькі університети можуть відігравати в індустріальних кластерах, а також – яке значення для їх розвитку має формування соціальних мереж випускників.

Однак, у розглянутих роботах недостатньо досліджені теоретико-методологічні засади інноваційної розвитку сфери вищої освіти, поняття і сутність інноваційного розвитку сфери вищої освіти, економічні фактори академічного підприємництва.

Далі наведено стислий перелік літературних джерел, що їх було використано

при роботі над даним науковим дослідженням.

Під час дослідження системи організаційно – економічних та правових відносин у діяльності підприємницьких університетів в період трансформації вищої освіти в суспільстві, аналізу сукупності теоретичних і практичних засад формування університетського підприємництва в інноваційному соціально - економічному розвитку суспільства використовувалися теоретичні й практичні результати, положення та розробки таких літературних джерел:

*1) Джерела з теоретико-методологічних проблем наукових досліджень, вищої освіти, міжнародної вищої освіти, суспільства знань, інноваційно-орієнтованого суспільства тощо.* Оскільки освіта є рушійною силою розвитку інтелекту суспільства, велика увага в усіх економічно розвинених і тих, що розвиваються, державах приділяється методологічним проблемам наукових досліджень [23], проблемам організації та наукового обґрунтування навчально-педагогічного процесу [16; 25; 41; 192]. Досліджуються: філософія сучасної освіти [10-12; 83]; найголовніші завдання та стан освіти в Україні [125-126]. Проблемі організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть – із досвіду соціально-філософського аналізу – присвячено роботу [9].

Прикладом успішного підприємництва в інтелектуальній сфері України є недержавна освіта [44; 98], яка набирає сили, удосконалюється і займає гідне місце в українському суспільстві. Велику роль у підготовці національної інтелектуальної еліти відіграє недержавна (приватна) вища освіта [18; 179; 205], а недержавні заклади освіти [18; 98; 218; 236] складають суттєву конкуренцію державним ВНЗ. Праці [45-46] присвячено перспективам подальшого розвитку вищої освіти.

Загальним проблемам організації вищої освіти в країнах світу (в тому числі – у США) та управління нею присвячуються роботи [5; 188-189; 412; 463; 612]. Також важливим для вивчення є досвід організації, реформування та розвитку освіти у світі – у Росії [20; 156; 170], а також у таких економічно розвинених країнах, як США [5; 157; 213; 258; 304; 409; 507; 540; 597; 674; 685], Японія [657], ФРН [668], Великобританія, Франція та Італія [190; 193], Фінляндія [249], інших європейських країн [69]. З системами освіти Австралії та Австрії можна ознайомитися на таких

сайтах як: [http://en.wikipedia.org/wiki/ Education\\_in\\_Australia](http://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_Australia) , [http://en.wikipedia.org/wiki/ Education\\_in\\_Austria](http://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_Austria)).

Цікавими є дослідження ролі вищої освіти у побудові суспільства знань [694], значення людського капіталу для освіти [472], нових європейських тенденцій навчання технологічного менеджменту [346], а також – фінансового регулювання розвитку освіти у зарубіжних країнах [241]. Стратегічному менеджменту в університетах присвячено роботу [113], дистанційному навчанню дорослих – [253].

Проблеми, пов'язані зі зменшенням державної підтримки австралійських університетів, розглянуто у [601]. Досвід діяльності прибуткових і неприбуткових (неприбуткових) ВНЗ США – американських університетів і коледжів – може стати у нагоді українській системі вищої освіти [300; 369; 603].

Також розвиткові світової та європейської вищої освіти, проблемам інтеграції, злиття і поглинання ВНЗ присвячено роботи [68-69, 194; 503; 615, 697], у тому числі – щодо коледжів для афроамериканців США [586]. Проблеми розвитку міжнародної академічної вищої освіти розглянуто у [111], майбутнім університетам XXI століття присвячено роботи [367; 634], міжнародному співробітництву університетів – [456], трансформаційним змінам у вищій освіті у напрямку до підприємництва – [483], актуальним проблемам акредитації MBA програм – [457].

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 [65-69; 186; 194; 411; 548; 583; 696], їх розвитку та реформування;
- аналізу досягнень ВНЗ в інноваційно-підприємницькій діяльності та створенні економіки знань [133; 187-196; 297; 355; 365-369; 394; 548; 562-563; 569-570; 599];
- соціального та гуманітарного підприємництва [206; 259; 607; 690];
- перспектив і напрямів подальшого удосконалення провідних університетів США [33; 374; 376-377; 423; 425; 692-693], у тому числі — дослідницьких [419-421].

Цікавими є вивчення регіональних переваг підприємницької культури і конкуренції у Силіконовій Долині та Бостонському (Массачусетському) Маршруті 128 [620], порівняльний аналіз діяльності Массачусетського інституту технологій



(США) і Цюріхського технологічного інституту (Швейцарія) — як кращих технологічних ВНЗ Північної Америки і Європи [460]. На увагу заслуговує теорія і практика створення технологічних парків [217], а також шведський досвід діяльності наукових парків і нових технологічно-орієнтованих фірм [515].

Відомості щодо підприємницьких і бізнес-програм, діяльності зарубіжних ВНЗ і їхні веб-сайти містять такі інформаційні видання та каталоги [32-33; 48-49; 202; 692-693].

2) *Нормативно-законодавчі акти України та інших країн світу, політика держав з підтримки і розвитку підприємництва.* Важливими для розвитку національної освіти, науки і вищої освіти є такі законодавчі акти, як Закони України "Про освіту" [90], "Про вищу освіту" [87], "Про інноваційну діяльність" [88], "Про наукову і науково-технічну діяльність" [89], "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні" [93], "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" [94], "Про підприємництво" [91], "Про підприємства в Україні" [92].

Права громадян на власність, підприємницьку діяльність і освіту закріплені Конституцією України [118]. Актуальність проблем розвитку підприємництва в країні, впровадження інновацій, подальше удосконалення вищої освіти і підвищення її конкурентоспроможності відображена у Законах України [91-92], посланнях Президента України до Верховної Ради України 2011 [149], 2012 [181] та 2013 ([http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Poslannia\\_2013-c7954.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/Poslannia_2013-c7954.pdf)) років. Чинне законодавство України регулює питання інноваційної діяльності, створення технопарків та інших інноваційних структур [88; 93-94; 174].

Проблемам державної інноваційної політики, створенню зон вільного економічного розвитку в регіональній інноваційній діяльності, становленню і розвитку інновацій у вищій школі присвячені роботи [7; 86; 108; 126; 132; 303].

Важливими для застосування з метою подальшого розвитку вищої освіти України є положення аналітичної записки Національного інституту стратегічних досліджень України щодо формування єдиного відкритого освітньо-наукового простору України [227].

Фундаментальні положення щодо гуманітарної і культурно-освітньої сфери України викладені у [70; 181], освіта як фактор стабільності та національної безпеки України визначається у статті [128], проблеми вищої освіти в ринкових умовах присвячено монографію [129]. Менеджменту в освіті присвячено посібник [141], у вищій освіті – статтю [463], проблемам прозорості й протистоянню корупції у вищій освіті – матеріали конференції [182], проблемам фінансування вищої освіти – [214].

Кодекс законів США наведено у джерелі [673], а Кодекс федеральних правил США – у [666]. Цікавими і важливими для аналізу та порівняння є Звіт Національної економічної ради з малого бізнесу США з питань розвитку і підтримки підприємництва у 2012 році [558], а також обґрунтування бюджету на 2012 фінансовий рік, представлений Конгресу США Державною адміністрацією з питань малого бізнесу, та річний звіт про виконання бюджету у 2010 фінансовому році [417], формування федерального бюджету США з інвестуванням НДДКР (R&D) [672]. Спільний економічний звіт Президента США і Ради консультантів із економіки у 2012 році наведено у джерелі [380].

Цікавим є й досвід фінансової підтримки вищої освіти і вищих навчальних закладів в економічно розвинених країнах світу та оцінювання ефективності інвестицій в освіту. Так, наприклад, проблемам розвитку "інституту ендаументу" в провідних країнах світу присвячено роботи [226; 384; 408; 486; 518-519], а оцінці й розрахунку економічної ефективності від інвестицій в освіту – робота [375].

3) *Економіка, ринкова економіка, підприємництво, інновації і бізнес.* Далі роботи з джерельної бази цього дослідження згруповано за такими напрямками:

*Економіка.* Вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють значну увагу вивченню, розвитку та вдосконаленню економічного мислення [1; 2; 5]. Велику цінність являють собою зарубіжні та вітчизняні джерела з теоретичних питань економіки [27; 51; 135; 199-200; 671]. Питання, присвячені теоретичним проблемам економіки, ринкової економіки, економічних систем, міжнародної економіки та економіки зарубіжних країн, наведені в роботах [4; 55; 78; 135; 159; 222; 224-225; 228; 500], економіки та бізнесу – [228]. Інститути, інституціональні [281] та економічні зміни, розуміння проблем економічних змін і розвитку розглянуто у роботах [162, 570-

571]. Проблеми міжнародної економіки також вивчаються у джерелах [78; 224-225; 260; 436; 500; 516], економіці освіти присвячено роботи [379; 473].

Етапи економічного росту країн світу та дослідження конкурентоспроможності національних економік і етапів економічного розвитку країн представлено у звіті [669], індекс конкурентоспроможності – у звіті [670]. Глобальні індекси конкурентоспроможності економік (дані Світового економічного форуму) наведено у джерелах [589, 618].

Досліджуючи проблему організації ефективної підприємницької і бізнес-освіти в підприємницьких ВНЗ світу доцільно розглянути проблеми впливу глобалізації на економіку України та перспективи України щодо участі у глобальних ринках XXI століття [207-208], економічної інтеграції в сучасному світі [49], принципи, проблеми та політику у сфері економіки [136-137] і переходу до ринкової економіки [197], вивчити складові ринкової економіки України – владу, право, підприємництво, фінанси, податки, маркетинг, менеджмент, торгівлю, рекламу, злочинність [203], впливу на економіку України процесів глобалізації [208].

Важливими є економічні аспекти і принципи, пов'язані з формуванням базових знань з ринкової економіки [213], особливості ринкової системи – [514] і соціально-орієнтованої ринкової економіки ФРН [95; 119; 209; 244-245]. Базові економічні визначення та енциклопедично-довідкову інформацію з економіки і бізнесу наведено в енциклопедичних джерелах [79-81], дані щодо видатних і успішних підприємців – у енциклопедії підприємців [448]. Огляд публікацій з дослідження підприємництва наведено у журналі Академії менеджменту [415].

*Бізнес і підприємництво.* Основи та стратегії бізнесу і підприємництва, міжнародного бізнесу, корпоративні стратегії, значення та практичне застосування бізнес-планів, оцінка бізнесу та його зв'язок із економікою розглядаються у джерелах [13; 22; 84-85; 147; 165; 172; 228; 278; 464; 526; 594; 652]. Фундаментальним основам підприємництва присвячено роботи [222; 242-243; 699], проблемам міжнародного бізнесу – монографію [74], міжнародного підприємництва – [544], місцю підприємництва у неформальній економіці – статтю [701]. Участі підприємців, компаній і різних країн у побудові сучасного капіталізму (аналіз

сутності трьох індустріальних революцій) присвячено дослідження [542]. Особливості застосування обчислювальної техніки в усіх сферах економічної діяльності і бізнесу розглянуто у джерелі [498].

Бухгалтерський облік, аудит і фінанси в бізнесі: питанням теоретичного і практичного застосування бухгалтерського обліку присвячено книгу [461], а у роботі [435] на прикладі п'яти великих бухгалтерсько-аудиторських компаній аналізується підприємницька діяльність у сталих галузях. Плануванню діяльності підприємств, шляхів і стратегій їхньої діяльності присвячено дослідження [180; 183], проблемам конкуренції (стратегії і тактики) – роботи [3; 177],

Діяльності венчурних фірм, взаємозв'язку венчурного капіталу та регіонального економічного розвитку присвячено статтю [161], значенню венчурних фірм у США – публікацію [131], взаємозв'язку законодавства, бізнесу та суспільства – книгу [541].

Теорія рекламування та просування продукції на ринок (вивчення інтегрованих маркетингових комунікаційних перспектив) розглядається у джерелі [286], проблеми організації реклами – у [293],

Розвиток підприємницької діяльності та бізнесу є неможливим, якщо порушуються етичні норми та принципи. Саме тому етиці бізнесу присвячується багато уваги в зарубіжних та вітчизняних виданнях [53; 168; 331; 539; 606; 643]. Проблеми формування підприємницької культури на противагу контркультури аналізуються в публікації [282], виховання у майбутніх підприємців морально-етичних норм (що є дуже важливими для їхньої успішної професійної діяльності) – в монографії [193], міждисциплінарному підході до проблем моралі та етики в освіті – книгу [387].

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. Тому усі країни, уряди яких підтримують підприємництво, досягають економічного успіху і процвітання [29; 36; 80; 82; 107; 112; 151; 193-194; 242-245; 336; 339-341; 426-429].

Розвиток і зростання підприємств і бізнесу: етапи зростання малого бізнесу розглянуто у статті [337], проблеми розвитку підприємництва і малого бізнесу: статистика 1998-2003 років – у джерелі [605] і 2011 року – у публікації [647]. Дані щодо підтримки підприємництва і зайнятості у підприємницькій діяльності станом на 2011 рік наводяться у звіті [426]. Стрімке зростання підприємництва в країнах світу аналізується у [318], принципово новий підхід до управління індивідуальними корпораціями – у [424], формальні і неформальні інститути протистояння корупції у підприємстві в умовах ринку – у [688]. Важливими є й дослідження щодо проблем підприємництва у Європі [114], у тому числі – зв'язку університетів із промисловістю (на прикладі Бельгії) [695]. В роботі [442] аналізуються стереотипи у сприйнятті підприємництва. Цікаву інформацію щодо підприємницької діяльності в Україні вміщено у довідникових джерелах [76; 210].

Проблеми організації і розвитку сімейного бізнесу вивчаються у [317], вплив підприємництва на соціально-економічне зростання – у працях [34-35; 155; 428-429].

Функціонуванню підприємств на зовнішньому ринку присвячено монографію [213]. Значна увага урядів, науковців і бізнесменів приділяється розвитку підприємництва у сфері високих технологій [608], вмінням аналізувати інструменти для класифікації організацій присвячено статтю [576].

Оскільки підприємництво і бізнес існують і розвиваються тільки у суспільстві, вони є соціальними. Тому актуальними є соціальні аспекти трудової кар'єри [115], стратегії вибору бажаної роботи [406], аналіз впливу напруженості на роботі на стан здоров'я співробітників [537]. Соціальні фактори відіграють суттєву роль у вихованні та освіті молоді [240] та управління суспільством [596].

Проблеми соціального підприємництва є важливими для сучасного розвитку суспільства [195; 206].

У багатьох дослідженнях велика увага приділяється психологічним проблемам, що виникають у процесі підприємницької діяльності (в бізнесі). Так, структурному аналізу чинників, що впливають на результати роботи, присвячено статтю [386], психологічним проблемам у корпоративному підприємстві та бізнесі – публікацію [512]. Цікавими є дослідження психології особистості і її можливостям

навчатися вести ділові переговори підприємництва та аналіз зарубіжного досвіду в цій галузі [639]. Вивчення потребують і психологічні аспекти мотивації досягнень [465; 524], поведінки, здоров'я, стресу [538], внутрішнього та зовнішнього контролю [510-511], вербальної компетенції діючих бізнесменів [675]. Важливо також досліджувати досвід різних країн світу щодо впливу таких людських якостей, як індивідуалізм та колективізм на результат роботи підприємства [547].

Важливим і цікавим є аналіз організаційної поведінки [347; 497] і мотивації персоналу до кар'єрного зростання [294]. Мотивації очікуваних досягнень [465], мотиваційного впливу на підприємництва у малому бізнесі [555]. Організаційна роль для переходу до підприємництва вивчається в статті [370]. У джерелі [265] представлено проблему впливу переконання у менеджменті, проблема розуміння різниці між діями підприємців і менеджерів у процесі прийняття рішень розглянута у публікації [319].

*Інноваційна діяльність, новаторство.* Поняття новаторства, інноваційної підприємницької діяльності, консюмеризму сформульовані і наданні у джерелах [79-81]. Академічним науковим дослідження в основі промислових інновацій присвячено монографію [528]. Інноваціям, інноваційній політиці, інноваційній та раціоналізаторській діяльності, проблемам технополісів і технопарків присвячені роботи [8; 105; 127; 169; 215; 217; 235], ролі зон вільного економічного розвитку в регіональній інноваційній діяльності – у роботі [139], інноваціям у менеджменті, інноваційному менеджменту – у [30; 101-102; 171], інноваціям у підприємстві – у [375], зв'язку підприємництва, технологічних інновацій та економічного росту – у [389]. Стратегії інноваційного розвитку України присвячено роботи [72-73; 181; 212]. Організаційні форми управління інноваційною діяльністю американських компаній розглянуто в роботі [230], технологічні інновації в промисловості і роль королівського товариства – в праці [650].

*Управління національним і регіональним господарством, менеджмент.* Основи менеджменту, задачі, технології, теорія і практика викладені в роботах [26; 39; 54; 64; 77; 142; 150; 152; 233; 238; 331; 622]. Меті менеджменту – проблемам забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції (товарів і послуг)

присвячено книгу [474].

Значну кількість джерел складають наукові праці й навчально-методичні розробки зі стратегічного аналізу, стратегічного управління та стратегічного менеджменту [14; 21; 28; 31; 37-38; 40; 58-59; 75; 109; 134; 143; 146; 148; 150; 158; 167; 175-176; 220; 239; 320; 554; 582]. Науці з виробничого та операційного менеджменту присвячено книгу [368], менеджмент виробництва та операцій розглядається в джерелах [332; 568-569], менеджмент в організаціях – в книзі [706].

Ризику у менеджменті присвячено роботу [42], теорії і практиці антикризового управління — підручник [216]. Важливими є фундаментальні праці з людського капіталу [471-472] та менеджменту людських ресурсів і персоналу [287; 321; 552; 638].

Проблемам менеджменту і підприємництва в умовах ринкової та перехідної економіки, реформам менеджменту, а також організації навчання менеджменту та підприємництва присвячені роботи [120; 188; 193; 222; 247; 289-290; 563; 629], завдання використання менеджменту для створення конкурентоспроможних переваг компанії, фірми, підприємства наводяться у джерелі [280], менеджменту продажів присвячено книгу [481], корпоративному менеджменту – праці [17; 121]. Теорія і практика міжнародного менеджменту розглядається у джерелах [285; 361; 447].

Інвестиціям, інвестиційному менеджменту та інноваційному інвестуванню присвячено праці [24; 246; 302]. Ставки повернення інвестицій до освітніх кваліфікацій у країнах з перехідною економікою наводяться у статті [566]. Роботу [138] присвячено питанням управлінського консалтингу.

*Маркетинг.* Основам і завданням маркетингу, методам маркетингових досліджень, проблемам стратегічного маркетингу присвячено роботи [52; 57; 96; 123; 223; 501]. Міжнародну маркетингову діяльність досить глибоко досліджено в роботах [328-329]. Нові парадигми маркетингу у малому бізнесі розглянуто у статті [604], менеджменту промисловим маркетингом присвячено книгу [444].

4) *Основи державного управління інноваційною діяльністю* закріплено в урядових документах [88], [93] і матеріалах [149], [174], [181].

5) *Інновації в науці й освіті, академічний капіталізм, академічне*

*(університетське) підприємництво, інноваційна (підприємницька) діяльність ВНЗ, трансфер технологій, ліцензування і патентування.* Виникнення академічного капіталізму під впливом трансформаційних змін економічних систем в умовах поширення процесів глобалізації, поява феномену академічного (університетського) підприємництва в різних ВНЗ світу, створення і розвиток підприємницьких ВНЗ вивчається у роботах [65; 107; 194; 267; 339-340; 391; 393-395; 425; 439; 441; 490; 599; 610-611; 644; 662; 676; 686; 704; 708]. У тому числі: розвитку університетського (академічного) підприємництва та особливостям діяльності підприємницьких ВНЗ присвячено цілу низку наукових праць і методичних розробок, наприклад, [107; 323-324; 339-340; 395; 446; 529; 644-645]. Серед них: теорії академічного капіталізму присвячено монографію [644]; питання теорії і практики академічного (університетського) підприємництва, комерціалізації академічних знань розглянуто в роботах [276; 313; 599; 686]; підприємництву у ВНЗ присвячено праці [194; 334; 393; 485; 491], підприємницьким університетам і коледжам – публікації [65; 107; 117; 194; 267; 295; 339-340; 391; 393-395; 425; 439; 441; 490; 599; 610-611; 644; 662; 676; 686; 704; 708]; порівняння академічного підприємництва і підприємницьких ВНЗ у країнах світу представлено в роботах [295; 358; 401; 439; 475; 494; 504; 587; 617; 623; 653; 708; 714; 718]; діяльність науковців-підприємців, підприємницьких ВНЗ і їхня участь у академічній науці аналізується в статтях [391; 393; 648; 679].

Утворенню та розвитку підприємницьких ВНЗ присвячено публікації [65; 107; 339-340; 394-395; 425; 490; 653; 704]. Різні типи підприємницьких ВНЗ, взаємини і співпраця різних ВНЗ розглянуті у працях [65; 107; 295; 395; 440; 456]. У роботах [323-324] аналізуються результати підприємницької діяльності Кембриджського підприємства при британському Кембриджському університеті, у розробці [656] – керівництво (інструкція) для співробітників і студентів Кембриджського університету з відкриття технологічних компаній.

Практику утворення нових знань, їхню підприємницьку комерціалізацію та вплив розповсюдження нових знань на економічний ріст розглянуто в праці [325]. Утворенню і розповсюдженню знань, розкриттю результатів НДДКР, ліцензуванню



винаходів і трансферу технологій присвячено публікації [478; 479; 592; 599; 611], зв'язку компаній і науковців для ефективності створення біотехнологій – [268].

Університетське підприємництво і трансфер вироблених університетом технологій досліджується у статтях [561; 711], комерціалізація інновацій в університетах – у праці [520], вплив закону Бай-Доуля на підтримку комерціалізації наукових досліджень університетів і коледжів США – у роботах [283; 459; 523; 560], на активізацію участі співробітників університетів у інноваційній підприємницькій діяльності з комерціалізації результатів НДДКР (R&D), трансферу і виводу на ринок університетських технологій – у [517; 530-533], на стимулювання співробітників ВНЗ до університетської підприємницької діяльності – у статті [602]. Внесок університетських підрозділів у академічному підприємстві аналізується в роботі [700], інноваційний і креативний розвиток університетського підприємництва – у [263], участь академічних і сурогатних підприємців у діяльності спін-аут компаній – в [413], трансфер технологій і проблеми формування університетських спін аут стратегій – у [522]. Ресурсно-фінансове забезпечення університетських спін-офф [521] та стартап [632] компаній, значення академічного винахідництва та підприємництва, а також стартап компаній у сфері комерціалізації академічних патентів – досліджується в джерелі [549].

Важливим є вивчення інфраструктури [130] та ефективності трансферу інноваційних технологій орієнтованими на підприємництво університетами [289-290, 292, 572, 584-585; 642], огляд літератури з категорій університетського підприємництва [715], аналіз реального стану практичного трансферу університетських технологій [404; 414], надходження від ліцензування університетської інтелектуальної власності [680; 683] та трансферу технологій в університетах [311], отримання прибутку та підвищення іміджу в результаті комерційного продажу результатів університетських досліджень [326], використання аналізу ефективності трансферу університетських технологій для навчання підприємництва [641], а також – вимірювання ефективності підприємницького університету [379], дослідження ролі підприємців у створенні високих технологій (досвід MIT) – [609]. Взаємозв'язок капіталу та стратегій

трансферу технологій американських дослідницьких університетів вивчається в роботі [403].

Зарубіжному досвіду створення, розвитку та діяльності підприємницьких ВНЗ, проблемам поєднання в них академічної місії з підприємництвом присвячено праці [5; 110-112; 133; 163; 194; 254; 338-342; 348; 557; 598], питання виникнення і розвитку культури підприємництва у ВНЗ висвітлюються в роботах [140; 338-342; 356; 357; 537; 545]. У наступних джерелах вивчаються проблеми утворення [112] і підтримки стабільного розвитку підприємницьких університетів [110; 344], досліджуються розробка моделей університетського підприємництва [492]. розвиток і поширення комерціалізації та прибутковості в сфері вищої освіти – [299; 487-489; 505; 625; 655; 661; 707], співпраця підрозділів підприємницьких університетів середніх розмірів із обміну і трансферу знань [535]. Цікавими є дослідження з організації академічного підприємництва і трансферу технологій в університетах Дюка та Дж. Хопкінса [291], Кембриджа [656] і Торонто [288].

Огляд бібліографічних джерел із академічного (університетського) підприємництва і підприємницьких ВНЗ наведено у роботах [441; 613].

Джерела [83; 108; 116; 153; 164; 195; 231-232] присвячені розгляду та аналізу інновацій в освіті та вищій школі, інноваційним організаційно-економічним та педагогічним технологіям, інноваційній освіті і процесу інноваційного розвитку освіти в Україні. Проблеми становлення і розвиток інновацій у вищій школі, інноваційна та підприємницька діяльність ВНЗ, інноваційна політика ВНЗ розглядаються в роботах [86; 99-100; 133], інноваційне управління ВНЗ і принципи управління ВНЗ в умовах інноваційної економіки аналізуються в [16; 25], менеджменту інновацій в освіті присвячено розробку [72].

Сутності та результатам інноваційної підприємницької діяльності в системах вищої професійної освіти економічно розвинених країн світу присвячений аналітичний огляд [6], результати інноваційної діяльності провідних американських університетів, практику державної підтримки та організації інноваційної патентно-ліцензійної діяльності та трансферу технологій в США висвітлено в публікаціях [103-104; 106; 122; 191; 577; 677]. Розвиток хай-тек центрів у дослідницьких

університетах США розглянуто у статті [648]; утворенню спін-офф (спін-аут) підприємств і стартових компаній присвячено роботи [480; 573-574; 592; 712].

У доповідях і звітах [269-270; 273-275; 667] аналізуються результати практичної патентно-ліцензійної діяльності ВНЗ США та трансферу технологій. Правам інтелектуальної власності та інноваціям (з досліджень геному людини) присвячено дослідження [705], мережі, зв'язки та інновації в наукомістких галузях розглядаються у роботі [703], зв'язок і вплив університетських бюджетних досліджень на промислові наукові дослідження (R&D) – у статті [350], проблеми патентування, ліцензування результатів НДДКР (R&D) у різні роки, зв'язки університетів із промисловістю для створення нанотехнологій і біотехнологій – у роботах [271-272; 578; 678; 681-682], важливість патентування для розвитку наук про життя – в статті [578], питання комерціалізації університетської інтелектуальної власності – у публікації [432].

У подальших роботах вивчаються інноваційна діяльність дослідницьких підприємницьких університетів США [191], чинники, що викликають стрімке зростання та розповсюдження інноваційних університетів і зміну парадигми вищої освіти [335], досліджується нова роль інноваційних університетів у економіці знань [689], розглядаються питання конкуренції США та Японії в сфері інноваційної діяльності [534], трансферу технологій в університетах Японії [352], аналізуються уроки американських університетів із продажу приватного права з суспільних знань (інновації та змагання) [590], здійснюється порівняння процесів трансферу технологій у ФРН і США [499].

У роботі [248] університети розглядаються як двигуни і прискорювачі орієнтованого на технології економічного розвитку (спрямування на економічний розвиток, заохочення підприємництва, розширення доступу до капіталу), у статті [434] вивчається вплив університетської інноваційної підприємницької діяльності на зростання економічного потенціалу регіонів. Вирішальній ролі університетів у інноваційному розвитку регіонів присвячено роботи [396; 398-399], а інноваційному розвитку суспільства в цілому (за моделлю потрійної спіралі Г.Іцковіца) – джерело [234]. Роботи [255; 269-270; 273-275; 388; 397; 509; 536; 556;

565; 667] демонструють вплив американських ВНЗ на розвиток регіональної і національної економіки, а праці [266; 267; 334; 359; 610-611] ілюструють вплив університетського підприємництва і підприємницьких ВНЗ на економічне зростання регіону і держави. Також розглядається італійський досвід впливу університетських НДДКР на продуктивність фірм [546].

У монографії [676] підприємницькі ВНЗ розглядаються як двигуни інновацій, а в роботах [255; 388; 470; 509; 536; 556; 565] аналізуються результати підприємницької діяльності Массачусетського технологічного інституту (MIT). Напрями і тенденції розвитку американських дослідницьких університетів накреслено у роботах [214; 353], Зв'язок підприємницьких ВНЗ і університетського підприємництва з промисловістю: зв'язок університетського підприємництва з промисловістю висвітлюється у роботах [107; 366; 395; 686]. Концепціям і практичному застосуванню моделі "потрійної спіралі" інноваційного розвитку суспільства Г.Іцковіца присвячено монографії [107; 395], інноваційному університетському підприємництву – роботи [391-400].

Рамкові умови для побудови архітектури підприємницьких університетів пропонуються у статті [564], моделі підприємницьких університетів аналізуються у публікації [635], університетські технологічні інкубатори, створення, виживання і розвиток нових фірм – у роботі [624], порівняння діяльності університетів із створення стартап компаній – у праці [364], вплив результатів НДДКР (R&D) і дострокового планування спін-офф і спін-аут на науково-технологічне і соціально-економічне зростання – у джерелі [371]. Стратегії розвитку бізнес-інкубаторів присвячено статтю [551], оцінці економічного внеску університетських технологічних інкубаторів – публікацію [550]. Звіт Європейської комісії за 2008 рік з питань підприємництва у вищій освіті наведено [402]. Досвід організації проектно-орієнтованих підприємницьких університетів наведено у монографії [65]. Підприємницьким університетам Росії присвячено роботи [221, 237].

Університетська корпоративна культура аналізується в статті [140]. Культурі підприємницької діяльності у ВНЗ присвячуються розвідки [356; 545]. Імідж підприємців у педагогів і учнів аналізується у статті [19]. Організаційній культурі та

лідерству присвячено роботу [621], етичним питанням і проблемам університетського винахідництва та патентування – праці [430-431, 468].

Інноваційні моделі дистанційного навчання та інновації в інформаційних технологіях розглянуто в статтях [48; 60], використання дистанційної освіти у США як джерела додаткового фінансування університетів і коледжів – у [194; 410].

5) *Економічна освіта, навчання бізнесу, підприємництва, менеджменту та інших наук і дисциплін в сфері підприємницької діяльності.* Відомо, що при підготовці сучасних спеціалістів у будь-якій галузі необхідною є економічна освіта [166]. Зрозуміло, що освіта має приносити суспільству користь, для чого необхідним є здійснення економічних реформ в галузі освіти [229]. Наступні публікації, присвячені проблемам підприємництва в освіті [178], впливу підтримки підприємницької освіти у Європі загалом та, зокрема, університетського підприємництва на підприємницьку діяльність в Іспанії [349, 502], аналізу досліджень з навчання підприємству в системі вищої освіти [284], доводять важливість і необхідність економічної та підприємницької освіти для кожного пересічного громадянина.

Про необхідність і важливість підприємницької освіти для розвитку підприємництва і національного економічного зростання йдеться у доповідях Всесвітнього економічного форуму [709-710]. Вивченню концептуальної (теоретичної) моделі національного економічного зростання та впливу підприємницької освіти на підприємницьку активність населення й зростанню ВВП країн, запропонованої проектом «Глобальний підприємницький монітор» (Global Entrepreneurship Monitor, або GEM), присвячено роботи [34-35; 155; 250; 427-429]. Цікавим також є досвід США щодо впровадження національних стандартів бізнес-освіти США [563]. Стану та перспективам економічної та підприємницької освіти в Україні і за кордоном присвячено багато вітчизняних та зарубіжних досліджень, у яких аналізуються такі аспекти підприємництва, бізнесу та ринкової економічної діяльності, як:

- підготовка до підприємницької діяльності в економічно розвинутих країнах (на прикладі США і ФРН) [188-190; 193-195];

- ефективні технології підготовки фахівців з підприємництва у видатних бізнес-школах [495];

- особливості розбудови бізнес-освіти та менеджмент-освіти в Україні, аналіз та програма дій [185], проблеми організації ефективної бізнес-освіти [56].

Дослідженню організації бізнес-освіти в незалежних бізнес-школах США присвячено роботу [553], вплив освіти на розвиток та інтенсифікацію підприємництва розглянуто в публікації [513], утворення бізнес-освіти в Україні (повчальні уроки) аналізується у праці [649].

Проблемам підготовки бізнесменів, менеджерів, маркетологів, інших фахівців сфери бізнесу і підприємництва присвячено роботи провідних фахівців різних країн світу [636]. Так, наприклад, у роботах [381; 383; 469] вивчаються педагогічні й методологічні аспекти та завдання навчання підприємництва, підготовки професіоналів до кар'єри у сфері інноваційної діяльності [684], публікація-інтерв'ю [422] присвячена перспективам підприємницької освіти, у працях [5; 262; 525; 665] розглянуто проблеми підготовки фахівців із менеджменту, в тому числі – публікації [525; 713; 717] досліджують питання підготовки фахівців із лідерства, взаємозв'язку лідерства з академічними реформами (на прикладі розвитку біологічних наук в університеті Берклі) [691].

Роботи [136-137; 199-200; 222; 242-243; 251; 308; 317; 333; 351; 354; 365; 378; 389; 448; 466-467; 476; 484; 542-543; 579; 619; 654] теоретичного, пошукового та експериментального характеру присвячені загальним проблемам економіки та ринкових відносин, а також подальшому розвитку і вдосконаленню теорії й практики підприємницької діяльності.

Серед найважливіших робіт, присвячених теорії і практиці підприємницької діяльності, слід виділити доробки вітчизняних фахівців [29; 36; 61-63; 151], маркетинговим основам комерційного посередництва, формуванню механізму управління комерційним посередництвом і комерційній діяльності посередницьких підприємств [61-63], підприємницьким стратегіям у нових організаційних популяціях [163].

Система освіти Америки найкращим чином готує підприємців, пропонуючи

різноманітні програми навчання бізнесменів протягом усього їхнього життя [56; 188-190; 193; 229; 563]. 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: [265, с. 40-47, 65-68, 116-122]), а також застосування нових педагогічних підходів та емпіричних тестів для виявлення підприємницьких можливостей і вивчення їх ролі під час навчання [362].

Велику увагу американці приділяють розвиткові сімейного бізнесу (див. [317, с. 326-328]). Тому, як розпочати сімейний бізнес (див. [317, с. 24-63]) і які стратегії застосовувати для подолання випробувань у сімейному бізнесі (див. [476, с. 266-283]) навчають майже в усіх школах і коледжах США. Фахівці вважають, що велике значення у зміцненні сімейного бізнесу та його культури мають семінари, консультації, ради, обговорення та спілкування (див. [317, с. 279-311]). Широко вивчаються і проблеми організації підприємництва [354] та малого бізнесу (див. [449, с. 233-238]), управління малим і середнім бізнесом (див. [449, с. 159-166]), американські громадяни навчаються підприємництву в міжнародному бізнесі (див. [449, с. 215-218]). Для досягнення успіху в бізнесі в американській молоді виховуються підприємницькі якості (див. [450, с. 5-7]), вони навчаються того, як запобігти невдач в організації бізнесу – у менеджменті (див. [450, с. 110-114]), у прогнозуванні (див. [450, с. 25-37]), у фінансових розрахунках (див. [450, с. 51-59]), у маркетингу (див. [450, с. 76-80]) тощо.

Високо цінуються у бізнесі та підприємницькій діяльності твердість характеру, непохитність у доведенні справи до кінця, етична поведінка, моральність, дотримання даного слова, благородство, благодійність (доброчинність). Так, навчання підприємницької етики є чи не найголовнішим аспектом підприємницької освіти, тому що саме вона виховує морально-етичні якості ділової людини для її органічної інтеграції у діловий світ і суспільство, охоплює взаємовідносини фірми та найманого працівника [53, с. 4-112], взаємовідносини фірми з іншими економічними агентами, акціонерами, дилерами та постачальниками [53, с. 113-172].

Відомо, що "менеджмент неможливий без лідерства" (див. [495, с. 135]). Тому,

наприклад, у США велику увагу приділяють підготовці і вихованню лідерів для різних галузей економіки і сфер діяльності суспільства [189, с. 39-43; 691]. Підприємці завжди є лідерами, тому для їх навчання застосовуються творчі підходи, інновації (див. [375, с. 133-140]), високопрофесійний професорсько-викладацький персонал, сучасні технічні засоби.

У США існує перевірена часом система підготовки підприємців. Відомі університети, коледжі та наукові установи розробляють навчальні плани і програми, підручники, посібники, навчально-методичні матеріали для засвоєння основ бізнесу, економіки та підприємництва, навчання теорії і практики відкриття і підтримки малого (приватного, сімейного) бізнесу (див., наприклад: [56; 145; 188-190; 193-194; 278; 322; 351; 354; 365; 375; 378; 449-450; 458; 466; 476; 484]). Гарвардська Школа бізнесу навіть видала роман про підготовку майбутніх підприємців у Силіконовій долині (Стенфордський університет) [495].

А в енциклопедії підприємців [448] 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), далі – навчання за відповідними підприємницькими та економічними бакалаврськими і магістерськими програмами [188; 190; 193; 374]. Цікавим є досвід впровадження MBA програм "західного зразку" в Індії і Таїланді [637].

Досить цікавими є докторські програми з економіки, бізнесу і менеджменту університетів США. Наприклад, Гарвардської бізнес-школи [195, с. 117-119]. Або



Школи менеджменту Бостонського університету [195, с. 119-120]. Популярними є й докторські програми Університету Пенсильванії Вортон [195, с. 120-121].

Попитом користуються й докторські програми Колумбійського університету [195, с. 121], докторська програма з менеджменту факультету менеджменту бізнес-школи Мак-Комбс Техаського університету, м. Остін [195, с. 122].

Популярними у США є програми з "адміністрування у сфері вищої освіти" одного з відомих американських університетів – техаського А&М університету з м. Коледж Стейшн (College Station) штату Техас (Texas, U.S.A.) [195, с. 123-125].

Важливими і популярними у США вважаються програми з лідерства [195, с. 126-127]. Наприклад, університету Індіана Весліан [195, с. 127-129], магістерська програма з організаційного лідерства Університету Ріджент [195, с. 129-130], або магістерська програма з лідерства Університету Бельв'ю [195, с. 130-131].

Програми та навчально-методичні матеріали підприємницької освіти наведено у [315-316], Корисними є посібники, в яких досліджуються проблеми підприємницької освіти [451-452], а також проблемно-орієнтовані навчально-методичні системи (комплекси) з навчання підприємництва [453]. Інтеграція соціальної відповідальності в програмах навчання підприємництва розглядається у праці [527]. У роботі [493] досліджується зв'язок підприємницької освіти з рівнем досліджень у німецькомовній частині Європи.

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 вміннями підприємницької роботи не тільки в невиробничій сфері, але й з різними категоріями населення [327; 360; 363].

Відзначимо, що заслуговує на вивчення досвід видатного американського бізнесмена і чудової людини українського походження Олексія Григоровича Воскобійника [43]. 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 [47; 50] присвячені 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, основи теорії 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 [160; 211; 278; 305; 314; 406; 437; 496; 567; 660]. А також, як дістати ту роботу, яку бажаєш [406]. Багато уваги приділяється основним складовим підприємницької та бізнесової діяльності: так, наприклад, автор Ю. Дайновський [71] висвітлює 505 прийомів (засобів) бізнесу, методи аналізу, що застосовуються у маркетингу, менеджменті, рекламі, торгівлі, принципи оподаткування, заохочування тощо. Л. Лігоненко [132] надає теоретичні, методологічні засади та практичні поради щодо антикризового управління підприємством. Велика увага приділяється аналізу та вивченню основних законів та законодавчого оточення бізнесу [252; 279; 343].

Для підготовки майбутніх підприємців і менеджерів неоціненними є позитивний досвід у галузі бізнесу та практичні поради фахівців у галузі підприємницької діяльності [187; 196], прищеплення вмінь та навичок, необхідних у підприємницькій діяльності та управлінні бізнесом [322; 706]. Корисним і необхідним для молодих підприємців є поради, як запобігти невдачам [482], як досягти мети у підприємстві [458], як розпочати, розвивати та керувати новим підприємством [466], запровадження тренінгів для розвитку та організації роботи [664]. Використання імпровізаційних вправ у системі загальної освіти може застосовуватися для тренування й просування творчості, винахідливості та інноваційності [445]. Цікавими та корисними для майбутнього бізнесмена є знання

про те, як працює думка менеджера [646]. Наступні праці присвячені: розвитку підприємницьких рис [351], аналізу підприємницьких характеристик, проблем підприємництва, нових підприємств [307; 418; 658], підприємницької поведінки [296], відповідальності за ризик [314], вивченню підприємницького досвіду [378], організаційному підприємництву [354], інноваціям у підприємстві [375; 389], прийняттю рішень [385], різниці між успішними та неуспішними підприємцями [482], взаємозв'язку підприємництва з креативністю, організацією [484] та розвитком [629], роботі у команді (командне підприємництво) [659].

Корисною є інформація щодо утворення нових бізнесових структур, підприємств, венчурних фірм [308; 449; 687], корпоративних підприємств, так само як і нових сегментів бізнесу та підприємств у межах вже існуючих фірм [298; 365]. В деяких джерелах вивчаються основи інвестування, основні принципи та проблеми, пов'язані з отриманням, наданням та використанням інвестицій для організації підприємницької діяльності [79; 301], досліджується процес формування команди підприємців на прикладі спін-оф компанії [345]. Розвиток підприємства та бізнесу неможливий без стратегічного планування та фінансового аналізу [306; 312; 355; 382; 390; 407; 651]. Необхідними для реалізації сучасного підприємництва є комунікаційні системи та мережі у бізнесі [508; 698]. Розвиткові інформаційних технологій і методів дистанційного навчання, впровадженню Інтернет-технологій та утворенню "віртуальних університетів" присвячено як нормативні документи [154], так і значну кількість науково-методичних публікацій [173; 201; 204; 219; 477; 628].

Для успіху в умовах ринкової економіки важливими є вивчення, аналіз та застосування новітніх досягнень і технологій у маркетинговій діяльності [15; 124; 591; 640]. У тому числі: ефективний маркетинг, що сприяє "утворенню" та утриманню споживачів [719]; концепції та застосування маркетингу, стратегії маркетингу в підприємницькій діяльності та бізнесі [593; 600]; глобальні перспективи маркетингу [626]; реклама та просування (вихід) на ринок продукції – товарів і послуг [286]; проблеми міжнародного маркетингу [328-329].

Менеджмент є однією з головних складових успішного бізнесу [184; 330; 372], також важливо вивчати стан здоров'я працівників і виробляти політику запобігання

стресових ситуацій і дискомфорту на роботі [537-539]. Майбутньому підприємцю необхідно вивчати історію утворення і розвитку менеджменту [277], мистецтво менеджменту [416], принципи лідерства та застосування менеджменту [297], функції та системи сучасного менеджменту [330] й корпоративного менеджменту [17; 121], навчатися навичкам і практиці менеджменту [702]. Сучасна теорія і практика науки з менеджменту за багаторічну історію вдосконалилась: менеджмент за формою став різноманітним, високоякісним, морально етичним і глобально орієнтованим [331].

*б) Роботи автора.* У роботах [187-196] аналізуються та досліджуються:

- Феномен академічного капіталізму, трансформаційні зміни в системах вищої освіти, виникнення, сутність і характеристики університетського підприємництва, теоретичні, організаційно-методологічні та практичні засади підприємництва у ВНЗ.

- Передумови формування і розвитку університетського підприємництва. головні результати підприємницької діяльності ВНЗ і соціально-економічні функції, що їх виконують підприємницькі університети у країнах світу, роль і значення підприємницької і бізнес-освіти у розвитку підприємництва та виробництва, вплив на зростання ВВП, світовий досвід розвитку університетського підприємництва.

- Досвід інноваційної діяльності дослідницьких підприємницьких університетів провідних країн світу, нагальні проблеми та реальні шляхи впровадження інновацій, академічного підприємництва та ефективної підприємницької освіти в Україні.

- Проблеми ефективної підготовки підприємців, принципи добору майбутніх підприємців, завдання і зміст підприємницької освіти, концепції національно-освітньої програми з питань підприємництва і можливі шляхи її реалізації, секрети і мистецтво підприємницької діяльності, типи підприємців та специфіки розвитку в них підприємницьких якостей. Світовий досвід у сфері підготовки підприємців.

Таким чином, попередні науковці, дослідники й фахівці з інноваційного розвитку сфери вищої освіти та академічного (університетського) підприємництва зробили значний внесок у розвиток теорії і практики інноваційного підприємництва в університетах, висвітлили результати діяльності успішних підприємницьких ВНЗ світу, розробили низку критеріїв та визначень сутності університетського

(академічного) підприємництва, запропонували структури налаштованими на підприємницьку діяльність ВНЗ. Проте, досі недостатньо вивченими залишилися питання щодо доцільності, умов та можливостей впровадження університетського підприємництва в Україні як чинника та прискорювача інноваційного розвитку сфери вищої освіти, на подальше дослідження заслуговує система організаційно-економічних і правових відносин у діяльності орієнтованих на підприємництво університетів й інших типів ВНЗ у період трансформації вищої освіти в суспільстві, теоретичні і практичні засади формування академічного (університетського) підприємництва в інноваційному соціально-економічному розвитку суспільства. Ці питання мають як теоретичну, так і практичну значущість і заслуговують на подальше ретельне дослідження із урахуванням можливостей застосування позитивного зарубіжного досвіду в умовах українських реалій. Особливо – в період трансформації системи вищої освіти та удосконалення ринкових механізмів і розбудови інноваційного підприємництва у вітчизняній економіці. Крім того важливим завданням є формування загального поняття феномену орієнтованого (налаштованого) на підприємництво університету – підприємницького ВНЗ, аналізу економічного внеску університетського (академічного) підприємництва у зростання економічно-промислового потенціалу країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, соціальної користі від університетського (академічного) підприємництва для суспільства, створення моделі застосування підприємницьких підходів і прийняття рішень у академічній – освітній і науковій діяльності ВНЗ і наукових установ, вивченню показників університетського (академічного) підприємництва, формування необхідного середовища у ВНЗ для пошуку нових знань і комерціалізації результатів НДДКР. Також важливо дослідити роль підприємницьких ВНЗ у розбудові підприємницької освіти, вихованні підприємницьких навичок, підготовки громадян до самореалізації в умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції.

Ґрунтуючись на аналізі та узагальненні існуючих теоретичних і практичних досліджень і досвіду провідних країн світу сформулюємо та представимо базові теоретичні положення і поняття з інноваційної діяльності в сфері вищої освіти.

## 1.2. Теоретичне підґрунтя організації інноваційної діяльності в сфері вищої освіти

Відомо, що "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" [83, с. 338]. Сутнісною ознакою інновації в освіті є її здатність впливати як на загальний рівень професійної діяльності педагога та загальну якість освіти, так і розширювати інноваційне поле освітнього середовища у навчальному закладі, регіоні, країні в цілому. Як системне утворення інновація характеризується інтегральними якостями: інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, інноваційне середовище [83, с. 338]. Інноваційна діяльність в системі освіти полягає й у внесенні соціально-економічних змін, тому її доцільно розглядати як економічну категорію.

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 набувають особливого значення, оскільки відбуваються на основі цілеспрямованих раціонально-вольових дій.

Інновації в освіті можуть бути: за об'єктом впливу – педагогічні, соціально-

психологічні, організаційно-управлінські, економічні; за рівнем поширення – системно-методологічні, локально-технологічні; за інноваційним потенціалом нового – радикальні, модифікаційні, комбінаторні. 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 мають забезпечувати запровадження сучасних форм і методів управління, сприяють подоланню стереотипів консервативного стилю керівництва, формують нові партнерські відносини. Економічні інновації спрямовані на утворення нових джерел фінансування, пошук додаткових матеріальних ресурсів, організації комфортного економічного середовища для впровадження інших типів інновацій. Поширення інновацій системно-методологічного рівня запроваджуються у межах загальних систем. Локально-технологічний рівень новацій 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 (інформаційно-комп'ютерних технологій, нейролінгвістичного програмування). Модифікаційними 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 [83, с. 339].

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;

- розвитку економічної науки і сприяння економічному зростанню держав;

- перепідготовці й підвищенні кваліфікації викладачів і спеціалістів;

- поширенні знань серед населення, підвищенні його загальноосвітнього і культурного рівня [83, с. 100].

Останні три десятиліття у вищій освіті економічно розвинених країн світу широко й ефективно запроваджуються інновації університетського (академічного) підприємництва, що базуються на внутрішньо-університетському підприємстві, застосуванні методів і прийомів підприємництва в університетській діяльності, ефективній комерціалізації результатів НДДКР. Досягнення підприємницьких університетів провідних країн світу – США, Великобританії, Австралії, Канади та деяких країн Західної Європи засвідчують користь і важливе значення академічного (університетського) підприємництва. Цей вид інтелектуального підприємництва цілком може вважатися інноваційним підходом до вирішення як внутрішніх (фінансування, професорсько-викладацький склад, побудова сучасної інфраструктури, підвищення якості навчання, збільшення обсягів і якості НДДКР), так і зовнішніх (конкурентоспроможність, підвищення рейтингу, іміджу ВНЗ, збільшенню набору студентів, залученню відомих фахівців, співпраці з місцевою громадою тощо) проблем вищих навчальних закладів.

В Україні, як і в багатьох інших державах, існують ВНЗ різних типів (університети, академії, інститути, консерваторії або музичні академії, коледжі й технікуми або училища) і форм власності (державні, комунальні й приватні). Для них, на нашу думку, цікавим і повчальним є позитивний досвід інноваційного університетського підприємництва ВНЗ економічно розвинутих країн, сутність



академічного підприємництва та його економічно-організаційні засади.

Підприємницько-орієнтовані дослідницькі університети, університетські бізнес-коледжі і бізнес-школи також утворюють інноваційні бізнес-інкубатори, створюють спін-офф, спін-ап та стартап фірми і компанії, входять до складу технопарків, впливають на інноваційний локальний і регіональний розвиток тощо.

Останнім часом багато уваги приділяється створенню та впровадженню інновацій, нових методів, методик і технологій в системі вищої 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 вищої освіти та вищій школі, інноваційним педагогічним технологіям, інноваційній освіті і процесам інноваційного розвитку освіти в Україні присвячено роботи [83; 108; 116; 153; 164; 195; 231-232]; процеси становлення і розвитку інновацій у вищій школі, інноваційна та підприємницька діяльність ВНЗ, а також інноваційна політика ВНЗ розглядаються в [86; 99-100; 133]; інноваційному управлінню ВНЗ і принципам управління ВНЗ в умовах інноваційної економіки присвячено роботи [16; 25], менеджменту інновацій в освіті – [72]. Інноваційним моделям дистанційного навчання та інноваціям в інформаційних технологіях присвячено статті [48; 60].

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 [231-232] та науково-технічної інноватики. Суб'єктами інноваційного управління в педагогічній інноватиці є інноваційні процеси, які в галузі освіти розглядаються в соціально-економічному, психолого-педагогічному та організаційно-управлінському контекстах. В цих контекстах визначається, в яких умовах відбуваються інноваційні процеси і який характер вони мають – стихійний чи свідомо скерований.

Якщо предметом педагогічної інноватики в системі вищої освіти є система відношень, що виникають в інноваційній освітній діяльності з метою становлення особистості суб'єктів освіти: студентів, аспірантів, докторантів, слухачів, педагогів-викладачів, науковців-наставників і керівників-адміністраторів [231-232], то предметом науково-технічної інноватики в сфері вищої освіти, вочевидь, є вивчення відносин і механізмів, що виникають у процесі науково-технічної інноваційної діяльності за участю професорів і викладачів, науковців-дослідників, докторантів, магістрантів, студентів, інженерів і техніків, допоміжного персоналу – з одного боку, і замовників і споживачів (представників виробництва і бізнесу) – з іншого.

Інноваційна діяльність, як комплекс заходів із забезпечення ефективності інноваційного процесу на різних рівнях і в різних сферах освітньо-педагогічної і науково-дослідницької діяльності, під впливом економічно-ринкових чинників призводить до змін таких компонентів педагогічного та наукового процесу як: смисл, цілі, зміст освіти (теорія освітньої діяльності); шляхи пошуку нових знань і їхнього осмислення (фундаментальні наукові дослідження); трансформація і передача (трансфер) нових знань (використання нових знань у прикладних наукових дослідженнях і їх промислове впровадження); розробка зразків нової техніки і нових технологій (проектно-конструкторська діяльність) і їх подальша передача в промисловість (бізнес); форми, методи, технології, засоби навчання та наукового пошуку (методи, методики і технології навчання); системи управління педагогічним процесом і науковими дослідженнями (менеджмент освітньо-науковою діяльністю) тощо. Також важливим завданням для соціально-

економічного зростання суспільства є розвиток і підтримка підприємництва, організація і надання якісної підприємницької освіти.

Відзначимо, що науково-технічні інновації – це безперервний процес творчої діяльності, спрямований на створення нової продукції та послуг, технологій і матеріалів, технічних рішень і нових організаційних форм, що володіють науково-технічною новизною і дозволяють найбільш повно задовольнити нові суспільні або індивідуальні потреби. Кінцевим результатом науково-технічних нововведень є матеріалізація і промислове освоєння нововведень, ідеєю створення яких можуть виступати науково-технічна діяльність або маркетингові дослідження по виявленню незадоволених потреб і попиту. Науково-технічні інновації, як правило, здійснюються в три етапи і проходять такі стадії: *дослідження* → створення перших промислових зразків; *створення дослідної партії* → розгорнуте виробництво в обсягах, що визначаються ринковим попитом (ринковими потребами); *виробництво* → створення каналів збуту → використання кінцевими споживачами → створення сервісу для подальшого післяпродажного обслуговування.

Зауважимо, що якщо науково-технічна діяльність оцінюється кількістю відкриттів, винаходів (кількістю зареєстрованих патентів і виданих ліцензій), їх науково-технічною значимістю і глибиною проведених наукових досліджень, то інноваційна діяльність характеризується, в першу чергу, комерційними показниками – прибутком, економічною ефективністю, конкурентоспроможністю нової продукції (послуг), підприємства, фірми або компанії, економіки в цілому.

Якщо проблеми педагогічної та науково-технічної інноватики в достатній мірі досліджувалися та аналізувалися багатьма вченими, педагогами, керівниками сфери освіти і практиками управління освітньо-науковою діяльністю, то економічні питання інноваційного розвитку сфери освіти і, особливо, вищої освіти, не знайшли достатнього відображення в наукових дослідженнях вітчизняних вчених і фахівців. Зарубіжні науковці більш уважно вивчали питання економічного впливу новацій в сфері освіти та вищої освіти на соціально-економічний розвиток суспільства, але теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку сфери вищої освіти, на нашу думку, також недостатньо досліджені. Тому дану *роботу присвячено пошуку,*

виявленню і дослідженню економічних механізмів інноваційного розвитку сфери вищої освіти як дієвого чинника підвищення ефективності та удосконалення управління національним господарством.

Для виявлення науково-теоретичних засад, методології та організації інноваційної діяльності в сфері вищої освіти і науки доцільно ввести поняття *інноватики вищої школи*. Інноватика вищої школи має комплексно вивчати закономірності процесів розвитку та формування новацій, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням в сфері вищої освіти, педагогічної, наукової та інженерно-технічної діяльності, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, їх вплив на розвиток конкуренції в сфері вищої освіти і науки, а також – на розвиток сфери вищої освіти і науки в цілому. *Предметом* інноватики вищої школи мають бути принципи, закони та закономірності інноваційних процесів у галузі вищої освіти і науки як соціально-економічної системи сфери гуманітарної діяльності ЄНГК, моделі і методи опису, дослідження, організації та управління інноваційною діяльністю (освітньо-педагогічною, науково-технічною та організаційно-економічною) на макрорівні (національна інноваційна система сфери вищої освіти і науки), мезорівні (галузеві та регіональні інноваційні системи та інноваційні кластери галузей освіти і науки), та мікрорівні (стратегії інноваційного розвитку окремих ВНЗ, наукових установ, підприємств і організацій сфери вищої освіти і науки). В інноватиці вищої школи, як науковому напрямі, доцільно виокремлювати дві взаємодоповнюючі складові: *теоретичну інноватику* та *прикладну*.

*Теоретична інноватика вищої школи* має вирішувати проблеми створення і розвитку наукової методології інноватики в сфері вищої освіти і науки, теоретичні проблеми синтезу інноваційно складних організаційно-технічних систем (нових знань, ідей, педагогічних методів, методик, прийомів, технологій, винаходів, відкриттів). Завданням *прикладної інноватики вищої школи* мають бути вирішення організаційно-правових і практичних питань інноваційної діяльності, утворення та реалізації інноваційних проектів тощо.

Основними *напрямами* або *розділами* інноватики вищої школи в сфері

гуманітарної діяльності ЄНГК (включаючи СНВ і СКС) слід вважати:

- теоретичні основи педагогічної (педагогічна інноватика), науково-технічної (інноватика НТП) та організаційно-економічної інноваційної діяльності;
- моделі та моделювання (у т.ч. – економічне) інноваційних процесів;
- організація та управління інноваційною діяльністю;
- державне регулювання інноваційної діяльності;
- управління інноваційним бізнесом, у т.ч. – університетським або академічним підприємництвом, спін-офф і стартап компаніями;
- управління інноваційними проектами;
- управління інвестиціями в інноваційні проекти;
- комерціалізація результатів науково-технічної та творчої діяльності;
- управління людськими ресурсами в процесі інноваційного розвитку соціально-економічної системи;
- управління ризиками в інноваційній діяльності;
- технічний маркетинг (маркетинг на ранніх стадіях життєвого циклу продукту або технології);
- логістика інноваційних процесів;
- управління інтелектуальною власністю.

Під *інноваційним розвитком сфери вищої освіти* слід розуміти державно-скеровану структурну перебудову та здійснення якісно нових трансформаційних перетворень галузі вищої освіти та науки в системі гуманітарної діяльності єдиного народногосподарського комплексу на основі дієвої активізації та стимулювання інноваційної діяльності в цій сфері.

Трансформації мають здійснюватися на базі новітніх наукових досягнень і теоретико-методологічних засад, під чітким законодавчим і виконавчим контролем державних і господарських органів, у ефективній системі організації та управління. Стратегія структурної перебудови економіки сфери вищої освіти повинна ґрунтуватися на принципах самоорганізації і застосуванні теоретичних і практичних надбань економічної науки.

*Інноваційна діяльність* в сфері вищої освіти та науки – процес творення,

запровадження та поширення в практиці вищої освіти, наукової та інженерно-технічної діяльності нових ідей, засобів, наукових, інженерно-технічних, педагогічних, організаційно-управлінських та економічних методів і технологій, в результаті яких підвищуються показники досягнень структурних компонентів системи вищої освіти, науково-технічної діяльності та наукового обслуговування і відбувається її перехід до якісно вищого рівня. Ця діяльність:

1) базується на теоретико-методологічних засадах педагогічної, науково-технічної та економічної інноватики сфери вищої освіти;

2) є спрямованою на трансформаційні перетворення системи вищої освіти;

3) має за мету інноваційний розвиток вищої освіти і науки;

4) здійснюється для вирішення стратегічного завдання гуманітарної сфери ЄНГК – подальшої побудови інформаційного суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки. Вона пов'язана з:

- утворенням і накопиченням нових знань;
- використанням і комерціалізацією результатів НДПКР і розробок;
- трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращені продукти, технології, послуги, введені на ринок, в новий чи покращений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до соціальних послуг;
- утворенням інтелектуального і формуванням людського капіталу;
- застосуванням нових засобів, методів і технологій прискорення економічного зростання суспільства.

*Об'єктами інноваційної діяльності в сфері вищої освіти і науки вочевидь є:*

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти, освітні та наукові послуги;
- інфраструктура сфери вищої освіти і науки в системі гуманітарної діяльності ЄНГК, університетського (академічного) та інтелектуального підприємництва;
- організаційно-технічні рішення економічного, адміністративного, комерційного або іншого (не виробничого) характеру, що істотно поліпшують структуру і якість гуманітарної сфери ЄНГК (невиробничої і соціальної сфери);

- нові експериментальні зразки та інноваційні рішення інженерно-технічного характеру, інноваційні технології для виробництва нової продукції (послуг);
- механізми формування ринків освітньо-наукових послуг, трудових ресурсів необхідної кваліфікації, співпраці тріади "ВНЗ – промисловість (бізнес) – уряд (держава)" .

*Суб'єкти інноваційної діяльності в сфері вищої освіти і науки* – це фізичні або юридичні особи (ВНЗ, наукові установи, структурні підрозділи освітньо-наукової системи), які провадять інноваційну діяльність або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проектів гуманітарної сфери ЄНГК.

Інноваційна діяльність у сфері вищої освіти і науки призначена для отримання інноваційного продукту, нової послуги, інноваційної технології, методики або нового рішення. Інноваційний продукт є науково-дослідницькою або дослідною проектно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) або продукції з виготовленням експериментальних зразків чи дослідної партії.

Інноваційна діяльність у сфері вищої освіти безпосередньо впливає на інтелектуальний і соціально-економічний розвиток держав. *Головним завданням інноваційного розвитку сфери вищої освіти України будемо вважати безпосередню цілеспрямовану організаційно-економічну, науково-освітню й інженерно-технологічну діяльність, спрямовану на утворення суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки держави.*

Це передбачає:

1) Прискорене утворення нових знань, прогресивних інноваційних технологій, інноваційних ресурсних джерел, матеріалів, засобів виробництва, форм споживання і розподілу виготовленої продукції та послуг.

2) Здатність виробляти інноваційні продукти і послуги з використанням глобальних передових технологій і новітніх методів (просунутих методик), що стає домінуючим джерелом конкурентних переваг. Інноваційно-орієнтована економіка характеризується самотутніми (особливими й відмінними) виробниками та високою

часткою послуг в економіці і є досить стійкою до зовнішніх впливів. Відмінною особливістю країн з інноваційно-орієнтованою економікою є виробництво та експорт нових глобальних знань (технологій, методів і методик), необхідних для розвитку інновацій та подальшого соціально-економічного зростання країн).

Нагадаємо, що інноваційно-орієнтований етап розвитку економіки держави характеризується зростанням підприємницької діяльності, у тому числі – збільшенням ролі інтелектуального підприємництва. Протягом понад століття спостерігається тенденція до підвищення інтелектуального рівня економічної діяльності, яка проявилася практично у всіх промислово розвинених країнах, починаючи від дрібних фірм і закінчуючи великими організаціями.

3) Випереджаюче нарощення інтелектуального капіталу. Світова економічна система кінця ХХ – початку ХХІ століть характеризується новою парадигмою економічного розвитку на основі значного зменшення ролі матеріально-ресурсних компонентів суспільного виробництва і підвищенням ролі інтелектуальної складової. Оскільки виробництво, розподіл і використання знань становлять тепер основу економіки суспільства, заснованого на знаннях, характерними для неї є зростаючий взаємозв'язок між ринками капіталу й новими технологіями, глобальний характер створення та використання знань і технологій. У нових економічних умовах цілеспрямоване формування інноваційного потенціалу, нарощення інтелектуального капіталу і їх грамотне використання стає основою економічного росту.

4) Формування національного людського капіталу. Базою суспільства знань є високоосвічена нація з фахівцями необхідного рівня на всіх рівнях функціонування державного устрою (рис. 1.2).

До основних напрямів інноваційного розвитку сфери (системи) вищої освіти відносяться (рис. 1.3):

1) Утворення в українському суспільством "підприємницького менталітету" шляхом активної пропаганди підприємницької діяльності як механізму самореалізації людини та утворення нових робочих місць, державна підтримка всіх видів підприємництва як головного чинника економічного зростання держави,



посилення економічно-підприємницької просвіти, навчання основам економічних знань і підприємництва, професійного навчання, курсового навчання та тренінгів, навчання практичного підприємництва протягом життя.

2) Широке запровадження за державної підтримки інноваційного "академічного або університетського підприємництва", інтелектуального підприємництва, утворення законодавчих і нормативних актів із стимулювання винахідництва, розробки НДПКР, впровадження та комерціалізації результатів науково-технічної діяльності.

3) Надання широкої (повної) автономії університетам усіх типів і форм власності.

4) Посилення ролі "науки" дослідницьких університетів.

5) Інтеграція університетської науки з академічною та галузевою наукою – наприклад, на умовах об'єднання або злиття ВНЗ з академічними та галузевими НДІ, лабораторіями тощо з метою утворення навчально-наукових об'єднань, наукових парків і технопарків з перспективою подальшої співпраці з промисловістю (бізнесом) і створенням технополісів і навчально-науково-промислових утворень (об'єднань, науко-градів, регіональних інноваційних навчально-науково-промислових комплексів). Утворення та розвиток інкубаторів, спін-оф і стартап компаній з широким використанням венчурного капіталу.

6) Посилення ролі держави у підтримці тріади суспільства "Університет – Бізнес – Влада", де ядром інноваційної діяльності виступає університет, а кожна з трьох інституцій, окрім своїх традиційних функцій, частково починає виконувати функції інших. Утворення незалежних інституцій із ліцензування та акредитації діяльності ВНЗ. Утворення нових форм бюджетного фінансування вищої освіти і наукових досліджень, надання грантів і державних замовлень виключно на конкурсній основі з залученням представників громадськості та мас медіа.

*До основних етапів реалізації інноваційного розвитку вищої освіти слід віднести:*

1) Формулювання та конкретизація науково-обґрунтованих інноваційних змін і напрямів їх впровадження.

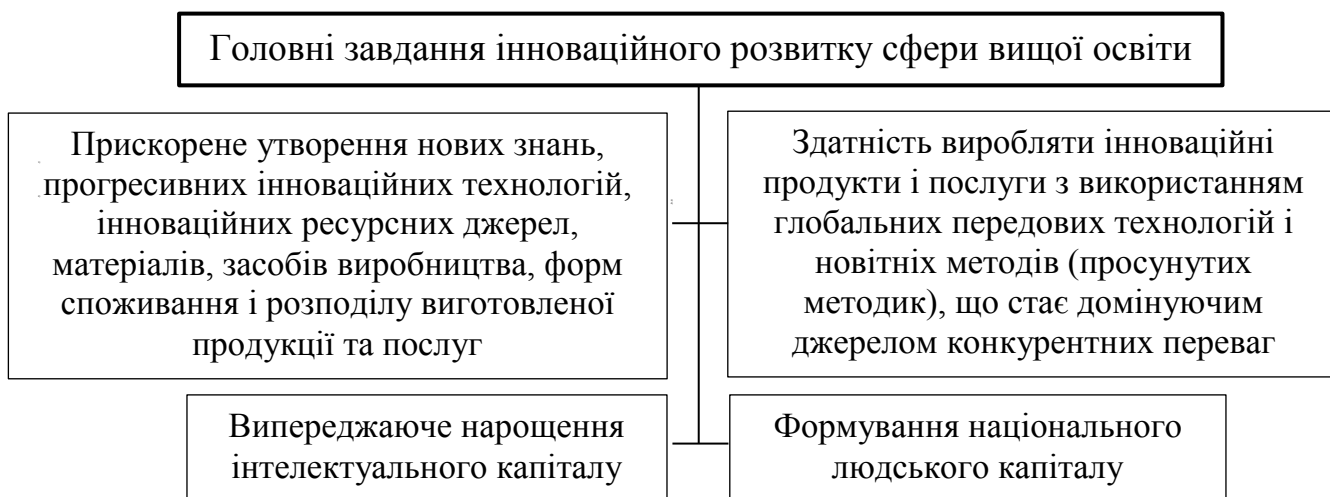


Рис. 1.2. Головні завдання інноваційного розвитку сфери вищої освіти  
(розробка автора)

2) Формування та конкретизація науково-обґрунтованих інноваційних змін і організаційних засад їх реалізації.

3) Науково-обґрунтований розрахунок матеріальних витрат на впровадження інноваційних змін.

4) Утворення необхідних економіко-організаційних умов для ефективного впровадження інноваційних змін.

5) Реалізація інноваційних змін, їх постійне оновлення та удосконалення.

На основі світового досвіду можна стверджувати, що *основні інноваційні зміни в системі вищої освіти* можуть відбуватися за об'єктивно визначеними головними напрямками. Далі розглянемо основні напрями, за якими відбуваються інноваційні зміни в сфері вищої освіти, і головні (бажані) результати (рис. 1.4):

- *Новий зміст освіти:* формування нового змісту освіти, спрямованого на підготовку людини до самореалізації і самостійного життя в суспільстві.

- *Нові технології навчання:* розробка, створення та впровадження інноваційних технологій навчання, загальна і всеохоплююча підприємницька та екологічна освіта (підготовка).

- *Нові навчальні програми і плани:* використання методів, прийомів, засобів впровадження нових навчальних програм і планів.

- *Комфортні умови:* утворення комфортних умов для самовизначення особистості в процесі навчання.

### Основні напрями інноваційного розвитку сфери вищої освіти



Рис. 1.3. Основні напрями інноваційного розвитку сфери вищої освіти (розробка автора)

- *Зміни у способі діяльності та стилі мислення*: 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.

- *Виховання інтересу до НДДКР*: виховання у молоді інтересу до науково-

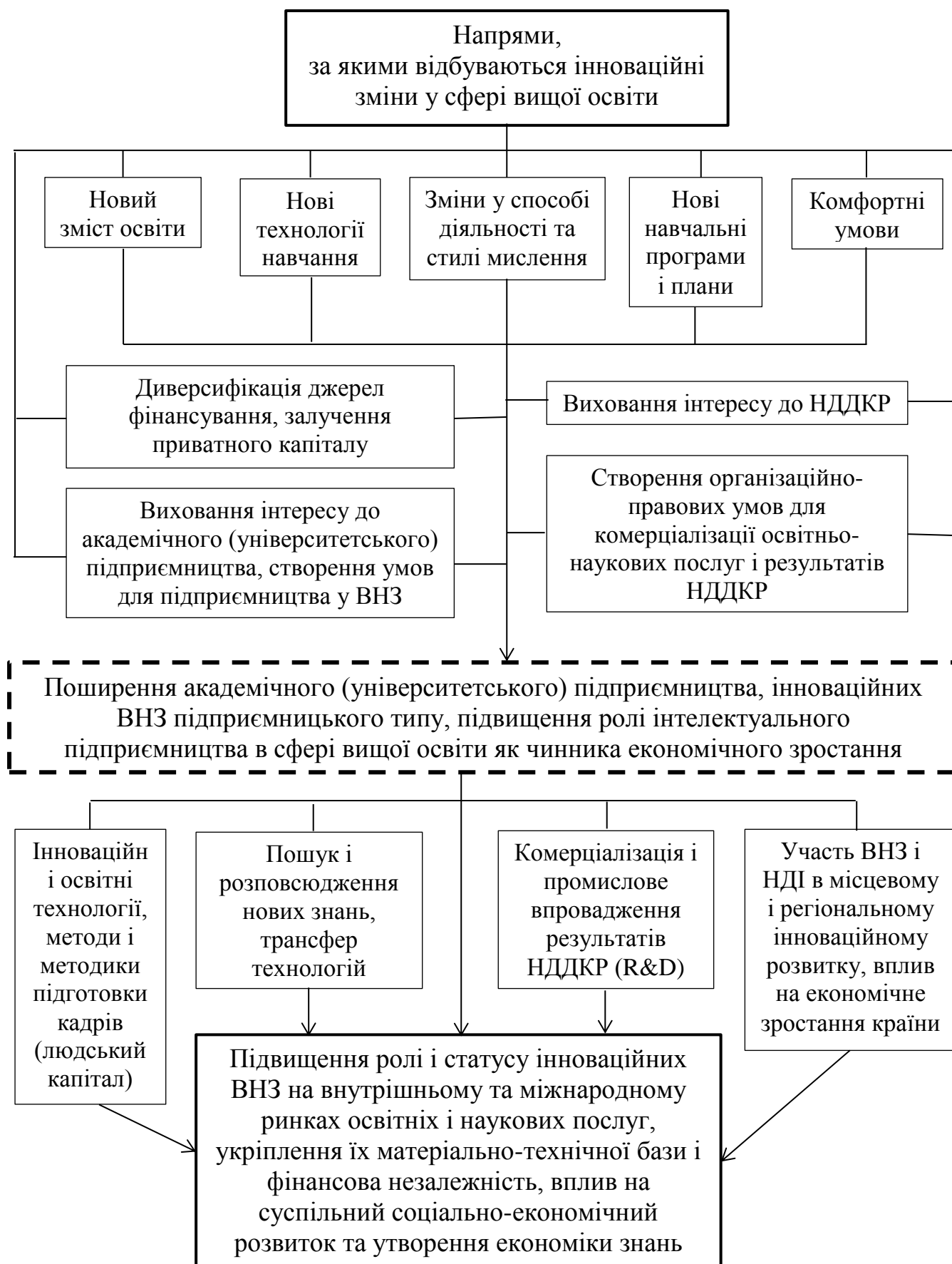


Рис. 1.4. Напрями, за якими відбуваються інноваційні зміни в сфері вищої освіти, і головні (бажані) результати (розробка автора)

дослідницької і проектно-конструкторської діяльності шляхом залучення до наукової та проектно-конструкторської роботи, прагнення до пошуку, винаходів і відкриттів.

- *Диверсифікація джерел фінансування, залучення приватного капіталу:* диверсифікація шляхів і джерел фінансування, пошук нових джерел фінансової підтримки, створення інноваційних фондів фінансово-економічної і матеріально-технічної підтримки освіти, широке залучення й використання приватного капіталу.

- *Виховання інтересу до академічного (університетського) підприємництва, створення умов для підприємництва у ВНЗ:* виховання і стимулювання у всіх членів колективу ВНЗ інтересу до академічного (університетського) підприємництва, до комерціалізації результатів освітньої, науково-дослідницької і інженерно-технічної діяльності, створення необхідних умов (матеріально-технічних, правових, системи заохочень і винагород) для мотивації і практичної реалізації освітнього, наукового, технічного і технологічного підприємництва у ВНЗ.

- *Створення організаційно-правових умов для комерціалізації освітньо-наукових послуг і результатів НДДКР:* утворення необхідної нормативно-правової бази, підтримка на державному рівні заходів із комерціалізації результатів освітньо-наукової діяльності у сфері вищої освіти, підтримка академічного підприємництва.

- *Поширення академічного (університетського) підприємництва, інноваційних ВНЗ підприємницького типу, підвищення ролі інтелектуального підприємництва в сфері вищої освіти як чинника економічного зростання.* Впровадження таких інноваційних змін і трансформаційних перетворень у системі вищої освіти (рис. 1.3) має призвести до:

- поширення та розповсюдження в сфері вищої освіти інноваційного академічного (університетського) підприємництва;
- створення інноваційних ВНЗ підприємницького типу;
- підвищення ролі інноваційного інтелектуального підприємництва, що є пов'язаним із виробництвом інноваційних продукції, технологій і послуг на основі використання нових знань і ґрунтуючись на інтелектуальній діяльності високого рівня, як чинника економічного зростання держави.

Результатом поширення академічного (університетського) підприємництва, діяльності інноваційних ВНЗ підприємницького типу, підвищення ролі та значення інтелектуального підприємництва в сфері вищої освіти мають бути:

- *Інноваційні освітні технології, методи і методики підготовки кадрів.*
- *Пошук, отримання і розповсюдження нових знань, трансфер технологій.*
- *Комерціалізація і промислове впровадження результатів НДДКР (R&D).*
- *Участь ВНЗ і НДІ в місцевому і регіональному інноваційному розвитку, вплив на економічне зростання держави.*

Найважливішими результатами таких інновацій є *підвищення ролі і статусу інноваційних ВНЗ на внутрішньому та міжнародному ринках освітніх і наукових послуг, укріплення їх матеріально-технічної бази і фінансова незалежність, вплив на суспільний соціально-економічний розвиток та утворення економіки знань.*

Нововведення в системі вищої освіти мають безпосередньо призводити до інноваційних змін. Цілком слушно розглядати інноваційну діяльність ВНЗ в системі вищої освіти як економічну категорію, пов'язану з капіталізацією і комерціалізацією інтелектуальної продукції – знань, технологій, освітньо-наукових послуг тощо.

Розглянемо далі типи таких нововведень, що можуть призводити до інноваційних змін та їх класифікацію.

Типи нововведень у системі вищої освіти, що можуть призводити до інноваційних змін, представимо таким чином (рис. 1.5).

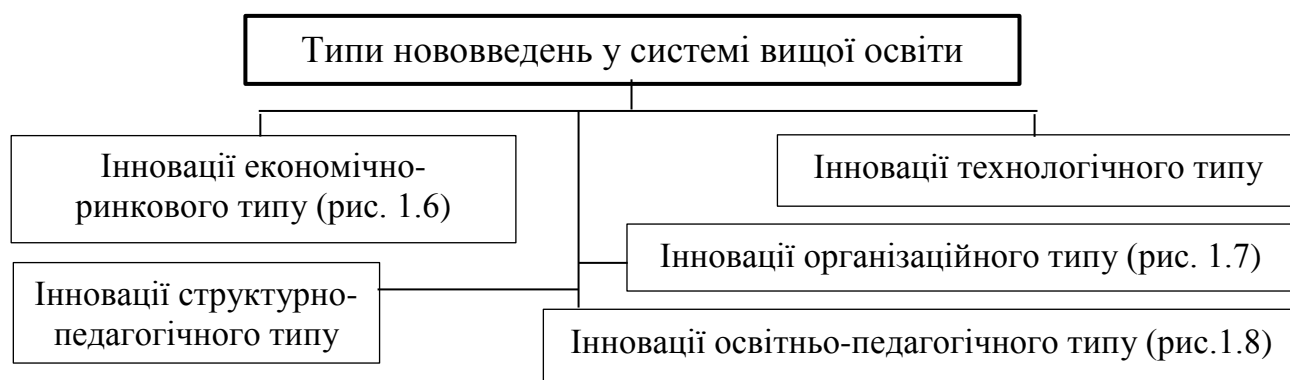


Рис. 1.5. Типи нововведень у системі вищої освіти, що можуть призводити до інноваційних змін (розробка автора)

Інновації економічно-ринкового типу (рис. 1.6) об'єднують викликані науково-технічним і промислово-економічним розвитком суспільства та розповсюдженням



Рис. 1.6. Інновації економічно-ринкового типу (розробка автора)

ринкових економічних відносин на всі сфери соціально-економічної діяльності людства комерціалізацію освітньої та науково-технічної діяльності ВНЗ і всієї вищої освіти (*інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог*).

До інновацій економічно-ринкового типу належать такі нововведення, що дозволяють в умовах зменшення бюджетного фінансування вищої освіти і науки дістати необхідні ресурси не тільки для виживання, але й для процвітання ВНЗ. Це:

1) Нові форми і типи фінансування освіти й кредитування освітніх послуг, закладів освіти різних типів, статутної (у т.ч. – освітньої, наукової, науково-технічної, просвітницько-культурної) діяльності закладів освіти; диверсифікація джерел фінансування; утворення різноманітних фондів, грантів, інституту ендаументу.

2) Комерціалізація результатів освітньої діяльності (контрактні форми навчання освітніх, консультаційних, експертних й інших послуг), наукової і науково-технічної діяльності (НДДКР, трансфер технологій) ВНЗ, отримання додаткових фінансових надходжень від позастатутної діяльності (передачі в оренду майна, організації масових заходів для місцевої і регіональної громади тощо).

3) Участь ВНЗ у інноваційному соціально-економічному місцевому, регіональному та загальнонаціональному розвитку, відкритті нових напрямів підприємницької діяльності, підприємств і сфер промисловості.

4) Тісна співпраця з промисловістю і бізнесом: спільне виконання НДДКР, цільова підготовка кадрів, відкриття та підтримка діяльності спільних малих підприємств, спільна участь у акціонерних компаніях.

5) Активна участь ВНЗ у:

- розвитку підприємництва;
- навчанні, тренуванні та підготовці підприємців різних типів і лідерів для промисловості та соціальної сфери;
- розробці та лобіюванні необхідних нормативних актів щодо розвитку і підтримки підприємництва;
- сприянні підвищенню конкурентоспроможності промислово-економічного потенціалу країни.

6) Розвиток академічного (університетського) підприємництва – комерціалізація результатів НДДКР, отримання фінансових надходжень від ліцензійно-патентної діяльності, а також акціонерних дивідендів від діяльності стартап (спін-офф і спін-



аут) компаній.

7) Активна участь ВНЗ у конкурентній боротьбі з іншими ВНЗ, підвищення власного іміджу, якості освітньо-наукових послуг, вихід на зарубіжні освітні ринки, широка інтернаціоналізація освітньої та наукової діяльності, використання міжнародних освітніх стандартів тощо.

Зауважимо, що *інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог*, є найбільш болючими, дискусійними та неприйнятними для значної кількості освітян і науковців. Вторгнення ринкових механізмів господарювання в академічну сферу багато в чому є протиріччям поняттям "чистої науки та освіти", що є незалежними від фінансових втручань і фінансового тиску. Однак, зрозумілим також є, що в умовах тотальної комерціалізації усіх сфер життя людства, глобальних фінансових криз і постійного зменшення обсягів фінансування науки та освіти (і, в першу чергу, вищої освіти), питання "бути чи не бути" реально постає перед значною кількістю ВНЗ і наукових установ, великим числом освітян і науковців у всіх країнах світу. У тих країнах, де реально підтримуються освіта і наука, вже створені необхідні умови для їх цивілізованої альтернативної фінансової підтримки.

Інновації технологічного типу – це нововведення в системі освіти і педагогічній діяльності, викликані розвитком науки, техніки, технологій: пошук і здобуття нових знань, розповсюдження (трансфер) і впровадження нових знань і новітніх технологій, застосування інноваційних інформаційних технологій, комп'ютерної техніки, дистанційних форм навчання, веб-дизайну, використання інформаційно-комунікаційних мереж, Інтернету та Інтранету, інформаційного та інноваційного менеджменту, а також інноваційного маркетингу (*інновації НТП*).

Інновації організаційного типу (рис. 1.7) – це:

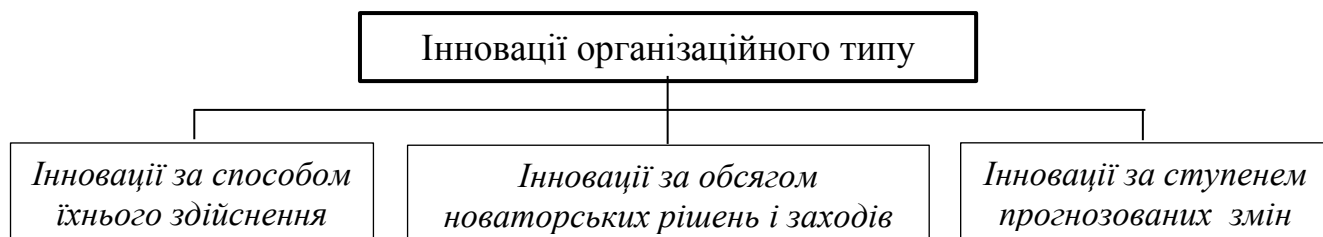


Рис. 1.7. Типи інновацій організаційно типу в системі вищої освіти (розробка автора)

- Планові, систематичні, періодичні, строкові, стихійні, спонтанні, випадкові
- Планові, систематичні, періодичні, строкові, стихійні, спонтанні, випадкові нововведення (*інновації за способом їхнього здійснення*).

- Нововведення локальні, масові, глобальні тощо (*інновації за обсягом новаторських рішень і заходів*).

- Нововведення корегуючі, модифікуючі, вдосконалюючі, модернізуючі, радикальні, революційні тощо (*інновації за ступенем прогнозованих змін*).

Інновації освітньо-педагогічного типу (рис. 1.8) – 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 та груповому навчанні, в індивідуальних видах навчання (під керівництвом викладача), репетиторстві, альтернативному, 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*).

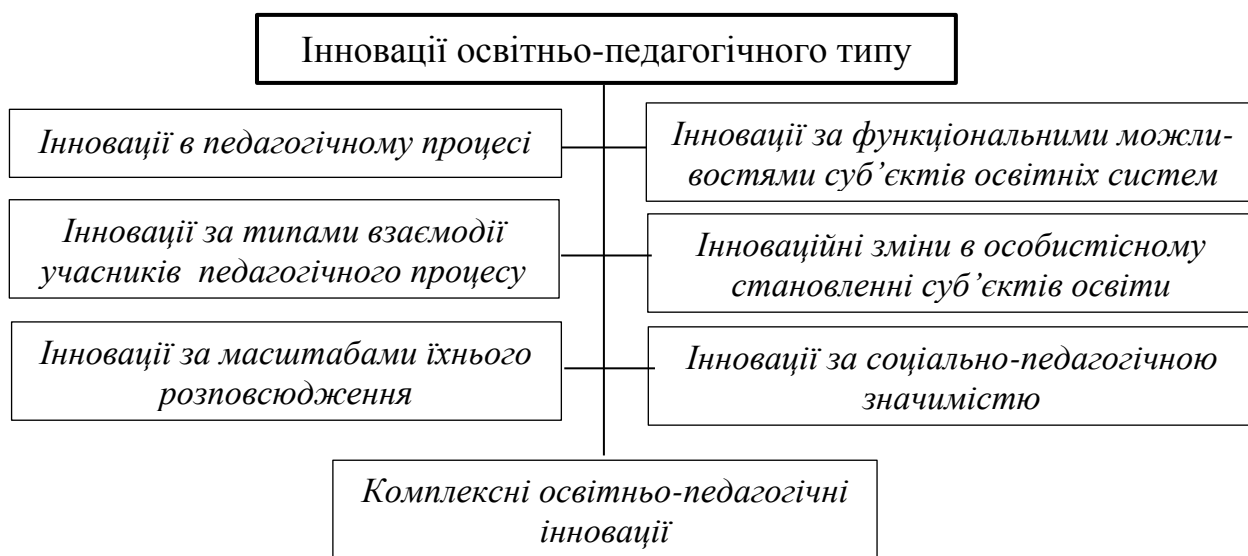


Рис. 1.8. Типи інновацій освітньо-педагогічного типу в системі вищої освіти (розробка автора)

- 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*).

- Інновації, що поєднують різні типи педагогічних нововведень у системі освіти та є нововведеннями 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 структурно-педагогічного типу – це нововведення у формуванні цілей, завдань і 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*).

В управлінні інноваційною діяльністю в освіті широко застосовуються інноваційні інформаційні технології, інформаційний та інноваційний менеджмент, а також інноваційний маркетинг (див. рис. 1.9). 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 [79-80; 235].

*Інформаційні технології в освіті* використовують комп'ютерну техніку, мережі Інтернет та Інтранет, дистанційні методи організації та управління освітньою діяльністю, застосовуються для розробки різноманітних інформаційно-пошукових систем, інформаційно-рекламних і маркетингових матеріалів і веб-дизайну.



Рис. 1.9. Засоби управління інноваційною діяльністю в освіті  
(розробка автора)

*Інформаційні технології в освіті* 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 проведенню 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 довготерміновою метою, під яку розроблено інноваційний проект;

- інтегрує дослідницьку, виробничу і маркетингову діяльність у систему освітнього менеджменту;

- орієнтується на довготермінову перспективу, що потребує 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 системи 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.

- Використання новітніх методів і технологій при виконанні в університетах, інших ВНЗ і НДІ фундаментальних і прикладних наукових досліджень; пошук, осмислення і розповсюдження нових знань; проектування і конструювання нової техніки; розробка і трансфер нових прогресивних технологій; впровадження результатів НДДКР для локального (місцевого), регіонального і національного соціально-економічного інноваційного розвитку.

- Створення та запуск дослідницькими підприємницькими університетами нових спін-офф і стартап компаній.

*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 вдома.

*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 безперервного 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, ФРН, 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 ВНЗ.

- 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 міждисциплінарних та багатодисциплінарних навчальних планів, нових інформаційних технологій, дистанційного та відкритого навчання, 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.

- Розвиток академічного (університетського) підприємництва: зацікавлення й стимулювання викладачів і науковців для здійснення наукових досліджень, відкриттів і винаходів, розкриття інформації щодо отриманих результатів НДДКР, їхнього патентування і ліцензування для подальшого практичного впровадження.

- Комерціалізація результатів освітньої діяльності: контрактні форми надання

освітніх, консультаційних, експертних й інших фахових послуг.

- Комерціалізація результатів наукової і науково-технічної діяльності ВНЗ через: патентування і ліцензування відкриттів, винаходів, інших важливих результатів НДДКР; трансфер технологій; утворення і запуск спільно з промисловими підприємствами (бізнес-структурами) нових компаній (спін-офф, спін-аут, стартап) тощо.

Також доцільно зазначити, що зазначені інновації можуть бути таких типів:

- 1) Радикальні (базисні) інновації – революційні зміни в розвитку технологій і суспільства, формування нових галузей.

- 2) Прирістні, модифікуючі (вдосконалюючі) інновації – поліпшення властивостей існуючих техніки, технологій і послуг.

Соціально-економічна сутність інноваційної діяльності в сфері вищої освіти. З наведеного вище можна зробити висновок, *що інноваційна діяльність в сфері вищої освіти* – це процес творення, запровадження та поширення в практиці вищої освіти нових ідей, засобів, наукових, педагогічних, організаційно-управлінських та економічних методів і технологій, в результаті яких підвищуються показники досягнень структурних компонентів системи вищої освіти та відбувається її перехід до якісно вищого рівня. Ця діяльність спрямована на побудову суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки і пов'язана з:

- утворенням і накопиченням нових знань;
- використанням і комерціалізацією результатів наукових досліджень і розробок;
- трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращені продукти, технології, послуги, введені на ринок, в нові чи покращені технологічні процеси, що використовуються у практичній діяльності, чи нові підходи до соціальних послуг;
- утворенням інтелектуального і формуванням людського капіталу;
- застосуванням нових засобів, методів і технологій прискорення економічного зростання суспільства.

З погляду на це інноваційна діяльність у сфері вищої освіти, науки, освітньо-

наукового та просвітницько-культурного обслуговування має соціально-економічну сутність, поєднує в собі комплекс організаційних, економічних і соціальних дій, спрямованих на утворення суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки країни. Така інноваційна діяльність пов'язана з утворенням, капіталізацією і комерціалізацією інтелектуальної продукції – знань, технологій, освітньо-наукових послуг тощо і є такою, що має розвиватися випереджаючими темпами, сприяючи реальному реформуванню та оновленню системи освіти у відповідності до нових вимог і запитів суспільства і часу. Однією з найважливіших її складових є інноваційна діяльність підприємницьких університетів – академічне підприємництво.

Дослідження теоретико-методологічних засад інноваційної розвитку сфери вищої освіти цілком доцільно виконувати на базі всебічного аналізу феномену університетського (академічного) підприємництва, оцінки його ролі в інноваційному розвитку суспільства на основі вивчення історичних причинно-наслідкових зв'язків появи "академічного капіталізму" та університетського підприємництва (рис. 1.10).

### 1.3. Академічний капіталізм та університетське підприємництво як чинники інноваційних змін у сфері вищої освіти

За даними Національного центру статистики з освіти США на початок 2013 року американська система вищої освіти налічувала 4,726 тис. ВНЗ – коледжів і університетів різних розмірів і орієнтації з правом видачі диплому про вищу освіту, а також 2,527 ВНЗ без права видачі такого диплому. Всі ці ВНЗ знаходилися під контролем або в юрисдикції штатів. США мають значну кількість потужних університетів із розгалуженою мережею кампусів, серед яких, безумовним, виділяються приблизно 250 так званих "дослідних університетів".

Незважаючи на те що дослідження завжди знаходилися серед університетських пріоритетів, перенесення головного акценту саме на цей вид діяльності і формування дослідницьких університетів відбулися тільки після Другої світової війни, коли в США був створений дуже ефективний механізм виробництва знань та

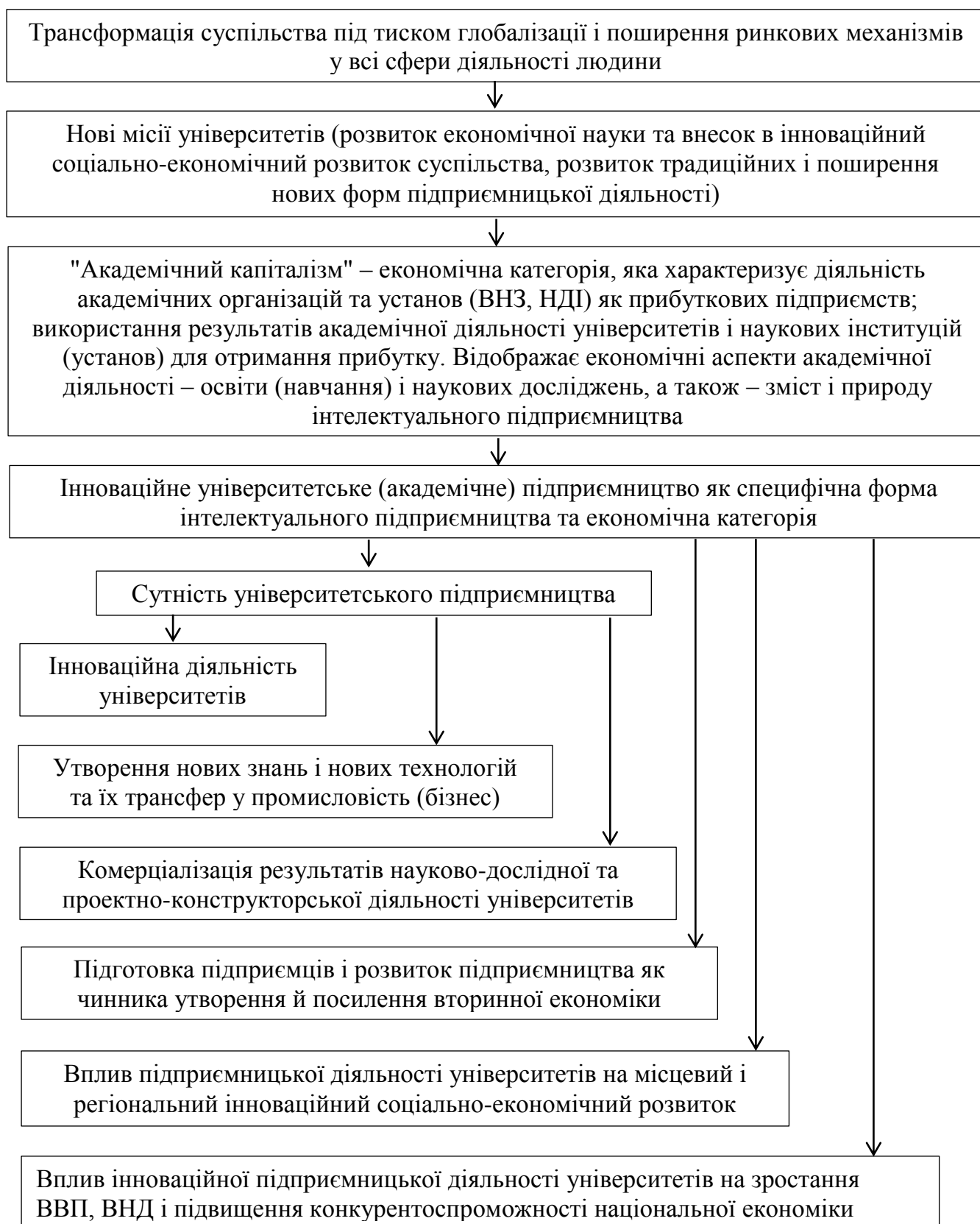


Рис. 1.10. Історичні причинно-наслідкові зв'язки виникнення феномену університетського підприємництва і його значення у сучасному суспільстві (розробка автора)

їх подальшого розширеного відтворювання. В його основу було покладено тісну взаємодію в системі "уряд - університети - бізнес" (так звана модель "потрійної спіралі", запропоновану професором Г.Іцковіцем), в якій кожному із зазначених елементів було відведено особливу роль. При цьому навчання залишається основною функцією, яка визначає роль і місце дослідницького університету в системі. Саме з цією функцією пов'язане надання різних пільг, включаючи статус безприбуткового та звільнення від податків.

Наука в парі "освіта – дослідження" до останнього часу залишалася підпорядкованою функцією. Це означало, що в університетах могли здійснюватися тільки такі дослідження, результати яких могли б бути використані в навчальному процесі. Університети уникали проведення робіт, пов'язаних з різними видами секретності (комерційної або пов'язаної з національною безпекою), оскільки з їх результатами не можна було ознайомити студентів. Але відкритість усіх досліджень дозволяла університетам активно залучати до виконання досліджень студентів, за рахунок чого підвищувалася якість підготовки кадрів науки і прискорювалися процеси передачі наукових результатів в практику, що давало істотні конкурентні переваги національному бізнесу. Держава, визнаючи роль і значення цих функцій для суспільства, взяло на себе зобов'язання підтримувати їх статус і фінансувати виконання обох функцій – освіти і науки, а бізнес надав арену для практичної перевірки результатів досліджень [106, с. 56].

Між системою вищої освіти, наукової діяльності та суспільством сформувалися відносини, обумовлені "соціальним контрактом", в рамках якого університети, по суті, повинні були просто неухильно слідувати цільовим установкам, традиційно характерним для цих закладів: готувати кваліфіковані кадри, шукати істину і служити суспільству. Визнаючи той факт, що людина досі залишається єдиним виробником знань і найефективнішим каналом їх розповсюдження, США наділило ВНЗ в цілому, і дослідницькі університети – особливо, статусом "громадських" корпорацій, тобто корпорацій, що забезпечують досягнення суспільно необхідних цілей, у якості яких виступає формування і розширене відтворення головного активу, що виробляє знання, а саме – освіченої людини. Але цей високий статус

призводить одночасно до визначеним обмеженням в діяльності університетів. Так, участь ВНЗ у видах діяльності, що призводять до формування прибутку, може спричинити втрату статусу громадської корпорації і, як наслідок, втрату багатьох пільг, в тому числі – з оподаткування. Це накладає обмеження на *інноваційну* та *підприємницьку* діяльність університетів. Крім цього, університети не можуть своєю діяльністю сприяти формуванню ринкових переваг для будь-якої комерційної структури: одержувані ними результати повинні бути доступні всьому суспільству, тобто будь-якого платника податків. Така позиція має в своїй основі принцип, що широко поділяється в США: держава має мандат підтримувати тільки те, що працює на благо всього суспільства, а не на окремі його групи [106, с. 56]. Такий розподіл функцій взаємно визнаний усіма учасниками науково-технічного процесу. Він є особливо плідним для сфери науки, тому що дозволяє використовувати потенціал молодих дослідників. Університети з розгорнутою програмою досліджень, тісно пов'язаної з навчальним процесом, отримали назву "дослідницьких" і стали об'єктом наслідування у всіх промислово розвинених країнах.

Розглянемо далі поняття та причини виникнення "академічного капіталізму" (цей термін означає перетворення наукової та викладацької діяльності в свого роду підприємництво: здійснення дослідницьких проектів опиняється в прямій залежності від отримання грошових субсидій окремих корпорацій. У рамках "академічного капіталізму" діяльність науково-дослідних інститутів, центрів усередині університетської структури спрямована на збільшення потенціалу суспільного застосування знань), академічного (університетського) підприємництва, а також напрями і види університетської інноваційної діяльності підприємницьких університетів. Серед причин, що сприяли виникненню "академічного капіталізму" , необхідно виділити наступне.

1) Потужний розвиток НТП, новітніх технологій, інформатизація суспільства, стрімке зростання обсягів нових знань, проникнення до сфери гуманітарної людської діяльності методів ринкової економіки, необхідність збільшення віддачі від бюджетних НДПКР, прискорення впровадження нових технологій і розширення розповсюдження нових знань, техніки і технологій на якомога більшу кількість



галузей ЄНГК і сфер продуктивної діяльності стали передумовою ринково-економічних перетворень в сфері вищої освіти і науки.

2) Поширення державної політики Сполучених Штатів щодо підтримки всіх форм підприємництва та бізнесу у всіх сферах діяльності американського суспільства, а також необхідність посилення державою конкурентоспроможності американської системи вищої освіти, науки, технологій та промисловості на світовій арені стало причиною запровадження цілої низки негайних важливих заходів для поліпшення матеріальної зацікавленості всіх причетних до наукових розробок і впровадження результатів НДПКР, широкої комерціалізації результатів НДР, проектно-конструкторських розробок, прискорення трансферу технологій у власному виробництві та з метою їх широкого імпорту. Десять таких головних засадничих законів США в сфері заохочення наукових досліджень, трансферу технологій і комерціалізації результатів НДДКР, як: Закон Бай-Доула (1980 р.), Закон про технологічні інновації Стівенсона-Уайдлера (1980 р.), Закон про процедури патентування в університетах і малому бізнесі (1980 р.), Закон про розвиток інновацій в малому бізнесі (1982 р.), Закон про торгові марки (1984 р.), Закон про національні кооперативні дослідження (1984 р.), Закон про трансфер федеральних технологій (1986 р.), Всеохоплюючий Закон з торгівлі і конкуренції (1988 р.), Закон "Про фінансування Національного інституту стандартів і технологій в 1989 фінансовому році", Закон про національну конкурентоспроможність при передачі технологій (1989 р.) призвели до перебудови економічних відносин в сфері вищої освіти науки та виникнення феномену "академічного капіталізму".

3) Важливою причиною того, що "академічний капіталізм" утворився як складова капіталістичної економічної системи і почав розвиватися саме у США, є існування в країні ліберальної моделі ринкової економічної системи, заснованої на державному сприянні підприємницькій діяльності, збагаченню найбільш активної частини населення, на стимулюванні розвитку нової техніки і технології, найбільш перспективних і ефективних виробництв. Американська національна ліберальна модель ринкової економіки у чистому вигляді реалізується в США і виходить з юдеї максимізації свободи економічної діяльності. Вона передбачає участь держави в

регулюванні за "залишковим принципом" – втручання лише в ті аспекти, які не можуть регулюватися ринком. При цьому держава створює максимально сприятливі умови для функціонування приватного капталу. Для цієї моделі характерний високий рівень продуктивності праці і важливість досягнення особистого успіху. Держава підтримує стабільну кон'юнктуру і економічну рівновагу. Серед всіх інших моделей вона вважається найефективнішою. Особливістю американської моделі є лідерство у сфері НТП: на США припадає 20 % світового експорту наукомісткої продукції. Жодна країна світу не вкладає у розвиток освіти, наукових досліджень, технологічних розробок стільки коштів як США. Саме це і обумовило домінування США у сфері НТП. Пріоритетність НТП забезпечується завдяки інвестиціям у людину. Результатом такої політики є відповідна структура національного багатства США, приблизно 75% якого складає людський капітал. Висока конкурентоспроможність американської моделі дозволила національній валюті США понад 50 років виконувати функцію світових грошей. Незважаючи на послаблення американського долара в останні десятиліття його провідна роль у світовій валютно-фінансовій системі зберігається і це надає суттєві додаткові переваги економіці США.

Термін "академічний капіталізм" запропонував ще у 1990 році Е.Хаккет, який у своїй роботі "Наука як професія в 1990-х: Зміна організаційної культури науки" визначив важливі структурні зміни у науці та виявив залежність професійних науковців від зовнішніх джерел фінансування [446]. Далі важливою теоретичною роботою в цій галузі стали монографія С.Слотер і Л.Леслі "Академічний капіталізм" [644], в якій вони зазначили, що для збереження або збільшення ресурсів викладачі повинні все більше конкурувати за "зовнішні" долари, пов'язані з ринково-орієнтованими дослідженнями у різних сферах прикладних, комерційних, стратегічних і цільових досліджень. Ці гроші можуть бути отримані 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 закладу, так і його

співробітників – викладачів і науковців із залучення зовнішніх грошових коштів *академічним капіталізмом*. Головними суб'єктами академічного капіталізму виступають "підприємницько-орієнтовані ВНЗ" разом із своїм професорсько-викладацьким, науковим, інженерним і допоміжним персоналом (із обов'язковим залученням студентів).

Сучасні проблеми вищої школи загострилися і яскраво висвітлюються в Україні 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 ВНЗ 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 включаючись у ринкову діяльність. Розглянемо причини виникнення проблем з розвитком науки і вищої освіти у світовій і пострадянській університетській спільноті та охарактеризуємо загальний напрям можливого їхнього вирішення.

Проаналізуємо положення, представлені в книзі Шейли Слотер (Sheila Slaughter) і Ларрі Леслі (Larry L. Leslie) "Академічний капіталізм" [644], що у 1997 році 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.

Слід зазначити, що західні теорії розвитку державних (публічних) 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 інженерно-технічні розробки та біотехнології, прискорений розвиток медицини та гена інженерія, сільськогосподарські науки та екологічні програми). І саме брак коштів і недолік матеріальних засобів на розвиток науки в дослідницьких університетах став поштовхом для початку процесу тотальної комерціалізації цього раніше чисто соціального сектору. Саме тому провідні західні дослідники нового університетського управління так багато уваги приділяють питанням комерціалізації технологій. Термін "академічний капіталізм", уперше введений Е.Хекеттом для позначення важливих структурних змін саме в науці, отримав подальший розвиток в економічно розвинених країнах. Автори книги 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 відзначають спірність терміну "академічний капіталізм" 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 діяльність, 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.

Оскільки коледжі та університети стали більш підприємницькими у постіндустріальній економіці, вони зосереджуються на знаннях як на суспільному блазі менше, ніж як на товарі, що може бути комерціалізований і використаний в орієнтованій на прибуток діяльності. У академічному капіталізмі та новій економіці, заснованій на знаннях і високих технологіях, підприємницька діяльність ВНЗ стає центральною, а ефективність комерційного використання інтелектуального продукту набуває вирішального значення для успіху закладу в конкурентній боротьбі на різноманітних ринках. Саме тому вчені у сфері підприємництва і бізнесу в вищій освіті Ш.Слотер і Гері Родз (Gary Rhoades) у монографії "Академічний капіталізм і нова економіка. Ринки, держава (штат) і вища освіта" [645] докладно деталізують агресивну участь американських ВНЗ у наукомісткій економіці, що базується на знаннях, та аналізують зусилля коледжів і університетів у розробці, маркетингу та продажу продуктів досліджень, освітніх послуг, а також товарів народного споживання на приватному ринку. У дослідженні визначено проблеми академічного університетського підприємництва (академічний капіталізм), нові взаємини між суспільством і вищою освітою, процес інтеграції університетів у

економіку.

Вивчаючи історичні причинно-наслідкові зв'язки виникнення феномену академічного капіталізму і його значення у сучасному суспільстві можна дійти висновку, що 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 консюмеризму 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 відбилося 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 знань.

Більш детальний аналіз монографії Ш.Слотер і Г.Родз "Академічний капіталізм і нова економіка. Ринки, держава (штат) і вища освіта" та сутності "академічного капіталізму" представлено в монографії [194, с. 154-182].

Детальне вивчення феномену "академічний капіталізм", передумов, причин і місця його виникнення дає можливість відзначити наступне.

1) Потужний розвиток НТП, новітніх технологій, інформатизація суспільства, стрімке зростання обсягів нових знань, проникнення до сфери гуманітарної людської діяльності методів ринкової економіки, необхідність збільшення віддачі від бюджетних НДПКР, прискорення впровадження нових технологій і розширення розповсюдження нових знань, техніки і технологій на якомога більшу кількість

галузей ЄНГК і сфер продуктивної діяльності стали передумовою ринкових економічних перетворень у сфері вищої освіти і науки.

2) Поширення державної політики Сполучених Штатів щодо підтримки всіх форм підприємництва та бізнесу у всіх сферах діяльності американського суспільства, а також необхідність посилення державою конкурентоспроможності американської системи вищої освіти, науки, технологій та промисловості на світовій арені стало причиною запровадження цілої низки негайних важливих заходів для поліпшення матеріальної зацікавленості всіх причетних до наукових розробок і впровадження результатів НДПКР, широкої комерціалізації результатів НДР, проектно-конструкторських розробок, прискорення трансферу технологій у власному виробництві та з метою їх широкого імпорту. Головні законодавчі акти США в сфері заохочення наукових досліджень, трансферу технологій і можливості комерціалізації результатів бюджетних НДДКР призвели до перебудови економічних відносин у сфері вищої освіти і науки та виникнення феномену "академічного капіталізму".

3) Важливою причиною того, що "академічний капіталізм" утворився як складова капіталістичної економічної системи і почав розвиватися саме у США, є існування в країні ліберальної моделі ринкової економічної системи, заснованої на державному сприянні підприємницькій діяльності, збагаченню найбільш активної частини населення, на стимулюванні розвитку нової техніки і технології, найбільш перспективних і ефективних виробництв. Американська національна ліберальна модель ринкової економіки у чистому вигляді реалізується в США і виходить з ідеї максимізації свободи економічної діяльності. Вона передбачає участь держави в регулюванні за "залишковим принципом" – втручання лише в ті аспекти, які не можуть регулюватися ринком. При цьому держава створює максимально сприятливі умови для функціонування приватного капіталу, розвитку в людині підприємливості, реалізації всіх можливих форм підприємництва, підтримує характерний для США високий рівень продуктивності праці і пропагандує важливість самореалізації та досягнення особистого успіху. Особливістю американської моделі є лідерство у сфері НТП: на США припадає 20 % світового експорту наукомісткої продукції.

Жодна країна світу не вкладає у розвиток освіти, наукових досліджень, технологічних розробок стільки коштів, як США. Саме це і обумовило домінування США у сфері НТП. Пріоритетність НТП забезпечується завдяки інвестиціям у людину. Результатом такої політики є відповідна структура національного багатства США, приблизно 75% якого складає людський капітал.

З наведеного вище дамо власне визначення поняття "академічного капіталізму".

*Академічний капіталізм* є інтелектуально-знаннєвою підприємницькою складовою капіталістичної економічної системи та безпосередньо впливає на його підсистеми – продуктивні сили, техніко-економічні відносини, виробничі відносини та господарський механізм. При цьому академічний капіталізм є специфічним типом цілісного процесу розширеного капіталістичного відтворення, розповсюдження і споживання нових знань, як інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності, техніки, технологій, методів і прийомів для утворення інноваційних засобів виробництва, виявлення нових ресурсів та інноваційних методів господарювання.

Академічний капіталізм може розглядатися як ринкова або ринково подібна (marketlike) діяльність науково-освітньої організації, а також її співробітників із залучення зовнішніх грошових коштів. Головною особливістю академічного капіталізму є перетворення науково-викладацької діяльності в особливий тип інтелектуального підприємництва, а саме в "академічне" або університетське підприємництво. Здійснення дослідницьких проектів і НДР опиняється в прямій залежності від отримання грошових субсидій, грантів, інвестицій, пожертв окремих корпорацій, установ, організацій, асоціацій, фондів, або фізичних осіб. В середовищі академічного капіталізму діяльність науково-дослідних інститутів, центрів всередині університетської структури спрямована на збільшення потенціалу суспільного застосування знань. "Академічний капіталізм" та "університетське підприємництво" ("академічне підприємництво") є діяльністю у сфері освіти і науки на основі оптимального поєднання механізмів державного регулювання та активного підприємництва, що здійснюється на засадах капіталізації та комерціалізації знань. Академічний капіталізм сприяє як зовнішньому академічному (університетському) підприємництву (спрямованому на зовнішні замовлення), так і



внутрішньому (спрямованому на внутрішні потреби закладу). Академічний капіталізм розвивається на підґрунті ліберальної моделі ринкової економічної системи, заснованої на державному сприянні підприємницькій діяльності, збагаченню найбільш активної частини населення, на стимулюванні розвитку нової техніки і технології, найбільш перспективних і ефективних виробництв.

## Висновки до розділу 1

1. Інноваційна діяльність у сфері вищої освіти, науки, освітньо-наукового та просвітницько-культурного обслуговування має соціально-економічну сутність, поєднує в собі комплекс організаційних, економічних і соціальних дій, спрямованих на утворення суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки країни. Ця інноваційна діяльність пов'язана зі створенням, капіталізацією, комерціалізацією інтелектуальної продукції, розповсюдженням нових знань, трансфером технологій, наданням інноваційних освітньо-наукових послуг і є такою, що має розвиватися випереджаючими темпами, сприяючи реальному реформуванню та оновленню системи освіти у відповідності до нових вимог і запитів суспільства і часу.

Однією з найважливіших її складових є інноваційна діяльність орієнтованих на підприємництво університетів – академічне (університетське) підприємництво.

2. Серед основних типів нововведень в системі освіти, що можуть призводити до інноваційних змін, доцільно виділити економічно-ринкові, що із технологічними, структурно-педагогічними, освітньо-педагогічними та організаційно-педагогічними разом спрямовані на здійснення інноваційних змін в системі вищої освіти.

3. Інновації економічно-ринкового типу відіграють важливу роль у інноваційній підприємницькій діяльності ВНЗ і системи вищої освіти в цілому. 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 – освітньої, наукової й просвітницько-культурної) діяльності закладів освіти;

- розвивають академічне (університетське) підприємництво;
- сприяють комерціалізації результатів освітньої (контрактні форми надання освітніх, консультаційних, експертних й інших послуг), наукової і науково-технічної діяльності (НДДКР, трансферу технологій) ВНЗ;
- сприяють утворенню нового інноваційно-підприємницького середовища, підприємницького менталітету у пересічних громадян;
- залучають до інноваційної підприємницької діяльності все більші верстви населення.

4. Інновації економічно-промислового розвитку, залежні від ринкових вимог, відіграють особливо ефективну роль у академічному (університетському) підприємстві. Оскільки сьогодні ВНЗ – це вже освітні або освітньо-наукові корпорації із продукування і розповсюдження знань, комерціалізації результатів НДДКР, самостійного заробляння коштів і диверсифікації джерел фінансування, все більше і більше ВНЗ на комерційній (контрактній) основі надає платні послуги із:

- задоволення 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;
- перепідготовки та підвищення кваліфікації викладачів і спеціалістів;
- поширення знань серед населення, підвищення його загальноосвітнього і культурного рівня, чим сприяють підвищенню інтелекту всього суспільства.

5. Ще з 1980-років у світовій вищій освіті широко й плідно запроваджуються інновації університетського (академічного) підприємництва, що базуються на внутрішньо університетській підприємницькій діяльності, застосування методів і прийомів підприємництва в університетській діяльності, ефективній комерціалізації результатів НДДКР (R&D). Досягнення підприємницьких університетів економічно-розвинених країн (у першу чергу США, Великобританії, Австралії, Канади, деяких країн Західної Європи) свідчать на користь університетського підприємництва. Цей вид академічного підприємництва цілком може вважатися інноваційним підходом

до вирішення внутрішніх (фінансування, професорсько-викладацький склад, побудова сучасної інфраструктури, підвищення якості навчання, збільшення обсягів і якості НДДКР) і зовнішніх (конкурентоспроможність, підвищення рейтингу, іміджу ВНЗ, збільшенню набору студентів, залученню відомих фахівців, співпраці з місцевою громадою тощо) проблем.

6. Теоретичні основи та практичні результати інноваційної підприємницької діяльності зарубіжних ВНЗ можуть слугувати базою для організації практичного інноваційного підприємництва як у ВНЗ, так і інноваційної підприємницької діяльності у системі вищої освіти України.

7. Аналіз економічної і соціальної сутності "академічного капіталізму" дозволяє охарактеризувати його як економічну категорію, що означає нове економічно-соціальне середовище, в якому опинилися наукові установи і системи вищої освіти й усі ВНЗ світу в кінці ХХ – на початку ХХІ століть. Воно характеризується ринковою або ринково-подібною діяльністю в сфері науки і вищої освіти і розглядає академічне (університетське) співтовариство як капіталістів, що діють усередині суспільного сектора – вони є підприємцями, що субсидуються державою.

8. Поняття "академічний капіталізм" як економічна категорія відображує суспільні виробничі відносини в сфері вищої освіти і науки, відображує об'єктивну дійсність і має як об'єктивний, так і історичний характер.

9. Категорія "академічного капіталізму" базується на поняттях людського інтелектуального капіталу та академічного інтелектуального капіталу, які в умовах нового етапу розвитку світової економіки і створення інформаційного суспільства стають головною силою економічного розвитку. Інтелектуальним людським капіталом є науковці, професорсько-викладацький академічний персонал. Академічним інтелектуальним капіталом є специфічний товар (послуги) – нові знання, нові навчальні, наукові й технологічні розробки, підготовлені університетами кадри (надані цим кадрам навчально-наукові, освітні й просвітницькі послуги), а наукові установи і ВНЗ, що реалізують академічний інтелектуальний капітал, є залученими до академічного капіталізму складовими – своєрідними науковими і освітніми корпораціями (економічні категорії в сфері науки і освіти).

## РОЗДІЛ 2

### КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ АКАДЕМІЧНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 2.1. Концептуально-методологічні основи інноваційної підприємницької діяльності вищих навчальних закладів у світі

Досвід інноваційної підприємницької діяльності зарубіжних ВНЗ. Освітній і науковий бізнес (бізнес в інтелектуальній сфері) – 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 інноваційної підприємницької діяльності у сфері вищої освіти, академічного (університетського) підприємництва є корисним і цікавим як для системи вищої освіти України в цілому, так і для вітчизняних вищих навчальних закладів. Проблема впровадження університетського підприємництва 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" [112; 340-340] надав поняття "підприємницького університету" та проаналізував 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" [341] 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 [338-342; 357; 545; 557]. 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 ефективне колективне підприємництво не виводить університет за

кордони законної діяльності; навпаки, воно може сприяти появі ресурсів і інфраструктури, які збільшують можливості 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 залежить від зусиль певних людей і спільних для всіх них підприємницьких дій і трансформаційних змін.

Сутність концепції "підприємницького університету" Б.Кларка. 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 [338-342].

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 "підприємницький", а не "інноваційний", бо поняття "підприємницький" точніше вказує на свідомі зусилля та дії, які ведуть до встановлення певного організаційного статусу. Під прапором підприємництва 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.

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: посилений 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* [340, с. 5]. До цього доцільно додати *інноваційні політику і відносини: посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності навчального закладу* (див. рис. 2.1). Підтримка налаштованих на підприємництво керівників всіма або більшістю членів колективу ВНЗ є необхідною умовою позитивних трансформаційних перетворень, колегіальність у прийнятті рішень надає співробітникам відчуття реальної можливості впливати на процес. Розглянемо кожен із складових трансформаційних перетворень.

Посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень).

Традиційні європейські університети вже давно проявляють широко відому слабку здатність ефективно направляти себе [340, с. 5]. Із зростанням складності



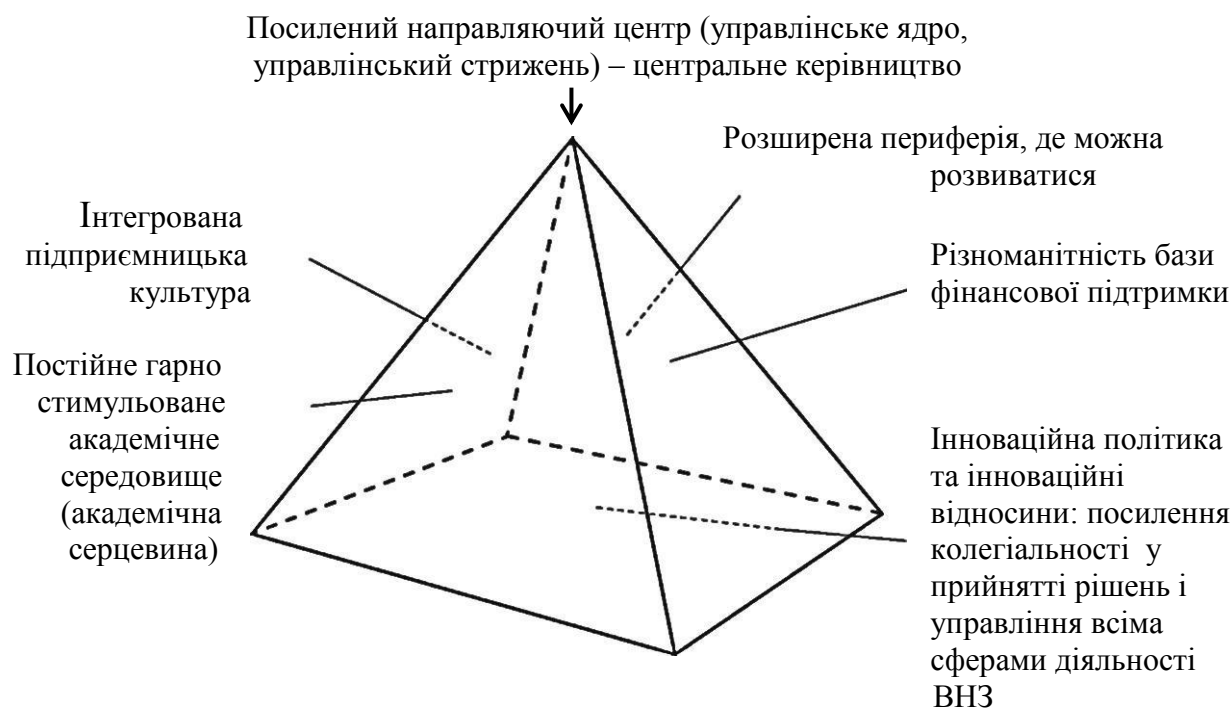


Рис. 2.1. Головні складові трансформаційних змін у звичайних університетах (за Б. Р. Кларком), що є необхідними умовами ефективного їхнього перетворення у підприємницькі університети (авторська розробка)

їхньої організації і збільшенням швидкості змін ця слабкість стає такою, що все більш і більш ослабляє університет, підсилюючи потребу 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 постійно перебудовувати свої програмні можливості. Посилений 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.

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 зовнішнє 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) [340, с. 6]. Саме таким чином і відбувається еволюція традиційного університету у підприємницький.

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 здобутками в іншому, керуючись правилом: "краще мати більше грошей, ніж менше – за умови, що вони отримані законним чином" [342, 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:

- ✓ індустриальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями;

- ✓ професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації й організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам;

- ✓ 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 [342, 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 працюючому ХХ сторіччі інституційна автономія буде залежати від відсутності єдиного або вузькоспеціалізованого джерела фінансової підтримки [342, 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. Підприємницькі 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 (третє джерело фінансової підтримки університетів). Це приклад справжньої фінансової диверсифікації, що є особливо цінним із точки зору дискреційних грошей.

Постійно гарно 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 центральних 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 [340, с. 7].

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 розвинулась 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 [340, 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. 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 [357, с. 25-26]. У процесі формування поняття інтегрованої (корпоративної) культури ВНЗ необхідно 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 – це 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 (див також роботу [194]).

Інноваційна політика та інноваційні відносини у підприємницькому ВНЗ: посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності 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, розширюється залучення все більшого числа співробітників ВНЗ до академічного (університетського) підприємництва і, головне, посилюється колегіальність у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності навчального закладу.

Окремо буде розглянуто основні поняття, положення та особливості здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти, особливості інноваційної політики ВНЗ та інноваційних стосунків у ньому. Вище, на рис. 2.1 схематично – у вигляді піраміди було представлено виявлені Б. Р. Кларком трансформаційні зміни

в університетах, що є необхідними умовами ефективного перетворення цих ВНЗ у підприємницькі університети [338-342; 357]. При цьому особливу увагу слід приділити підприємницьким якостям членів колективу – починаючи з центрального керівництва (поширеного 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.

Підтвердження і розвинення концепції Б.Кларка "підприємницького університету": шляхи трансформації ВНЗ у напрямку підприємництва. 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 їхні результати, можна виділити такі головні ознаки ВНЗ підприємницького типу (рис. 2.2):

1) *Незалежність від державного фінансування.* Університету не потрібно отримувати дозвіл або схвалення від урядових установ на отримання великих інвестицій. Наприклад, для створення нових наукових напрямів (НДДКР або R&D та навчання), для утворення нових підрозділів, комерційних структур тощо.

2) *Акцент на центральне ядро управління.* Існує сильна, спрямована на прийняття рішень управлінська група вищого ешелону (група ТОП-менеджменту), яка спрямовує підприємницьку пропозицію – доцільну діяльність – на підприємницький (ринковий) запит. Участь у цьому процесі більш широких академічних і студентських кіл є менш важливою.

3) *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.

4) *Підприємницька культура.* Адміністрація і викладачі мають культуру, що є



Рис.2.2. Головні ознаки ВНЗ підприємницького типу за Бартоном Р.Кларком (розробка автора)



орієнтованою на зміни – більше, ніж на дотримання правил. Вони воліють інновацій і реалізації нових ідей, а не сильної виконавчої влади і виконання правил.

5) *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).

6) *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.

7) *Плоска структура.* Бар'єри звітності та ієрархія між центром і основними структурними підрозділами (одиницями) мінімізуються для того, щоб прискорити формування ідей і відповідні процеси прийняття рішень.

8) *Місія та стратегічний план.* Існує усім зрозуміла сконцентрована місія (програма), яка є орієнтиром для всіх стратегічних рішень і завдань університету.

9) *Значення діяльності випускників.* Існує всеосяжна програма доцільного фінансування взаємної підтримки випускників і університету.

10) *Співпраця з промисловістю та іншими провідними університетами.* Університет здійснює можливості синергії у галузі досліджень, інвестицій у науково-дослідницьке обладнання, навчання та іншу корисну діяльність з мережею різноманітних видатних осіб та установ.

11) *Конкурентоспроможність інфраструктури університетського містечка (кампусу).* Студентське містечко (кампус) і його околиці є привабливими та мають необхідні умови для залучення й утримання видатних студентів і студентів-відмінників.

12) *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, торгівельних пунктів із продажу університетської продукції, навчальної і наукової літератури тощо.

13) *Оптимальне зосередження на обмеженому колі дисциплін для викладання і проблемах для наукових досліджень.* Менеджмент університету не повинен розпорощуватися (відволікатися) на занадто диверсифіковану (різноманітну) діяльність у сферах, що знаходяться поза основним стрижнем діяльності (ноу-хау) університету.

14) *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.

15) *Привабливість для пожертвувань.* Репутація університету, його плани, рівень підготовки та якість випускників приваблює регулярні та істотні пожертви (спонсорські внески).

16) *Привабливі умови для молодих учених.* 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.

17) *Структура міждисциплінарних досліджень.* Існує встановлена організаційна структура в сфері досліджень і навчання, що підтримує співробітництво і сприяє кооперації співробітників всередині організації.

18) *Передача технологій.* Існують якісно налагоджені та структуровані процеси передачі технологій до регіону / регіонів.

19) *Висока частка магістрів і докторантів.* Нові джерела доходу від навчання фокусуються на магістерських і докторських програмах, на відміну від традиційних бакалаврських програм.

20) *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.

21) *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.

22) *Сприятливе бізнес-оточення (бізнес-середовище).* Успіх університетського підприємництва багато в чому залежить від сприятливого бізнес-оточення (бізнес-середовища). Це, перш за все, суспільний підприємницький менталітет, правові засади підтримки підприємництва (різних видів бізнесу), сприйняття оточуючою громадою академічного підприємництва, налаштованість пересічних громадян на підприємницьку діяльність.

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 відносяться 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.

Основні 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 примноження заслуг ВНЗ і всієї системи вищої освіти.

Тому сферами підприємницької діяльності ВНЗ головним чином можуть бути:

- 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);

- використання ІТ-технологій (у роботі [194] дистанційна освіта розглядається у якості прикладу *академічного підприємництва у 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).

Головними сферами дослідницьких підприємницьких ВНЗ є:

- комерціалізація результатів НДДКР (R&D);
- ліцензійна та патентна діяльність;
- трансфер технологій;

- внесок у місцеве та регіональне економічне зростання;
- сприяння інноваційному розвитку місцевого співтовариства 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.

Загальні особливості, що є характерними для підприємницьких ВНЗ. Слід виділити 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, трансфер технологій, 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).

До підрозділів ВНЗ, функції яких пов'язані з підприємницькими напрямами університетської діяльності, доцільно віднести:

- 1) Службу набору студентів (місцевих/вітчизняних та іноземців).
- 2) 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.

3) 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).

4) Служба планування навчальних програм — тих, які мають найбільший попит у країні і за кордоном, а також – нових (відповідно до вимог ринків освіти і праці).

5) Служба планування НДР – тих, під які або можна отримати фінансування (кошти, гранти), або результати яких можна продати.

6) Служба для планування й отримання прибутків від роялті, від патентів, винаходів, "ноу-хау".

7) Служба планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямів підприємництва і нових підприємств.

8) Служба планування розвитку ВНЗ (у тому числі – будівництва).

9) Служба планування і організації публікацій і видавничої діяльності.

10) Служба планування і проведення конференцій, семінарів і забезпечення участі в них представників ВНЗ. Служба організації позааудиторної діяльності для викладачів і студентів.

11) Служба роботи зі студентами й організації громадсько-корисної діяльності.

12) Служба, яка належить до АГЧ і займається зароблянням для ВНЗ грошей, отримуючи доходи від надання в оренду приміщень, спортивних майданчиків, спільного використання з бізнес-структурами площ і обладнання ВНЗ; надання супутніх 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 (гарними менеджерами) і мати кваліфікованих фахівців-виконавців.

*Прикладом підприємництва у ВНЗ є інтернаціоналізація освіти.* 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 [341]. 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 контролюється 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. Багато університетів створюють компанії, 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;
- консультаційне 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 консульпунктів і приймальних комісій ВНЗ за рубежом).

Слід зазначити, що університети Австралії та Нової Зеландії вже багато років отримують значні прибутки від інтернаціоналізації навчання, запрошують до себе тисячі студентів з КНР, Японії, Південної Кореї, а також із багатьох інших країн. Частка студентської оплати навчання у ВНЗ Австралії та Нової Зеландії є значною.

Провідні країни світу зацікавлені в навчанні в своїх ВНЗ іноземних громадян. Так, в опублікованій нещодавно доповіді The Open Doors Report повідомляється, що в 2011/2012 навчальному році у ВНЗ США навчалось близько 761 320 громадян інших держав, що на 5,7% більше, ніж позаторік.

Однозначно іноземні студенти позитивно впливають на економіку країн, де вони навчаються. Про це свідчать результати дослідження європейської структури European Migrant Network. Згідно з дослідженням, Великобританія та Ірландія отримують найбільшу економічну вигоду від вартості навчання: іноземні студенти приносять до бюджету країн 2,6 млрд. євро і 140 млн. євро відповідно. Інші країни ЄС основний дохід від іноземних студентів отримують за рахунок їхніх податків, витрат на проживання та від студентського туризму. Наприклад, Голландія очікує щорічно отримувати дохід 740 млн. євро від податків, сплачуваних іноземними студентами, які залишаються працювати в країні після закінчення навчання. Іноземні студенти, які навчаються в Італії, приносять економіці країни порядку 718,5 млн. євро за рахунок витрат на проживання, що становить 0,05% валового національного продукту Італії. (Джерело: <http://oncampus.ru/publicacii/issledovanie->

inostrannye-studenty-polozhitelno-vliyayut-na-ekonomiku-evrosoyuza#ixzz2TAymEyet).

## 2.2. Чинники інноваційного розвитку сфери вищої освіти

Як вже зазначалось раніше, термін "академічний капіталізм" запропонував ще у 1990 році Е.Хаккет, який у своїй роботі "Наука як професія в 1990-х: Зміна організаційної культури науки" [446] визначив важливі структурні зміни у науці та виявив залежність професійних науковців від зовнішніх джерел фінансування. Далі важливою теоретичною роботою в цій галузі стала монографія С.Слотер і Л.Леслі [644], в якій вони зазначили, що для збереження або збільшення ресурсів викладачі повинні все більше конкурувати за "зовнішні" долари, пов'язані з ринково-орієнтованими дослідженнями у різних сферах прикладних, комерційних, стратегічних і цільових досліджень. Ці гроші можуть бути отримані 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 закладу, так і його співробітників – викладачів і науковців із залучення зовнішніх грошових коштів *академічним капіталізмом*. Головними суб'єктами академічного капіталізму виступають "підприємницько-орієнтовані ВНЗ" разом із своїм професорсько-викладацьким, науковим, інженерним і допоміжним персоналом (із обов'язковим залученням студентів).

Базові поняття з теорії академічного підприємництва. Поняття і концепції "підприємницького університету" досліджувалися і були винесеними на розгляд різними науковцями й у різні роки. Значний внесок у дослідження феномену підприємництва у ВНЗ і розвиток теорії "підприємницького університету" зробили Г.Іцковіц, Б.Кларк, Дж.Крісман, Т. Гінес, С.Фрейзер, Д.Ділл, Й.Рьопке, Г.Саботски, Д.Кірбі, М.Джакоб, М.Лундквіст, Х.Хелсмарк, Г.Вільямс, Г.Константинов, С.Філонович та багато інших дослідників і фахівців освітньої сфери. Узагальнюючи головні риси, ознаки та характеристики, що є властивими підприємницьким ВНЗ,

можна надати таке їхнє визначення. Підприємницькими вважаються ВНЗ:

- які успішно виконують такі головні функції – надання вищої професійної, загальної і спеціальної освіти (навчання), виконання наукових досліджень, сприяння економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності промисловості;

- заробляють кошти під час здійснення своєї статутної академічної діяльності – навчальної роботи (підготовка фахівців різних рівнів із наданням різних наукових ступенів), наукових досліджень (пошуку та генерації нових знань), дослідно-конструкторської і науково-виробничої діяльності (науково-технічні та інженерні розробки, створення новітніх технологій, методів і методик), досягають соціального ефекту в процесі громадської, суспільної та виховної роботи;

- що сповідують академічний капіталізм, підпорядковуються корпоративній підприємницькій культурі та успішно функціонують в умовах академічного капіталізму;

- що вдало комерціалізують результати своїх НДДКР (R&D) і ефективно використовують свої основні й допоміжні ресурси в комерційних цілях;

- які успішно розвивають і впроваджують інновації (інноваційні технології), спін-офф (спін-аут) підприємства і запускають стартові (стартап) компанії (отримуючи від цього економічний ефект);

- що успішно знаходять і використовують додаткові (диверсифіковані) джерела фінансування своєї статутної академічної діяльності;

- що мають підприємницьке бачення та підприємницькі навички (риси характеру), знаходять і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності застосовують підприємницькі прийоми і у складі яких на головних позиціях знаходяться підприємці – найвищі управлінці (керівники директорату), керівники підрозділів, співробітники структурних одиниць;

- які активно навчають студентів (у тому числі – іноземних) усіх категорій і слухачів курсів підприємництву і наукам з організації і управління бізнесом, створюють бізнес-інкубатори, запрошують до викладацької роботи і практичного керівництва провідних (успішних) підприємців, здійснюють міжнародну діяльність;

- які мають тісні зв'язки з промисловістю і бізнесом, активно сприяють

місцевому/регіональному інноваційному розвитку та економічному зростанню нації;

- які успішно розвивають свою периферію ВНЗ – відкривають нові підрозділи;
- випускники яких є результативними підприємцями, бізнесменами тощо.

Існують також й інші різні підходи і погляди щодо віднесення орієнтованих на підприємництво університетів, бізнес-коледжів і бізнес-шкіл до підприємницьких.

Надамо власне узагальнення різних підходів до класифікації підприємницьких ВНЗ (рис. 2.3) і їхніх характерних ознак (рис. 2.4).

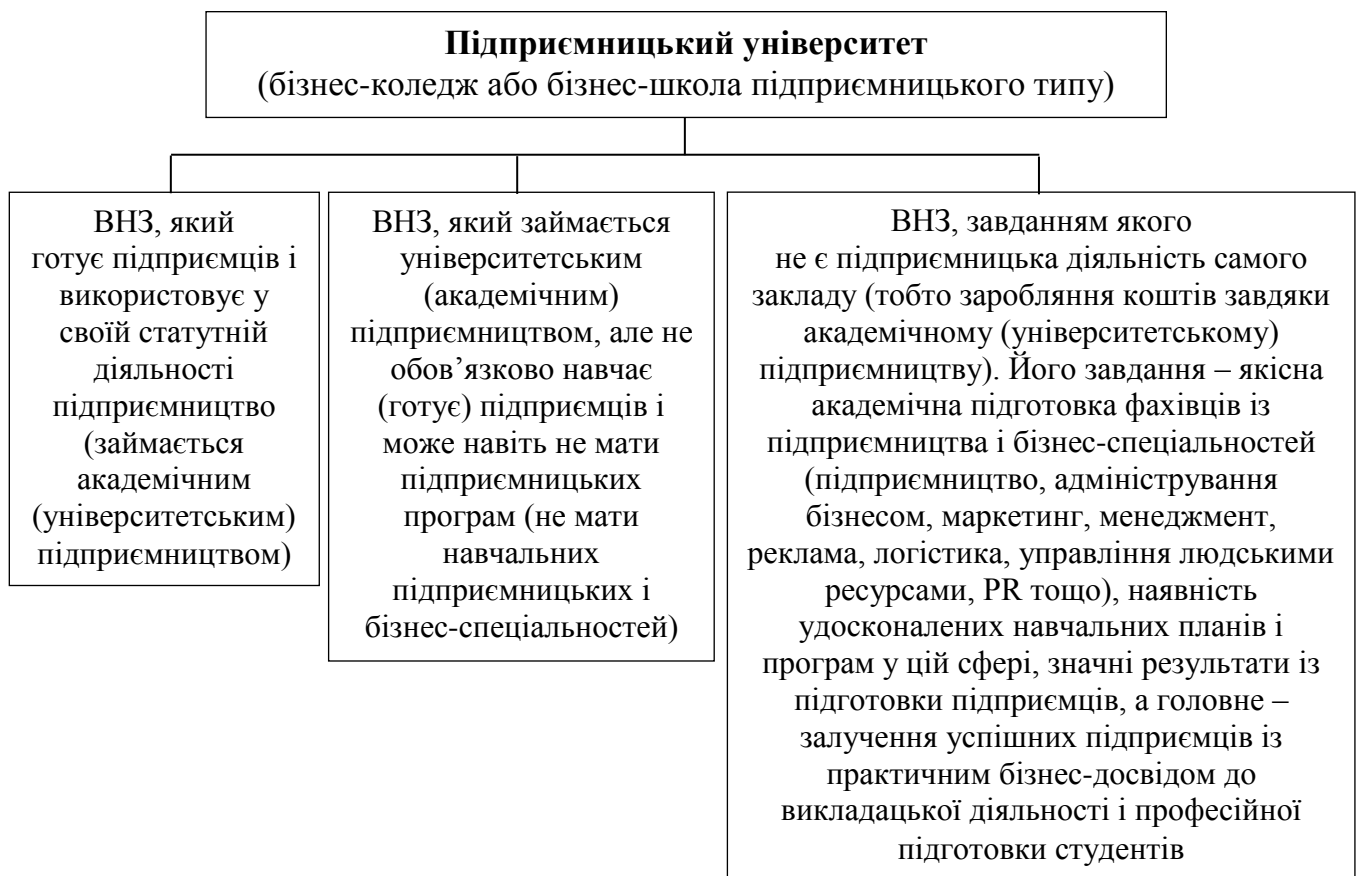


Рис. 2.3. Приклад різних підходів до класифікації університетів і коледжів як підприємницьких ВНЗ (авторська розробка)

Визначення підприємницького університету (ВНЗ). Розглянемо найбільш вживані варіанти визначення поняття підприємницького університету, введені в науковий обіг вченими і фахівцями сфери академічного (університетського) підприємництва:



Рис. 2.4. Класифікація ознак підприємницьких ВНЗ (авторська розробка)

1) Університети, які розглядають нові джерела фінансування як патенти, дослідження в рамках договорів і вступ у партнерство (кооперацію) з приватним підприємством (1983 рік, H.Etzkowitz [391]).

2) Підприємницький університет спонукає (сприяє, включає в себе) створення нових підприємств університетськими професорами (викладачами), технічними співробітниками або студентами (1995 рік, J.Chrisman, T.Hynes, S.Fraser [334]).

3) Трансфер (передача) університетських технологій визначається як формальне зусилля заробити на університетських дослідженнях шляхом приведення (впровадження) результатів досліджень у життя в якості комерційних підприємств (капіталізація університетських досліджень). У свою чергу, формальні зусилля визначаються як організаційні одиниці з прямою відповідальністю за просування (промоцію, сприяння) передачі технологій (1995 рік, D.Dill [366]).

4) Підприємницький університет активно прагне до інновацій у своїй роботі. Він хоче суттєво змінити характер діяльності організації для того, щоб виявитися у майбутньому у більш сприятливому положенні. Підприємницькі університети прагнуть стати "стійкими" університетами і важливими самостійними гравцями. Підприємливість інститутів одночасно можна вважати процесом і результатом (1998 рік, В.Р.Сларк [339]).

5) Підприємницький університет може означати три речі: сам університет, як організація, стає підприємницьким; члени університетського викладацького складу, студенти, співробітники перетворюють себе якимось чином у підприємців; а також взаємодія університету з зовнішнім середовищем, "структурний зв'язок" між університетом і регіоном слідує підприємницькому духу (1998 рік, J.Rörke [610-611]).

6) Підприємницький університет характеризується більш щільним партнерством університету з бізнесом, більшою відповідальністю працівників (співробітників) за доступність зовнішніх джерел фінансування, а також менеджерським ідеалом інституційного управління, керівництва (лідерства) та планування (1999 рік, G.Subotzky [662]).

7) Знаходячись у серці (центрі) будь-якої підприємницької культури, підприємницькі університети мають можливість здійснювати інновації, розпізнавати і створювати можливості, працювати в команді, приймати (брати на себе) ризики і відповідати на виклики часу (2002 рік, D.A.Kirby [491]).

8) Подібно до того, як університет готує окремих студентів і випускає їх у світ, підприємницький університет є природним інкубатором, що забезпечує структурну підтримку викладачам і студентам для ініціації (відкриття) нових підприємств: інтелектуальних, комерційних і спільних (2003 рік, Н.Етцковіц [393]).

9) Підприємницький університет заснований як на комерціалізації (традиційно або історично створених курсів подальшої освіти, консультаційних послуг і розширенні діяльності), так і на комодитизації (поширенні патентів, продажі ліцензій або заснуванні студентами стартапів) (2003 рік, М.Джоб, М.Лундквіст, Н.Хеллсмарк [475]).

10) ... не більше, ніж продавець послуг у галузі знань ... (2003 рік, G.Williams [704])

11) Підприємницький університет – це вищий навчальний заклад, який систематично докладає зусиль із подолання обмежень у трьох сферах – генерації знань, викладанні і перетворенні знань у практику – шляхом ініціювання нових видів діяльності, трансформації внутрішнього середовища і модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем (2007 рік, Г.Н.Константинов, С.Р.Филонович [117]).

12) Капіталізація знань – основа нової місії університету, що більш тісно пов'язує його із споживачами знань і що декларує його у якості самостійного економічного суб'єкту на динамічному ринку освітніх і наукових послуг.

Основними принципами підприємницького університету є:

- здатність академічного керівництва визначати стратегічні цілі і досягати їх;
- правовий контроль за академічними ресурсами, включаючи матеріальну власність, таку як університетські будівлі, і інтелектуальну власність у вигляді результатів досліджень;

- організаційна здатність для трансферу технологій через патентування, ліцензування і створення інкубаторів;

корпоративна підприємницька етика серед представників адміністрації, факультетів і студентів (2008 рік, Н.Etzkowitz [107; 395]).

Визначення концептуальних рамкових основ підприємницького ВНЗ. На базі положень *інституційної економічної теорії* проаналізуємо далі формальні та неформальні фактори навколишнього середовища, що розглядаються як рамкові основи (англ. framework – каркас, структура) для підприємницьких університетів. Нагадаємо, що під *формальними інституціональними факторами* (формальними інститутами) розуміються правила, створені і підтримувані спеціально уповноваженими людьми (державними чиновниками). Під *неформальними інституціональними факторами* (неформальними інститутами) звичайно розуміють загальноприйняті умовності та етичні кодекси поведінки людей. Інститут (від лат.

Institutum – встановлення, установа) у цьому контексті розглядається не як ВНЗ, а як сукупність норм права, що охоплюють певне коло суспільних установлень

(настанов або постанов). Так, формальними інституціональними чинниками підприємницьких ВНЗ можуть бути: *Організаційні структури університету та вище університетське керівництво (уряд). Заходи підтримки університетських стартапів. Університетські програми навчання підприємництва.* До групи неформальних інституціональних чинників можуть належати: *Університетське ставлення до підприємництва. Предмети з підприємництва в університеті. Рольові моделі, кейсові студії (аналіз і розбір практичних ситуацій – дослідження за методом ситуаційного аналізу) та університетська система нагород і заохочень.*

Детальне визначення концептуальних рамкових основ – формальних і неформальних чинників навколишнього середовища інноваційного підприємницького університету (ВНЗ) сформульовано автором і подано в табл. 2.1.

Зазначимо, що до *формальних* інституціональних чинників доцільно віднести організаційну структуру ВНЗ та уряд навчального закладу (вищий адміністративно-управлінський склад), заходи з підтримки у ВНЗ стартапів, а також наявність і розмаїття університетських освітніх програм і курсів із підприємництва. До *неформальних* інституціональних чинників доречно віднести ставлення ВНЗ (усіх типів його співробітників, студентів та їхніх батьків і спонсорів) до підприємництва, місце предмету з підприємництва у ВНЗ (методика викладання, інтенсивність, ефективність і якість навчання, зацікавленість у підприємницькому навчанні тощо), а також рольові моделі, кейсові студії (розгляд, розбір і вивчення практичних ситуацій, практичних випадків із реального бізнесу), ділові ігри, стажування і систему академічних університетських нагород і заохочень.

Концептуальні *рамкові основи* (засади) використовуються в дослідженнях з метою накреслити можливі напрямки дій або представити (надати) кращий підхід до ідеї або думки. Концептуальні *рамкові основи* (теоретичні засади) є свого роду проміжними теоріями, що їх науковці намагаються підключити до всіх аспектів дослідження (наприклад, таких як: визначення проблеми, мети, методології; огляд літератури; збір та аналіз даних). Концептуальні рамки можуть слугувати картами (мапами), що надають узгодженості емпіричним дослідженням. У зв'язку з тим, що концептуальні рамки потенційно є такими близькими до емпіричного дослідження,



Таблиця 2.1

Концептуальні рамкові основи для підприємницьких університетів (ВНЗ) – формальні та неформальні чинники навколишнього середовища

Формальні інституціональні чинники (формальні інститути)	Неформальні інституціональні чинники (неформальні інститути)
<p>1. Організаційні структури університету та вище університетське керівництво (уряд)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Місія</li> <li>• Організаційна структура</li> <li>• Стратегічне управління</li> <li>• Професійний менеджмент університетом</li> <li>• Незалежність</li> <li>• Гнучкість</li> </ul>	<p>1. Університетське ставлення до підприємництва</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Студенти</li> <li>• Професорсько-викладацький склад</li> <li>• Наукові та інші працівники університету</li> </ul>
<p>2. Заходи підтримки університетських стартапів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформація</li> <li>• Консультації</li> <li>• Бізнес-інкубатори</li> <li>• Центри для створення нових фірм</li> <li>• Наукові парки і т.і.</li> </ul>	<p>2. Предмети з підприємництва в університеті</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Методики викладання і навчання</li> <li>• Застосування інноваційних технологій</li> <li>• Залучення до викладання успішних підприємців-практиків тощо</li> </ul>
<p>3. Університетські програми навчання підприємництву</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Докторантура</li> <li>• Магістерські і бакалаврські програми</li> <li>• Курси з підвищення кваліфікації і поглиблення знань, окремі курси за вибраними підприємницькими дисциплінами</li> <li>• Підприємницькі курси для початківців – учнів шкіл, домогосподарок, пересічних громадян тощо</li> </ul>	<p>3. Рольові моделі, кейсові студії (аналіз і розбір практичних ситуацій – дослідження за методом ситуаційного аналізу) та університетська система нагород і заохочень</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Успіх студентів, професорсько-викладацького складу, наукових та інших працівників університету</li> <li>• Університетська система нагород та заохочень</li> </ul>

вони можуть приймати різні форми в залежності від питання або проблеми дослідження. Для досягнення таких цілей дослідження, як ініціативне початкове розвідування (пошук) або пошукові дослідження; опис або описові дослідження; вимірювання; прийняття рішень; пояснення; прогноз можуть використовуватися наступні концептуальні *рамкові основи* (засади): робоча гіпотеза; описові категорії; практичні ідеальні типи; моделі дослідження операцій; формальні гіпотези тощо.

У Додатку А в табл. А.1 наведено теоретичні засади, що їх використовували різні дослідники у запропонованих ними моделях підприємницьких ВНЗ.

У Додатку А в табл. А.2 у стислому вигляд наведено дані щодо проведених різними вченими у різні роки емпіричних досліджень у підприємницьких університетах – різних моделей підприємницьких ВНЗ, а саме: авторів досліджень; об'єкти та мету досліджень; теоретичні та рамкові основи різних моделей підприємницьких ВНЗ; методологію аналізу, а також – отримані результати.

Концептуальна модель підприємницького університету (ВНЗ). Виходячи з цілей підприємницького університету і його трьох основних місій – навчання, виконання НДДКР і комерціалізації інтелектуальної власності вони, за логікою їхнього розвитку, повинні поступово перетворюватися на підприємницькі організації. На це вказували багато фахівців, у тому числі Г.Іцковіц [394] і Й.Рёпке [610-611]. Грунтуючись на розглянутих вище концепціях університетів (ВНЗ) підприємницького типу, формальних і неформальних інституціональних факторах, що впливають на досягнення очікуваних результатів, а також з урахуванням результатів робіт [439; 440-441] і об'єктивного чинника – необхідної підтримки суспільством підприємництва університетів – представимо на рис. 2.5 наступну концептуальну модель підприємницького університету (ВНЗ). На рис. 2.6 представимо узагальнену теоретичну модель підприємницького університету (ВНЗ), а на рис. 2.7 – головні результати діяльності підприємницьких університетів (ВНЗ).

Головні результати діяльності підприємницьких університетів (ВНЗ) можуть бути досить різноманітними і значущими для суспільства. Це:

1) Соціальні, громадянські та суспільно-корисні результати (*соціальна сфера*).

У тому числі:

- підвищення інтелекту суспільства;
- створення нових колективів і соціальних мереж;
- протидія безробіттю – утворення нових робочих місць;
- просування, застосування і впровадження нових технологій для лікування і охорони здоров'я людей, тваринного світу, захисту і збереженню довкілля.

2) Економічно-промислова користь (*економіка і промисловість*). Найбільш важливими результатами доцільно вважати:

- вплив на розвиток підприємництва, економічно-промислове зростання



Рис. 2.5. Концептуальна модель підприємницького університету (ВНЗ)  
(розробка автора)

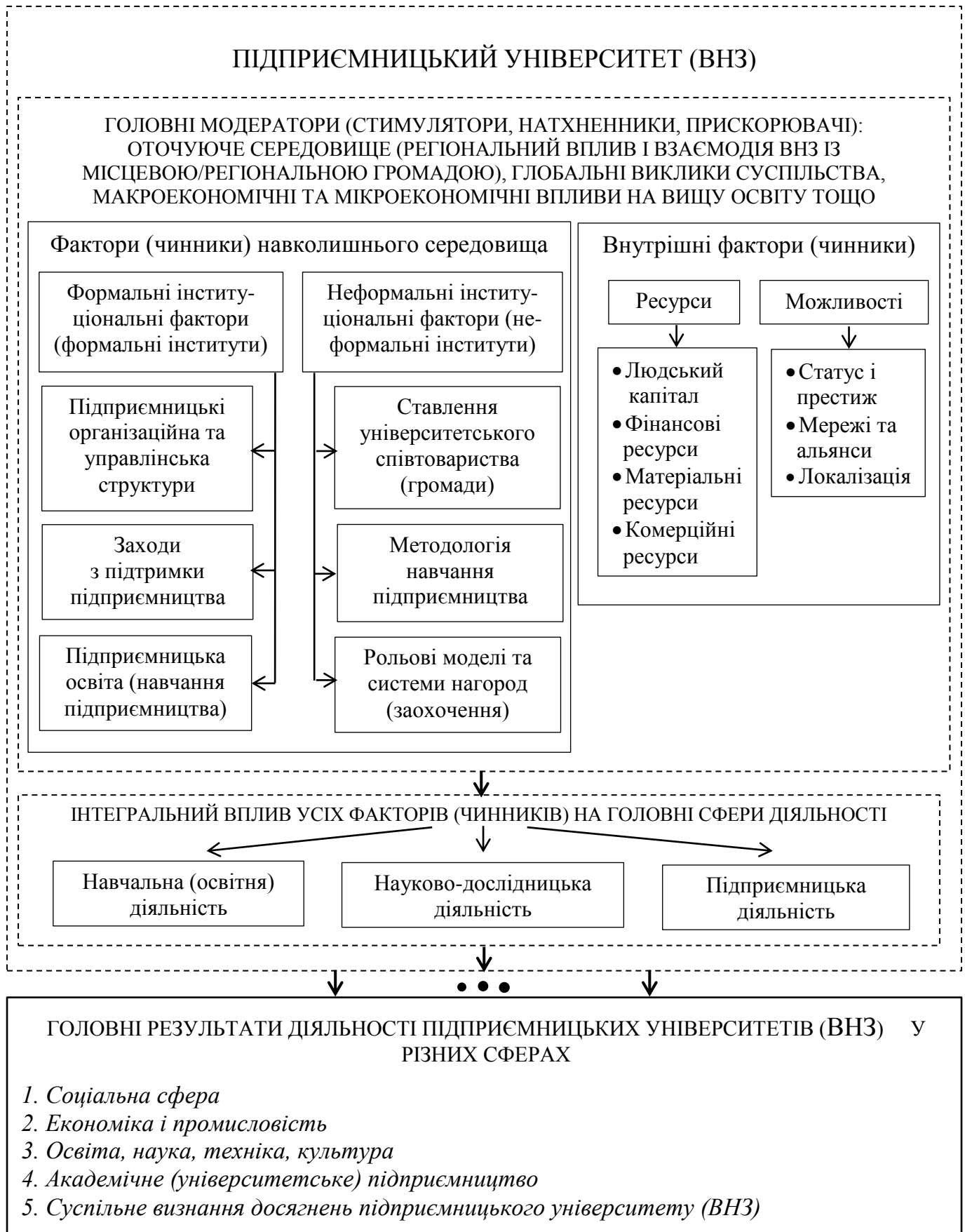


Рис. 2.6. Узагальнена теоретична модель підприємницького університету (ВНЗ) (авторська розробка)

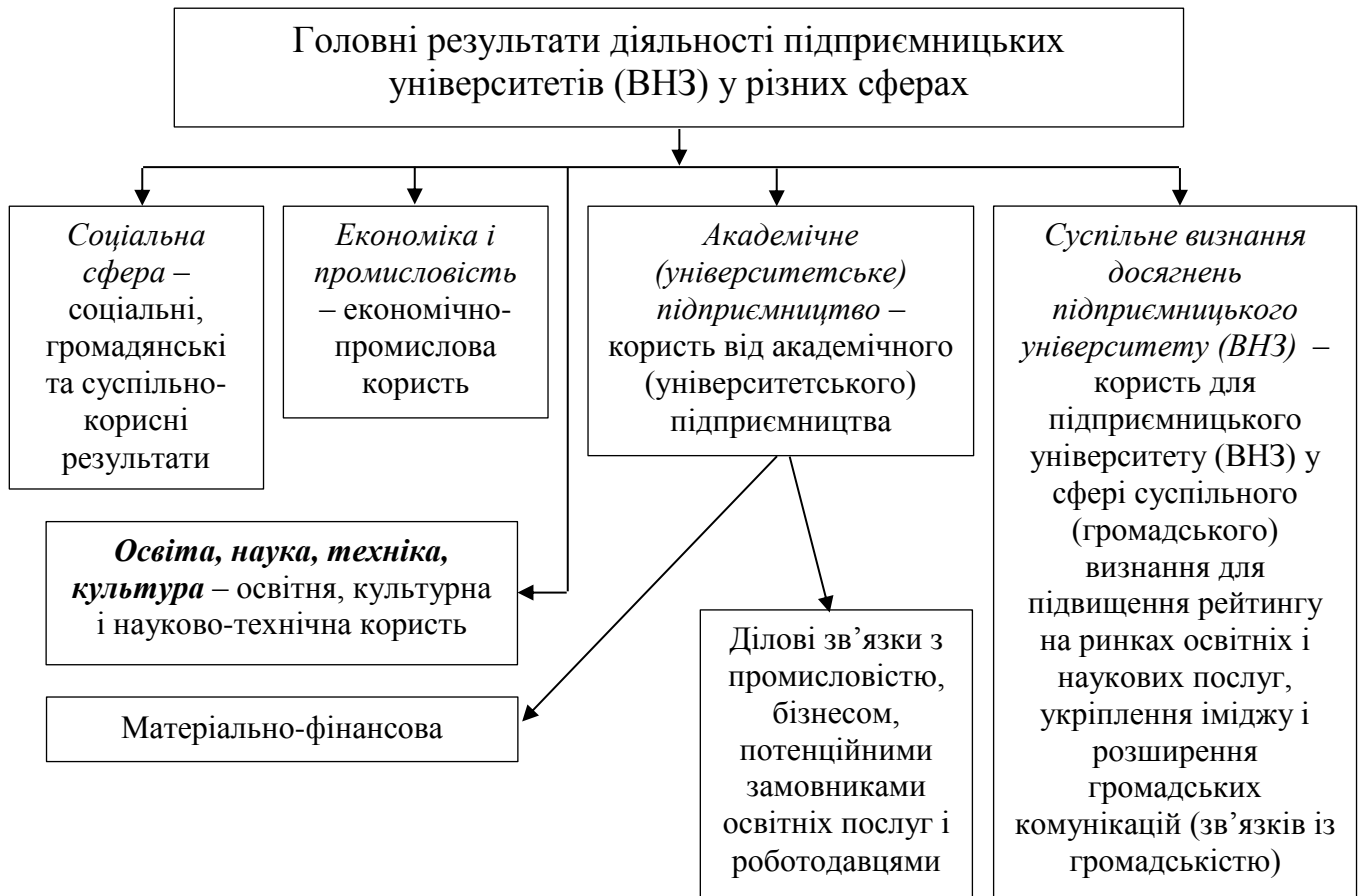


Рис. 2.7. Головні результати діяльності підприємницьких університетів (ВНЗ) у різних сферах (авторська розробка)

(локальне, регіональне, національне), трансформацію, розвиток і удосконалення місцевих індустріальних галузей, підвищення конкурентоспроможності економіки;

- перенесення і прищеплення (трансплантація) на місцевому рівні нових видів промисловості; трансфер інноваційних технологій і співпраця з промисловістю (бізнесом);

- створення спін-офф і стартап компаній, сприяння розвитку приватного підприємництва, малого і середнього бізнесу тощо.

3) Освітня, культурна і науково-технічна користь (*освіта, наука, техніка, культура*).

4) Користь від академічного (університетського) підприємництва (*академічне або університетське підприємництво*):

- Матеріально-фінансова.
- Ділові зв'язки з промисловістю, бізнесом, потенційними замовниками освітніх

послуг і роботодавцями.

5) Користь для підприємницького університету (ВНЗ) у сфері суспільного (громадського) визнання для підвищення рейтингу на ринках освітніх і наукових послуг, укріплення іміджу і розширення громадських комунікацій (зв'язків із громадськістю) (*суспільне визнання досягнень підприємницького університету або підприємницького ВНЗ*).

Можливі види і сутність підприємницької діяльності ВНЗ наведемо нижче.

1) Соціальні, громадянські та суспільно-корисні результати:

- створення нових колективів і соціальних мереж;
  - протидія безробіттю – утворення нових робочих місць;
  - просування, застосування і впровадження нових технологій для лікування і охорони здоров'я людей, тваринного світу, захисту і збереженню довкілля;
  - протидія голоду на Землі – пошук, відкриття і просування нових видів харчів і харчових технологій;
  - підвищення загального інтелектуального рівня народів світу;
  - розповсюдження морально-етичних норм співіснування в глобальному світовому суспільстві;
  - укріплення інституту сім'ї і шлюбу;
  - боротьба за здоровий спосіб життя, правильне харчування і мирне співіснування на Землі;
  - прогнозування негативних наслідків природних катаклізмів, розробка методів і технологій їхнього попередження і протидії ним;
  - прогнозування наслідків неконтрольованого росту населення на Землі та кліматичних змін; інтернаціоналізація освіти, культури і науки тощо
- 2) Економічно-промислова користь:
- вплив на розвиток підприємництва, економічно-промислове зростання (локальне, регіональне, національне), трансформацію, розвиток і удосконалення місцевих індустріальних галузей;
  - перенесення і прищеплення (трансплантація) на місцевому рівні нових видів промисловості; трансфер інноваційних технологій і співпраця з промисловістю

(бізнесом);

- створення спін-офф і стартап компаній, сприяння розвитку приватного підприємництва, малого і середнього бізнесу тощо

3) Освітня, культурна і науково-технічна користь:

- просвіта, освіта, наука, культура, пошук і розповсюдження нових знань, створення нових технологій у всіх сферах людського життя;

- підготовка кадрів високої професійної і вищої наукової кваліфікації, виховна робота з молоддю, укріплення культурних традицій і співпраця з місцевими громадами;

- розвинення та удосконалення університетських структур, методів і методик викладання і навчання, розробка і впровадження нових напрямів навчання і наукових досліджень, здійснення наукових відкриттів і винаходів тощо.

4) Користь від академічного (університетського) підприємництва:

*Матеріально-фінансова:*

- поповнення бюджету університету (ВНЗ) за рахунок коштів від оплати навчання місцевих, іногородніх і зарубіжних студентів (бакалаврів і магістрів), підготовки науковців і від контрактних НДДКР, різноманітних грантів, стипендій, ендаументів, пожертвувань, спонсорських коштів;

- отримання університетами, кафедрами, професорами, науковцями та іншими виконавцями НДДКР процентів від використання патентів, продажу ліцензій, роялті від трансферу технологій і різних видів комерціалізованої наукової та науково-технічної продукції;

- отримання університетами, кафедрами, професорами, науковцями і викладачами наукових грантів, премій і нагород за науково-технічну, викладацьку діяльність, публікацію наукових монографій, навчальних підручників, посібників.

*Ділові зв'язки з промисловістю, бізнесом, потенційними замовниками освітніх послуг і роботодавцями:*

- прискорення трансферу технологій;
- прискорення впровадження результатів НДДКР;
- спільне створення спін-офф і стартап компаній, науково-технічних і

виробничих кластерів, технопарків тощо;

- отримання контрактів на НДДКР;
- спільне виконання пошукових і прикладних наукових досліджень;
- працевлаштування випускників університету;
- прийом на професійне навчання студентів, направлених діловими партнерами (представниками промисловості і бізнесу);
- прийом до магістратури і докторантури представників промисловості і бізнесу;
- отримання фінансової (спонсорської) допомоги від представників ділових кіл і бізнесу тощо.

5) Користь для підприємницького університету (ВНЗ) у сфері суспільного (громадського) визнання, для підвищення рейтингу на ринках освітніх і наукових послуг, укріплення іміджу і розширення громадських комунікацій (зв'язків із громадськістю):

- укріплення матеріально-технічної бази університету і розвинення інфраструктури;
- відкриття периферійних філій, відділень, підприємств, виробництв тощо;
- укріплення фінансового стану університету, створення ендаументів, фондів, накопичення бюджетних коштів університету;
- створення комфортних умов для кращих науковців, професорів, викладачів, інженерно-технічного персоналу тощо;
- фінансова підтримка навчання кращих студентів, запрошення до співпраці видатних вчених і практиків, провідних викладачів, закріплення кадрів високої кваліфікації;
- розвинення спортивної і культурно-масової роботи, організація дозвілля і свят;
- широка видавнича діяльність, співпраця з мас-медіа, активна робота з потенційними абітурієнтами, їхніми батьками і спонсорами;
- участь у конкурсах, рейтингах, іміджевих заходах, проведення на базі університету культурних і суспільно-громадських заходів для місцевої громади.



Теоретичні засади моделей підприємницько-орієнтованих ВНЗ та емпіричні дослідження в підприємницько-налаштованих університетах наведено в додатку А.

Складові підприємницького дослідницького університету та його роль у трансфері технологій і створенні нових фірм. На рис. 2.8 представимо головні складові інноваційного підприємницького дослідницького університету.

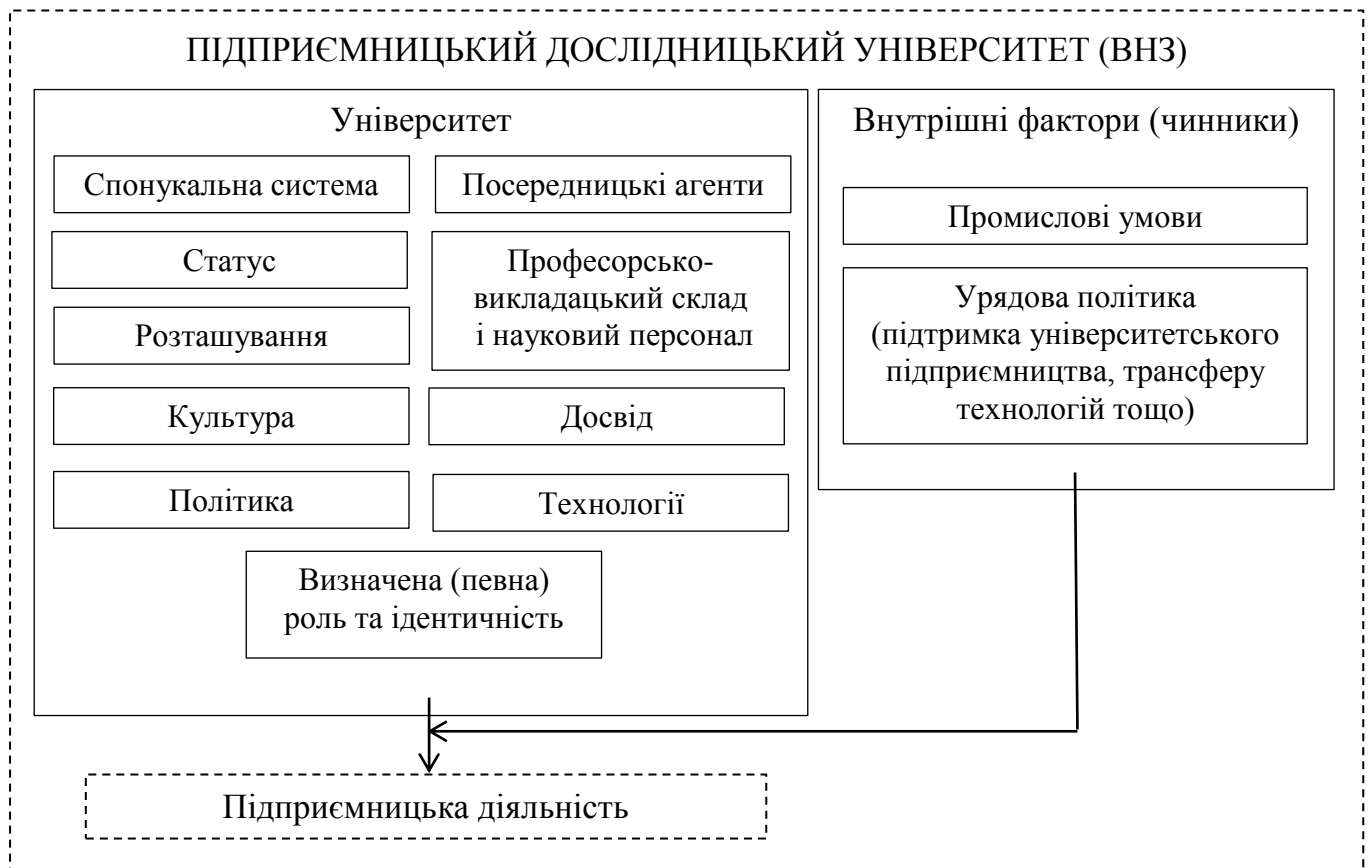


Рис. 2.8. Складові підприємницького дослідницького університету (розроблено автором за матеріалами з [613])

Наведено опис переліку головних складових підприємницького дослідницького університету (за [613]).

Різноманітність параметрів і чинників та їхня сутність:

1. Спонукальна система

✓ Професорсько-викладацький склад і науковий персонал

✓ Департаменти (факультети, відділи, відділення, інститути, наукові лабораторії тощо)

✓ Офіси з трансферу технологій (за [414])

## 2. Статус

- ✓ Державний / приватний
- ✓ Університетський престиж
- ✓ Департаменти (факультети, відділи, відділення, інститути, наукові

лабораторії, медичні школи тощо) (за [677])

## 3. Розташування

- ✓ Близькість (наближеність) до високих технологій (високотехнологічних фірм і промисловості) (за [528])

## 4. Культура

- ✓ Культура
- ✓ Історичний контекст
- ✓ Прихильність до підприємницької культури, що підтримує утворення інтегральної корпоративної підприємницької культури університету (за [475])

## 5. Політика

- ✓ Інтелектуальна власність
- ✓ Балансуючи інтереси зацікавлених сторін і посередників
- ✓ Зосередження на дослідницьких групах
- ✓ Активний підтримуючий менеджмент (вибірковість, підтримування участі)

- ✓ Зміни

- ✓ Ефективне використання (розміщення) бюджету (за [591])

## 6. Посередницькі агенти

- ✓ Офіси з трансферу технологій (придатність, вік, перспектива)
- ✓ Інкубатори (за [352])

## 7. Професорсько-викладацький склад і науковий персонал

- ✓ Мотивація
- ✓ Відповідність (сумісність)
- ✓ Розуміння бізнес-знань і ринку
- ✓ Участь (залучення, причетність) і співробітництво
- ✓ Походження (біографічна історія)

- ✓ Якість (кваліфікація)
- ✓ Демонстрація (показ) привабливості для зовнішніх агентів
- ✓ Статус
- ✓ Сприйняття
- ✓ Налаштованість (рішення) на розкриття результатів (винаходів, відкриттів)

(за [334])

#### 8. Досвід

- ✓ Університетське навчання
- ✓ Університетський досвід (за [577])

#### 9. Технології

- ✓ Здійсненність
- ✓ Внесок / сфокусованість на досягненні ефекту від впровадження
- ✓ Радикальність
- ✓ Продуктивність (за [255])

#### 10. Визначена (певна) роль та ідентичність

- ✓ Кордони (межі) взаємодії з промисловістю
- ✓ Розподіл праці (фундаментальні дослідження на протипагу прикладним

дослідженням) та його наслідки (значення)

✓ Вирівнювання (відповідність) академічної місії (навчання і дослідження на протипагу підприємництву) (за [393])

#### 11. Промислові умови

- ✓ Ресурси
- ✓ Можливості
- ✓ Корпоративні практики
- ✓ Концентрація
- ✓ Одержувач (отримувач) (за [454])

12. Урядова політика (підтримка університетського підприємництва, трансферу технологій тощо)

- ✓ Акт Бай-Доула
- ✓ Інші законодавчі акти (за [559-560])

На рис. 2.9 наведено дані, а нижче – складові щодо продуктивності офісів (бюро) з передачі технологій (за [613]).

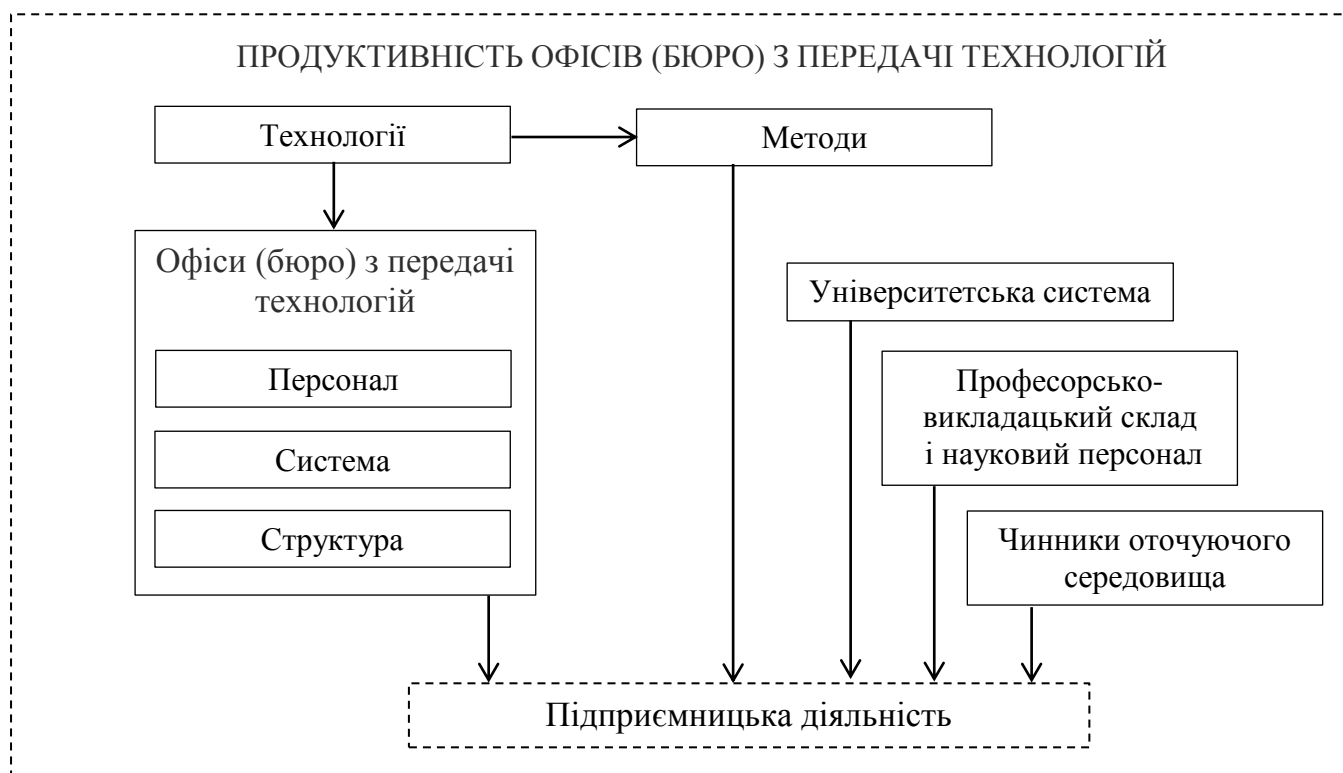


Рис. 2.9. Продуктивність офісів (бюро) з передачі технологій (розроблено автором за матеріалами з [613])

Перелік складових продуктивності офісів (бюро) з передачі технологій (за [613]). Різноманітність параметрів і чинників та їхня сутність:

1. Технології

- ✓ Стадія (за [680; 683])

2. Методи

- ✓ Фінансові повернення від ліцензування на протипагу акціонерному капіталу
- ✓ Стратегії з ліцензування
- ✓ Ефективність патенту
- ✓ Вибір проектів і оцінка (за [311])

3. Персонал

- ✓ Адміністративна схильність до ліцензій і ліцензійної діяльності (до ліцензування)

- ✓ Здатність (здібність) до адміністративної діяльності та до активної діяльності

на ринках (за [532])

#### 4. Система

- ✓ Стимули для персоналу офісів (бюро) з передачі технологій
- ✓ Ресурси
- ✓ Ступінь самостійності
- ✓ Збалансованість цілей університету з цілями професорсько-викладацького

складу

і наукового персоналу (за [479])

#### 5. Структура

- ✓ Інтелектуальна власність
- ✓ Система звітності (відносини з інформування, звітності та повідомлення)
- ✓ Автономія (автономність)
- ✓ Вік (за [291])

#### 6. Університетська система

- ✓ Захист інтелектуальної власності
- ✓ Культура
- ✓ Державна / приватна
- ✓ Система мотивації для професорсько-викладацького складу і наукового

персоналу

- ✓ Інтенсивність НДДКР (R & D)
- ✓ Департаменти, факультети, відділи, відділення, науково-дослідницькі

інститути і лабораторії, школи (наприклад, медичні школи) тощо (за [642])

#### 7. Професорсько-викладацький склад і науковий персонал

- ✓ Схильність до пошуку, дослідництва, винаходів і відкриттів
- ✓ Розкриття інформації щодо результатів НДДКР, винаходів і відкриттів
- ✓ Орієнтація на результативність у дослідженнях (за [679; 683])

#### 8. Чинники оточуючого середовища

✓ Підтримка досліджень промислового характеру, індустріальна підтримка досліджень

- ✓ Економічне зростання регіонального і державного рівня

✓ Науково-дослідна діяльність місцевих фірм (НДДКР, R&D) (за [403])

Далі, на рис. 2.10 наведемо дані щодо утворення підприємницькими дослідницькими університетами (ВНЗ) нових фірм, компаній і підприємств (спін-офф, стартап, малих і середніх підприємств тощо). Нижче представимо складові продуктивності офісів (бюро) з передачі технологій (за [613]).



Рис. 2.10. Утворення підприємницькими дослідницькими університетами (ВНЗ) нових фірм, компаній і підприємств (спін-офф, стартап, малих і середніх підприємств тощо) (розроблено автором за матеріалами з [613]).

Складові продуктивності офісів (бюро) з передачі технологій (за [613]).

Різноманітність параметрів і чинників та їхня сутність:

1. Професорсько-викладацький склад і науковий персонал
  - ✓ Час і місце
  - ✓ Роль
  - ✓ Особистість
  - ✓ Департамент (факультет, відділ, інститут, кафедра, лабораторія)
  - ✓ Якість
  - ✓ Очікування
  - ✓ Досвід
  - ✓ Міцність зв'язків (за [573])

## 2. Офіси (бюро) з передачі технологій

- ✓ Наявність
- ✓ Очікування (повернення коштів за ліцензіями і патентами)
- ✓ Бізнес-можливості
- ✓ Досвід
- ✓ Вік (за [522])

## 3. Засновники і команди

- ✓ Досвід
- ✓ Соціальний капітал
- ✓ Розвиток команди
- ✓ Однорідність команди
- ✓ Наукова досконалість (за [345])

## 4. Інвестори

- ✓ Інформаційний розрив (інформаційна порожнеча)
- ✓ Наявність
- ✓ Зв'язок
- ✓ Угода (договір) із спільним підприємством (спільною компанією) (за [711-

712])

## 5. Зовнішні умови (можливості)

- ✓ Фінансування промисловістю НДДКР (R & D)
- ✓ Федеральний ресурсний фонд
- ✓ Ринкові можливості
- ✓ Привабливість для промисловості (за [592])

## 6. Університетська система

- ✓ Політика
  - відношення до сурогатних (комплексних) підприємців;
  - перевага методів трансферу технологій;
  - стимули (участь у акціонерному капіталі, у розподілі роялті, у преміюванні);
  - захист інтелектуальної власності
- ✓ Інкубаційні моделі (проактивні, вибіркові (селективні), підтримки (з

підтримкою), плановані /спонтанні)

✓ Дослідження навколишнього середовища (за [413])

7. Технології

✓ Кількість

✓ Якість (за [632])

8. Мережі

✓ Міцність зв'язків

✓ Формальність зв'язків / співпраці (за [480])

На рис. 2.11 схематично означено вплив чинників навколишнього середовища та інноваційних мереж на підприємницьку діяльність підприємницького дослідницького університету, включаючи інноваційні мережі (за [613]).

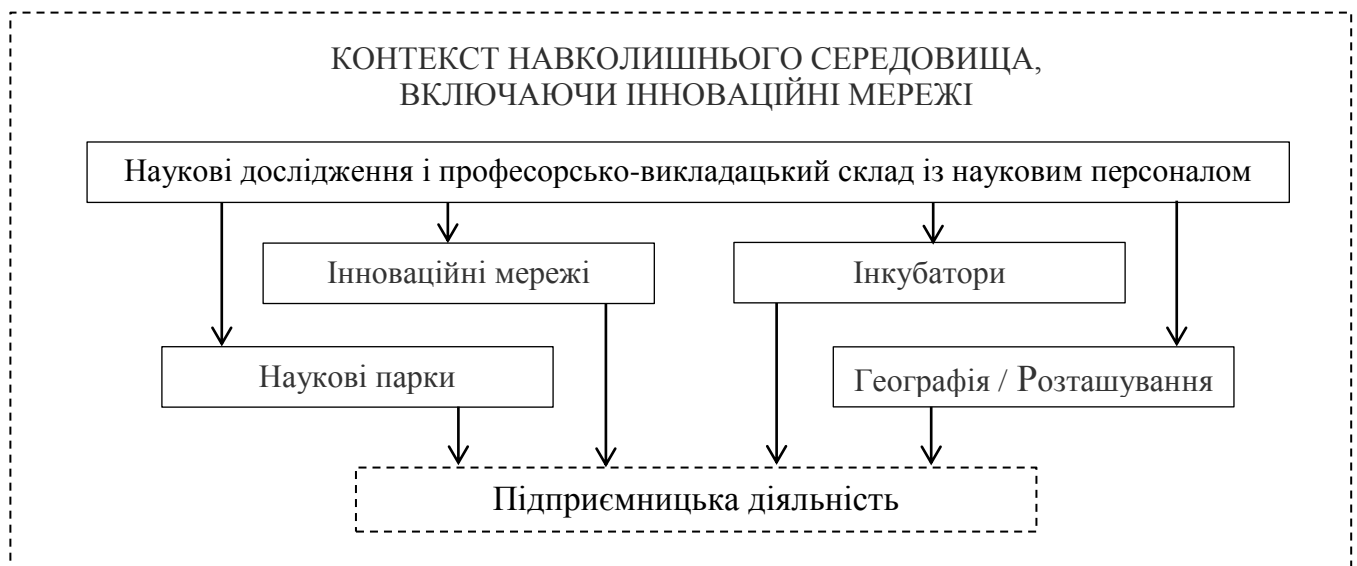


Рис. 2.11. Вплив чинників навколишнього середовища та інноваційних мереж на підприємницьку діяльність підприємницького дослідницького університету (розроблено автором за матеріалами з [613])

Далі наведемо аналіз впливу чинників навколишнього середовища (включаючи інноваційні мережі) на підприємницьку діяльність дослідницького університету (ВНЗ) (за [613]). Різноманітність параметрів і чинників та їхня сутність:

1. Наукові дослідження і професорсько-викладацький склад із науковим персоналом

✓ Тип дослідження



- ✓ Роль (засновник, керівник, консультант) (за [268])

## 2. Інноваційні мережі

- ✓ Охоплення і дефіцит (брак) учасників (кількість, різноманітність) і сфери досліджень (кількість, рівень досвіду і кваліфікації)

- ✓ Зв'язки з вищими навчальними закладами

- ✓ Співпраця з ученими університету (за [546])

## 3. Наукові парки

- ✓ Зростання

- ✓ Додана вартість

- ✓ Членство (за [515])

## 4. Інкубатори (університетські технологічні бізнес-інкубатори)

- ✓ Види

- ✓ Послуги

- ✓ Додана вартість

- ✓ Потоки знань (за [550-551])

## 5. Географія / Розташування – наближеність до університету (за [695]).

2.3. Зарубіжний досвід формування та впровадження інноваційної діяльності в об'єкти вищої освіти

Провідні дослідницькі ВНЗ світу підприємницького типу (наприклад, США) безумовно формують інноваційне освітньо-наукове середовище, що є у значній мірі сприятливим для університетського (академічного) підприємництва. Головним видом підприємницької діяльності ВНЗ і наукових установ (лабораторій) США є результативне впровадження на комерційній основі результатів НДДКР (комерціалізація результатів НДДКР). Цьому сприяють як державна та громадська підтримка, так і зацікавленість промисловості і бізнесових структур в отриманні і використанні результатів НДДКР – нових технологій, ноу-хау, різноманітних експериментальних розробок тощо. Не аналізуючи організаційно-правові питання

патентування і ліцензування винаходів і потенційно спроможних для промислового використання інших результатів НДДКР, у Додатку В наведемо важливі фактичні дані щодо реального внеску дослідницьких підприємницьких ВНЗ США в інноваційний розвиток своєї країни, їхній економічний і соціальний вплив на розвиток США в 2006-2010 роках, а також проілюструємо значний вплив провідного підприємницького дослідницького ВНЗ – Массачусетського технологічного інституту на економічний і соціальний розвиток американських регіонів. Результати такого аналізу та досвід підприємницької діяльності провідних ВНЗ США є важливими для використання і адаптації в умовах українських реалій.

Сутність інноваційної підприємницької діяльності американських ВНЗ. ВНЗ США і, в першу чергу, інноваційні дослідницькі університети підприємницького типу являють собою свого роду інтелектуальні центри, в яких фундаментальні та прикладні дослідження є тісно пов'язаними з підготовкою фахівців і фінансуються з різних джерел [104; 106]. Велика частина НДДКР у США фінансується й здійснюється приватним сектором промисловості, а обсяги державної підтримки науково-дослідної діяльності університетів і коледжів США, незалежно від того, чи вони є приватними, чи державними (федеральними або такими, що належать штату) є значно вищими, ніж в інших країнах. Так, наприклад, якщо загальний бюджет США у 1997 році складав 1600 млрд. доларів США, то сумарні витрати на НДДКР в країні склали більше 190 млрд. доларів США (11,875%), що перевищило витрати на ці ж цілі Японії, Великобританії, Франції і ФРН разом узятих [78; 80; 104; 106].

Через 10 років, у 2007 році сукупні витрати на наукові дослідження в усьому світі, *розраховані у відповідності з паритетом купівельної спроможності долара США*, склали біля 1054 млрд. доларів США і були розподілені між країнами таким чином: США – 369 млрд. доларів США; країни Європейського союзу – 208 млрд. доларів США (у тому числі: ФРН – 72 млрд. доларів США і Великобританія – 39 млрд. доларів США); Японія – 148 млрд. доларів США; КНР – 102 млрд. доларів США; Південна Корея – 42 млрд. доларів США; всі інші країни світу (за виключенням країн ЄС) – 186 млрд. доларів США (див. рис. 2.12) [672].

У 2008 фінансовому році асигнування на НДДКР загалом склали біля 397,5



Рис. 2.12. Порівняння розподілу витрат країн світу на НДДКР у 2007 році (побудовано автором за даними [672])

млрд. доларів США, у тому числі за їхнім характером і джерелами фінансування:

1) Фінансування федерального уряду – загалом 105 млрд. доларів США. У тому числі – за призначенням:

- Базові фундаментальні дослідження – 40 млрд. доларів США.
- Прикладні дослідження – 27,5 млрд. доларів США.
- Розвиток, впровадження та удосконалення інноваційної продукції – нової техніки і нових технологій – 37,5 млрд. доларів США.

2) Приватне промислове фінансування – 267,5 млрд. доларів США. У тому числі – за призначенням:

- Базові фундаментальні дослідження – 10 млрд. доларів США.
- Прикладні дослідження – 55,5 млрд. доларів США.
- Розвиток, впровадження та удосконалення інноваційної продукції – нової техніки і нових технологій – 202,5 млрд. доларів США.

3) Інші джерела фінансування – 25 млрд. доларів США. В тому числі – за призначенням:

- Базові фундаментальні дослідження – 17,5 млрд. доларів США.
- Прикладні дослідження – 5 млрд. доларів США.
- Розвиток, впровадження та удосконалення інноваційної продукції – новітньої техніки і нових технологій – 2,5 млрд. доларів США [672].

Як бачимо, США є світовими лідерами з інвестування НДДКР.

Науково-дослідні проекти ВНЗ США отримують фінансову підтримку від федерального уряду у формі грантів, контрактів, угод про спільну діяльність тощо. Головним чином урядове федеральне фінансування від імені влади здійснюють такі федеральні агентства, як: Department of Defense – DOD (Міністерство оборони), Department of Energy – DOE (Міністерство енергетики), Department of Health & Human Services – HHS (Міністерство охорони здоров'я та соціальних служб), Department of Agriculture – USDA (Міністерство сільського господарства), National Science Foundation – NSF (Національний фонд науки), National Aeronautics & Space Administration – NASA (Національне управління з аеронавтики і дослідження космічного простору) та деякі інші [104].

Але паралельно в США створено систему трансферу результатів НДДКР, виконаних в університетах і федеральних наукових центрах і накопичено багаторічний досвід комерціалізації результатів університетських наукових досліджень, виконаних за рахунок бюджетного фінансування.

Система утворення знань: шлях від НДДКР до впровадження (реалізації) і комерціалізації результатів. Здобуття, одержання, осмислення і використання знань є основою життя і всіх сфер діяльності людства. Здобуття наукових і практичних знань здійснюється в результаті виконання фундаментальних і прикладних наукових досліджень [89].

*Фундаментальні наукові дослідження* визначаються як наукова теоретична та/або експериментальна діяльність, спрямована на одержання нових знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їхнього взаємозв'язку. Вони виконуються з метою поглиблення розуміння фундаментальних принципів.

Фундаментальні (теоретичні) наукові дослідження означають: основні, головні, чисті. Такі дослідження не призначені для отримання безпосередньої комерційної

вигоди. Фундаментальні наукові дослідження можна розглядати як такі, що виникають з допитливості, цікавості. Тим не менш, в довгостроковій перспективі, ці дослідження і отримані нові знання (результати) є основою для багатьох комерційних продуктів і прикладних досліджень. У багатьох економічно розвинутих державах й інших країнах світу фундаментальні дослідження здійснюється, як правило, в університетах і коледжах (у ВНЗ).

*Прикладні наукові дослідження* визначаються як наукова і науково-технічна діяльність, спрямована на одержання і використання знань для практичних цілей. Прикладні наукові дослідження є однією з форм систематичного дослідження, пов'язаного з практичним застосуванням науки. Вони спираються і посиляються на здобутки (результати) фундаментальних (теоретичних) наукових досліджень, використовують деяку їхню частину, а також усю гаму різноманітних наукових досліджень суспільства, накопичених теорій, знань, методів і технік, для конкретних цілей, часто скерованих державою, бізнесом, або іншими клієнтами (споживачами). Результатом прикладних наукових досліджень є розробка нових виробів, інноваційних матеріалів, технологій і технологічного обладнання, прогресивних методів практичного вирішення загальнолюдських проблем і задоволення потреб суспільства.

На рис. 2.13 схематично зображено систему створення знань, а також етапи фільтрації знань на комерційно корисні та соціально значущі (що не мають прямої економічної користі) [325].

У сучасному індустріальному суспільстві наукові дослідження підрозділяються на два основні види досліджень: академічні та промислові. До академічних в основному відносяться фундаментальні дослідження, які, головним чином, виконуються в університетах, інших ВНЗ і НДІ. Промислові (або – індустріальні) дослідження, у першу чергу, включають у себе прикладні дослідження та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР або R&D) і здійснюються безпосередньо в промислових підприємствах або державних лабораторіях. У США фундаментальні конструкторські роботи (НДДКР, R&D) здійснюються безпосередньо промисловими НДІ на підприємствах або у державних лабораторіях. Фундаментальні ж наукові

дослідження, близько 60% з яких виконується в університетах, звичайно складають у США трохи менше 20% від загального обсягу НДДКР (R&D), у той час, як прикладні дослідження становлять трохи більше 20%. Решта 60% є розвитком проектно-конструкторських робіт і створенням інноваційних технологій [325].

Більша частина академічних фундаментальних наукових досліджень і значна частина промислових НДДКР (R&D) не мають прямої комерційної цінності (тобто не є економічно корисними).

Частина індустріальних (промислових) НДДКР (R&D) (див. нижню ліву частину рис. 2.13), які, як вважається, мають потенційну економічну цінність (тобто проходять фільтр економічного значення), можна перетворити в інтелектуальну власність для подальшої комерціалізації (якщо виявляється, що вона має достатню комерційну цінність). Або ж вони можуть бути комерціалізовані побічним шляхом збільшення поглинаючої здатності або бази знань компанії. Комерціалізації може бути досягнуто за допомогою розширення діяльності (створення нових або вдосконалених товарів і послуг) в існуючих фірмах – головній економічній базі країни, або через спін-офф – для нових юридичних утворень (підприємств, фірм), або через ліцензування для інших фірм.

Більшість наукових досліджень (див. верхню частину рис. 2.13) є фундаментальними і не мають безпосереднього економічного значення. Фундаментальні (основні) науки, такі як хімія, фізика і математика не мають безпосереднього (миттєвої) економічної цінності, але є необхідними для більшості прикладних сфер, вихід у яких має дійсно потенційне економічне значення (вартість, ціна). Існують два типи результатів досліджень, що мають потенційну економічну цінність. Перший і найголовніший проявляється у вигляді знань, які студенти-випускники можуть взяти з собою на ринок праці, тобто – добре навчені (гарно освічені) трудові кадри (людські ресурси) – людський капітал, в тому числі – кваліфіковані дослідники. Інший важливий результат – це дослідження, які, як вважається, мають потенційну економічну цінність, тобто вони проходить інституційний фільтр. Першим кроком в процесі комерціалізації винаходу є розкриття інформації про результати дослідження (про відкриття, винахід, результат

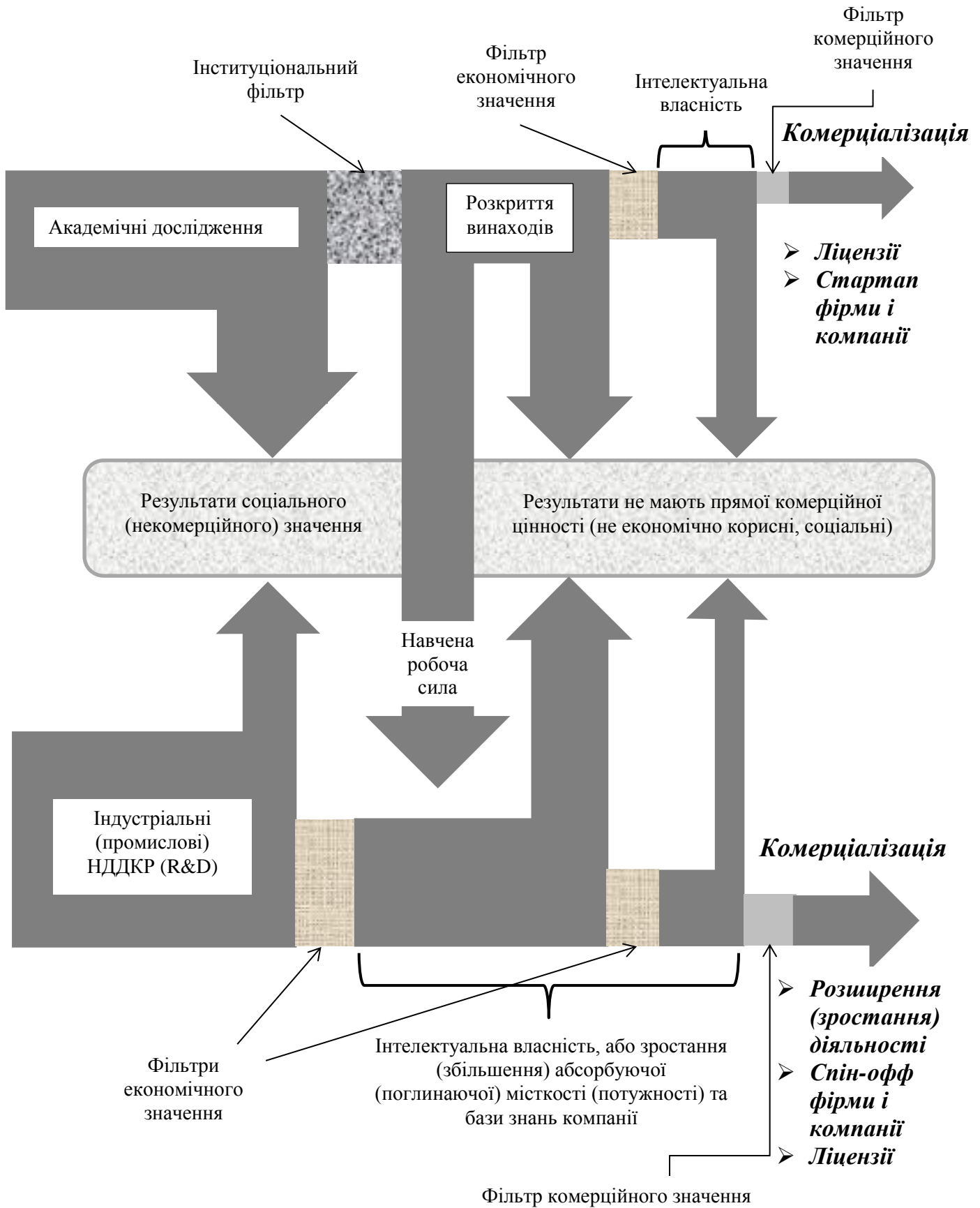


Рис. 2.13. Шлях нових знань у системі створення знань (побудовано з використанням даних з [325])

НДДКР). Дослідник (винахідник) і/або організація з передачі технологій роботодавця (університет, ВНЗ) вирішує, чи слід подати заявку на патент. Якщо в результаті патентну заявку подано, і якщо патент буде схвалений, винахід проходить фільтр щодо економічного значення і стає інтелектуальною власністю, яка може бути комерціалізованою через видачу ліцензії (ліцензування) для існуючої фірми або через запуск (стартап) нової фірми.

Утворені (здобуті, продуковані) в академічних колах нові фундаментальні знання можуть бути в тих сферах, які мають мало, або, взагалі, не мають ніякої економічної цінності (хоча вони можуть заключати в собі значні людські цінності; наприклад, гуманітарні науки). Також, дослідження можуть не бути достатньо розроблені та розвинені, щоб вийти на передові позиції нових знань і відкривати нові наукові кордони (горизонти). Або можуть не бути достатньо широкими, глибокими та систематичними, щоб виявитися корисними у прикладних дослідженнях і розробках, що можуть призвести до комерціалізації. З практичної точки зору, виділення фінансування наукових досліджень у США може розглядатися як відображення передбачуваної економічної цінності досліджень у різних дисциплінах. Наприклад, у 2004 році майже 60% фінансування всіх НДДКР (R&D) в університетах і коледжах США отримали науки про життя, всі інші науки (в тому числі соціальні науки) – близько 25%, а інженерні – решту в 15% [325].

Бар'єри для перетворення дослідження в комерційні знання можуть бути визначені як "фільтр знань". Перший компонент фільтру знань, що стосується і турбується про якість і цінність академічних наукових досліджень (разом із тим, що оточує і стосується перетворення фундаментальної науки в прикладні знання), може бути представленим як інституціональний фільтр. Він складається з організаційних бар'єрів, університетської політики, негативного ставлення викладачів та університетських адміністраторів до комерціалізації результатів наукових досліджень, а також із відсутності стимулів для комерціалізації. Основним результатом наукових досліджень часто є висококваліфікована робоча сила. Чим вищими є бар'єри на шляху комерціалізації результатів наукових досліджень, тим більшою є частка результатів досліджень, що поширюються (впроваджуються) через



підготовку кваліфікованої робочої сили.

Результатом тільки близько половини розкриттів інформації про винаходи в університетах і коледжах (інших ВНЗ) США стають патентні заявки. Тільки половина з патентних заявок в результаті перетворюється у патенти. Тільки одна третина патентів ліцензується. І тільки 10-20% ліцензій приносять значні доходи. Іншими словами, тільки від 1% до 2% винаходів є успішними в досягненні ринку і приносять реальний дохід [325].

Другим і третім компонентами фільтру академічних знань є фільтри економічної та комерційної цінності, які відображають можливість конвертувати розкриття інформації про винаходи у сферу інтелектуальної власності (насамперед – у вигляді патентів), щоб потім комерціалізувати інтелектуальну власність за допомогою ліцензій і стартапів (запусків нових фірм). Подібні фільтри є і для промислових НДДКР (R&D). Вони відображають труднощі бізнесових організацій і підприємств у перетворення дослідження в інтелектуальну власність і комерціалізацію нових продуктів. Чим більше є перешкод на шляху комерціалізації результатів наукових досліджень, тим товстішим є фільтр знань.

Потужність науково-дослідницької діяльності американських університетів і коледжів, інших академічних наукових установ весь час стрімко зростає, маючи при цьому різні економічні наслідки. В цілому, університети та ВНЗ США були і є набагато більш успішними в справі комерціалізації досліджень, ніж їхні закордонні колеги. Але зовнішнє фінансування наукових досліджень є відносно новим явищем. Дослідницькі університети виникли у США не задовго до початку Другої світової війни. Але в останні роки фундаментальні наукові дослідження почали відігравати важливу роль в економіці, спонукаючи і надихаючи прикладні НДДКР (R&D).

Роль підприємницької діяльності ВНЗ в альтернативному, інноваційно-спрямованому місцевому та регіональному зростанні (досвід США). Американські університети взаємодіють із місцевими громадами у різні способи. Цікаво зосередити увагу на ролі університетів у місцевих інноваційних процесах. Але є багато інших аспектів взаємодії, в яких університети можуть бути важливими культурними, інтелектуальними, архітектурними, естетичними, художніми,

спортивними, рекреаційними та медичними носіями ресурсів для їхніх громад. Студенти та співробітники можуть брати участь у важливих місцевих соціальних проектах. Випускники університету, якщо вони залишаються в цьому районі, будуть робити внесок у життя своїх громад у різноманітних формах. Можна, навіть, стверджувати, що університети сприяють згуртованості сім'ї, без хороших місцевих університетів молоді люди будуть змушені покинути або перервати своє навчання і свої дослідження, і мало імовірно, щоб вони повернулися назад пізніше.

Навіть у суто економічній сфері є важливі аспекти ролі університетів. У багатьох громадах університет є одним із найбільших роботодавців і споживачів продукції та послуг, вироблених місцевою економікою. Університети також можуть бути важливими власниками місцевої нерухомості. Університетський внесок у місцеві інноваційні процеси, таким чином, є тільки частиною його місцевої присутності. Інтегруюча роль університету в інноваційно-спрямованому розвитку місцевої (локальної/регіональної) промисловості може відбуватися за такими чотирма освітньо-науковими і індустріально-орієнтованими напрямками:

- Освіта і професійна підготовка. Університети і коледжі здійснюють важливий внесок у місцевий розвиток людського капіталу, готуючи студентів, магістрів, докторів, навчаючи (підвищуючи кваліфікацію) в середині кар'єри (протягом життя), а також надаючи необхідний рівень освіти для керівників.

- Додавання до фонду (акції) кодифікованих знань, включаючи: публікації в технічній літературі, патенти, програмне забезпечення та апаратні прототипи.

- Збільшення місцевого потенціалу для наукового і технологічного вирішення проблем (розв'язання наукових і технологічних задач/завдань), експертних оцінок і консультування. Це включає в себе різні форми підтримки для створення та розробка нових, орієнтованих на нові знання і технології підприємств, таких, як програми наставництва з бізнесу (підприємництва) та з промисловості, запуск клінік та інкубаторів. Це також включає контрактні дослідження, що виконуються дослідниками університетів для промисловості, спільні дослідницькі проекти, що здійснюється спільно дослідниками з університетів і з промисловості, консалтинг викладачів і науковців і ліцензування технологій. Університети можуть також

внести свій внесок, надаючи місцевим фірмам доступ до спеціалізованих приладів та обладнання.

- Надання місця для відкритого обговорення, бесід і розмов стосовно шляхів розвитку промисловості та нових технологічних і ринкових можливостей.

Ці так звані "місця для громадського користування", деякі з яких зосереджені на проблемах конкретних галузей, а інші – ні, включають організовані, розміщені і проведені університетами наради і конференції, нормативні форуми, форуми для потенційних інвесторів (бізнес-ангелів, інвесторів венчурного капіталу), конкурси бізнес-планів, програми промислових зв'язків, програми з діяльності мережі випускників, а також залучення місцевих фахівців-промисловців до роботи комітетів і комісій з розробки навчальних програм.

Зазначимо, що бізнес-ангели інвестують частину власних коштів в інноваційні компанії ранніх стадій розвитку – "посівної" (seed) і початкової (start-up), підтримуючи їхній технічний і комерційний розвиток. Особливість бізнес-ангелів – "бути готовими до ризику і реально інвестувати ризикові проекти" – роблять цих інвесторів такими, що заслуговують на увагу громадськості та гідними підтримки з боку держави. Бізнес-ангели дієво сприяють ефективності державної економіки. Вони не позичають гроші, як банк (боргове фінансування), а надають гроші, зв'язки і досвід в обмін на частку акцій в новій компанії (часткове фінансування).

Таким чином, діяльність ВНЗ є тісно пов'язаною як з місцевою (локальною), так і регіональною громадою (рис. 2.14). Це, в першу чергу, стосується великих дослідницьких університетів, які є дійсно міжнародними організаціями, що навчають студентів із різних країн світу, сприяють розвитку міжнародної наукової літератури, взаємодіють із фірмами і урядами багатьох країн і запрошують до освітньої діяльності й НДДКР (R&D) міжнародно-визнаних інтелектуальних лідерів із усього світу. Але навіть ці "глобальні" університети спрямовують економічні наслідки своєї діяльності, в першу чергу, на свої місцеві спільноти. Для інших ВНЗ економічні наслідки є виключно важливими для локального/регіонального соціально-економічного середовища [509, с. 24-26]. Слід підкреслити, що роль університетів у місцевих інноваційних процесах залежить від того, якими шляхами



Рис. 2.14. Інтегруюча роль університету в інноваційно-спрямованому розвитку (зростанні) місцевої (локальної/регіональної) промисловості (авторська розробка з доопрацюванням матеріалів джерела [509]).

планується здійснення промислової трансформації (реорганізації, розвитку). Незважаючи на багато спільного, все ж спостерігається тенденція до певних напрямів (типів) діяльності університетів, найбільш тісно пов'язаних з інноваційними шляхами місцевого локального або регіонального розвитку.

*Перший напрям* пов'язаний із створенням нової промисловості, побудованої на наукових знаннях і прогресивних технологіях, і важливою діяльністю, що включає в себе надання різних видів підтримки для формування нового бізнесу, активні програми і політику з ліцензування технологій і зусилля з встановлення і укріплення зв'язків між академічними дослідниками і місцевими підприємцями. Ключові особи в університеті можуть також відігравати важливу роль у створенні стилю або ідентичності для нової галузі, проведення конференцій і семінарів, виконувати важливу діяльність із встановлення стандартів, і в цілому виступати в якості "хрещених батьків" і "покровителів" нових видів промисловості, привертати увагу до існування місцевої концентрації взаємопов'язаної діяльності та малювати картину майбутнього впливу на індустріальний розвиток і потенціал місцевого (локального/регіонального) зростання.

Для *другого напрямку*, пов'язаного з перенесенням (трансплантацією) нових типів промисловості до свого регіону, важливою діяльністю університету є реагування на місцеві потреби робочої сили в процесі перенесення (трансплантації) нових типів промислових фірм, особливо – шляхом розробки нових, індивідуальних навчальних планів і програм безперервної освіти. Ще одна важлива роль полягає в наданні технічної допомоги місцевим постачальникам і субпідрядникам.

Для *третього напрямку*, пов'язаному з диверсифікацією існуючих місцевих підприємств і старих індустріальних галузей у нові високотехнологічні, ключовою роллю для університету є встановлення і підтримка технологічних зв'язків між роз'єднаними дійовими особами, наприклад, шляхом створення на території кампусу форумів для обговорення нових програм місцевих промислових технологій. Ще одна важлива роль полягає у допомозі в утворенні ідентичності нової галузі на місцевому рівні.

Для *четвертого напрямку*, пов'язаному з модернізацією і нарощуванням

технологічної бази існуючих видів місцевої промисловості, місцеві університети мають сприяти вирішенню технічних і технологічних проблем через контрактні дослідження і консалтинг професорсько-викладацького і наукового персоналу, розробляти і впроваджувати орієнтовані на промисловість відповідні навчальні плани і програми, що ведуть до отримання ступеня, забезпечувати безперервну освіту, створення можливості для стажування студентів і викладачів на об'єктах місцевої промисловості, скликати конференції і проводити семінари і практичне навчання для представників промисловості, користувачів і постачальників, проводити науково-технічні розвідки для передбачення та прогнозування можливого розвитку подій у промисловості, науці і техніці, а також брати участь у вивченні і запозиченні глобальної передових досягнень (практики і технологій діяльності) для потреб місцевої промисловості. Таким чином, не існує єдиного ефективнішого універсального підходу у визначенні ролі університету в економічному і технологічному місцевому (регіональному) розвитку. Багато університетів акцентують свою увагу на патентуванні, ліцензуванні та стартапах. Необхідно зважати на більш широку і диференційовану роль ВНЗ. Всі місцеві економіки відрізняються одна від одної, також як і університети. Університети, що є лідерами інтелектуального розвитку, мають (і можуть!) виконувати інтегруючу роль в інноваційно-спрямованому (інноваційно-скерованому) розвитку місцевої (локальної/регіональної) промисловості, бути відповідальними за розвиток економічної місії, повинні розуміти особливості, обставини і потреби місцевої промисловості, а також сильні і слабкі сторони їхніх власних установ. Ці лідери повинні вміти обирати і розуміти шляхи, якими місцеві галузі можуть досягти необхідного розвитку, створювати і підтримувати інноваційні процеси, що пов'язані з обраними шляхами [509, с. 26-28].

Нижче буде наведено фактичні дані та аналіз внеску дослідницьких ВНЗ в інноваційний розвиток своєї країни (досвід США).

Визначення та характеристика підприємницької діяльності ВНЗ як економічної категорії. Академічне (університетське) підприємництво та підприємницьку діяльність ВНЗ доцільно визначити як узагальнену економічну категорію, що оперує

такими економічними категоріями як: капіталізація знань, комерціалізація інтелектуального продукту, інтелектуальний продукт (інтелектуальна продукція), нові місії (завдання) ВНЗ, нова місія вченого тощо. Характерними й визначальними складовими університетського підприємництва є такі економічні процеси, як:

1) капіталізація знань (процес накопичення нематеріальних активів (нових знань і технологій) та інтелектуального капіталу (здібностей людей, їх знань, інформації, підприємницьких здібностей, умінь і навичок) з подальшим перетворенням у капітал і конкурентні переваги);

2) комерціалізація нових знань (трансформації знань як наукової категорії інтелектуального продукту у економічну категорію товару, що має свою вартість і ціну);

3) перетворення наукової та викладацької діяльності на свого роду підприємництво – інтелектуальне підприємництво: здійснення дослідницьких проектів опиняється в прямій залежності від отримання грошових субсидій (грантів, інвестицій тощо) окремих корпорацій (установ, організацій, асоціацій, фондів).

До більш узагальненої економічної категорії академічного (університетського) підприємництва належать такі економічні категорії як: інтелектуальна власність; знання, результати НДДКР, освітні та наукові послуги як товар, що має визначену вартість; інтелектуальний продукт і його вартість, гроші, кредити, капітал, людський капітал, академічний капіталізм як специфічна складова капіталістичної економіки, ринок попиту і збуту інтелектуальної продукції: накопичених раніше знань, освіти, освітніх послуг, наукових досліджень, нових знань і технологій, освітніх і наукових послуг, ринки праці, наймана праця, заробітна плата, фінансово-майнові та орендні відносини і таке інше. Надважливою є й соціально-економічна інтегруюча роль університету в інноваційно-спрямованому розвитку (зростанні) місцевої (локальної/регіональної) промисловості.

Характеризуючи підприємницьку діяльність ВНЗ як економічну категорію, необхідно розглядати такі її головні складові, як:

- ВНЗ державної та приватної форми власності;
- державне (федеральне, штатів, місцевих громад) і недержавне (приватне)

фінансування академічної (освітньо-навчальної та науково-дослідної) діяльності ВНЗ;

- отримані матеріальні (економічні) або соціальні (громадські блага) результати від академічної діяльності ВНЗ і їхня вартість;

- державне або приватне привласнення часток (і яких саме) доходів від результатів академічної діяльності та способи їхнього розподілення (комерціалізація результатів академічної діяльності ВНЗ);

- які саме отримані результати академічної діяльності можуть бути комерціалізованими і яка для цього існує законодавча база;

- яким чином можуть вимірюватися отримані матеріальні (економічні) або соціальні (громадські блага) результати від академічної діяльності ВНЗ і як оцінюється (виміряється) їхня вартість або економічна ефективність академічної діяльності ВНЗ;

- які основні та додаткові джерела фінансування можуть залучати ВНЗ для успішного виконання своєї академічної діяльності та яким чином можуть їх використовувати;

- якою є роль держави та приватних ініціатив для фінансової підтримки вищої освіти і провідних дослідницьких ВНЗ тощо.

Оскільки у академічному (або університетському) підприємстві, як і у кожній економічній категорії з урахуванням структури економічної системи відображаються зв'язки й відносини між замовниками – повноважними представниками держави або приватного капіталу – і виконавцями – працівниками та співробітниками ВНЗ – у процесі привласнення (або тимчасового використання) засобів виробництва, предметів споживання, послуг, інтелектуальної власності та інших об'єктів власності, з одного боку, і виробничі зв'язки між замовниками і виконавцями у процесі їхньої інтелектуальної і науково-технічної праці, створення ними інтелектуальних (нові знання), матеріальних (зразки нової техніки, нові технології, методи, методики, способи) благ і послуг (освітня і наукова діяльність), то цей тип зв'язків і відносин безперечно є *соціально-економічним*.

Академічне (університетське) підприємство характеризується також і



*техніко-економічними* типами зв'язків і відносин, оскільки використовує взаємодію людей із навколишнім середовищем, впливає на науково-технічний розвиток суспільства і поліпшення екологічних умов життя на Землі.

Сам феномен академічного (університетського) підприємництва є цікавим і досить важливим вже тому, що підприємницька діяльність ВНЗ:

- *по-перше*, позитивно впливає на місцевий, регіональний і національний розвиток підприємництва, стимулює населення до самостійної продуктивної діяльності і тим самим сприяє вирішенню проблем економічного зростання і зайнятості (відкриттю нових робочих місць);

- *по-друге*, сприяє фінансовій стабільності ВНЗ і створенню необхідних матеріально-технічних умов для подальшого розвитку як самого навчального закладу, так і системи вищої освіти в цілому;

- *по-третє*, сприяє утворенню корпоративної підприємницької культури ВНЗ;

- *по-четверте*, підвищує ефективність економічної та підприємницької освіти як на професійному рівні, так і на загальному – серед пересічних громадян.

Все це, у свою чергу, сприяє утворенню позитивного суспільного ставлення до підприємництва як ефективного самостійного виду діяльності та засобу самореалізації людини, утворює підприємницький менталітет у суспільстві

Зазначене вище дає підстави розглядати академічне (або університетське) підприємництво як *інноваційну модель підприємництва в сфері вищої освіти*, що передбачає використання у межах закону інтелектуальних та будь-яких інших можливостей і включає в себе такі складові:

- формулювання мети;
- вивчення зовнішнього середовища і пошук альтернативних можливостей;
- оцінка своїх ресурсів і співставлення їх із знайденими можливостями;
- пошук у зовнішньому середовищі додаткових джерел, якщо бракує власних ресурсів;
- дія згідно з найбільш вигідним альтернативним варіантом та залучення своїх і зовнішніх ресурсів.

Внесок дослідницьких ВНЗ в інноваційний розвиток своєї країни (досвід

США). Оцінку внеску ВНЗ США в економічний і соціальний розвиток своєї країни у період з 2006 по 2010 роки (рис. 2.15- 2.21) здійснено на основі аналізу матеріалів офіційних звітів AUTM Licensing Activity Surveys (див. [269; 270; 273-275]). Цікаво порівняти дані щодо активності інноваційної підприємницької діяльності дослідницьких ВНЗ США у 2006-2010 роках (рис. 2.15- 2.21), у тому числі:

- рівня фінансування університетських НДДКР (рис. 2.15);
- впливу глобальної економічної кризи на:
  - ✓ кількість нових комерційних продуктів (розробок) (рис. 2.16);
  - ✓ відкриття нових стартапів (рис. 2.17);
  - ✓ розкриття інформації щодо результатів НДДКР, винаходів і відкриттів (рис. 2.18);
- ефективності трансферу технологій університетами США в сфері видачі патентів США; оформлення ліцензій і підписання ліцензійних контрактів (угод); підтвердження дієвості утворених раніше стартап, спін-офф або спін-аут компаній, які успішно продовжують працювати (рис. 2.19).

Примітка. На рис. 2.19 наведено порівняльні показники за 2006-2010 роки щодо ефективності трансферу технологій університетами США в сфері видачі патентів США, оформлення ліцензій і підписання ліцензійних контрактів (угод), а також підтвердження дієвості утворених раніше стартап, спін-офф або спін-аут компаній, які успішно продовжують працювати (у 2006 році показано кількість стартап і спін-офф або спін-аут компаній, що успішно працюють ще з 1980 року).

- Також цікаво порівняти дані 2009-2010 років щодо загального доходу від ліцензійної діяльності університетів США і суми отриманого ними поточного винагородження (рис. 2.20), а також грошові кошти від акціонерного капіталу, акцій, інвестицій та інші доходи американських університетів (рис. 2.21).

Узагальнені дані з економічного і соціального внеску університетів США у розвиток своєї країни у період з 1996 по 2010 роки. Цікавими і досить наглядними є деякі узагальнені дані щодо економічного і соціального внеску університетів США у розвиток своєї країни у період з 1996 по 2010 роки, підготовлені для використання в американській біотехнологічній промисловості, опубліковані у звіті "Економічний



Рис. 2.15. Динаміка росту обсягів фінансування НДДКР і розробки інноваційних технологій, наданих американським університетам у 2006-2010 роках (побудовано автором)



Рис. 2.16. Кількість завершених наукових розробок американських університетів, що були представлені у 2006-2010 роках у якості нових комерційних продуктів (побудовано автором)



Рис. 2.17. Кількість нових стартап-компаній, заснованих американськими університетами у 2006-2010 роках (побудовано автором)

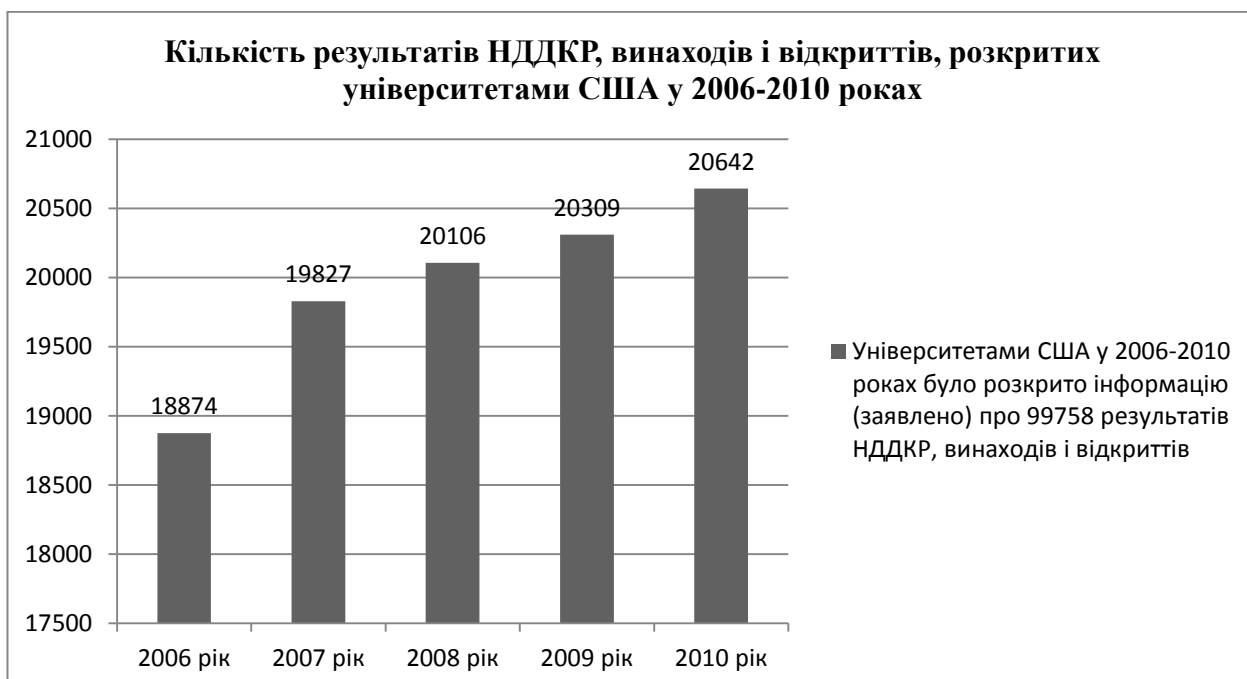


Рис. 2.18. Кількість оприлюднених ВНЗ США доповідей (рефератів) щодо результатів наукових досліджень, пошукових і науково-технічних робіт (розкриттів інформації з НДДКР, винаходів, відкриттів), що мають нові знання, нові технології, містять винаходи або відкриття (за період 2006-2010 років) (побудовано автором)

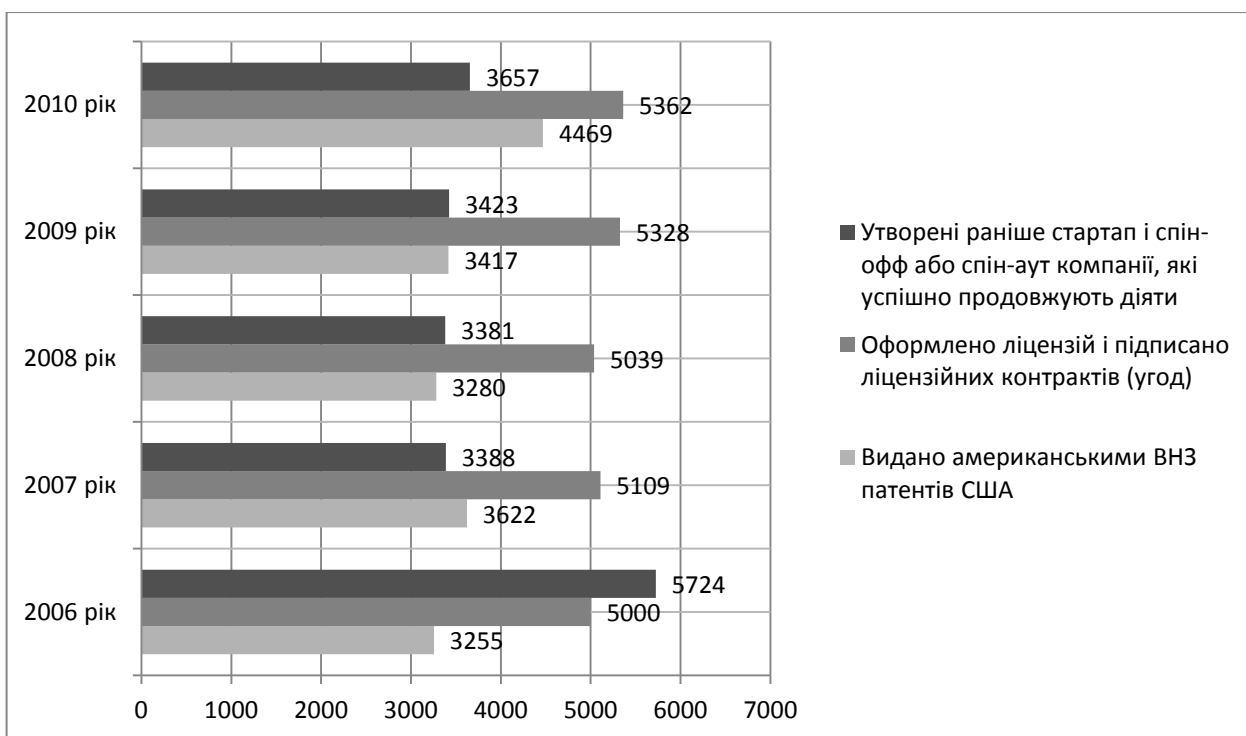


Рис. 2.19. Порівняльні показники за 2006-2010 роки щодо ефективності трансферу технологій університетами США (побудовано автором)

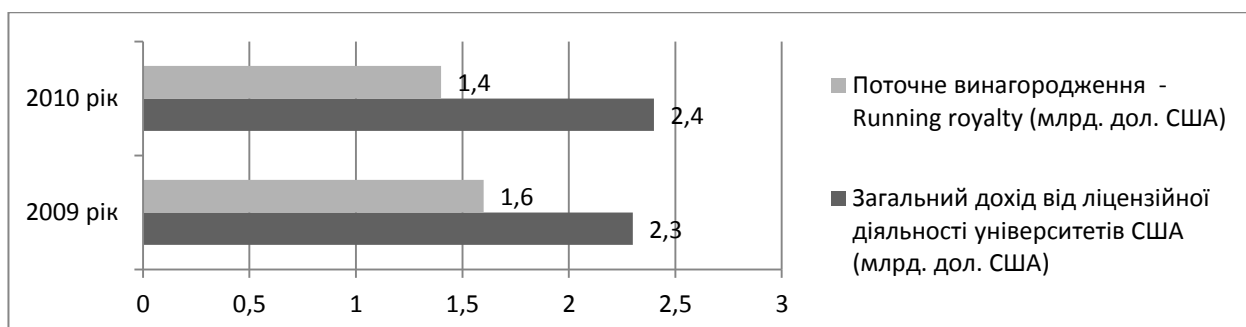


Рис. 2.20. Загальний дохід від ліцензійної діяльності і сума отриманого ВНЗ США поточного винагородження у 2009-2010 роках (у млрд. дол. США) (побудовано автором)

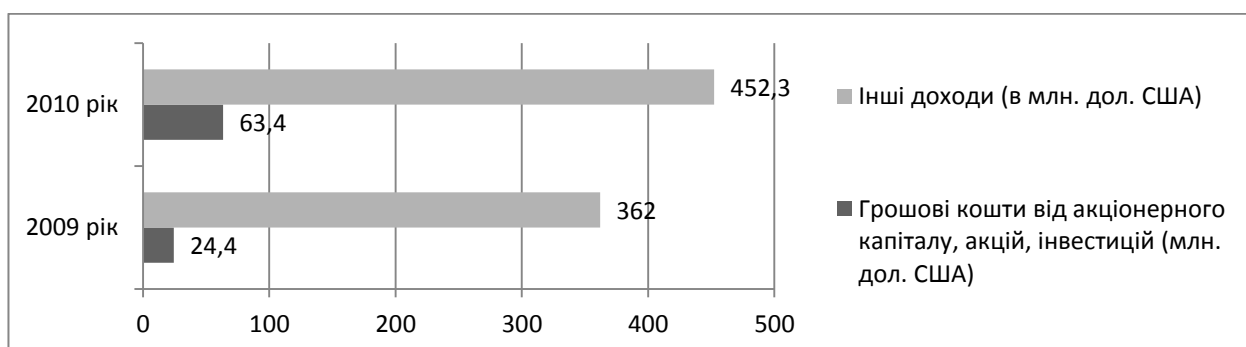


Рис. 2.21. Грошові кошти від акціонерного капіталу, акцій, інвестицій, а також інші доходи ВНЗ США у 2009-2010 роках (у млн. дол. США) (побудовано автором)

внесок університетів / Неприбуткові винаходи у США: 1996-2010 рр." [667].

Економічний вплив академічного (університетського) ліцензування у 1996 і 2010 роках на розвиток США. Досить вагомим є загальний внесок академічних ліцензіарів – американських університетів, коледжів й інших типів ВНЗ у економічне зростання в США (у млрд. американських доларів, у перерахунку на поточний курс американського долара 2005 року). Загальний економічний вплив (внесок) академічного (університетського) ліцензування включав (рис. 2.22):

1) Внесок у вартість виробленої промислової продукції: 1996 рік – 199 млрд. дол. США (2,55% від ВНД); 2010 рік – 836 млрд. дол. США (5,72% від ВНД).

2) Внесок до валового внутрішнього продукту (ВВП): 1996 рік – 86 млрд. дол. США (1,11%); 2010 рік – 388 млрд. дол. США (2,69%).

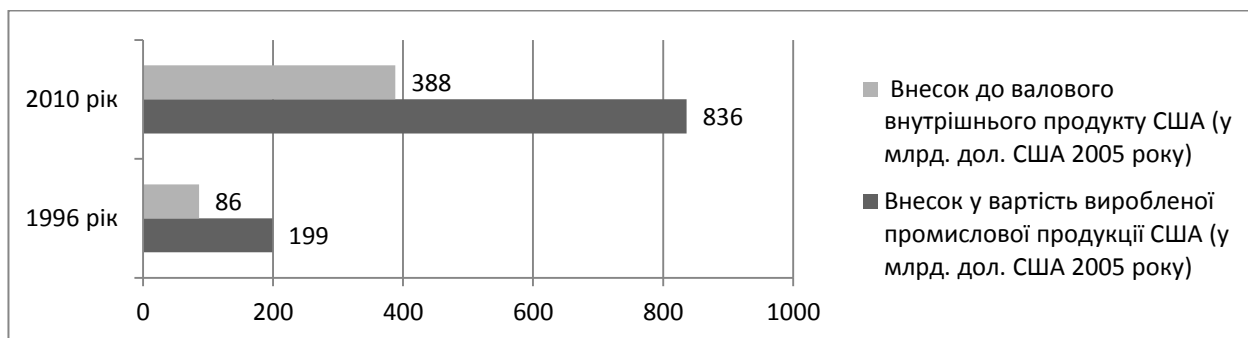


Рис. 2.22. Економічний вплив академічного (університетського) ліцензування у 1996 і 2010 роках на розвиток США – внесок у вартість виробленої промислової продукції і до валового внутрішнього продукту (ВВП) (побудовано автором)

Для довідки. Валовий національний дохід (ВНД) США у доларах за паритетом купівельної спроможності складав: у 1996 році – 7,7896 трлн. дол. США; у 2010 році – 14,6063 трлн. дол. США. Валовий внутрішній продукт (ВВП) США за поточним курсом без урахування інфляції складав: у 1996 році – 7,7511 трлн. дол. США; у 2010 році – 14,4194 трлн. дол. США.

Соціально-економічний внесок від академічної (університетської) діяльності у 1996 і 2010 роках у розвиток США. На рис. 2.23 показано соціально-економічний ефект – кількість додаткових робочих місць, отриманих громадянами США завдяки діяльності американських ВНЗ і їхніх структурних одиниць (НДІ, дослідницьких центрів, лабораторій, лікарень, нових утворених фірм, компаній і т.і.) становив:

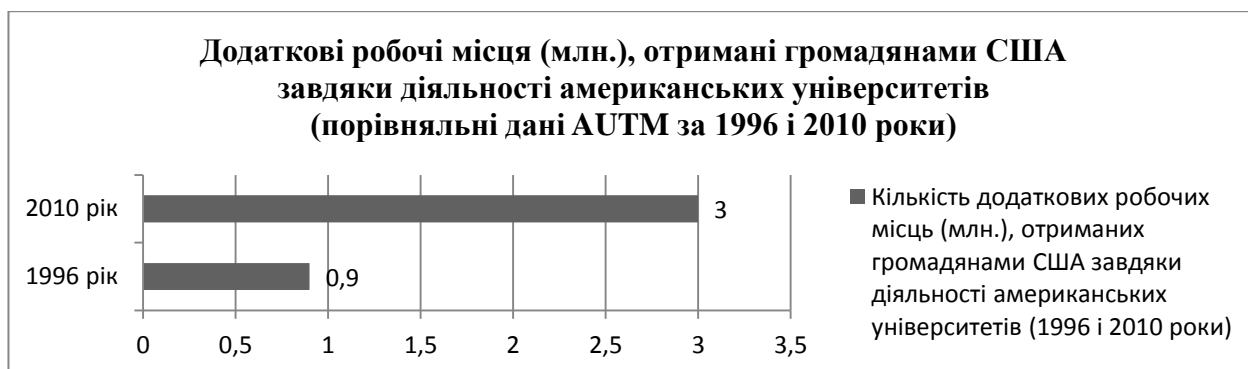


Рис. 2.23. Соціальний внесок академічної (університетської) діяльності у розвиток США у 1996 і 2010 роках (побудовано автором)

у 1996 році – 900 тис., або 0,9 млн. робочих місць; у 2010 році – 3 млн. робочих місць.

Наведені узагальнені дані щодо економічного і соціального внеску ВНЗ США у розвиток своєї країни в період з 1996 по 2010 роки однозначно ілюструють значний вплив на економічно-промислову сферу і соціальний розвиток всієї держави.

Вплив провідного підприємницького дослідницького ВНЗ США – Массачусетського технологічного інституту на економічний і соціальний розвиток регіонів країни. За даними дослідження "Підприємницький вплив: Роль MIT" [388], у якому аналізується економічний ефект від заснованих випускниками MIT компаній і підприємницька екосистема MIT, впливає наступне. Якщо із активних компаній, заснованих випускниками Массачусетського технологічного інституту, гіпотетично створити незалежну державу, то доходи цих пов'язаних із MIT компаній можуть зробити цю націю, принаймні, *сімнадцятою* у світі за величиною економіки. У США ці компанії в даний час генерують сотні мільярдів доларів і відкривають сотні тисяч робочих місць у регіональних економіках, особливо – в Массачусетсі і Каліфорнії. Станом на кінець 2006 року випускники MIT створили 25800 діючих на той час компаній, у яких були зайняті 3,3 млн. чоловік. Глобально, якщо менш консервативно оцінювати щорічні світові продажі пов'язаних із MIT компаній, загальні доходи можуть становити 2 трлн. доларів США, що дорівнюватиме еквіваленту *одинадцятій* за величиною економіки в світі.

Критичний додатковий висновок стверджував, що ті компанії, які були засновані на технологіях MIT та інших університетів, генерували (створили) 1,7

млн. із цих робочих місць і близько 1 трлн. доларів США загальних доходів. Додатковий мільйон робочих місць і 700 мільярдів доларів у глобальних доходах надходили від утворених випускниками МІТ фірм, що базувалися на технологіях для промисловості та держави, при цьому тільки 15% відсотків економічних результатів було отримано з нетехнічних компаній [565].

За оцінками зазначених вище досліджень:

- 6900 створених випускниками МІТ компаній із світовим обсягом продажів близько 164 млрд. дол. США знаходилося в одному тільки штаті Массачусетс, складаючи 26% продажів усіх компаній штату Массачусетс;

- 4100 фірми, відкритих випускниками МІТ, базувалися в штаті Каліфорнія і генерували (вносили) до економіки штату приблизно 134 млрд. дол. США від продажів у всьому світі;

- велику кількість робочих місць у різних штатах США і по всьому світі було створено за допомогою і за безпосереднього сприяння пов'язаних із МІТ компаній і його випускників (кількість робочих місць, відкритих такими компаніями у штаті Массачусетс і по всьому світі досягала майже 1 млн.; у штаті Каліфорнія – 526 тис. робочих місць; Нью Йорк – 231 тис.; штат Техас – 184 тис. і штат Вірджинія – 136 тис. робочих місць).

Фахівці в сфері науки, освіти і трансферу технологій вважають, що патентування та ліцензування є лише одним з декількох шляхів передачі знання з університетів у промисловість. Так, наприклад, фірми можуть:

- в якості альтернативи використовувати результати останніх університетських досліджень, опубліковані у відкритій літературі;

- використовувати університетських учених-дослідників і професорів-викладачів у якості консультантів із метою використання (застосування) добре розроблених та усталених інженерних і наукових знань для розробки або розвитку того чи іншого продукту;

- співпрацювати з університетськими вченими та інженерами і застосовувати нові наукові знання, розроблені дослідниками в інших університетах;

- набирати студентів із провідних дослідницьких університетів у цій галузі.



Деякі фахівці на основі проведених досліджень припускають, що патентування та ліцензування не є найважливішими з наявних шляхів передачі знань (трансферу технологій) із університетів у промисловість. Це також думка і самих учених-дослідників. Наприклад, науковці і викладачі Массачусетського технологічного інституту, всі з яких були власниками патентів, вважали, що патентування і діяльність із ліцензування для трансферу технологій складає лише 7% від загальної діяльності з поширення (розповсюдження і передачі) новітніх знань і трансферу інноваційних технологій. Консультації професорсько-викладацького і науково-дослідницького персоналу, публікації, захист дисертацій, набір студентів усіх рівнів навчання має велике значення. Але, однією з найкращих і найефективніших форм передачі технології є "рухомий фургон, який перевозить доктора чи кандидата наук від університетської лабораторії на нову роботу в промисловості" [509]. На рис. 2.24 представимо найбільш ефективні шляхи передачі знань із ВНЗ у промисловість (альтернативні канали передачі знань за визначенням співробітників MIT [255, с.44]).



Рис. 2.24. Найбільш ефективні шляхи передачі (трансферу) знань (технологій) із університетів у промисловість (загалом 100 %) (побудовано автором)

Звичайно, ці порівняння не враховують всі переваги патентування та ліцензування університету, які є потужним стимулом для підприємницького

мислення серед викладачів і студентів. Це підкреслює необхідність більш широкого залучення ВНЗ до локального (регіонального) розвитку, визначає провідну роль університету в місцевій економіці – як творців, розповсюджувачів і тлумачів нових знань, технологій, інновацій та ідей, як джерела людського капіталу, а також як ключового компоненту соціальної інфраструктури і соціального капіталу.

За даними MIT Facts 2012: Financial Data [556] у 2011 фінансовому році загальні операційні витрати MIT дорівнювали 2,5711 млрд. дол. США, причому 1,2658 млрд. дол. США (49,2%) склали різноманітні джерела зовнішнього фінансування. Загальні ж операційні доходи у 2011 фінансовому році дорівнювали 2,7506 млрд. дол. США. Ці доходи MIT отримав від таких джерел (див. рис. 2.25):

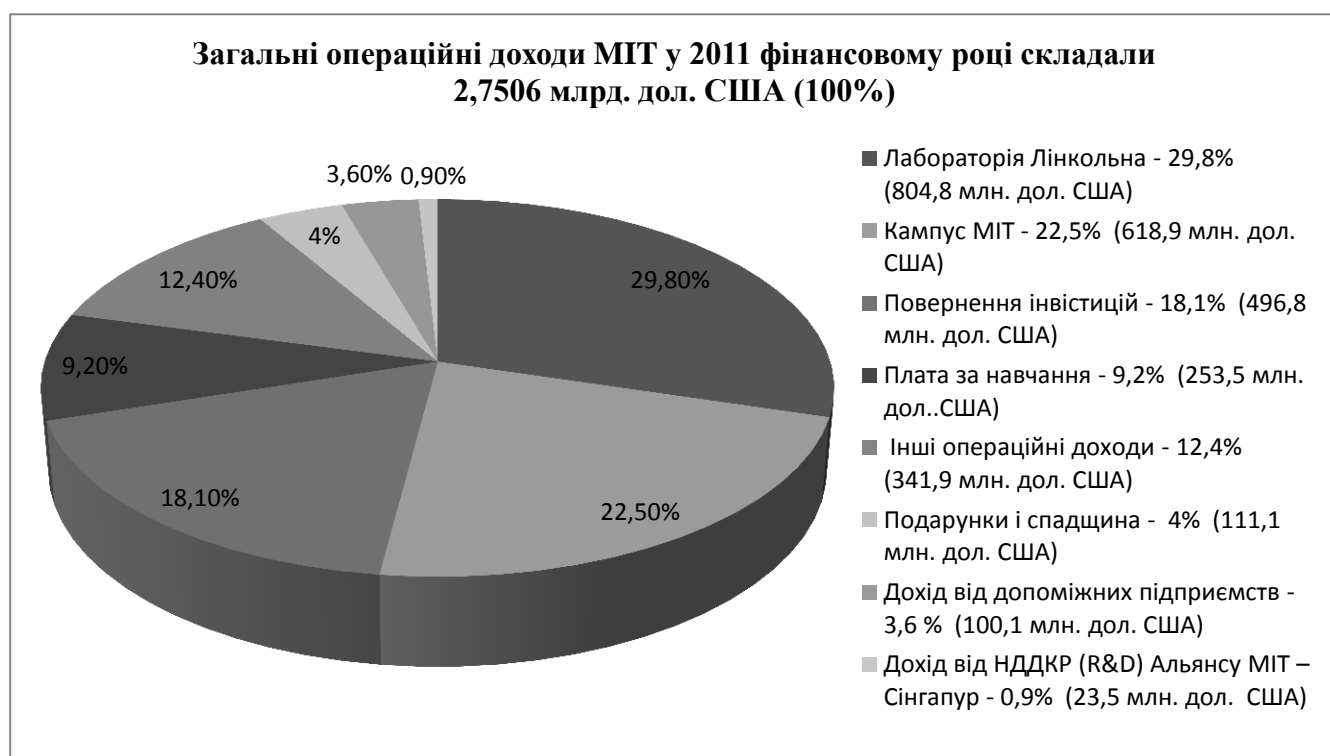


Рис. 2.25. Джерела доходів MIT у 2011 фінансовому році, що загалом склали 2,7506 млрд. дол. США (100%) (побудовано автором)

1) 804,8 млн. дол. США (29,8%) – від комерціалізації наукових досліджень Лабораторії Лінкольна MIT (MIT Lincoln Laboratory), розташованої в Лексінгтоні, штат Массачусетс. Вона є центром досліджень і розробок, що на контрактній основі виконує для Департаменту оборони США НДДКР (R&D) із застосування передових технологій для вирішення завдань і проблем національної безпеки.

НДДКР (R&D) цієї лабораторії спрямовані на довгостроковий розвиток технологій, а також системи швидкої розробки прототипів (експериментальних моделей, технологічних рішень, зразків) і їхньої демонстрації. Діяльність лабораторії орієнтована на ключові сфери оборонної місії, вона тісно співпрацює з промисловістю з метою якнайшвидшого переходу нових концепцій і технологій в цілях розвитку та розгортання системи національної безпеки.

2) 618,9 млн. дол. США (22,5%) – від комерціалізації значної кількості НДДКР (R&D) різноманітних наукових лабораторій, центрів, інститутів, а також науково-дослідницьких структурних підрозділів факультетів основного Кампусу МІТ.

Примітка. За станом на 11.10.2012 року Wikipedia [536] зазначає, що Кампус МІТ охоплює площу у 168 акрів (68 га) в Кембриджі, штат Массачусетс, США. У Кампусі МІТ працюють 1018 співробітників – викладачів, науковців, інженерів тощо, з яких 217 – жінки. Співробітники забезпечують навчання та консультування аспірантів і студентів, підготовку докторів наук і післядокторське навчання, участь у роботі академічних комітетів, а також – проведення оригінальних досліджень. 27 співробітників МІТ у різні роки отримали Нобелівські премії, всього ж із МІТ у різні роки була пов'язана діяльність 77 лауреатів Нобелівської премії. У МІТ навчається 10894 студенти, з них: 4384 – за бакалаврськими програмами; 6510 – за магістерськими і докторськими програмами.

3) 496,8 млн. дол. США (18,1%) – дохід від повернення інвестицій, що спрямовується на операційну діяльність МІТ.

4) 253,5 млн. дол. США (9,2%) – плата за навчання, за винятком знижок.

5) 341,9 млн. дол. США (12,4%) – інші операційні доходи – фінансові надходження, пов'язані з основною діяльністю МІТ (здавання в оренду майна, проведення симпозіумів, конференцій семінарів, продаж власних виробів, товарів і послуг, використання символіки тощо).

6) 111,1 млн. дол. США (4%) – подарунки та спадщина (передані до МІТ).

7) 100,1 млн. дол. США (3,6%) – дохід від допоміжних підприємств.

8) 23,5 млн. дол. США (0,9%) – дохід від НДДКР (R&D) Альянсу МІТ – Сінгапур.

## Висновки до розділу 2

1. Бурхливий розвиток науки і техніки, глобалізаційні та інтеграційні зміни у суспільстві, широке розповсюдження ринкових економічних відносин і посилення їхнього впливу на сферу вищої освіти призвело до широкої комерціалізації діяльності вищої школи, виникнення академічного капіталізму і розповсюдження підприємництва в системах освіти різних країн.

Нажаль, у вітчизняній літературі цій важливій проблематиці приділено недостатньо уваги.

2. Характеризуючи *підприємницьку діяльність ВНЗ* як економічну категорію, необхідно розглядати такі головні її складові, як:

- ВНЗ державної та приватної форми власності;
- державне (федеральне, штатів, місцевих громад) і недержавне (приватне) фінансування академічної (статутної овітньо-наукової) діяльності ВНЗ;
- отримані матеріальні (економічні) або соціальні (громадські блага) результати від академічної діяльності ВНЗ і їхня вартість;
- державне або приватне привласнення часток (і яких саме) доходів від результатів академічної діяльності та способи їхнього розподілення (комерціалізація результатів академічної діяльності ВНЗ);
- отримані результати академічної діяльності ВНЗ, їх подальша комерціалізація, законодавча база для підтримки комерціалізації результатів НДДКР ВНЗ;
- виміри отриманих матеріальних (економічних) або соціальних (громадських благ) результатів академічної діяльності ВНЗ, оцінка (вимір) їхньої вартості, економічна ефективність академічної діяльності ВНЗ;
- основні та додаткові джерела фінансування, що їх можуть залучати ВНЗ для успішного виконання своєї академічної діяльності, способи їхнього використання;
- роль держави та приватних ініціатив для фінансової підтримки вищої освіти і провідних дослідницьких ВНЗ тощо.

3. Найбільш загальним визначенням *підприємницького ВНЗ* доцільно вважати таке: *вищий навчальний заклад, який використовує у своїй статутній діяльності*

*академічне (університетське) підприємництво.*

4. До академічного підприємництва відноситься комерціалізація результатів академічної діяльності ВНЗ (навчання студентів, НД та ПКР, нові знання/технології) і з надання різноманітних освітніх та наукових послуг; використання інституту ендаументу, різноманітних фондів й інших фінансових і матеріальних надходжень (джерел); адміністративно-господарської і допоміжної комерційної діяльності ВНЗ.

5. Феномен академічного (університетського) підприємництва є цікавим і досить важливим тому, що підприємницька діяльність ВНЗ: позитивно впливає на місцевий, регіональний і національний розвиток підприємництва, стимулює населення до самостійної продуктивної діяльності і тим самим сприяє вирішенню проблем економічного зростання і зайнятості (відкриттю нових робочих місць); сприяє фінансовій стабільності ВНЗ і створенню необхідних матеріально-технічних умов для подальшого розвитку як самого навчального закладу, так і системи вищої освіти в цілому; підвищує ефективність економічної та підприємницької освіти як на професійному рівні, так і на загальному – серед пересічних громадян; утворює позитивне суспільне ставлення до підприємництва як ефективного самостійного виду діяльності та засобу самореалізації людини; утворює підприємницький менталітет у суспільстві.

6. Провідні дослідницькі ВНЗ здійснюють значний внесок в інтелектуальний, економічний і науково-технічний розвиток як регіонів, так і країн в цілому. Головні результати інноваційної підприємницької діяльності в сфері освіти є досить різноманітними і значущими для суспільства. Серед них: соціальні, громадянські та суспільно-корисні результати (*соціальна сфера*); економічно-промислова користь (*економіка і промисловість*); освітня, культурна і науково-технічна користь (*освіта, наука, техніка, культура*); користь від університетського підприємництва (*академічне або університетське підприємництво*); користь для підприємницько-орієнтованого університету (ВНЗ) у сфері суспільного (громадського) визнання для підвищення рейтингу на ринках освітніх і наукових послуг, укріплення іміджу і розширення громадських комунікацій (зв'язків із громадськістю) (*суспільне визнання досягнень підприємницько-налаштованих ВНЗ*).

7. Дослідницькі підприємницько-орієнтовані університети провідних країн світу (у першу чергу – США) розповсюджують нові технології й впроваджують їх у промисловість і бізнес. Про це свідчать дані щодо активності інноваційної підприємницької діяльності дослідницьких ВНЗ США, що демонструють стабільне підвищення рівня фінансування університетських НДДКР, відкриття нових стартапів і розкриття інформації щодо результатів НДДКР, винаходів і відкриттів у 2006-2010 роках. При цьому під впливом економічної кризи зменшилась кількість нових комерційних продуктів (розробок). Протягом 2006-2010 років на високому рівні залишались: ефективність трансферу технологій університетами США і діяльність у сфері видачі патентів США; оформлення ліцензій і підписання ліцензійних контрактів (угод). Підтверджено дієвість утворених раніше стартап, спін-офф або спін-аут компаній, які успішно продовжували працювати.

8. Значним є соціально-економічний внесок результатів інноваційної діяльності університетів США у розвиток своєї країни у період з 1996 по 2010 роки, а також – інтегруюча роль університетів в інноваційно-спрямованому розвитку (зростанні) місцевої (локальної/регіональної) промисловості.

10. Найбільш ефективні шляхи передачі знань (технологій) із університетів у промисловість є: консультації, консультивання; публікації, захист дисертацій; набір студентів різних рівнів на навчання; дослідження у співпраці (спільні дослідження); спільне керівництво, спільний контроль; патенти і ліцензування; обговорення, співбесіди; конференції, форуми, семінари.

11. Досвід інноваційної підприємницької діяльності ВНЗ США підтверджує вирішальну роль дослідницьких університетів у пошуку, продукуванні і трансфері нових знань, швидкому впровадженні нових знань, науково-технічних розробок і технологій у промисловість і бізнес. Все це є чинником прискореного економічного розвитку країни і підвищення конкурентоспроможності її на міжнародній арені.

12. Теоретичні основи та практичні результати інноваційної підприємницької діяльності зарубіжних ВНЗ можуть слугувати базою для організації практичного інноваційного підприємництва як у системі вищої освіти України, так і інноваційної підприємницької діяльності вітчизняних ВНЗ.

## РОЗДІЛ 3

### НОВА РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Вища освіта як фактор економічного зростання держави

Роль університетів XXI сторіччя. Світовий банк зазначив, що освіта є одним з найпотужніших інструментів для зниження бідності і нерівності й закладає основу для стійкого економічного зростання (<http://data.worldbank.org/topic/education>). Далі коротко проаналізуємо комплексну роль університетів у період глобалізації за даними дослідження HIGHER EDUCATION IN THE WORLD (<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/8111/1/altbach.pdf>).

У XXI сторіччі університети в усьому світі покликані виконувати все більше і більше функцій, часто – з меншим набором ресурсів. Як результат головні академічні завдання можуть розсіюватися (розпорошуватися), а якість роботи може зменшуватися. В епоху глобалізаційних перетворень до функцій університетів, наукових установ і навчальних закладів, що головним чином займаються викладанням та науковими дослідженнями, додаються підприємницька боротьба та ринкові відносини. Перенасиченість функцій сучасних університетів, що знижує обсяги та якість їх академічної діяльності, викликає заклопотаність з приводу основних завдань університетів і є дискусійним питанням щодо доцільності, корисності та незворотності сучасних змін, що вторглися в спектр академічних місій ВНЗ. Найбільшого впливу процесу глобалізації та розширення ринкових економічних відносин на академічну сферу зазнали дослідницькі університети, багато з яких не змогли впоратися з суттєвим розширенням своїх місій і, в результаті, найбільш постраждали.

Цікаво дослідити зміни місій ВНЗ і вплив на академічну діяльність у світі.

Новою і досить важливою сферою діяльності ВНЗ в сучасному суспільстві стало академічне (університетське) підприємництво, що включає в себе інтелектуальне

підприємництво в сфері освіти і науки. 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 тепер виступають самостійними гравцями на надзвичайно жорсткому конкурентному ринку освітніх "послуг". Так, наприклад, у США бюджетна 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 самознищення 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 за законами корпорацій і стають підприємствами з виробництва і поширення знань.

Усі ланки університетської структури самовизначаються за ознаками конкурентоспроможності та прибутковості. І хоча ці принципи, які застосовуються у керівництві підприємницькими університетами, не завжди звучать так жорстко, як у традиційних корпораціях, але від цього сутність радикальних змін не порушується. Посилання на те, що освіта і наука є іншими формами діяльності, де не все можна визначити прямою економічною вигодою, не можуть повернути цю тенденцію назад, хоча звертають увагу на серйозні проблеми, що нею викликані.

Розглянемо далі такі нові й важливі функції і ролі ВНЗ у сучасному суспільстві.

Університети як двигуни економічного розвитку. Від самого походження університети стимулювали місцеві економіки, створюючи економічні вигоди для



своїї спільноти через розвиток місцевих закупівель, інвестицій у місцеву нерухомість та економіку, від витрат студентів і викладачів у даній місцевості.

Починаючи з реформ Гумбольдта в Німеччині, зростання підтримки університетів шляхом надання їм землі ("Land Grant") в США і створення японських імператорських університетів у XIX столітті, університети були створеними для здійснення безпосереднього внеску в економічний розвиток місцевої громади і суспільства в цілому. Університети створюють і підтримують знання і технології галузей промисловості, що їх використовують виробничі установи, надають знання і формують необхідні професійні навички випускників, а також впроваджують наукові інновації. Університети здійснили свій внесок у науково-економічний розвиток суспільства шляхом створення наукових парків і, навіть, шляхом інвестування в компанії, які використовують університетські знання. Університети часто включаються до державних економічних планів. Суспільство все більше розраховує на університетів як установи зі сприяння безпосередньому та опосередкованому економічному і технологічному розвитку. США, Великобританія, Країни ЕС, Японія, Тайвань, Гонконг, КНР, Південна Корея, Австралія слугують прикладом країн, де ВНЗ були і є найважливішими двигунами у розвитку.

Центральна академічна роль університетів у суспільстві. З самого початку університети забезпечують професійну освіту і затребуване суспільством вище навчання для найважливіших сфер людської діяльності. Цим самим здійснюється прямий і довгостроковий вплив на економіку і практичні потреби суспільства. У зв'язку з постійно зростаючою складністю економіки та промислового виробництва, університети та інші академічні установи і навчальні заклади були зобов'язані забезпечити підготовку більшого числа професій. Перші університети формувалися як центри навчання для основних професій того часу: право, священство (релігія), медицина, сільськогосподарські, інженерно-технічні та академічні професії.

Сьогоднішні університети в значній мірі відповідальні за навчання керівників підприємств, інженерів, архітекторів, соціальних працівників, ветеринарів і багатьох інших фахівців. Професорсько-викладацький склад і спеціалізовані вчені ради деяких вищих навчальних закладів забезпечують підготовку певних фахівців, таких

як шкільні вчителі у низці країн і офіцерів у багатьох державах. Ці інститути можуть мати статус університету. Професійна роль вищої освіти стала універсальною і більш складною. У більшості випадків, ця функція поєднує в собі прикладну підготовку з утворенням у відповідних базових навчальних дисциплін.

Також надважливою є роль університетів:

- у збереженні та поширенні знань;
- як інтелектуальних центрів;
- як міжнародних організацій;
- у забезпеченні доступності вищої освіти і справедливості в навчанні;
- у вирішенні проблем загальної освіти;

Проблема вищої освіти як суспільного чи приватного блага. Однією з тем серйозних дебатів про вищу освіту в останні кілька десятиліть є питання: чи являє собою вища освіта суспільне благо – таке, що додає цінність для суспільства, навчаючи своїх людей, які потім будуть продуктивними громадянами; чи вища освіта – це приватне благо і в основному є благом тих людей, які завдяки отриманому навчанню заробляють більше грошей і користуються іншими перевагами, що здобувають в результаті їх освіти? З логіки дискусії, звичайно, слідує, що якщо вища освіта є приватним благом, то ті, хто отримує зиск від неї – студенти – повинні платити за навчання. Якщо ж вища освіта в основному є суспільним благом, то суспільство зобов'язане надавати студентам підтримку. Аргумент знаходиться як у площині філософії, ідеології та політики, так і економіки. Ті, хто виступає за приватне благо, мають хороші позиції, вмотивовані ними як існуючою економічною реальністю (і вірою в це!), що держава не в змозі дозволити платити самій собі вартість масової вищої освіти. Тому, в останні роки прихильники приватного блага були хорошими захисниками інтересів держави і в значній мірі переважали опонентів. В результаті бюджети на вищу освіту у багатьох країнах знаходяться в стабільному стані або, навіть, були скорочені. Державним ВНЗ було запропоновано фінансувати все більшу частину своїх витрат за рахунок збільшення плати за навчання, від чого їх академічна діяльність стає все більш комерційною і вимагає продажу своїх послуг на ринку.

Вартість надання вищої освіти значно зросла в останні десятиліття. Вимоги масового доступу в поєднанні зі збільшенням витрат дослідницьких університетів призвели до великий тиску на держави у справі забезпечення необхідного фінансування. Частково завдяки хорошій ідеології прибічників приватного блага, органи державної влади в багатьох країнах переклали фінансову відповідальність за вищу освіту на "користувачів", тобто на студентів і їхні родини. У деяких випадках було введено кредити та інші програми фінансування, щоб зменшити фінансове навантаження на користувачів. Але питання, чи насправді можливості держави щодо підтримки розширення доступу до вищої освіти є фінансово нереальними, є спірним. У будь-якому випадку більшість країн насправді вибрали стратегію перекласти значну частину фінансових зобов'язань на самих студентів.

Одна з проблем з сучасним акцентом на приватне благо є те, що дослідницькі університети є державними установами. У той час, як їхні випускники отримують вигоду від своєї академічної підготовки і ступенів, більшу частину роботи дослідницьких університетів спрямовано саме на суспільне благо. Основні дослідження, наприклад, можуть в кінцевому результаті виконання призвести до комерційно цінних продуктів, але саме дослідження, зазвичай, дає мало прямого прибутку. Фундаментальні дослідження є суспільним благом, і, отже, потребує підтримки. Дослідницькі університети вимагають базової інфраструктури досліджень, у тому числі талановитих (і часто високооплачуваних) професорів, аж до сучасних лабораторій та інших об'єктів, а також аспірантів і часто докторських програм. Вони повинні мати академічну культури, яка сприяє науково-орієнтованому середовищу. Крім того, багато з тих послуг, які виконуються у науково-дослідних університетах, є некомерційними.

Ідея суспільного блага в якості ключового фактора у підтримці вищої освіти має безпосереднє відношення до тієї ролі, яку академічні інститути можуть грати в суспільстві. Багато чого з комплексу діяльності ВНЗ – від культурних і пропагандистських заходів і до самих передових фундаментальних досліджень – безпосередньо пов'язані із суспільним благом.

Як висновок, слід зазначити, що університети є багатогранними організаціями в

усіх суспільствах. Вони особливо важливі для економіки знань XXI-го століття, але їхня роль виходить далеко за рамки цього. Університети є основою, найсуттєвішою і найголовнішою сутністю (квінтесенцією) організацій суспільного блага, вони складають найважливішу основу інтелектуального життя і розвитку у всіх суспільствах, і, особливо, в країнах, що розвиваються. Вони є ключовими міжнародними зв'язками для науки, фінансовою підтримкою науковців і наукових досліджень, розвитку і поширення культури та нових ідей. Розуміння складних ролей університетів є першим кроком на шляху забезпечення необхідної їхньої підтримки – не тільки відповідного державного фінансування, а й академічної свободи та автономії. Занадто часто, уряд і громадськість бачать університети просто як економічні двигуни і тренувальні майданчики для ключового персоналу. Університети відіграють важливу роль в економічному розвитку, але це тільки частина їх широкій місії. Через величезний тиск на ВНЗ для розв'язання проблем із значним збільшенням числа студентів і необхідністю задоволення потреб суспільства в умовах неадекватності ресурсів, університети навчилися швидко реагувати на нові виклики, вимоги та обов'язки і роблять це якомога краще. Вони можуть бути творчими лише настільки, наскільки це дозволяє їм відповідати на зовнішній тиск. Здається, що не вистачає ні часу, ні ресурсів, щоб розглядати нові підходи до навчання і виховання студентів й служіння суспільству. У більшості країн світу, ВНЗ є частиною більш конкурентоспроможних суспільств. В результаті, суспільство просить їх реагувати на тиск конкуренції. Чи є ці тенденції хорошими для вищої освіти і, в кінцевому рахунку, для суспільства? Університети були змушені відмовитися від частини своєї важливої ролі в якості центрів інтелектуального та культурного життя і як соціальних аналітиків і критиків. У них менше простору для творчої та самостійної роботи. Існує менше автономії для прийняття рішень і для роздумів.

У той же час, університети, як ніколи раніше не прив'язані до практичних потреб суспільства, як це диктується урядом (для державних установ) і ринком (як для державних, так і для приватних установ). На початку XXI-го століття маятник академічних місій університетів хитнувся занадто далеко в бік держави і ринку за

рахунок традиційної академічної автономії. Суспільство мало б більше переваг і умов для творчого розвитку за рахунок більш збалансованого академічного середовища, в якому університети могли б бути більш пристосованими до широких суспільних інтересів і традиційних цінностей академічної автономії та незалежності. Вище розглядалась суспільна роль, головним чином, верхнього ярусу (вершини піраміди) академічної системи – дослідницьких університетів, які забезпечують найбільш високу освіту, є будинком для публічних інтелектуалів і забезпечують найбільшу кількість і найширшу різноманітність міжнародних зв'язків. Ці університети потребують до себе особливого ставлення, розуміння, догляду та підтримки. У більшості країн (за винятком США), вони є державними установами. Дослідницькі університети не представляють всієї академічної системи. Переважна більшість студентів навчається в університетах, які зосереджуються, в основному, на навчанні, і більшість викладачів світу викладають саме в таких університетах. Ці установи також заслуговують на підтримку, оскільки вони забезпечують більшу частину вищої освіти і навчання.

Університети служать багатьом цілям в сучасному суспільстві і тому вони заслуговують на підтримку (а не тільки задля забезпечення їхньої прямої економічної ролі). Суспільства, які ігнорують різноманітність цілей, ролей і завдань університетів, будуть набагато слабкішими. *Університети є двигунами економіки знань, але вони служать гуманістичним і культурним цілям суспільства і осіб.*

Колишній президент Університету штату Мічиган Джеймс Дюдерштадт (США) вважає, що освіта в XXI столітті має такі ж першочергові пріоритети для держав, як природні ресурси і національна оборона. А також, що реальні питання полягають не в тому, чи буде вища освіта трансформованою (перетвореною), а в тому – як і ким це буде робитися [376]. Аналізуючи проблеми подальшого розвитку університетів у США, він підкреслює, що "час глобалізаційних змін вимагає нового "соціального контракту" між суспільством і ВНЗ. Унікальною характеристикою вищої освіти в США є сильний зв'язок між університетами і суспільством. Історично склалося так, що університети були сформованими громадами відповідно до нагальних поточних проблем суспільства і були відповідальними перед громадами,

які їх заснували. Кожне покоління створювало суспільний договір між університетами і громадянським суспільством, якому вони слугують. Існує безліч потужних соціальних, економічних і технологічних сил, що обумовлюють і викликають зміни в потребах суспільства та інститутів, створених для задоволення цих потреб. На часі ще раз переглянути суспільний договір між університетами і нацією, тому федеральну політику та дії уряду необхідно формувати у залежності від цих обставин".

Вплив вищої освіти і, в першу чергу, економічної, підприємницької і бізнес-освіти на стан і рівень підприємництва у суспільстві та національне економічне зростання країн. Ряд міжнародних досліджень, також як і Глобальна доповідь Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2004 року, показали існування систематичної зв'язку між ВВП на душу населення країни, її економічним зростанням, а також рівнем і типом підприємницької діяльності в ній [34-35; 155; 428-429]. Далі розглянемо та проаналізуємо концептуальну модель національного економічного зростання (рис. 3.1), запропоновану у звітах проекту Global Entrepreneurship Monitor [34; 428-429].

У моделі GEM фактори зовнішнього середовища розділені на дві групи. *Перша група чинників* – це загальноекономічні умови, такі як: відкритість ринків; державна політика в галузі створення і регулювання діяльності компаній; стан фінансових ринків, ринку праці, розвиток інститутів. Ці фактори в сукупності впливають на діяльність вже існуючих великих компаній і підприємств малого і середнього бізнесу. Для аналізу даної групи факторів використовується національна економічна демографічна статистика, а також інша вторинна інформація про стан зовнішнього середовища.

До *другої групи* належать фактори розвитку підприємництва, що впливають на можливості створення компанії і розвитку підприємницьких здібностей і навичок, а також такі, що мотивують створення підприємницьких фірм. У відповідності з методикою проекту виділяють 10 умов розвитку підприємництва. У сукупності ці фактори впливають на мотивацію і здібності підприємця залучати ресурси, створювати цінності, впливаючи тим самим, на економічне зростання і рівень зайнятості в економіці. До підприємницьких рамок умов – структурних умов

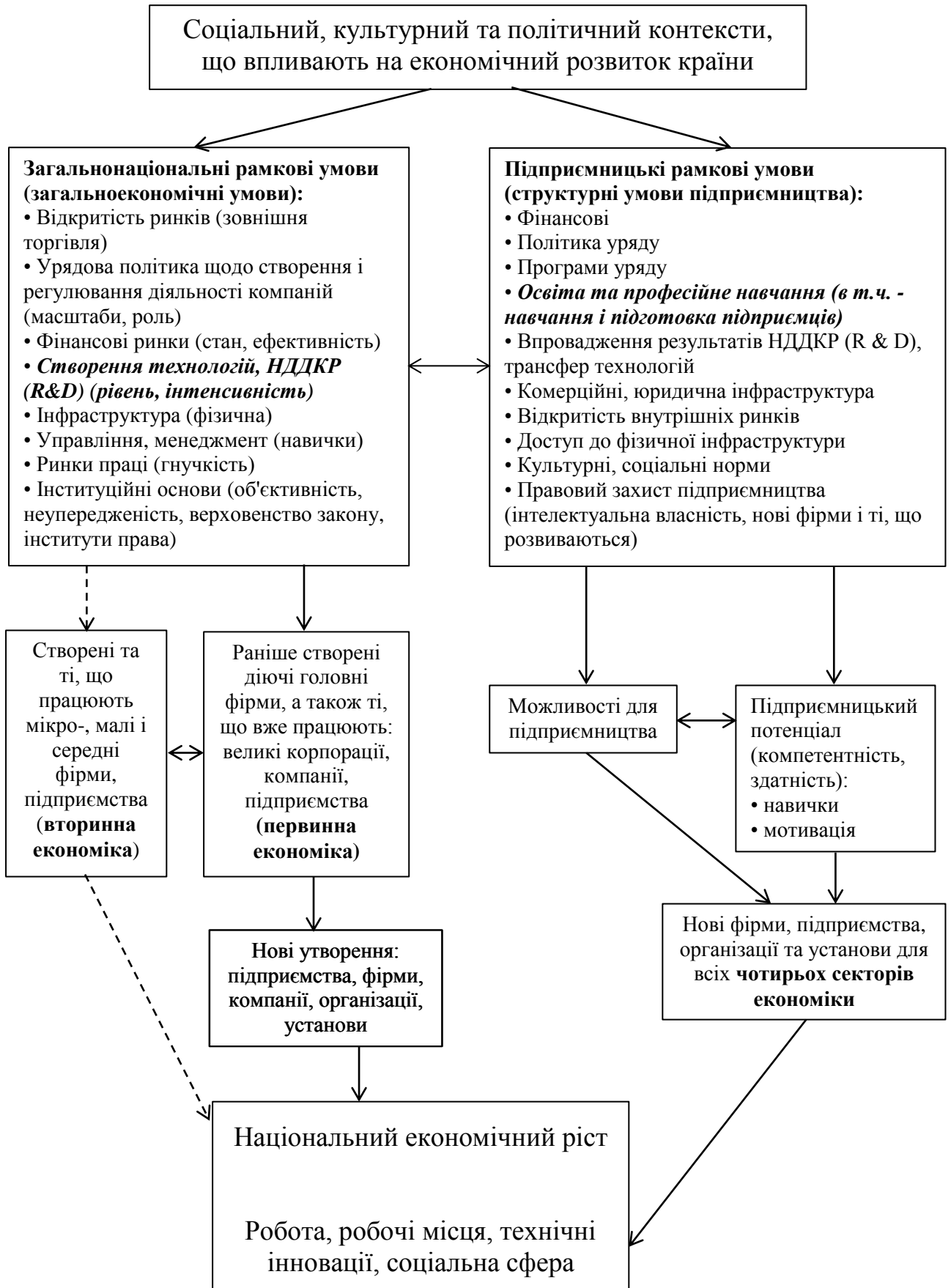


Рис. 3.1. Концептуальна модель національного економічного росту (розробка автора за даними GEM, 2004)

підприємництва відносяться [34; 428]:

- *Фінансова підтримка.* Доступність фінансових ресурсів і підтримка, включаючи гранти і субсидії новим фірмам і тим, що розвиваються. Також досліджується доступність і якість фінансової підтримки – власний, початковий і позиковий капітал; розуміння підприємництва фінансовим співтовариством (наприклад, знання та навички для оцінки можливостей для підприємництва, оцінки бізнес-планів і потреб малого бізнесу в капіталі, готовність до роботи з підприємцями і ставлення до ризиків).

- *Політика держави.* Регіональна і федеральна державна політика та її практичне застосування щодо загального оподаткування і податків з бізнесу, державного регулювання і управління. Їх залежність або незалежність від розмірів компаній, а також від того, наскільки вищезгадані заходи економічної політики підтримують або перешкоджають новим фірмам і тим, що розвиваються.

- *Державні програми.* Наявність програм безпосередньої підтримки нових фірм і тих, що розвиваються, на всіх рівнях – національному, регіональному і муніципальному. В рамках даного параметру також досліджуються доступність і якість державних програм; наявність і якість людських ресурсів в державних структурах і їх здатність до управління конкретними програмами; ефективність служб.

- *Освіта та професійна підготовка.* Існуюча система підготовки та навчання створювати та управляти малим, новим або зростаючим бізнесом включена в загальну систему освіти, вищої освіти та професійної підготовки на всіх рівнях.

- *Впровадження науково-технічних розробок.* Рівень розвитку наукових досліджень і розробок, що ведуть до створення в країні нових можливостей для бізнесу, а також доступність науково-технічних розробок для нових і малих фірм і фірм, що розвиваються.

- *Комерційна та юридична інфраструктура.* Рівень розвитку комерційних, облікових та юридичних служб і організацій, які надають підтримку новому, малому і зростаючому бізнесу.

- *Відкритість ринку (мінімізація бар'єрів для входження на ринок).*



Стабільність торгових взаємовідносин і можливість для нових і зростаючих фірм вільно конкурувати з існуючими постачальниками, субпідрядниками і консультантами і займати їхнє місце. Виділяються дві складові в оцінці даної структурної умови:

- ✓ відкритість ринку;
- ✓ ступінь змін ринку.

• *Доступ до фізичної інфраструктури.* Доступність і якість фізичних ресурсів, включаючи: засоби зв'язку – телефон, пошту, Інтернет; основні комунальні послуги; транспорт (дороги, повітряні/морські перевезення); землю, офісні приміщення, місця для паркування, орендну плату; доступність і якість сировини та природних ресурсів, які можуть бути перевагою для потенційного зростання і розвитку підприємництва.

• *Культурні та соціальні норми.* Існуючі соціально-культурні норми, що підтримують дії індивідуумів, які призводять до виникнення нових способів ведення ділової та економічної діяльності, а також загальне ставлення до підприємництва і підприємців.

• *Захист прав інтелектуальної власності.* Рівень правового захисту нових і зростаючих фірм.

Можливості для підприємництва також мають вирішальне значення для організації та ведення в країні підприємницької діяльності. До основних принципових можливостей здійснення підприємницької діяльності в межах чинного законодавства, можуть бути віднесені можливості з:

✓ самостійного вільного вибору виду діяльності (на добровільних засадах), залучення і використання в підприємницькій діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;

✓ самостійного формування програми діяльності, вибору постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін;

✓ вільного найму працівників, залучення і використання трудових ресурсів;

✓ залучення та використання матеріально-технічних, фінансових, природних та інших ресурсів (використання яких не заборонено або не обмежено чинним

законодавством);

✓ вільного розпорядження прибутком, що залишається після внесення встановлених чинним законодавством обов'язкових платежів;

✓ самостійного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної кооперації, торгівлі на внутрішніх і зовнішніх (іноземних) ринках.

Для успішної реалізації можливостей здійснення підприємництва необхідно виконання таких основних умов, як:

- реальний плюралізм форм власності;
- реально діюча науково сформована правова база;
- стабільна політична ситуація в країні;
- зважена (сприятлива) економічна політика держави щодо відношення до підприємництва;
- сприятлива громадська думка (позитивна громадська думка щодо підприємницької діяльності та самих підприємців);
- належний рівень підприємницької культури (етика ділових відносин, духовні цінності суспільства в цій сфері та ін.).

Традиційні міжнародні та національні аналізи економічного зростання, як правило, зосереджуються на великих корпораціях і нехтують інноваціями і конкуренцією – серйозним внеском невеликих стартапів у загальну економіку. На відміну від більшості досліджень, розглянута концептуальна модель GEM застосовує комплексний підхід з урахуванням економічного внеску всіх підприємств в країні. Зокрема, GEM розглядає зростання національної економіки як результат двох паралельних напрямів (гілок) взаємопов'язаної діяльності. А саме:

- діяльності, пов'язаної з існуючими (вже створеними) компаніями, підприємствами і фірмами (ліва частина рис. 3.1);
- діяльності, що безпосередньо стосується процесу підприємництва (права частина рис. 3.1).

Для великих корпорацій здатність впливати на зростання національної економіки залежить від загальних умов бізнесу (іменованих на рис. 3.1 загальнонаціональними рамковими умовами або загальноекономічними умовами),

специфічними для кожної країни. Ці корпорації впливають на економічне зростання в основному за рахунок конструювання (створення, будівництва) нових організацій, які, у свою чергу, створюють можливості для працевлаштування. Крім того, в процесі заміни старих підприємств (наприклад, старого заводу, фабрики, виробництва) на нові застосовуються інноваційні технології, в результаті чого підвищується продуктивність праці. При цьому нові утворення, які позитивно впливають на національну економіку, можуть бути побудованими вітчизняними фірмами або багатонаціональними підприємствами (див. ліву частину рис.3.1).

Для потенційних підприємців ухвалення рішення про початок (відкриття, заснування) бізнесу залежить від додаткових характеристик в рамках існуючого бізнес-середовища. Вони називаються підприємницькими рамковими умовами (структурними умовами підприємництва) або рамковими обмеженнями (див. рис. 3.1). Ці умови визначають дієздатність країни заохочувати стартапи і, в поєднанні з навичками і мотивацією тих, хто хоче йти у власний бізнес (відкрити власну справу і працювати на себе), впливати на підприємницький процес. При вдалому поєднанні ці умови можуть призвести до розгалуження бізнесу, що, в свою чергу, збільшить (посилить, підвищить) інновації та конкуренцію на ринках. Кінцевим результатом є позитивний вплив на зростання національної економіки. Ці динаміки, зображені в правій і нижній частинах рис. 3.1, знаходяться в центрі уваги і є серцевиною (основою) проекту GEM.

Розглядаючи взаємодоповнюючий характер механізму між різними групами фірм, GEM пов'язує економічне зростання країни з взаємодією існуючих (раніше створених і вже функціонуючих) і нових фірм. Це дозволяє більш ясно і чітко розуміти, чому підприємництво є життєво важливим видом діяльності для всієї економіки. Відносини між підприємництвом, корпораціями та економічним зростанням є комплексними і представлена на рис. 1 модель GEM в спрощеному вигляді ілюструє взаємодію цих трьох чинників. Застосування цієї моделі до національних економік призводить до важливих висновків. Так, рис. 1 показує, що економічне здоров'я нації залежить від успішної підприємницької діяльності в поєднанні з силою (впливом) раніше створених і функціонуючих корпорацій. Також

GEM виявив той факт, що корисне значення цього механізму, яке розраховується як ВВП на душу населення, залежить (змінюється, варіюється) від національного доходу.

Дослідження GEM також показують, що при низькому рівні національного доходу підприємницький сектор дає робочі місця і можливості для створення ринків. Якщо дохід на душу населення зростає, поява нових технологій і економія за рахунок масштабу дозволяє вже існуючим більш великим і солідним фірмам задовольняти зростаючий попит на ринках, що розвиваються і збільшувати відносну роль великого бізнесу в економіці. У той же час, кількість підприємств-початківців (стартапів) зменшується, так як все більше число людей знаходить стабільну роботу і можливості працевлаштування.

Нарешті, як показує досвід, в результаті подальшого збільшення доходів роль підприємницького сектору знову зростає, оскільки все більша кількість людей має необхідні ресурси для створення власного бізнесу (власної справи) і працювати на себе в економічному середовищі (в економічному оточенні), що дозволяє максимально використовувати підприємницькі можливості. У країнах з високим рівнем доходу – за рахунок зниження витрат і прискорення розвитку технологій – підприємницькі фірми знаходять і задовольняються новознайденою конкурентною перевагою. Таким чином, підприємці в країнах з різним рівнем ВВП на душу населення, як правило, стикаються з різними і неоднаковими проблемами, мають різні і характерні тільки для цих країн можливості та умови для бізнесу. Політика і сприятливі умови для підприємницької діяльності в одній країні (або регіоні) не обов'язково можуть бути ефективними і сприятливими в іншій. Будь-яке серйозне дослідження підприємницької діяльності має враховувати ці відмінності і особливості.

Роль підприємництва в економічному розвитку країни. Деякі фахівці [250; 669-670] визначають конкурентоспроможність країни у відповідності з економічним розвитком, виділяючи три основні етапи (стадії) розвитку економіки:

- *факторно-орієнтований* або *ресурсно-орієнтований* етап (основні умови-фактори, такі, як дешева робоча сила і необроблені природні ресурси, є домінуючою

основою конкурентних переваг і експорту. Факторно-орієнтовані економіки вельми чутливі до світових економічних циклів, цін на товари і коливанням обмінних курсів);

- етап, *орієнтований на ефективність*, або *ефективністю-орієнтований* етап (країни досягають переваг від високоефективного виробництва більш просунутих (удосконалених) товарів і послуг. Великі інвестиції в ефективну інфраструктуру, прихильне (дружнє) відношення до бізнесу державної адміністрації, сильні інвестиційні стимули, підвищення кваліфікації (професійних навичок) і поліпшення доступу до інвестиційного капіталу (створення сприятливих умов для залучення інвестицій для подальших капіталовкладень) дозволяють досягати значного поліпшення й підвищення в продуктивності (посиленні виробництва);

- *інноваційно-орієнтований* етап (здатність виробляти інноваційні продукти і послуги з використанням глобальних передових технологій і новітніх методів (просунутих методик) стає домінуючим джерелом конкурентних переваг. Інноваційно-орієнтована економіка характеризується самобутніми (особливими, відмінними) виробниками та високою часткою послуг в економіці і є досить стійкою до зовнішніх впливів. Відмінною особливістю країн з інноваційно-орієнтованою економікою є виробництво та експорт нових глобальних знань (технологій, методів і методик), необхідних для розвитку інновацій та подальшого соціально-економічного зростання країн).

Також виділяються і два переходи між цими етапами: від першого до другого:  $1 \rightarrow 2$  (1/2) і від другого до третього  $2 \rightarrow 3$  (2/3).

Країни, що знаходяться на факторно-орієнтованому або ресурсно-орієнтованому етапі економічного розвитку, конкурують за рахунок низької економічної ефективності при виробництві товарів і/або низької доданої вартості продукції. На першому етапі відзначається високий рівень несільськогосподарської самостійної підприємницької діяльності (роботи на себе). Індивідуальні підприємці найімовірніше відносяться до найбільш малих (дрібних) виробничих і сервісних фірм.

Також необхідно зазначити, що на факторно-орієнтованому або ресурсно-

орієнтованому етапі економічного розвитку країни факторами можуть виступати: використання для експорту або передача в концесію наявних природних сировинних ресурсів; низька технологічність виробництва, низька продуктивність праці і низька вартість робочої сили; низький рівень освіченості населення і низька кваліфікація працівників; значне переважання у виробництві та сервісному обслуговуванні некваліфікованої робочої сили; слабкі інституційні основи (нерозвинені та непрозорі законодавчі та правові інститути); слабка орієнтація на ринкові відносини, демократичні цінності, наявність авторитарних методів керівництва країною і управління економічними процесами і т.п.

Майже всі економіки проходять цей етап. Економіки країни, що знаходяться на цьому етапі розвитку, майже не створюють (або не створюють взагалі) знань для інновацій, а також слабо використовують (або не використовують взагалі) експорт знань. Щоб перейти на другий, орієнтований на ефективність або ефективнісно-орієнтований етап розвитку економіки країни, необхідно збільшити ефективність виробництва і навчання робочої сили, щоб мати можливість адаптуватися в подальшій технологічній фазі розвитку. Щоб успішно конкурувати в цій – другий – стадії, країни повинні мати ефективне розвинуте виробництво і ефективну торговельну практику (продуктивні методи) на крупних ринках, які дозволяють компаніям використовувати економію від масштабу. Промисловість на цьому етапі є товарним виробником або надає основні послуги. Ефективнісно-орієнтований етап економічного розвитку характеризується зменшенням темпів самостійної підприємницької діяльності (роботи на себе).

Є кілька причин того, що підприємницька діяльність має зменшуватися в міру того, як економіка стає все більш розвиненою. Так, якщо припустити, що люди мають різний ступінь обдарованості в галузі управління і в організаторських здібностях, то, якщо економіка стає багатшою, середній розмір фірм повинен збільшитися за рахунок того, чим краще менеджери керують компаніями. Середній розмір фірми є зростаючою функцією багатства економіки, якщо капітал і праця є взаємозамінними. [250, с. 220]. Коли капітал і праця є взаємозамінними, збільшення статутного капіталу збільшує віддачу від роботи і знижує віддачу від управління.

Іншими словами, неосновні (незначні та маргінальні) менеджери розуміють, що вони можуть заробити більше грошей, якщо будуть працювати на когось іншого (будуть найняті кимось іншим). У цій моделі економічного розвитку збільшення акціонерного капіталу (через приватне підприємство, прямі іноземні інвестиції або за рахунок державної власності) збільшить повернення для ведення діяльності, пов'язаної з підприємництвом. У цій моделі зв'язок між підприємницькою діяльністю та економічним розвитком буде негативним. Тобто, як тільки економіка стає більш розвиненою, буде зменшуватися кількість людей, які здійснюють підприємницьку діяльність.

Є й інші, більш прості, пояснення того, чому обсяги підприємницької діяльності можуть знижуватися, якщо економіка розвивається. Покращення в інфраструктурі економіки, наприклад, в транспорті, телекомунікаціях і на кредитних ринках найімовірніше збільшить переваги великих фірм над більш дрібними фірмами. Покращення в транспортній і телекомунікаційній сферах здешевлять поширення товарів і послуг на більш великих площах. Передбачається, що економія від масштабу підніметься до точки, коли більш ефективні системи розподілу дають можливість підприємствам працювати з більш великими виробничими одиницями, які, в свою чергу, можуть обслуговувати більш великі ринки [250. с. 220-221].

Інноваційно-орієнтований етап характеризується зростанням підприємницької діяльності. Протягом понад століття спостерігається тенденція до економічної діяльності, яка проявилася практично у всіх промислово розвинених країнах, починаючи від дрібних фірм і закінчуючи великими організаціями.

Природа підприємницької освіти та професійного навчання підприємництва. Фізичні особи (індивідууми) можуть отримувати підприємницьку освіту та брати участь у навчанні підприємству та професійній підготовці підприємницьких кадрів у різні періоди їхнього життя, і ця освіта, навчання і професійна підготовка можуть здійснюватися різним способом (приймати різні форми). Наприклад, всі учні початкових класів у Шотландії отримують "Підприємницьку освіту", яка не є конкретною підготовкою до відкриття бізнесу. Вона присвячене тому, що означає бути заповзятливим і налаштованим на підприємництво – основним поняттям про

підприємництво в більш загальному вигляді. У деяких університетах студенти можуть отримати освіту "про підприємницьку діяльність" [427, с. 11].

Ця освіта не призначена для навчання того, як відкрити та вести бізнес. Замість утворення нового підприємства головною метою є контекст академічної освіти, присвяченої підприємству. Деякі студенти отримують знання і вивчають досвід підприємництва, дізнаючись про саме підприємництво і про те, як і за яких умов його починати. Для надання ж практичної допомоги тим працівникам, які втратили свої робочі місця і стали безробітними, роботодавці або урядові агентства можуть запропонувати навчання з відкриття свого власного бізнесу (справи).

Підприємницьку освіту можна визначати в широкому сенсі як створення *загальних* знань і навичок "щодо підприємництва" або "про цілі підприємництва" в цілому. Підприємницьку освіту можна надавати як частину визнаних освітніх програм на первинному (початковому шкільному), вторинному (старшому шкільному) або третинному (університетському) рівні навчання в навчальних закладах різного рівня. Навчання підприємництва визначається як побудова (створення) знань і навичок для підготовки до початку бізнесу. Таким чином, мета навчання підприємництва дуже специфічна, на відміну від мети підприємницької освіти, яке може бути набагато ширше.

На додаток можливостей подальшого навчання підприємству люди можуть отримати освіту "щодо підприємництва" або "для підприємницької діяльності" і/або навчання відкриття бізнесу в початковій і середній школі, в коледжі чи університеті.

Ці курси можуть бути або частиною офіційних програм освіти, які ведуть до отримання сертифікатів або ступенів, або – це навчання може включати в себе некредитні курси. Інші програми неформального навчання, що функціонують поза офіційної системи освіти, можуть включати курси, семінари, практичні заняття та інші види навчання, запропоновані місцевими бізнес-організаціями, роботодавцями або державними установами.

Деякі фахівці стверджують, що чим раніше люди залучаються до підприємництва, тим більше ймовірно, що вони протягом свого життя стануть підприємцями в тій чи іншій формі [709-710]. Свідчення цьому можна побачити в



більшій поширеності підприємницької діяльності серед осіб, чії батьки були приватними підприємцями або запускали (відкривали) власний бізнес. Можна припустити, що діти підприємців розвивають конкретне уявлення, сприйняття і навички підприємництва, спостерігаючи за роботою своїх батьків і беручи участь у діяльності сімейного бізнесу [427, с. 11].

Можливо, деякі освітні та навчальні програми можуть замінити це навчання. З цього випливає питання про те, які типи навчання підприємству та підходи до професійної підготовки працюють найкраще. Це може залежати від освітнього контексту, наприклад, від того, чи відбувається навчання в початковій або середній школі, в коледжі чи університеті, або – за позашкільними навчальними програмами. Більшість авторів згодні з тим, що експериментальне навчання, або "навчання дією", є найефективнішим для розвитку підприємницьких навичок і відносин, ніж традиційні методи (такі як лекції або дистанційні курси). Низка досліджень, проведених в інноваційно-орієнтованих країнах – Сінгапурі, Швеції і Великобританії засвідчують, що експериментальний підхід до навчання виявляється кращим підходом для навчання підприємців [427, с. 11].

Чого треба навчати. Опитування підприємців визначили десятку найбільш бажаних тем для досягнення і управління швидким зростанням. Це, в першу чергу, були бізнес-проблеми, такі як: продаж; зростання фінансів; управління грошовими потоками; проблеми найму і навчання співробітників. Тим не менш, освіта та професійне навчання підприємству, повинні бути набагато ширшими і впливати на ставлення до підприємництва, допомагати людям розпізнавати і усвідомлювати підприємницькі можливості й творчо мислити, створити їм можливості для розвитку лідерських навичок і надавати впевненості у своїх силах [427, с. 11]. Таким чином, метою навчання підприємству має бути заохочення творчості, креативності, інновацій та самозайнятості (приватного підприємництва). Тому підприємницька освіта та професійне навчання підприємству передбачає щось більше, ніж розвиток конкретних навичок ведення бізнесу. Це може впливати на мотивацію людини прагнути до чогось, що могло б здатися неможливим або занадто ризикованим. Коротше кажучи, підприємницька освіта та професійне навчання

підприємництву може створити позитивне сприйняття і бажання окремих осіб почати бізнес [402].

Де навчати підприємництва. Підприємництво має по суті міждисциплінарний характер. Оскільки підприємницька освіта, професійне навчання підприємству та підготовка підприємницьких кадрів вимагає навчання численних бізнес-навичок, студенти інших, непідприємницьких і не бізнес-спеціальностей можуть отримати користь і вигоду від цієї підготовки. Тепер багато фахівців почали сумніватися в тому, чи є бізнес-школи найбільш придатним місцем, де можна навчити підприємству. Це пояснюється тим, що найбільш інноваційні ідеї, потенційно багатообіцяючі й такі, що реально можуть бути здійсненими, найчастіше з'являються у галузях технічних і творчих дисциплін [427, с. 11].

Вимоги освіти "до навчання підприємництва" ставлять під сумнів корисність традиційної практики освіти (навчання), маючи на увазі зміщення мислення щодо основних напрямків (шляхів) освіти і процедур професійної підготовки [709-710]. Нові педагогічні методи навчання і міждисциплінарний зміст представляють нові можливості (виклики) для педагогів та навчальних закладів. Значна кількість досліджень засвідчує відставання або неготовність шкільної бізнес-освіти та вчителів відповідати вимогам сучасності [427, р. 11-12].

Мультидисциплінарний бізнес-контент та емпіричний підхід вимагають інтегрування в базову підготовку. Сьогодні "підготовка інструкторів (тренерів)" може викликати такі ж великі зусилля, як і розробка навчальних програм. Творчі (креативні) комп'ютерні додатки можуть залучати та утримувати інтерес деяких людей, впливати на їхнє ставлення до підприємництва і їхнє розуміння підприємництва. Важливою складовою сучасної підготовки підприємців є система так званого "кейсового навчання" (або навчання під час розбору і аналізу практичних випадків і ділових ситуацій).

Хоча потреби і проблеми підприємницької освіти і навчання підприємництва численні, є також багато можливостей для впливу на сприйняття і розвиток навичок і амбіцій у діючих і потенційних підприємців.

Зв'язок підприємницької освіти і навчання підприємництва з економічним

розвитком і підвищенням індексу конкурентоспроможності. Як вже зазначалося, дослідження GEM розподіляють країни на три групи в залежності від рівня їхнього економічного розвитку. Далі, на теоретичній моделі GEM (рис. 3.2) представлено три набори базових економічних рамок (умов), що впливають на підприємництво в країні, а саме – ті, що:

- *представляють собою основні вимоги до господарської діяльності;*
- *підвищують (прискорюють, підсилюють) ефективність;*
- *розвивають інновації та підприємництво.*

Як показує GEM модель, підприємницька освіта та професійна підготовка представлені у вигляді специфічних (конкретних) підприємницьких рамок (основних, базових) умов, що впливають на підприємницькі відношення, діяльність і прагнення (устремління, бажання), і, як наслідок, на економічний розвиток [427, с. 13-14].

В інноваційно-орієнтованих країнах вважалося, що підприємництва навчити неможливо. Багато хто й сьогодні ще вважають, що освіта і навчання не є необхідними для початку бізнесу. Наводячи як приклад Білла Гейтса та Стіва Джобса, які кинули через кілька років навчання в коледжі і досягли карколомного успіху в бізнесі. Однак, стало очевидним, що ці люди не являють собою типових підприємців, особливо для підприємств, що випускають засновані на знаннях продукти (продукцію) і послуги. Велика кількість урядів у країнах з інноваційно-орієнтованими економіками з того часу вже чітко заявили про свою прихильність навчанню підприємництва, ідентифікуючи його в якості ключового пріоритету.

У цих багатих економіках підприємницька освіта вважається відповідним чином створеною, організованою і розвиненою, увагу звернено до оцінки існуючих програм, обмін передовим досвідом, виявлення проблем і вироблення рекомендацій.

Розвиток підприємництва, підприємницької освіти і навчання підприємству, а також їхній вплив на економічний стан країн як правило вимірюється за рівнем наступних параметрів:

- 1) Шкільна підприємницька освіта і навчання підприємства.
- 2) Трансфер (впровадження) результатів НДДКР (R & D).



Рис. 3.2. Модель впливу підприємницької освіти на підприємництво та національний економічний розвиток (розробка автора за даними спеціального звіту GEM у 2010 році [427, с. 14])

- 3) Закони і положення в сфері підприємництва, податки.
- 4) Державні програми підтримки підприємництва.
- 5) Фінансова підтримка підприємництва.
- 6) Внутрішній тягар (навантаження) ринків.
- 7) Політика підтримки підприємництва.
- 8) Позашкільна підприємницька освіта та професійне навчання підприємництва.
- 9) Культурні та соціальні норми.
- 10) Професійна інфраструктура.
- 11) Внутрішня динаміка ринку.
- 12) Фізична інфраструктура.

Одним з важливих показників рівня економічного розвитку країни є Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index - GCI), який представляє собою глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. GCI розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) [669]. Цю методику засновано на комбінації загальнодоступних статистичних даних і результатів глобального опитування керівників компаній. Вона включає 12 контрольних показників (основоположних визначників або факторів), які визначають національну конкурентоспроможність:

- 1) Якість інститутів.
- 2) Інфраструктура.
- 3) Макроекономічна стабільність.
- 4) Здоров'я і початкова освіта.
- 5) Вища освіта і професійна підготовка.
- 6) Ефективність ринку товарів і послуг.
- 7) Ефективність ринку праці.
- 8) Розвиненість фінансового ринку.
- 9) Рівень технологічного розвитку (технологічна підготовленість).
- 10) Розмір внутрішнього ринку.

11) Висока розвиненість бізнесу і конкурентоспроможність компаній.

12) Інноваційний потенціал.

Відповідно до Global Competitiveness Report за 2008 рік [670, с. 3-9] показники 1-4 є підставою для віднесення економіки країни до категорії країн з факторно-орієнтованими або ресурсно-орієнтованими економіками, показники 5-10 – до категорії країн з ефективнісно-орієнтованими економіками, а показники 11-12 - до країн з інноваційно-орієнтованими економіками.

Для ресурсно-орієнтованих країн акцент зроблений на базові умови, такі як: розвиток інститутів, інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я і початкова освіта. Ці вимоги підтримують "вимушене" підприємництво, засноване на необхідності ("підприємництво за необхідності"), і слабо забезпечують можливості для розвитку добровільного підприємництва, заснованого на використанні можливостей.

У процесі економічного розвитку і збільшення економії за рахунок зростання масштабу виробництва стають важливими інші умови, які забезпечують надійне функціонування ринку і економічну ефективність (ефективнісно-орієнтовані економіки). До них відносяться вища освіта та професійна підготовка, ефективність товарного ринку і ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічна підготовленість.

Для економік, заснованих на інноваціях (інноваційно-орієнтованих економіках), рамкові умови підприємництва стають більш важливими стимулами економічного розвитку, ніж базові умови або умови економічної ефективності. У сукупності зазначені фактори сприяють створенню нових компаній і впливають на підприємницький клімат, впливаючи тим самим на економічне зростання і рівень зайнятості в економіці. [34-35; 155].

Відзначимо, що при реалізації таких *загальнонаціональних рамкових умов (загальних економічних умов)*, як: створення технологій і виконання НДДКР; управління, менеджмент (наявні навички) і таких *підприємницьких рамкових умов (структурних умов підприємництва)*, як: освіта і професійне навчання (в т.ч. – навчання і підготовка підприємців); впровадження результатів НДДКР, трансфер

технологій і правовий захист підприємництва (інтелектуальна власність, нові і розвиваються фірми), а також при створенні умов для реалізації підприємницьких можливостей і розвитку підприємницького потенціалу [34, с. 11; 35, с. 9; 155, с. 11; 428, с. 14; 429, с. 14] роль підприємницьких ВНЗ і, в першу чергу, дослідницьких університетів, переоцінити неможливо. Роль підприємницьких та орієнтованих на академічне підприємництво дослідницьких університетів у здійсненні впливу підприємницької освіти на підприємництво і національний економічний розвиток [427, с. 14] є ще більше значущою. Це стосується не тільки щодо сприяння виконанню основних вимог з організації охорони здоров'я та підготовки вчителів для системи середньої освіти, створення прискорювачів (підсилювачів) ефективності за рахунок організації вищої освіти, навчання і тренінгів, але й щодо впровадження інновацій і практичної реалізації підприємництва за рахунок організації та здійснення підприємницької освіти, професійного навчання підприємству, практичних тренінгів з підприємництва, організації ефективного трансферу результатів НДДКР (R&D) та технологій, активного сприяння створенню культурних, соціальних і етичних норм.

Також важко переоцінити роль підприємницьких дослідницьких університетів в організації та підтримці підприємницької діяльності (підприємництва) у процесі формування сприятливого ставлення до підприємництва, сприятливих підприємницьких відносин (умов) і сприятливих можливостей, підприємницької активності (діяльності) і підприємницького прагнення (устремління).

### 3.2. Державна політика стимулювання розвитку освітньої діяльності

Як вже зазначалася, необхідними є державне управління інноваційним розвитком сфери вищої освіти та підтримка вищої освіти і ВНЗ суспільством.

Розглянемо далі приклади фінансування університетської освіти у США.

Досвід організації фінансування університетів США пропонує ряд важливих уроків для української системи вищої освіти. Так, наприклад, 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 слабо. 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 благочинних 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 проводити 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 статтю 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.

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 університети в жорстку залежність від федеральних органів влади.

Комітет дослідницьких університетів, Рада з вищої освіти і робочої сили, політики та глобальних питань Національної ради з досліджень США у 2012 році оприлюднили важливий документ "Дослідницькі університети і майбутнє Америки: десять життєво важливих акцій (дій) із прориву до процвітання нашої країни і безпеки" [353].

У доповіді підкреслюється, що Америка є країною інновацій і всі сфери життя і діяльності США розвиваються під впливом інноваційних досліджень, технологій, НДДКР. Великий внесок у інноваційний розвиток держави забезпечує діяльність американських дослідницьких університетів. Комітет визнав, що дослідницькі університети Америки, незалежно від форм власності, знаходяться у стані великого ризику у зв'язку зі зростаючою конкуренцією за кордоном, нестабільністю джерел доходів і недостатнім фінансуванням, демографічними змінами та змінами у відносинах між науково-дослідницькими університетами, державою (федеральним урядом і урядами штатів) і галузевий промисловості. Комітет розробив 10 (десять) рекомендацій, які включають в себе необхідні зміни в цих партнерських зв'язках між

дослідницькими університетами, федеральним урядом, урядами штатів і підприємствами (промисловістю). Ці рекомендації включають наступні необхідні кроки:

1. Федеральний уряд має вжити стабільну і ефективну політику і практику з фінансування університетських НДДКР (R&D).

2. Штати повинні відновити і підтримувати фінансування вищої освіти, в тому числі – державних дослідницьких університетів, а державний бюджет (штатів) має продовжувати оговтуватися від рецесії.

3. Роль бізнесу у партнерстві з дослідницькими університетами має бути посиленою з метою збільшення обсягів і швидкості передачі знань для досягнення національних цілей.

4. Університети мають збільшити продуктивність і забезпечити більше повернення інвестицій для зацікавлених сторін.

5. Конгресу необхідно створити "стратегічні інвестиційні програми" для фінансування ініціатив науково-дослідницьких університетів.

6. Федеральний уряд та інші спонсори досліджень повинні прагнути покрити всі витрати на науково-дослідні проекти та вжити інших заходів для послідовного і прозорого забезпечення потреб науково-дослідницьких університетів.

7. Регулювання та інструкції, що збільшують витрати або перешкоджають продуктивності дослідницьких проектів, повинні бути скорочені або ліквідовані.

Йдеться про необхідність розширення автономії державних університетів, надання їм максимальної самостійності та захисту від надмірного втручання в їхню діяльність з боку уряду.

8. Поліпшення потенціалу випускників – покращення програм їхньої підготовки, надання студентам-випускникам можливостей кар'єрного зростання із кореляцією з національними інтересами.

9. Поліпшення освіти для всіх американців, що включає ступені бакалавра, K-12 (шкільна освіта), особливо – в галузях науки, математики, техніки і технологій.

10. Забезпечити все необхідне, щоб США могли продовжувати працювати з іноземними студентами та вченими в американських дослідницьких університетах.

Головним посиланням у доповіді є декларація того, що "Найбільша цінність нашої нації це її люди". Також зазначається: "Без людей наша країна не може жити і в повній мірі використовувати потенціал, який вона має" [353, с. 1-22].

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 [213, 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 вирішальну роль в економічному, соціальному та культурному 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.

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 [213, 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 фінансованих 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 фінансування 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 стимулювати 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.

Інститут ендаументу як форма фінансової підтримки дослідницьких ВНЗ. Відомо, що енда́умент (енда́вмент або фінансові пожертви, від англ. – *endowment*) – це пожертва коштів чи майна певній інституції [226; 408]. Як правило, ендаумент – це грошовий або матеріальний внесок, пожертвування будь-якій особі або організації (але – не подарунок). Використовувати можна не сам внесок, а лише нараховані (нарощені) проценти (якщо це – гроші), або гроші, отримані від комерційного використання матеріальних засобів (наприклад: від здачі в оренду земельних ділянок, будівель, приміщень, обладнання тощо). Ендаумент також

означає якийсь фонд, до якого кожний, хто бажає, може внести визначену суму. Цей фонд може належати якому-небудь університету, але використовувати університет може лише відсотки (проценти) з цього капіталу.

Спонсори надають ендаументи для неприбуткових організацій з метою фінансової підтримки їх діяльності. Ці організації чи компанії з управління активами за дорученням цих організацій інвестують ендаумент з ціллю отримання доходу. Отриманий дохід спрямовується на цілі, визначені надавачем ендаументу. Спонсор може визначати конкретні цілі, для яких призначений ендаумент, і спосіб його інвестування. Сума пожертви може бути недоторканною довічно чи на визначений період часу, при цьому використовують тільки отриманий від неї дохід.

Як правило, ендаументи використовують для фінансової підтримки діяльності:

- закладів освіти – університетів, коледжів, приватних інституцій і шкіл;
- закладів культури – театрів, музеїв, бібліотек тощо;
- релігійних організацій.

Особливо широкого використання ендаументи набули у ВНЗ і системі вищої освіти США, хоча значні обсяги фінансових пожертв мають й університети Великобританії, Західної Європи, Канади, Австралії, Африки, деяких арабських країн, а також країн із інших регіонів світу. Так, наприклад, Науково-технологічний університет імені короля Абдалли (НТУА), розташований у Тувалі в провінції Мекка (Саудівська Аравія), названий на честь короля Саудівської Аравії Абдалли ібн Абд аль-Азіза, навчає від 650 до 700 студентів і має ендаумент у 10 млрд. дол. США. НТУА був заснований в 2009 році, побудований і експлуатується протягом перших трьох років корпорацією Saudi Aramco. Він фокусується виключно на післядипломній освіті та наукових дослідженнях, використанні англійської мови як офіційної мови навчання, пропонує програми в галузі природничих, фізичних і комп'ютерних наук, техніки та технологій [486].

Ендаументи в університетах і коледжах. Велика кількість університетів і коледжів, особливо у США і Великобританії, володіють великими ендаументами. Обсяги найбільших ендаументів (понад 6 млрд. дол. США), що ними володіють провідні університети США та Великобританії, наведено у табл. 3.1 [518-519].

Таблиця 3.1

Ендаументи деяких провідних університетів США і Великобританії у 2005-2012 роках (у млрд. дол. США станом на 31 грудня поточних років) (складено автором)

<b>Університети США</b>	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Harvard University	25,473	28,916	34,635	36,556	25,662	27,557	31,728	30,435	32,334
Yale University	15,224	18,031	22,530	22,870	16,327	16,652	19,374	19,345	20,780
Princeton University	11,207	13,045	15,787	16,349	12,614	14,391	17,110	16,954	18,200
Stanford University	12,205	14,085	17,165	17,200	12,619	13,851	16,503	17,036	18,668
Massachusetts Institute of Technology	6,712	8,368	9,980	10,069	7,982	8,317	9,713	10,150	11,005
University of Michigan	4,931	5,652	7,090	7,572	6,001	6,564	7,835	7,691	8,382
Columbia University	5,191	5,938	7,150	7,147	5,893	6,517	7,790	7,654	8,197
Northwestern University	4,215	5,141	6,503	7,244	5,445	5,945	7,183	7,119	7,883
Texas A&M University System (system-wide)	4,964	5,643	6,590	6,659	5,084	5,738	7,000	7,639	8,732
University of Pennsylvania	4,370	5,313	6,635	6,233	5,171	5,669	6,582	6,755	7,741
University of Chicago	4,137	4,867	6,204	6,632	5,578	5,578	6,575	6,571	6,668
University of Texas System (system-wide)	11,610	13,235	15,614	16,111	12,163	14,052	17,149	18,264	20,448
<b>Університети Великобританії</b>	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
University of Cambridge (inc. colleges)		8,041			6,265		6,629		8,335
University of Oxford (inc. colleges)			7,198				6,013	6,416	

У США приватні університети та коледжі використовують ендаумент для отримання стабільного доходу, тоді як державні університети та коледжі фінансуються з федерального чи місцевого бюджету (з бюджету штату). У Великобританії ендаументи менш поширені, тому що університети там є переважно громадськими (державними) інституціями, рідше – приватними. Для американських і британських університетів ендаументи є значним джерелом фінансової підтримки. Університети управляють ендаументами з метою отримання доходу. Вони інвестують його у цінні папери (акції, облігації), нерухомість, приватні фонди та

інші фінансові інструменти. Як правило, університети та коледжі диверсифікують свої інвестиції шляхом інвестування у різні ринки, різні країни та різні фінансові інструменти з метою зменшення ризику. Наприклад, у 2010 році Гарвардський університет 38% своїх інвестицій (ендаумент та інші кошти для інвестування) вклав у акції, 23% в реальні активи (13% у товари та 9% у нерухомість) і 13% – у цінні папери з фіксованою дохідністю.

Університети та коледжі або формують свої команди професійних фінансистів та інвестиційних аналітиків, або доручають свій ендаумент чи його частину компаніям з управління активами для інвестування. Наглядові ради та фінансові менеджери університетів розробляють власну політику інвестування, яка визначає склад портфелю інвестицій, стратегії інвестування, політику управління ризиками. Гарвардський університет, наприклад, для управління своїм портфелем інвестицій утворив у 1974 році у якості структурного підрозділу університету свою власну компанію з управління активами – Harvard Management Company. Ця компанія розробляє інвестиційну політику. Команда цієї компанії власними силами управляє тільки третиною ендаументу, решту вона надає в управління спеціалізованим командам інших інвестиційних фондів. Це забезпечує диверсифікацію фондів, краще бачення ринкових можливостей, гнучкість і надійність.

Освітньо-наукові академічні установи, такі як коледжі та університети, як правило управляють (скеровують) ендаумент для фінансування частини операцій та/або капітальних (головних) витрат відповідно до потреб і вимог ВНЗ. На додаток до загального ендаументу (благодійного фонду пожертвувань) кожен університет може мати у своєму розпорядженні ще якусь кількість обмежених фондів пожертвувань (обмежених ендаументів), які призначені для фінансування конкретних сфер у межах ВНЗ. Найбільш поширеними прикладами є ендаументи для професорів, відомі, як "іменні крісла (стілці)" (або фонди для визначених кафедр), а також ендаументи для стипендій, грантів і фінансової підтримки "університетського братства". У США фонд часто є невід'ємною частиною "фінансового здоров'я" ВНЗ. Випускники або друзі ВНЗ дуже часто роблять внесок

капіталу (пожертвування) в ендаумент. Культура ендаументів – утворення додаткових фондів фінансування закладів освіти – є сильною у США та Канаді, але менш вираженою в інших країнах, за виключенням університетів Кембріджу та Оксфорду. Ендаументи також були створені у деяких штатах США для підтримки середньої та початкової школи [226; 384; 408].

Обмежені ендаументи (фонди пожертвувань). Доходи ендаументів (фондів пожертвувань) можуть бути обмеженими донорами багатьма способами. Ендаументи для професорів (кафедр), стипендій, грантів і фінансової підтримки "університетського братства" ("братерської допомоги" для членів університетської громади) мають найбільш поширені обмеження на великі пожертвування, що їх можуть вносити до університетських ендаументів (фондів пожертвувань). Особливість обмеженості / необмеженості ендаументу фокусується на цілях використання фондів (наприклад, квазі-ендаументи, у яких чітко розрізняються цілі, на які можна витратити основні суми з доходів ендаументу).

Ендаументи для професорів (кафедр). Цільова іменна фінансова підтримка співробітників. Професорські ендаументи або ендаументи "іменних крісел (стільців)" є університетською позицією (посадою, положенням), що постійно оплачується (фінансується) з доходів від ендаументу (благодійного фонду), спеціально створеного для цієї мети. Як правило, місцем цієї позиції (посади) має бути певний департамент (факультет, кафедра, відділ, лабораторія тощо). Спонсору (донору) дозволяється назвати цю позицію (посаду), яка зазвичай має такий формат: *ім'я + прізвище + професор + назва департаменту (факультету, кафедри, відділу, лабораторії)*. Професорський ендаумент допомагає університету матеріальним забезпеченням (фінансовою підтримкою) його співробітників, які не оплачуються (повністю або частково) з діючого (операційного) бюджету (тобто тих, хто працює безкоштовно на громадських засадах), що дозволяє університету, *по-перше*: зменшити співвідношення "студентів до кількості співробітників (викладачів)"; *по-друге*: покращити статистику рейтингу коледжів/університетів й інших інституційних оцінок; *по-третє*: економити кошти та здійснювати прямий перерозподіл грошей на інші цілі університету (замість витрат на заробітну плату).

Крім того, володіння такою фінансовою підтримкою з професорських ендаументів вважається честю в академічному світі, тому університет може використовувати професорський ендаумент як винагородити та заохочення своїх найкращих співробітників – професорів, викладачів, науковців, дослідників, або набирати провідних професорів з інших університетів і наукових установ.

Ендаументи для стипендій "братерської допомоги". Головним призначенням ендаументів для надання стипендій є навчання (і, можливо, інші супутні навчальні витрати). Постійна грошова допомога для навчання надається з доходів ендаументу (благодійного фонду), спеціально створеного для цієї мети. Ця допомога може надаватися або *на основі особистих заслуг*, або *на основі необхідності*. Вона надається тільки тим студентам, для яких витрати на навчання у коледжі можуть викликати у їхніх сім'ях фінансові труднощі, а також – і в залежності від університетської політики або бажання (вибору, уподобань) донорів університету. Деякі університети сприяють зустрічам донорів із студентами, яким вони допомагають. Суми коштів, які мають пожертвувати для започаткування ендаументу для стипендій, можуть значно відрізнятись. Ендаументи для так званої "братерської допомоги" є аналогічними, хоча вони найчастіше пов'язується з магістерським навчанням і аспірантурою (докторантурою). На доповнення до допомоги на оплату навчання вони, також, можуть включати стипендію. Така допомога разом із стипендією може спонукати студентів до наполегливої творчої роботи для отримання ступеня доктора (навчання в докторантурі). Часто викладання або дослідницька робота є обов'язковою частиною (вимогою) для отримання допомоги з ендаументу "братерської допомоги".

Фінансові операції з ендаументом. Фінансовий ендаумент (фінансовий фонд), як правило, знаходиться під контролем опікунської ради і управляється довіреною особою або групою професійних менеджерів. Фінансова діяльність фонду, як правило, призначена для досягнення поставлених цілей ендаументу.

В університетах, як правило, 4-6% від активів ендаументу витрачаються кожен рік на фінансування операцій або капітальні витрати. Перевищення доходів, як правило, реінвестується у збільшення ендаументу і має компенсувати інфляцію і

спад у наступні роки. Ця цифра витрат являє собою пропорцію, що історично може витрачатися без шкоди для основної суми ендаументу (благодійного фонду). Тим не менш, фінансова криза 2007-2010 років мала великий вплив на весь спектр ендаументів (благодійних фондів) і розмірів пожертвувань по всьому світі (див., наприклад, табл. 3.1).

Зокрема, великі ендаументи американських коледжів і університетів, у яких були розміщені великі кошти і прибутки яких широко рекламувалися протягом 1990-х і 2000-х років, зіткнулися зі значними втратами цілого ряду основних інвестицій. Ендаумент Гарвардського університету, який володів 37 млрд. дол. США станом на 30 червня 2008 року, був скорочений до 26 млрд. дол. США протягом наступного року. Єльський університет – піонер підходу активного інвестування в різноманітні сфери, прибічник альтернативних інвестицій, таких, як нерухомість і приватні акції, повідомив про ендаумент у розмірі в 16 млрд. дол. США за станом на вересень 2009 року, що засвідчило майже 30% річний збиток, який був навіть більшим, ніж прогнозувалося в грудні 2008 року. У Стенфордському університеті за станом на вересень 2009 року ендаумент був скорочений з приблизно 17 млрд. дол. США до 12 млрд. дол. США. Ендаумент Університету Брауна впав на 27 відсотків до 2,04 млрд. дол. США у 2009 фінансовому році. Університет Джорджа Вашингтона втратив 18% в тому ж фінансовому році і ендаумент склав 1,08 млрд. дол. США [226; 384; 408].

Квазі-ендаумент. Квазі-ендаумент або фонд, що функціонує як ендаумент, це фонд, головним чином – просто зарезервований правлінням організації, а не обмежений у використанні спонсорами (донорами) або зовнішніми агенціями (організаціями). Його призначення – інвестування для забезпечення отримання доходу на довгий, але невизначений термін. І правління має право у будь-який час приймати рішення щодо витрат основних засобів (коштів) цього фонду. На відміну від звичайних ендаументів, квазі-ендаумент має інші дві особливості щодо характеристики обмеженого і необмеженого використання коштів, отриманих як відсотки від основного ендаумента або використання інвестицій з основного ендаумента. Правління організації, що управляє квазі-фондом, може на свій розсуд

змінювати або виправляти рішення спонсорів (донорів) і збільшувати (зменшувати) або перенаправляти кошти квазі-фонду за своїм бажанням. Наприклад, спонсори (донори) можуть заперечувати проти фінансової підтримки за рахунок ендаументу спортивних команд університету, тому, що головною метою фонду є підтримка високого рівня навчальної роботи і розвиток досліджень. Але правління організації, що управляє фондом, може самостійно, всупереч спонсорам (донорам), прийняти рішення про підтримку спортивних команд, які прямо чи опосередковано впливають на підвищення якості та високого рівня навчання і НДДКР (R&D) [226; 384; 408].

Американський досвід внутрішньої університетської фінансової автономії 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 централізованій 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.

Державні (бюджетні) витрати на вищу освіту (приклад США). За даними Фінансового звіту державної вищої освіти США за 2012 рік (<http://www.sheeo.org/sites/default/files/publications/SHEF-FY12.pdf>) тенденції у державному фінансуванні національної вищої освіти є такими. Державні та муніципальні фінансові зобов'язання щодо вищої освіти значно збільшилися за останні двадцять п'ять років. У 1987 році штати і місцеве самоврядування разом надали 33,3 млрд. дол. США прямої підтримки загальних експлуатаційних витрат державних і незалежних ВНЗ. Ці інвестиції збільшилися до 50,3 млрд. дол. США в 1997 році, 82,7 млрд. дол. США в 2007 році, і до 88,8 млрд. дол. США у 2008 році (найвище сукупне національного фінансування вищої освіти).

Початок рецесії у 2008 році різко скоротив доходи держави і дещо зменшив державну допомогу вищій освіті США. Однак, у відповідності до заходів щодо



оздоровлення американської економіки і реінвестування (ARRA), затвердженим 17 лютого 2009 року, федеральний уряд, уряди штатів і місцеві (муніципальні) уряди забезпечили максимальне фінансування для стабілізації державної підтримки освіти (серед інших заходів), щоб досягти економічного відновлення. Наприклад, у 2011 році 31 штат надав додаткове (оздоровче – ARRA) фінансування для своїх систем вищої освіти на загальну суму 2,8 млрд. дол. США, допомагаючи компенсувати скорочення у 2008 році державної та місцевої підтримки. Державна і місцева фінансова підтримка в 2011 році (в тому числі ARRA) склала 87,4 млрд. дол. США. Однак, до 2012 року значну частку коштів ARRA на оздоровлення американської економіки і реінвестування було витрачено і державна та місцева підтримка для здобуття вищої освіти впала більш, ніж на 7 відсотків – до 81,2 млрд. дол. США. В ці роки ВВП США складав 16,363 і 16,481 трлн. дол. США, відповідно.

Крім державних і місцевих доходів, державні ВНЗ й освітні установи зібрали у 2012 році чистий дохід за навчання в розмірі 59,9 млрд. дол. США, що разом із фінансовою підтримкою штатів, муніципальною підтримкою та коштами з фонду ARRA й іншими надходженнями склало в цілому близько 141, 1 млрд. дол. США для підтримки загальних операційних витрат вищої освіти.

Необхідно зазначити, що частка від сумарного доходу на загальні оперативні витрати вищої освіти, що походить з чистого доходу за навчання у державних ВНЗ й інших освітніх і наукових закладах, постійно зростала з 31,6% у 2008 році до 38,5% у 2011 році і 42,5 % у 2012 році. Доходи за навчання, зібрані незалежними (приватними, неприбутковими) і некомерційними ВНЗ й освітніми установами, не входить в цю загальну суму.

З 81,2 млрд. дол. США державної (штатів) та місцевої підтримки вищої освіти у 2012 році, 76,5% було виділено на загальні операційні витрати державної вищої освіти. На спеціальні цілі, обмежені програми досліджень, розширення й розвиток знань у галузі сільського господарства і медичну освіту було відведено 12,6% від загальної суми державної підтримки вищої освіти. У 2012 році значно збільшилася фінансова допомога для студентів, які відвідують державні установи – 7,4% (у порівнянні з 5,6% у 2007 році, що підтверджує зусилля держави зберегти

найважливіші програми допомоги у сфері вищої освіти в період економічного спаду). Решта 3,5% державної допомоги було направлено на підтримку студентів незалежних (приватних, безприбуткових) ВНЗ, операційних витрат незалежних освітніх установ, а також на некредитне навчання (без надання ступенів) та на освіту протягом життя (рис. 3.3). Це склало 0,49 % ВВП США (16,481 трлн. дол. США).

Вища освіта історично відчувала значне збільшення кількості студентів у період економічної рецесії, і ця тенденція посилюється, демонструючи зростаючу економічну важливість вищої освіти.

Далі наведемо дані щодо підтримки загальних операційних витрат вищої освіти США у 2011 та у 2012 фінансових роках за рахунок державного та місцевого (регіонального, локального) фінансування, чистого доходу від оплати за навчання, а також надходжень з фонду ARRA - 142,1 млрд. дол. США (100%):

*2011 фінансовий рік* (рис. 3.4):

- Уся державна підтримка – 75,7 млрд. дол. США (53%).
- Місцеві (локальні, регіональні) податки – 8,9 млрд. дол. США (6%).
- Чистий дохід від оплати за навчання – 54,7 млрд. дол. США (39%).
- Надходження з фонду Оздоровлення американської економіки та реінвестування (ARRA) – 2,8 млрд. дол. США (2%).

Загалом: 142,1 млрд. дол. США (100%), або 0,87% від ВВП США.

*2012 фінансовий рік* (рис. 3.5):

- Уся державна підтримка – 72,1 млрд. дол. США (51%).
- Місцеві (локальні, регіональні) податки – 8,9 млрд. дол. США (6%).
- Чистий дохід від оплати за навчання – 59,9 млрд. дол. США (43%).
- Надходження з фонду Оздоровлення американської економіки та реінвестування (ARRA) – 0,1 млрд. дол. США (0%).

Загалом: 141,1 млрд. дол. США (100%), або 0,86% від ВВП США.

Зазначимо, що з 1987 по 2012 рік набір на стаціонарну форму навчання в державні ВНЗ збільшився з 7,1 млн. до 11,5 мільйонів осіб. За цей же час фінансова підтримка вищої освіти штатами та місцевим самоврядуванням збільшилась з 33,3 млрд. дол. США до 81,2 млрд. дол. США.

Державне стимулювання інноваційної діяльності університетів США та підтримка трансферу технологій американськими ВНЗ. Відповідно до законодавства



Рис. 3.3. Державна (штатів) і місцева підтримка вищої освіти США у 2012 році (складено автором)

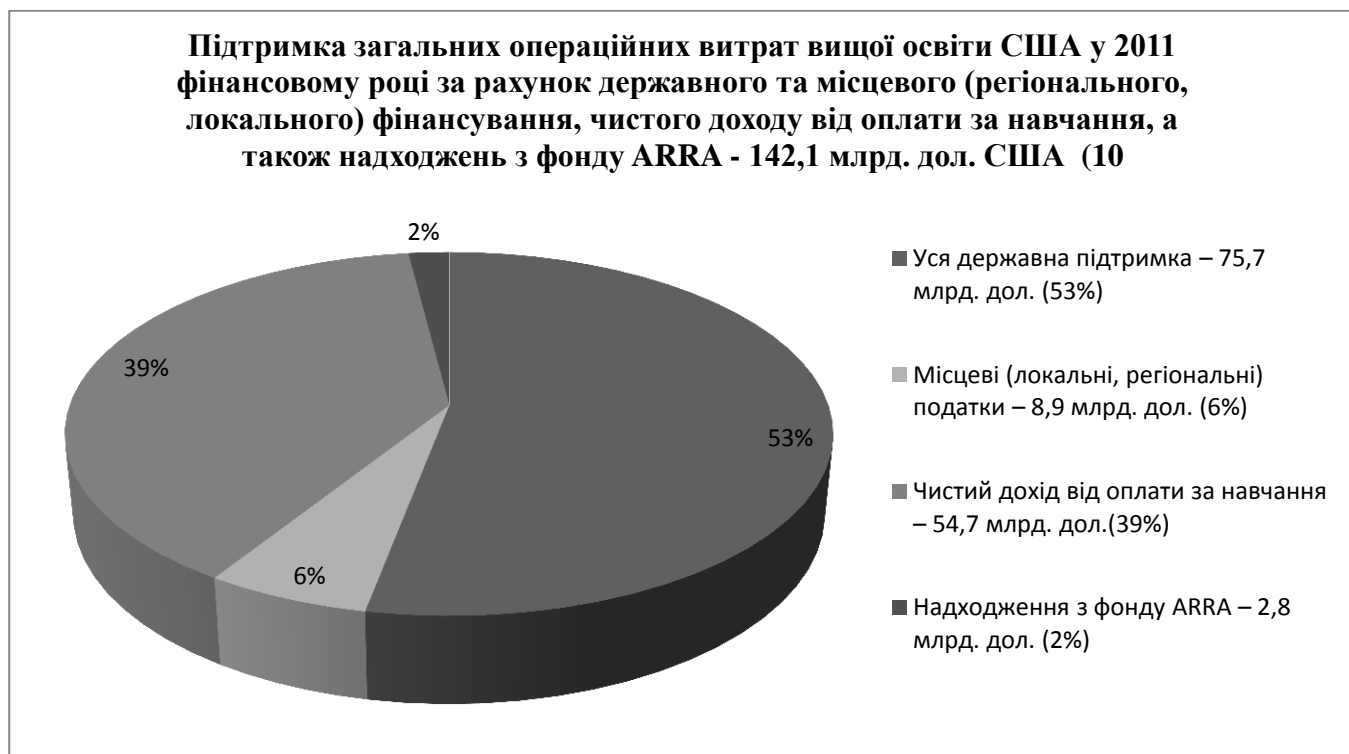


Рис. 3.4. Фінансова підтримка вищої освіти США у 2011 фінансовому році (складено автором)



Рис. 3.5. Фінансова підтримка вищої освіти США у 2012 фінансовому році (складено автором)

США американські ВНЗ виробили нормативні документи, що регламентують увесь ланцюжок процедур – від правил подачі заявок на науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), визначення їхньої вартості (прямі і непрямі витрати) до ліцензування результатів і розподілу отриманих доходів. Політика ВНЗ щодо НДДКР будується виходячи з принципів і пріоритетів, закладених у статутних документах університетів і коледжів. Базисним елементом цієї політики є право власності ВНЗ США на результати інтелектуальної діяльності, що виникли в процесі виконання НДДКР, і це право закріплено федеральним законодавством.

Уже на етапі підписання контракту керівництва ВНЗ із персоналом (про прийом на роботу) обумовлюється, що співробітники беруть участь у проектах, які фінансуються з федерального бюджету, що співробітники повинні розкривати університету всі, на їхню думку, патентоспроможні результати і виконувати необхідні процедури, пов'язані з патентуванням і можливим ліцензуванням. Назви винаходів також є власністю університету. Дотримання цих норм контролюється Опікунською (або Піклувальною) радою університету. У свою чергу, університет бере на себе зобов'язання, пов'язані з патентуванням (якщо експертиза підтвердить

доцільність), з ліцензуванням (якщо експертиза підтвердить доцільність) і з виплатою певної частки отримуваних ліцензійних платежів (якщо такі будуть надходити) [20; 283].

Основним надбанням університетів і коледжів є інтелектуальна власність, комерційна реалізація якої є стимулом і додатковим джерелом доходів ВНЗ. Для практичної реалізації політики університетів із питань інтелектуальної власності в більшості університетів США створено офіси з ліцензування та трансферу технологій (Office of Technology Licensing та Office of Technology Transfer). Офіси, що забезпечують трансфер технологій або консультують із цих питань, поділяються на три категорії:

- *Governmental Organization Technology Offices*. До цієї категорії належать офіси з ліцензування та трансферу технологій, в основному, з федеральних наукових центрів, наприклад: National Aeronautics and Space Administration – NASA, National Institutes of Health – NIH, National Institute of Standards and Technology – NIST та деяких інших, а також із таких федеральних агентств, як: Department of Energy – DOE, Department of Commerce – DOC, Department of Transportation – DOT, Department of Defense – DOD, Small Business Administration – SBA та ін.

- *Commercial Organization Technology Offices*. До цієї категорії належать компанії, основний вид діяльності яких пов'язаний із ліцензуванням, трансфером технологій або консультуванням із цих питань.

- *University, Hospital, and Non-Profit Organization Technology Offices*. До цієї категорії належать університетські офіси з ліцензування та трансферу технологій.

На відміну від комерційних офісів, чия стратегія спрямована на максимізацію ліцензійних платежів (роялті), функцією університетських офісів із ліцензування та трансферу технологій (УОЛТТ) є: трансфер багатообіцяючих технологій у промисловість; мотивація співробітників університету до збільшення числа відкриттів і винаходів; фінансова підтримка дослідницької і навчальної діяльності. Складність діяльності УОЛТТ полягає в тому, що важливість і значущість великої кількості університетських відкриттів не є відразу очевидною із погляду на можливість і обсяги подальшої їхньої комерціалізації [104; 283].

Необхідно зазначити, що стратегія науково-технічного розвитку США складалася протягом останніх чотирьох десятиліть. Раніше держава забезпечувала науку ресурсами, але суспільство не відчувало впливу науки на якість життя. Передумовою розробки інноваційної моделі розвитку країни стало усвідомлення того факту, що збільшення державних витрат на науково-дослідні роботи є необхідною, але недостатньою умовою економічного розвитку. До 1980 року уряд США мав права на всі результати НДДКР і на всі отримані в результаті наукових досліджень ВНЗ та інших наукових установ (інститутів, лабораторій, центрів тощо) розробки, що фінансувалися за рахунок коштів федерального бюджету. Також американський уряд володів правами і на всі дивіденди від комерційної реалізації результатів фінансованих за рахунок державного бюджету досліджень і розробок. Цікаво, що в той час, як уряд США витрачав у середньому майже 30 мільярдів доларів на рік на дослідження і розробки, результати цих зусиль майже ніколи не доходили до ринку. Тільки до 5% від усіх отриманих патентів коли-небудь ліцензувалися [283].

Але, вже з початку 1980-х років у США принципово змінилися взаємини держави з приватним сектором – було вжито низку важливих ініціатив і заходів із заохочення наукових досліджень і розробок у приватному секторі. У цей період політика уряду була спрямована, по-перше, на децентралізацію патентно-ліцензійної діяльності; по-друге, на розширення прав федеральних лабораторій на інтелектуальну власність, отриману за рахунок коштів федерального бюджету; по-третє, на формування правової основи міжнародного трансферу технологій між державним і приватним сектором. В результаті, наприклад, уже на початок 2000-х років крім загальних законодавчих актів, що мають відношення до правової охорони об'єктів інтелектуальної власності, налічувалося більше 20 законів і указів Президента США, що визначали процедури трансферу і комерціалізації технологій.

На рис. 3.6 наведено десять найважливіших американських законодавчих актів із заохочення наукових досліджень, трансферу та комерціалізації технологій і впровадження результатів НДДКР у промисловість (бізнес). Існує велика кількість інструкцій, правил, регулювань, що роз'яснюють процедури виконання цих актів.

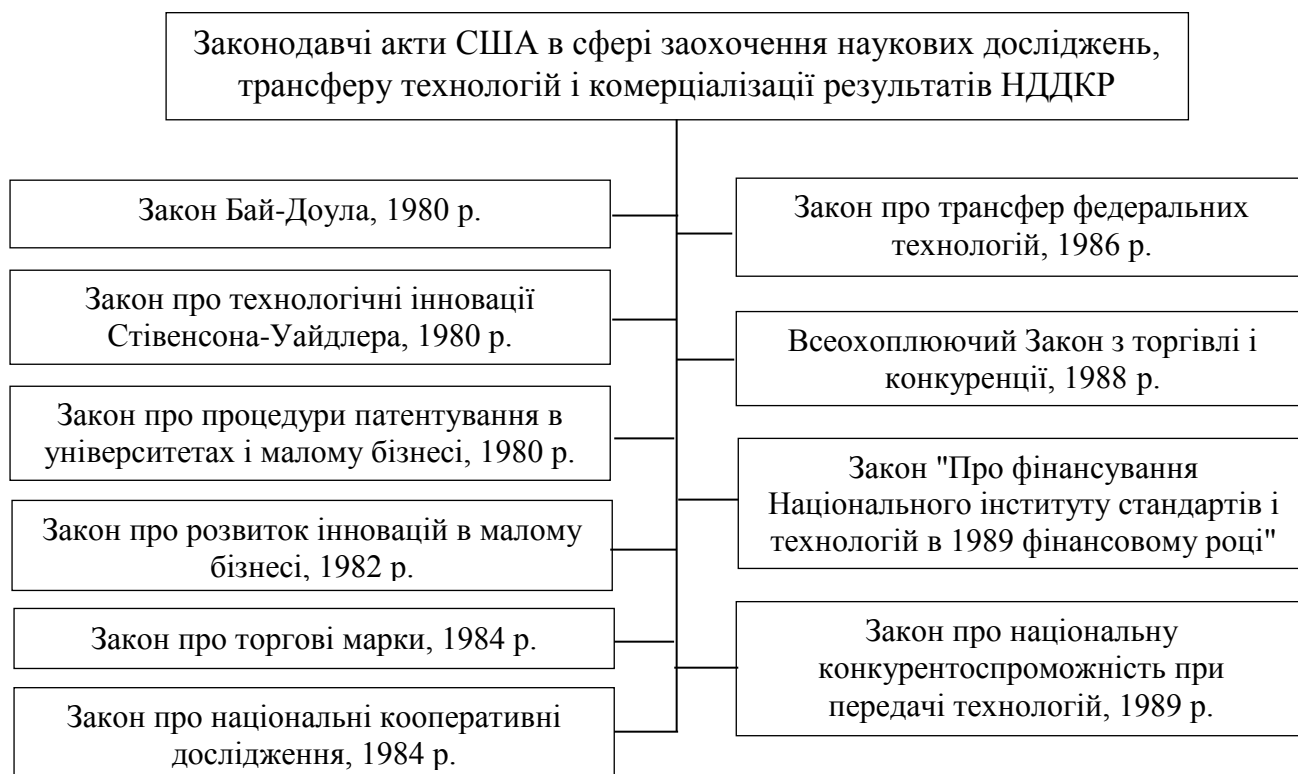


Рис. 3.6. Десять найважливіших американських законодавчих актів із заохочення наукових досліджень, трансферу та комерціалізації технологій і впровадження результатів НДДКР у промисловість (бізнес) (розроблено автором)

Стимулювання інноваційної діяльності ВНЗ і наукових установ США. В даний час експерти виділяють два напрямки державних ініціатив, покликаних створити умови для розробки та комерціалізації нових технологій. Першим напрямком був ряд спроб підвищення комерційної значимості вже фінансувалися досліджень, які проводяться в університетах та державних дослідницьких центрах. Закону Бай-Доула, прийнятий в 1980 р., був покликаний стимулювати вчених до виходу зі своїми відкриттями на ринок, створення своїх компаній або продажу ліцензій на технології іншим фірмам. Іншими словами, цей закон був необхідний, щоб спонукати університети звертати свої дослідження в реальні джерела доходів.

Другим напрямком можна вважати прийняття в 1980-х роках ряду федеральних програм, головною метою яких було сприяння фінансуванню НДДКР, виробляються окремими компаніями.

Сьогодні в США існує три державні програми, спрямовані на фінансування малих інноваційних підприємств. Це:

- "Програма підтримки інноваційних досліджень малого бізнесу" (the Small Business Innovation Research Program - SBIR);
- "Програма з розповсюдження технологій малого бізнесу" (the Small Business Technology Transfer Program - STTR);
- "Програма зі створення інвестиційних компаній для малого бізнесу" (The Small Business Investment Company - SBIC).

Дані програми координуються Адміністрацією малого бізнесу США (Small Business Administration). Їх фінансування частково відбувається за рахунок федерального бюджету на науково-дослідницьку діяльність. Так, наприклад, бюджетне фінансування державних департаментів, агенцій і фондів, що підтримували малий бізнес у США у 2010 фінансовому році, складало загалом 1,0073 трильйон доларів США (100%). У тому числі (рис. 3.7):



Рис. 3.7. Бюджетне фінансування державних департаментів, агенцій і фондів, що підтримували малий бізнес у США у 2010 фінансовому році (складено автором)



- 663,7 млрд. дол. США (65,89%) – Міністерство оборони;
- 78,7 млрд. дол. США (7,81%) – Департамент охорони здоров'я та соціальних служб;
- 72,5 млрд. дол. США (7,2%) – Міністерство транспорту;
- 46,7 млрд. дол. США (4,64%) – Департамент освіти;
- 42,7 млрд. дол. США (4,24%) – Департамент національної безпеки;
- 26,3 млрд. дол. США (2,61%) – Міністерство енергетики;
- 26,0 млрд. дол. США (2,58%) – Міністерство сільського господарства;
- 18,7 млрд. дол. США (1,86%) – Національне управління з авіації та дослідженню космічного простору;
- 13,8 млрд. дол. США (1,37%) – Міністерство торгівлі;
- 10,5 млрд. дол. США (1,04%) – Агенція з охорони навколишнього середовища;
- 7,0 млрд. дол. США (0,69%) – Національний науковий фонд;
- 0,7 млрд. дол. США (0,07%) – Адміністрація малого бізнесу.

Програми SBIR і STTR забезпечують розвиток стратегічно важливих напрямів інноваційної діяльності на державному рівні. Так за програмою SBIR із загальним річним бюджетом понад 1 млрд. дол. США щороку реалізується близько 1 тисячі інноваційних технологічних проектів. У рамках програми SBIR уряд США надає державне фінансування молодим компаніям, в тому випадку, якщо підприємець зміг залучити кошти приватних інвесторів у співвідношенні 2:1 або 3:1 (тобто дві або три частини капіталу повинні бути з приватних джерел).

Загальний бюджет SBIR і STTR програм підтримки наукових досліджень і трансферу інноваційних технологій у сфері малого бізнесу у 2011 фінансовому році складав 2,4 млрд. дол. США (рис. 3.8).

Венчурна індустрія з'явилася в США в 1950-х роках, за активної підтримки держави. Уряд чітко усвідомлював роль венчурного капіталу для розвитку науково-дослідницького сектору, тому впроваджував певних заходів, що стимулюють діяльність венчурних фондів. У 1990-х роках на частку США вже припадало понад 75% всього світового обсягу венчурного капіталу. За даними відомої аудиторської компанії "Pricewaterhouse Coopers" інвестиції американського венчурного капіталу

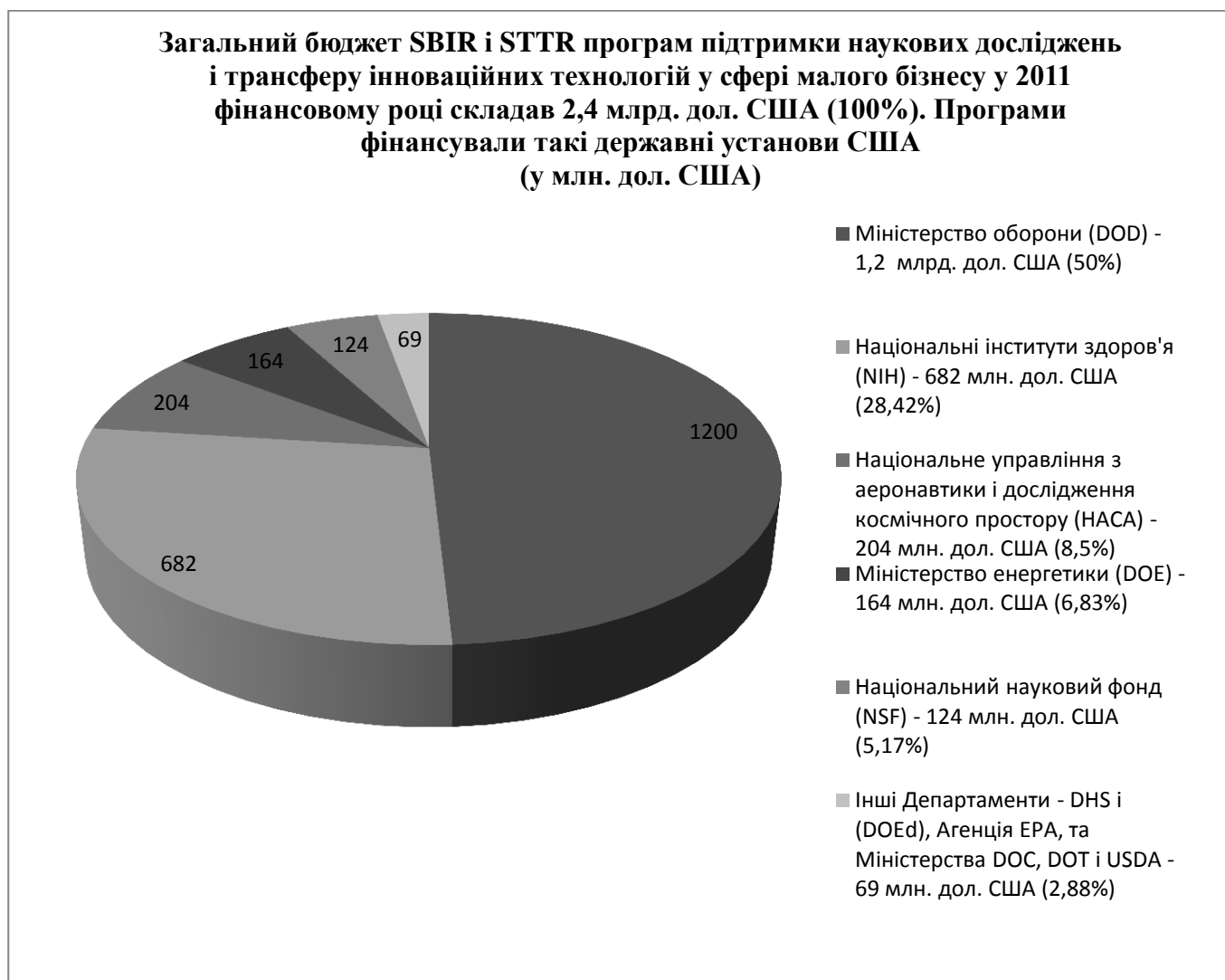


Рис. 3.8. Загальний бюджет SBIR і STTR програм підтримки наукових досліджень і трансферу інноваційних технологій у сфері малого бізнесу у 2011 фінансовому році (складено автором)

за 1995-2001 роки збільшилися з 7,6 млрд. доларів до 41,3 млрд. дол. США. Такі обсяги венчурних інвестицій послужили основою для виникнення радикальних інновацій і найбільших транснаціональних корпорацій, таких як Microsoft, Apple Computers, Intel, Google та інші.

У 2002 році у високотехнологічний сектор було направлено 67% венчурних інвестицій, причому пріоритети розподілилися таким чином:

- біотехнологія - 13%,
- медична апаратура - 9%,
- програмне забезпечення - 20%,
- телекомунікації - 14%,

- мережеве обладнання - 11%.

На думку експертів, активний розвиток венчурної індустрії США багато в чому пов'язано з розвиненістю фондових ринків. Крім того, американський національний платоспроможний ринок теж сприяє зростанню числа інноваційних підприємств.

В останні роки в США помітно збільшилося число "бізнес-ангелів". До "бізнес-ангелів" можна віднести як зареєстрованих, так і приватних інвесторів, як правило, що беруть участь у фінансуванні бізнесу на ранній стадії розвитку. Отже, державні ініціативи, спрямовані на стимулювання інноваційної активності, можна розділити на законодавчі та федеральні цільові програми. Мета даних програм полягає в тому, щоб допомогти наукомістким підприємствам залучити венчурні інвестиції, частка яких у високотехнологічній галузі зростає з кожним роком.

Аналіз літератури дозволяє зробити висновок про те, що національна інноваційна система (НІС) США містить у собі всі елементи інноваційного циклу: фундаментальну і прикладну науку, дослідження та розробки (R&D), різні структури фінансування і налагоджену систему комерціалізації інновацій.

Характеризуючи в цілому НІС США, необхідно відзначити, що сучасна система американських інновацій значно сильніше залежить від державно-приватного партнерства, ніж кілька десятиліть тому, а держава відіграє значно більш помітну роль у фінансовій та законодавчій підтримці інновацій. Серед інших характерних особливостей розвитку американської інноваційної сфери слід підкреслити вирішальну роль університетів у створенні спільних дослідницьких проектів з приватними компаніями. В результаті такої співпраці вчені отримують можливість перетворити свої розробки в комерційну продукцію. Також відзначимо, що основні інститути інноваційної сфери (технопарки та венчурні фонди) з'являються практично незалежно від федеральних державних органів.

Крім усього іншого, в США виключно високу активність проявляють малі інноваційні компанії. Цьому сприяє наявність спеціальних державних програм підтримки таких фірм, а також доступність венчурного капіталу - основного джерела засобів. Різноманіття таких програм дає федеральним відомствам можливість фінансувати найбільш перспективні наукові дослідження та розробки.

Сукупність перерахованих компонентів структури американської інноваційної системи дозволяє США протягом багатьох років утримувати лідируючі позиції на ринку інновацій.

### 3.3. Роль держави у підтримці вищої освіти, підприємництва і розбудові підприємницької освіти (зарубіжний досвід)

Цікавим є досвід США та Великобританії з підтримки підприємництва (малого бізнесу), розбудови й удосконалення підприємницької освіти. У цьому аспекті спочатку розглянемо низку зусиль уряду США.

Державна підтримка вищої освіти та інноваційного підприємництва у США. У Економічному звіті Президента США Конгресу (лютий 2012 року) спільно з Щорічним звітом Ради економічних радників [380] підкреслюється зростання попиту на більш високий рівень освіти робочої сили, пов'язаного з ростом науково-технологічних досягнень, появою нових знань, підвищенням складності професійної роботи, широким впровадженням нової техніки та технологій і необхідністю укріплення конкурентоспроможності економіки США на світовій арені. Так, у звіті зокрема зазначається, що "Зростання заробітної плати і нерівність у доходах за останні десятиліття в значній мірі є пов'язаними з тривалими структурними змінами в економіці США. Серед змін слід виділити: технологічні досягнення, які збільшили попит роботодавців на відповідно більш високий рівень освіченості робочої сили; уповільнення поширення освіти і її недостатній рівень; посилення конкуренції з-за кордону для багатьох робітників з низькооплачуваних робочих місць" [380, с. 183].

Далі у звіті зазначається, що у зв'язку з тим, що ці структурні зміни збільшили попит на робочу силу з відповідно вищим рівнем освіти, значна частина загального збільшення заробітної плати і збільшення нерівності у доходах пов'язані зі зростаючими розбіжностями в доходах між тими, хто має більше років освіти і тих, хто має менше років навчання. Наприклад, в 2010 році, працівники зі ступенем бакалавра або вище заробляли майже вдвічі більше, ніж ті, хто мав закінчену середню (шкільну) освіту. Це свідчить про значний ріст значимості вищої освіти,

якщо порівняти з 1980 роком, коли випускники коледжу отримували зарплату лише на 45% більшу, ніж випускники середніх шкіл. Особливо ця розбіжність у доходах виявилась під час останньої рецесії, коли рівень доходів тих, хто закінчив лише середню школу, впав нижче рівня 1970 року. Одним з важливих шляхів допомогти зупинити хвилю зростання нерівності у доходах і потенційно пом'якшити економічні наслідки недостатньої освіченості більш зрілого покоління є збільшення числа працівників, які отримують вищу освіту і, як результат, одержують більш високу заробітну плату. З цієї причини Президент США Б.Обама "поставив амбітну мету повернення США до 2020 року на позицію світового лідера з найбільшою часткою населення з вищою освітою у віці від 25 до 34 років" [380, с. 186].

Далі у доповіді відзначається важлива роль інновацій в економіці США. Незважаючи на те, що не існує досконалого вимірювання важливості інновацій для економіки, все ж багато інноваційних заходів відіграють все більш важливу роль в економіці США в останні десятиліття. Наприклад, за даними Національного наукового фонду (2010 , 2012) внесок до загальної економіки США тих галузей промисловості США, які класифікуються за ОЕСР як "базовані на знаннях і інтенсивних технологіях", незмінно зростає – із 34% ВВП у 1992 році до 40% у 2010 році [380, с. 243].

Конкуренція у приватному секторі економіки є основною рушійною силою інновацій. Компанії в інноваційних галузях повинні постійно працювати над поліпшенням своєї продукції або підвищувати їх ефективність, щоб уникнути втрати частки ринку на користь конкурентів. Підприємства, які успішно інвестують до інновацій, будуть винагороджені на ринку. Стимули для бізнесу (підприємств) щодо інвестування до інновацій часто здаються менш оптимальними, ніж того хотілося б інвестору. Це, в першу чергу, пояснюється тим, що новатор може бути не в змозі отримати всі породжені інноваціями переваги. Позитивні зовнішні ефекти від інновацій означають, що приватні доходи від інновацій часто будуть меншими, ніж соціальна віддача. Особливо, коли мова йде про фундаментальні дослідження. Приватні фірми мають обмежені стимули для проведення фундаментальних наукових досліджень, з яких вони взагалі можуть отримати лише невелику частину

вартості, яка виникає з цього дослідження [380, с. 244].

В результаті, приватні ринки можуть призвести до недостатніх інвестицій у фундаментальну науку та обмеженого поширення наукових досягнень. Оскільки приватні стимули інвестувати в інновації часто є недостатніми, державний сектор підтримки інновацій має важливі переваги. Уряд може і повинен сприяти інноваціям багатьма шляхами. При роботі добре функціонуючої системи прав інтелектуальної власності, уряд може допомогти новаторам отримати доходи, співмірні (співставимі) з соціальним значенням своїх інновацій. Уряд може збільшити інвестиції в інновації шляхом витрат на проведення наукових досліджень і розвитку (R&D) – і як прямим фінансуванням, так і оподаткуванням стимулів. Це може сприяти комерціалізації інновацій шляхом усунення перешкод, які заважають приватному сектору перетворювати винаходи в товарну продукцію, і забезпечити необхідну для інновацій інфраструктуру. Уряд може також орієнтуватися на інноваційні ініціативи в ключових суспільно значимих сферах, у тому числі – в освіті, охороні здоров'я та енергетиці. Таким чином, зусилля федерального уряду по заохоченню інновацій в економіці США є пріоритетними для поліпшення економіки країни [380, с. 244-245].

Корисною для аналізу є доповідь Національної економічної ради США "Рух американського малого бізнесу і підприємців вперед. Створення економіки, побудованої навечно" (травень 2012), в якій оцінюються значення малого бізнесу і підприємців для США, а також сучасна політика держави з підтримки підприємництва [558].

Експерти – помічник президента, директор Національної економічної ради Г.Б.Сперлінг і член Адміністрації малого бізнесу Карен Г.Мілз – вважають, що малий бізнес, малі підприємства та підприємці є двигуном американської економіки і одним з головних активів країни. За останні два десятиліття завдяки малим і новим підприємствам було створено два з кожних трьох нових робочих місць. І сьогодні 28 мільйонів малих фірм надають роботу 60 млн. американцям – половині робочої сили приватного сектора. Історія свідчить, що коли в Америці малий бізнес є сильним і зростаючим, суспільство США почуває себе сильним і процвітаючим.

Адміністрація Президента США Б. Обама докладає зусиль для створення економіки, побудованої на знаннях і новітніх технологіях, всіляко підтримує впевненість мільйонів працелюбних американців у можливості досягнення добробуту та стабільності, підтверджує, що підприємці та малий бізнес у США є інструментом економічного зростання та самореалізації громадян.

З моменту його вступу на посаду, адміністрація Президента США Б.Обами невпинно боролася за просування економіку країни вперед і збільшення інвестування в підприємців і малі підприємства, щоб вони могли розробляти нові ідеї та, йдучи на ризик, розвивали бізнес, укріплювали економіку і створювали нові. Щоб допомогти їм розширюватися і наймати працівників, американський президент підписав у цілому 18 законопроектів із зниження податків для малого бізнесу, поліпшив умови інвестування в малий бізнес. Президент також встановив два нових невеликих фонди кредитування бізнесу та розширення малого бізнесу.

У зв'язку з тим, що у XXI столітті підприємці стикаються з новим набором глобальних проблем, уряд США приділяє значну увагу програмі Національної експортної ініціативи з метою у п'ятирічний термін подвоїти експорт товарів і послуг. У результаті цих зусиль малі підприємства стали авангардом відновлення економіки США. В останні 26 місяців було створено 4,25 млн. нових робочих місць в приватному секторі. Багато зусиль уряд приділяє підтримці зростання середнього класу, підвищенню професійної і загальної освіти робітників і службовців.

Цифри щодо зусиль уряду США з поліпшення доступу до підприємницької діяльності і надання додаткових можливостей для малого бізнесу і підприємців свідчать про таке:

1) Інвестиції для надання імпульсу приватному сектору з найму працівників і створення робочих місць. Президент США підписав 18 законопроектів щодо права зниження податків, які безпосередньо допомагають малому бізнесу. У тому числі – податкові пільги для найму безробітних і ветеранів.

2) Розширення доступу до капіталів і ринків.

• Надання допомоги малим банкам з вулиці Main Street у інвестуванні місцевих громад і наданні кредитів для розвитку малого бізнесу та його зростанню. 332 банки

разом із фондами розвитку громад інвестували в малий бізнес більше 4 млрд. дол. США через новий Фонд підтримки кредитування малого бізнесу США.

- Фінансова підтримка майже у 80 млрд. дол. США у вигляді позик більше ніж для 150 тис. підприємств малого бізнесу з січня 2009 року. Фінансовий рік 2011 став рекордним із 30 млрд. дол. США в кредитуванні малого бізнесу.

- Залучення приватного капіталу через у розмірі 1 млрд. дол. США для інвестування малого бізнесу на ранній стадії створення у швидкозростаючих компаніях для підтримки їх інноваційної діяльності, розширення і створення нових робочих місць.

- Надання 1 млрд. дол. США фінансової допомоги поряд із приватним капіталом для інвестування компаній, розташованих у громадах або нових бізнес-секторах (наприклад, екологічно чистої енергії), щоб використовувати потужність усіх підприємств малого бізнесу США для використання технологій відновлення енергії і ресурсів.

- Забезпечення зобов'язань 13-ти найбільших кредиторів країни збільшити протягом наступних 3 років обсяг кредитування малого бізнесу на 20 млрд. дол. США для відкриття нових підприємств, підтримки існуючих, забезпечення їхнього розвитку і досягнення ними успіху.

- Забезпечення фінансування федеральних контрактів на суму близько 300 млрд. дол. США для винагороди переможців у сфері малого бізнесу, в тому числі – 120 млрд. дол. США з федеральних контрактів для малого бізнесу представників меншин.

### 3) Боротьба з бюрократією.

- Пряме інвестування у 2011 фінансовому році через невеликі Бізнес-інвестиційні компанії біля 2,8 млрд. дол. США "безпосередньо до рук" більше ніж 13 тис. підприємств. Цим досягається 54% скорочення термінів ліцензійної обробки.

- Час отримання первинного визначення патентоспроможності патентних заявок на їхню інноваційність скорочено майже на 40% у порівнянні з січнем 2009 року.

- Зменшено на 70% час отримання федерального дозволу на інвестиції



(кредити) для малого бізнесу у районах стихійних лих (за рахунок відміни складної електронної паперової обробки оформлення заявок).

4) Збільшення ресурсів для прискорення переносу ідей на ринки у США і за кордоном.

- Президент підписав закон про найбільш значимі реформи патентної системи США за останні 50 років. Нові умови скорочують обробку патентних заявок до 12 місяців, що розв'яже проблему інноваційного винагородження винахідників, підприємців і пропонує нові способи уникнути судових розглядів у відношенні дії патенту, а також захищає інтелектуальну власність американських винахідників за кордоном.

- Забезпечення більше 1 млн. підприємців безкоштовними консультаціями та технічною допомогою щороку через мережу з більш ніж 14 тис. консультантів. З 2009 року за рахунок розширення Інтернет-ресурсів понад 2,5 млн. підприємців отримали доступ до безкоштовних програм онлайн-навчання.

- Надання допомоги малому бізнесу в розширенні і конкуренції на зовнішніх ринках із більш ніж 6% збільшенням експорту продукції малого бізнесу з 2009 по 2010 рік.

- Надання понад 60 млн. дол. США федеральних і місцевих грантів партнерства з малим бізнесом для створення прогресу в досягненні п'ятирічної мети подвоєння експорту через Програму Національних експортних ініціатив [558, с. i-ii].

Як бачимо, основні напрямки діяльності президента США Б.Обами та американського уряду спрямовані на підтримку розвитку та процвітання малого бізнесу і підприємців та забезпечення їхнього поступального руху вперед.

Далі, на рис. 3.9 наведено дані щодо державної фінансової підтримки вищої освіти США у 2010-2014 роках – надходження від федерального уряду, урядів штатів і місцевих громад ([http://www.usgovernmentsspending.com/us\\_education\\_spending\\_20.html](http://www.usgovernmentsspending.com/us_education_spending_20.html)).

Стипендії і гранти у вищій освіті США. Як позитивний приклад державної підтримки вищої освіти розглянемо роль Федерального уряду США, що відіграє важливу роль у забезпеченні студентів стипендіями, позиками та надає допомогу у

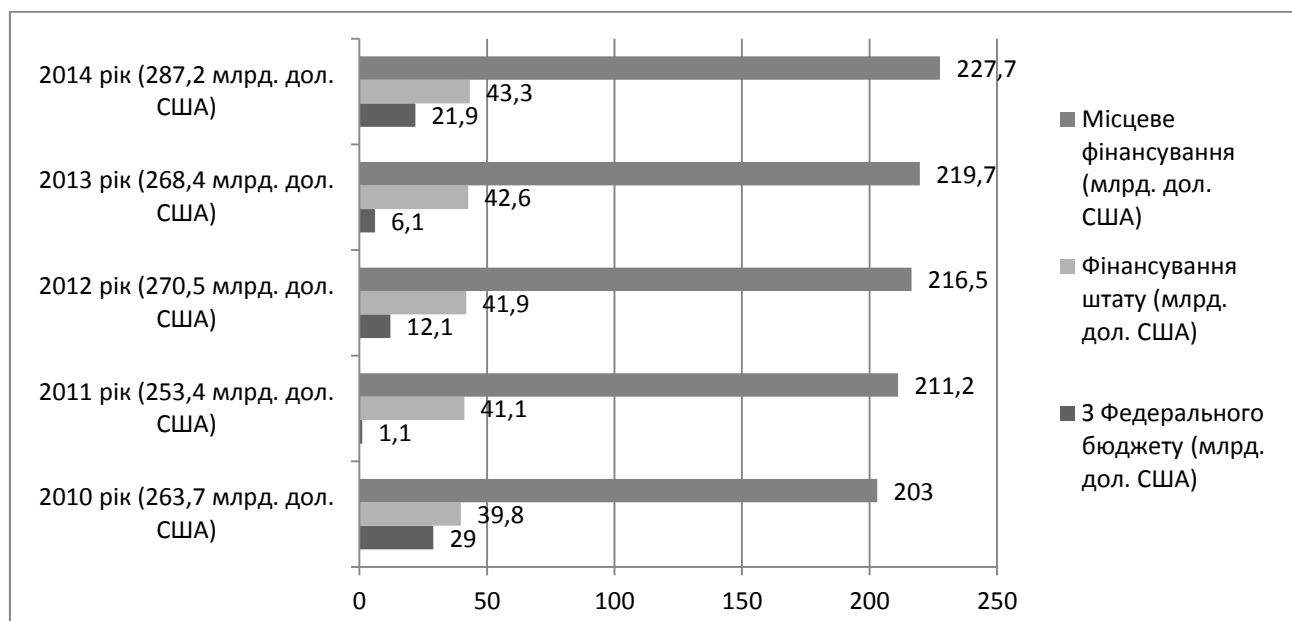


Рис. 3.9. Комплексне державне фінансування вищої освіти США (федеральне, від штатів і місцевих громад) у 2010-2014 роках (млрд. дол. США) (складено автором)

їхньому працевлаштуванні [5; 214; 412]. 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 ВНЗ, установлені 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 надає 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 (перестраховування) 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 позику 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 непрестижними, 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 розміщується на території цього штату. У США існує біля 40 видів стипендій, премій, винагород і позик, які можуть витратитися на фінансування

вищої освіти студентів-американців і деяких категорій іноземців. Американці вважають, що починати самостійне життя молодь повинна відразу після закінчення школи – тому їй надаються їй для цього необхідні можливості [194].

Цікавим 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 направляється на підтримку ролі, яку освіта і підприємництво можуть відіграти у забезпеченні сталого розвитку громади завдяки зусиллям незалежних осіб (див.: [www.kauffman.org](http://www.kauffman.org) та [www.colemanfoundation.org](http://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" (цит. за [194, с. 400]).

У додатку Б наведено результати порівняльного аналізу державної підтримки вищої освіти у європейських країнах, а також – в Україні.

### Висновки до розділу 3

1. Університети й інші типи ВНЗ у XXI сторіччі поряд із основними академічними місіями – навчання, дослідження, виховання, просвітництва, розвитку культури тощо – виконують ще й роль двигунів економічного розвитку, впроваджують і підтримують підприємництво в суспільстві, розвивають інноваційні форми підприємницької діяльності. Університети є двигунами економіки знань, але вони служать гуманістичним і культурним цілям суспільства і осіб.

2. Ефективними напрямками інноваційного розвитку сфери вищої освіти є широке впровадження академічного (університетського) підприємництва, інтелектуального підприємництва, у тому числі – комерціалізація результатів НДДКР, трансфер технологій, ліцензійно-патентна діяльність ВНЗ, утворення спін-офф і стартап компаній.

3. Зарубіжний досвід свідчить, що безумовно доведеним фактом є вплив підприємництва, підприємницької освіти та підприємницьких університетів на національне економічне зростання регіонів і країн в цілому. Інноваційне академічне

(університетське) підприємництво та орієнтовані на підприємницьку діяльність університети США прискорюють економічний і соціальний розвиток як регіонів, так і країни в цілому, сприяють укріпленню її конкурентоспроможності, перетворенню в суспільство знань та інноваційних технологій

4. Уряди провідних країн світу (у першу чергу – США, а також Великобританії, ФРН та ін.):

4.1. Витрачають значні фінансові ресурси на розвиток і підтримку вищої освіти, наукових досліджень, проектно-конструкторських робіт і впровадження отриманих результатів у промисловість і бізнес.

4.2. Послідовно та неухильно підтримують підприємницьку діяльність ВНЗ, проводить політику, вироблену на початку 1980-х років і спрямовану на інтенсифікацію трансферу технологій та розвиток малого технологічного бізнесу. Про це свідчить, наприклад, дієвість американського законодавства стосовно мотивації і підтримки підприємницьких ВНЗ і науково-дослідницьких установ щодо виконання НДДКР і трансферу технологій. Десять таких головних засадничих законів США в сфері заохочення наукових досліджень, трансферу технологій і комерціалізації результатів НДДКР, як: Закон Бай-Доула (1980 р.), Закон про технологічні інновації Стівенсона-Уайдлера (1980 р.), Закон про процедури патентування в університетах і малому бізнесі (1980 р.), Закон про розвиток інновацій в малому бізнесі (1982 р.), Закон про торгові марки (1984 р.), Закон про національні кооперативні дослідження (1984 р.), Закон про трансфер федеральних технологій (1986 р.), Всеохоплюючий Закон з торгівлі і конкуренції (1988 р.), Закон "Про фінансування Національного інституту стандартів і технологій в 1989 фінансовому році", Закон про національну конкурентоспроможність при передачі технологій (1989 р.) призвели до перебудови економічних відносин в сфері вищої освіти науки та виникнення феномену "академічного (університетського) підприємництва".

4.3. Щорічно збільшують асигнування на підтримку університетського (академічного) підприємництва як інноваційної економічно-господарської діяльності ВНЗ, на виконання НДДКР, ліцензування, патентування, комерціалізацію

всіх сфер діяльності ВНЗ, а також – підтримку прав інтелектуальної власності, що забезпечує країні економічне і науково-технічне лідерство в світі.

5. Вивчення досвіду економічно розвинених країн засвідчує, що інноваційний розвиток сфери вищої освіти, наприклад, США як і державна підтримка інноваційного академічного (університетського) підприємництва сприяє успішному впровадженню нових технологій в промисловість, значним фінансовим надходженням у ВНЗ за використання власних ліцензій і патентів. Також результатом успішного трансферу технологій у промисловість США є значна кількість нових стартап компаній, відкриття нових робочих місць, сприяння розвитку малого і середнього бізнесу.

6. Велике значення для фінансової спроможності провідних університетів світу відіграє інститут ендаументу.

7. Для подальшого соціально-економічного розвитку України доцільним може бути використання позитивного досвіду США з підтримки університетського підприємства, ефективної комерціалізації результатів НДДКР, трансферу технологій, розширення й підвищення ефективності діяльності інноваційних підприємницьких ВНЗ.

8. Для підвищення ефективності комерціалізації результатів НДДКР в Україні необхідною є державна законодавча підтримка патентно-ліцензійної діяльності та трансферу технологій вітчизняних ВНЗ і науково-дослідницьких інститутів (установ), утворення спеціалізованих загальноукраїнських і галузевих організацій із трансферу технологій, посилення мотивації науково-педагогічного персоналу до розробки інноваційних технологій, здійснення винаходів, патентування і ліцензування важливих для народного господарства результатів НДДКР.



## РОЗДІЛ 4

### ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СУСПІЛЬСТВА

4.1. Вплив інноваційного академічного (університетського) підприємництва на прискорений розвиток суспільства знань

Ринкові відносини, що викликають і 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 інноваційного розвитку університетської і академічної науки, економіки та промисловості є гармонійна співпраця ВНЗ, академічних і галузевих НДІ, бізнесу (підприємництва і виробництва) з владою (державою). Прикладом цього є успішне використання у багатьох країнах світу запропонованої Г.Іцковіцем інноваційної 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 національної 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 й ефективно співпрацюють із бізнесом і промисловістю, з державними (урядовими) установами за моделлю "потрійної

спіралі". Проблемам застосування моделі (теорії) "потрійної спіралі" і її доцільності для інноваційного розвитку ВНЗ, промисловості і суспільства присвячено роботи [107; 144; 392; 397; 400], досвіду реального впровадження моделі "потрійної спіралі" в різних країнах світу, а також – в умовах Російської Федерації – праці [97; 198], теорії і практичній діяльності підприємницьких університетів – [107; 309; 340; 392; 397; 400], теорії академічного капіталізму – [569-570].

Проблеми подальшого розвитку і 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 є вибір оптимального шляху реформ, реорганізації і змін в освітніх, наукових і промислово-економічних систем, що могли б призвести до успіху і процвітання України, її системи вищої освіти, промисловості та економіки. Далі детально дослідимо особливості концепції і моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковіца, розглянемо реальну роль дослідницьких підприємницьких ВНЗ у інноваційному розвитку суспільства, проаналізуємо доцільність, шляхи і можливість застосування моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковіца в умовах України, а також визначимо можливі напрями подальшого удосконалення та розвитку академічного (університетського) підприємництва і підприємницьких ВНЗ у сучасних ринкових умовах в Україні.

Концепція Г.Іцковіца інноваційного розвитку суспільства. Автор концепції моделі "Потрійної спіралі" професор Стенфордського університету і Центру досліджень в області підприємництва Бізнес-школи Единбурзького університету Г.Іцковіц у своїх роботах [107; 392; 397; 400] 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, заснованому на науковому знанні, характерним є посилення ролі університетів у взаємодії із промисловістю і 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 їх трьох інституцій "частково бере на себе роль іншої". Інституції, що є здатними виконувати нетрадиційні функції, вважаються *важливим джерелом інновацій*.

Раніше, починаючи з 1960-х років, ролі кожної інституції були строго й чітко визначеними: 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 у 1980-х роках важливості "знання" і ролі університетів в інкубації наукоємних компаній дозволило університетам отримати більшу питому вагу у процесі потрійної взаємодії із бізнесом і владою. І, якщо раніше університети розглядалися лише як джерело кадрів і знань, то в кінці XIX – на початку XX сторіч у ВНЗ 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 уже існуючих і діючих фірм, сучасні університети прагнуть об'єднати свої дослідницькі і 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 регіонів. 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 посланнями і основою теорії моделі "Потрійної спіралі" є

ствердження, 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) 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 розвиткові у студентів підприємницьких задатків, розвинення характерних підприємницьких рис і навичок і комерціалізацію результатів академічної (освітньо-наукової) діяльності.

Тренд зміни характеру освіти вже є наявним 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 своїх чітко окреслених (визначених) кордонів (див. далі рис. 4.1-4.2) [107, с. 42-43].

В кожній із цих моделей існує як бажання університетів і бізнесу до більшої незалежності від держави, так і, навпаки, ріст взаємозалежності 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 організаційних інновацій (див. далі рис. 4.3) [107, с. 43-44].

Базова модель "потрійної спіралі" поступово вибудовується саме з подібних модельних варіацій у національних інноваційних системах [107, с. 44].

Незважаючи на відмінності в ідеологіях, у адміністративно-командної і

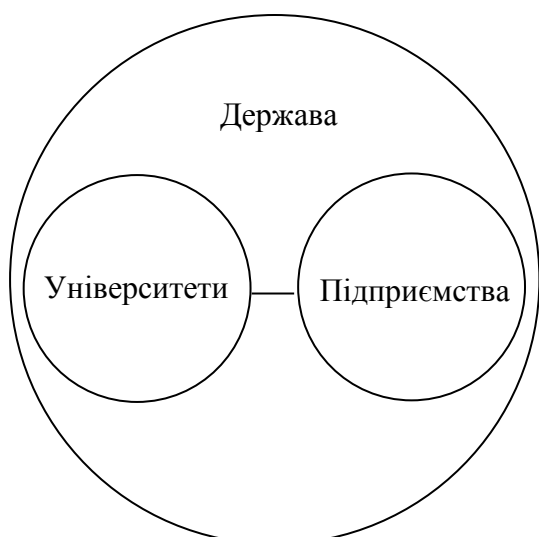


Рис. 4.1. Адміністративно-командна модель [107, с. 42]

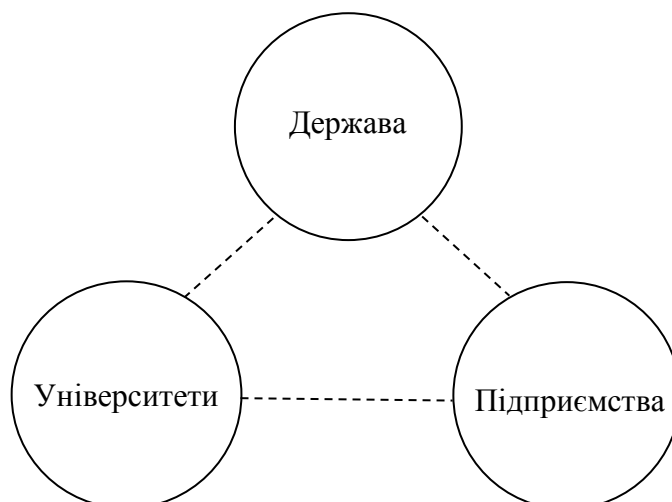


Рис. 4.2. Ринкова модель [107, с. 43]



Рис. 4.3. Соціальна структура потрійної спіралі [107, с. 44].

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 дві протилежні сторони взаємодії держави і бізнесу. Адміністративно-командна модель підкреслює регулюючу і домінуючу роль держави, а ринкова модель є заснованою 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, слаба держава і сильний бізнес є складовими ринкової моделі [107, с. 44].

Г.Іцковіц зазначає, що відповідно до теорії поля "потрійної спіралі" спіралі складаються із внутрішнього стрижня і зовнішнього простору [107, с. 51]. Модель (див. далі рис. 4.4), пояснює, чому усі три фактори зберігають чітко виражений і відносно незалежний фактор; демонструє, де виникають взаємовідносини між ними; 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. Модель також допомагає визначити, у який момент інституційній сфері загрожує втрата своєї ідентичності [107, с. 51].

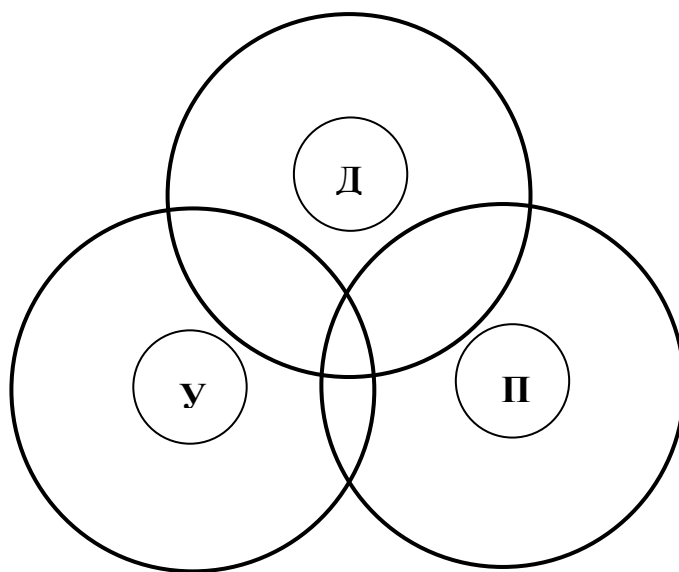


Рис. 4.4. Модель взаємодії полів "потрійної спіралі": Д – держава; У – університети; П – підприємства [107, с. 52]

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" [107, с. 54]. Відбувається розвиток "потрійної спіралі" саме за типом спіралі. Тобто – синтез еволюції по вертикальній осі спіралі і обертання по горизонтальній (див. далі рис. 4.5).

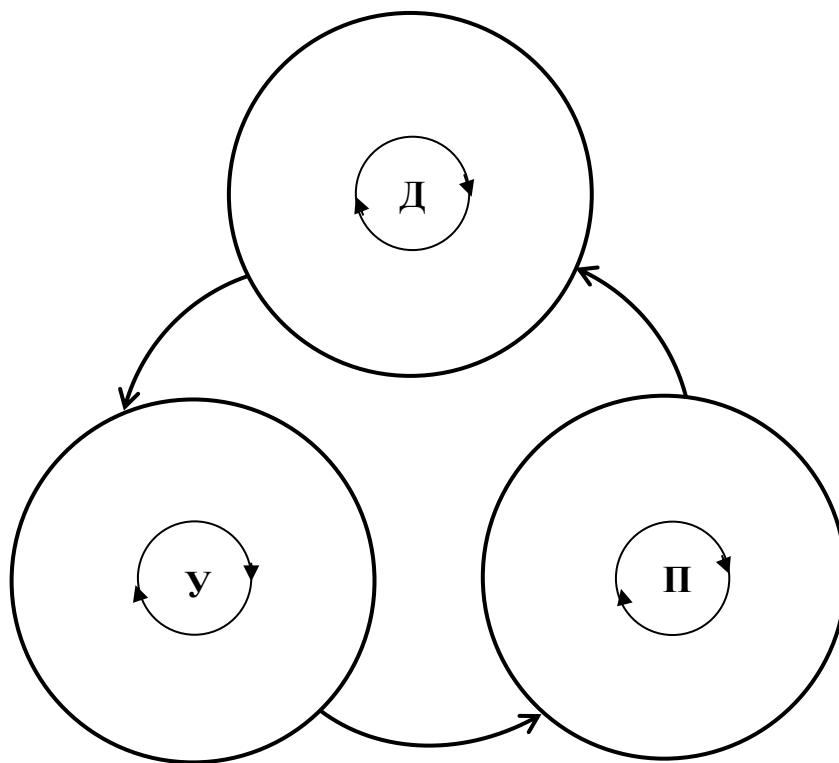


Рис. 4.5. Циркуляція індивідів у "потрійній спіралі" [107, с.54].

Розглянемо більш уважно рисунок 4.5. Переміщення співробітників у моделі

"потрійної спіралі визначається терміном "двері, що обертаються" (revolving door), що є феноменом наслідку корпоративного переважання державою і несприятливої дії військового сектору на економіку [107, с.55-56].

Переміщення людей, що є пов'язаною із зміною місця роботи, сприяє їхньому спілкуванню і, як наслідок, генерації нових ідей. В країнах, де існує циркуляція наукової еліти, відбувається і розвиток інновацій і країни в цілому. Г.Іцковіц виділяє три такі типи циркуляції [107, с.56]:

1. Циркуляція за одним направленням (спрямуванням) 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 співпраці та плідного 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 виводу готової продукції на ринки і, як результат, стрімкому розвитку держав і суспільства в цілому. Країни і регіони із недостатнім функціонуванням ІТ-технологій помітно відстають і у науково-технічному і економічному розвитку.

Таким чином, взаємна користь учасників моделі "потрійної спіралі" є наявною для кожного з них, що є результатом їхньої рівноцінної участі у інноваціях.

Капіталізація знань є основою нової місії університету. Тепер він більше є пов'язаним 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 і устаткування ВНЗ) і 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 їхнього 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), взаємно підтримуючи одне одного. Крім цього, 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 та 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, продуктових і технологічних інновацій. Вид підприємництва з використанням венчурного капіталу є характерним для

комерціалізації результатів наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок дослідницьких підприємницьких університетів у наукомістких і, в першу чергу, у високотехнологічних галузях, де позитивний результат не є гарантованим 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 наукомістких 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.

У Африці підприємницька модель почала вибудовуватися, 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, шляхом навчання студентів утворенню підприємств, замість очікування ініціативи від професорсько-викладацького складу. Причому комерціалізація досліджень зазвичай розглядається як завдання для ВНЗ від європейських національних урядів [107, с.67]. Недостатня залученість професорсько-викладацького складу і студентів ВНЗ

цих країн у 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.

Об'єктивні чинники розвитку підприємництва в університетах. Трансформація університету в загальноновизнане джерело технологій, людських ресурсів і знань зумовила можливості для створення системи формального трансферу технологій замість тих, що покладалися 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 не є істотною. 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, досягаючи 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 (виробляють) знання, їхнє 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, частогусто 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 отримає свій розвиток у межах університету або буде тісно пов'язаною з ним або 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 більше всього 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 академічних установ різних видів (освітні коледжі, дослідницькі університети, політехнічні інститути і так далі) в 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 в і у 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 проєктів, 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 в 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 продукуючі знання установи (виробники знань) можуть розглядаються як генератори майбутнього економічного зростання – навіть більшою мірою, чим 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 вже 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 в 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 грає 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 слідує третя місія університету – економічний і соціальний розвиток. Підприємницький університет – сучасний феномен: наукове співтовариство бере на себе завдання реалізувати новий спосіб виробництва, заснований на безперервному надходженні організаційних і технологічних інновацій. Залежно від академічної традиції ця нова місія здійснюється по-різному в багатьох країнах.

Комерціалізація діяльності університетів і їхній зв'язок із бізнесом. Залучення університетів до економічного і соціального розвитку є спільною політичною тенденцією, завдяки якій країни переймають програми і ідеї один у одного. Навчання підприємництву – зростаючий феномен, який спостерігається в докторських програмах (Ph.D) у США, а європейських академічних підприємців все частіше можна зустріти у Великобританії, Іспанії та в інших розвинених країнах.

Групи вчених і нові високотехнологічні фірми взаємодіють із 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. Все 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 у 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 сьогоднішній день відділи трансферу технологій є більш ніж в 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 в 1999 році було створено більше 300 фірм. Ці цифри узяті із звітів учених, які надавали інформацію з комерційного потенціалу наукових досліджень, що проводяться в університетах.

Викладачі як в 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: як внесок у галузь знання, і як можливість їхнього 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 проектів з точки зору венчурних капіталістів, з якими їм доводиться працювати в процесі створення підприємств. Джерелом цього інтересу до комерціалізації швидше слугують фундаментальні дослідження, чим 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 конку-

рентоспроможність. Все це веде до зміни ролі університету, робить його більш значимим для збільшення продуктивності підприємств.

Головною причиною появи підприємницького університету, що зберігає межі класичного дослідницького університету, є зростання багатоцільових областей досліджень, що володіють одночасно теоретичним, технологічним і комерційним потенціалом. Наявність у знання цих множинних характеристик призвела до багатозадачності ролі учених 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 здійснюються в різні часові проміжки, в різних місцях і різними вченими. Поява багатоцільового знання призвела до введення поняття поступального дослідження – поняття більш розмитого, ніж прикладне дослідження (послідовна діяльність, яка 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 всіляких 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 (відношень) із бізнесом стала поява біотехнології на основі молекулярної біології. Деякі дослідники розглядають це як окремих (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.



Витоки походження підприємницьких університетів. Як вже зазначалося у попередніх главах у Массачусетському технологічному інституті і Гарварді створення фірм на базі науково-дослідних проектів в області промислового консалтінгу 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 створення підприємств вважалося нормою для більшості викладачів і керівників гуманітарних дослідницьких університетів. Останніми роками гуманітарні університети переглянули свою точку зору і інтегрували процес створення підприємств в освітні програми, а також створили адміністративні одиниці, такі як офіси із ліцензування і інкубатори для продовження розвитку в цьому напрямі.

Не дивлячись 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.

У 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 положення (стану) сільського господарства (наприклад: Університет Берклі (Berkeley)) і промисловості (наприклад: Массачусетський технологічний інститут);

- класичні університети, засновані на фундаментальних дослідженнях, так звані університети "башти слонової кісті" (наприклад: Університет Джона Хопкінса – John Hopkins і університет Чикаго – Chicago).

Ці дві моделі, що існували до недавнього часу паралельно один одному, поступово зближуються в силу постійний зростаючій 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 вийшла за межі завдання збереження знання (освіта) і почала включати також створення знання (дослідження) і, потім, використання цього знання (підприємництво). Кожне подальше організаційне нововведення дає університету додаткові можливості для самостійного формування стратегії свого розвитку. Дослідницький університет з'явився як інституційний формат у середині ХІХ 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 в його розвитку впродовж всього ХVІІІ століття, контролюючи процес призначення на посади в освітніх установах. Призначення професорського складу, контроль оснащення і профілю лабораторій здійснювалися навіть не дивлячись 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 не дивлячись 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 їхнім 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 взаємовідносини (відносини), що використовувалися переважно для консультацій, державний статус німецької професури перешкодив утворенню фірм. Таким чином, неможливо провести паралель між діяльністю таких фігур, як Лібіг (Liebig), і поточною ситуацією в області створення фірм університетами.

Розвиток і поглиблення взаємодії університетів і бізнесу. Основою сучасних стосунків (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.

Всі ці напрями мають свої способи організації досліджень, навіть за умови, що вони є взаємопересічними і не взаємовиключають один одного. Фундаментальні дослідження здійснюються дослідницькою групою, яка функціонує як квазіфірма; наукові парки виділяють приміщення для дослідницьких підрозділів компаній, що пропонують проекти і готових 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 враховувати 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 Ванневару Буша. Він відхилив доповідь комісії, згідно якій 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, усе більше зростаючі потреби у фінансових ресурсах на ведення дослідницької діяльності неминуче вимушують 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 ХХ століття почали оцінювати свої дослідницькі проекти не лише з точки зору вкладу у фундаментальну науку, але і з точки зору взаємин із бізнесом. З 1930-х роках регіональні, а потім і федеральні влади розглядають університет із урахуванням підтримки з боку венчурного капіталу і наявності можливостей створення інкубаторів у якості джерела економічного оновлення і розвитку.

Першим кроком в розвитку університетської підприємницької етики стала підвищена увага до результатів досліджень, які володіють потенціалом для практичного застосування (вживання), 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 боку, 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 вкладу суспільства і класичну лінійну модель дисциплінарного розвитку. Ці два процеси знаходяться в інтерактивному взаємозв'язку часто за допомогою університетського підрозділу, що здійснює трансфер технологій, переміщаючи 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, що вже діють і потребують тіснішого контакту з наукою.

При посиленні взаємодії інституційних сфер з'являється двосторонній взаємоспрямований 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 долю участі в статутному капіталі і прибутку, що їх отримують ВНЗ в обмін за свою підтримку.

Університети знаходяться в тісній взаємодії з фірмами, що спеціалізуються на проведенні досліджень 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 грають університети в економічному розвитку, видозмінює способи виконання

цих завдань.

Очевидно, що надважливим завданням підприємницьких дослідницьких ВНЗ є ефективний трансфер технологій. Далі на рис. 4.6, як приклад, наведено схему еволюції можливостей трансферу технологій університету за Г.Іцковіцем [107; 144].

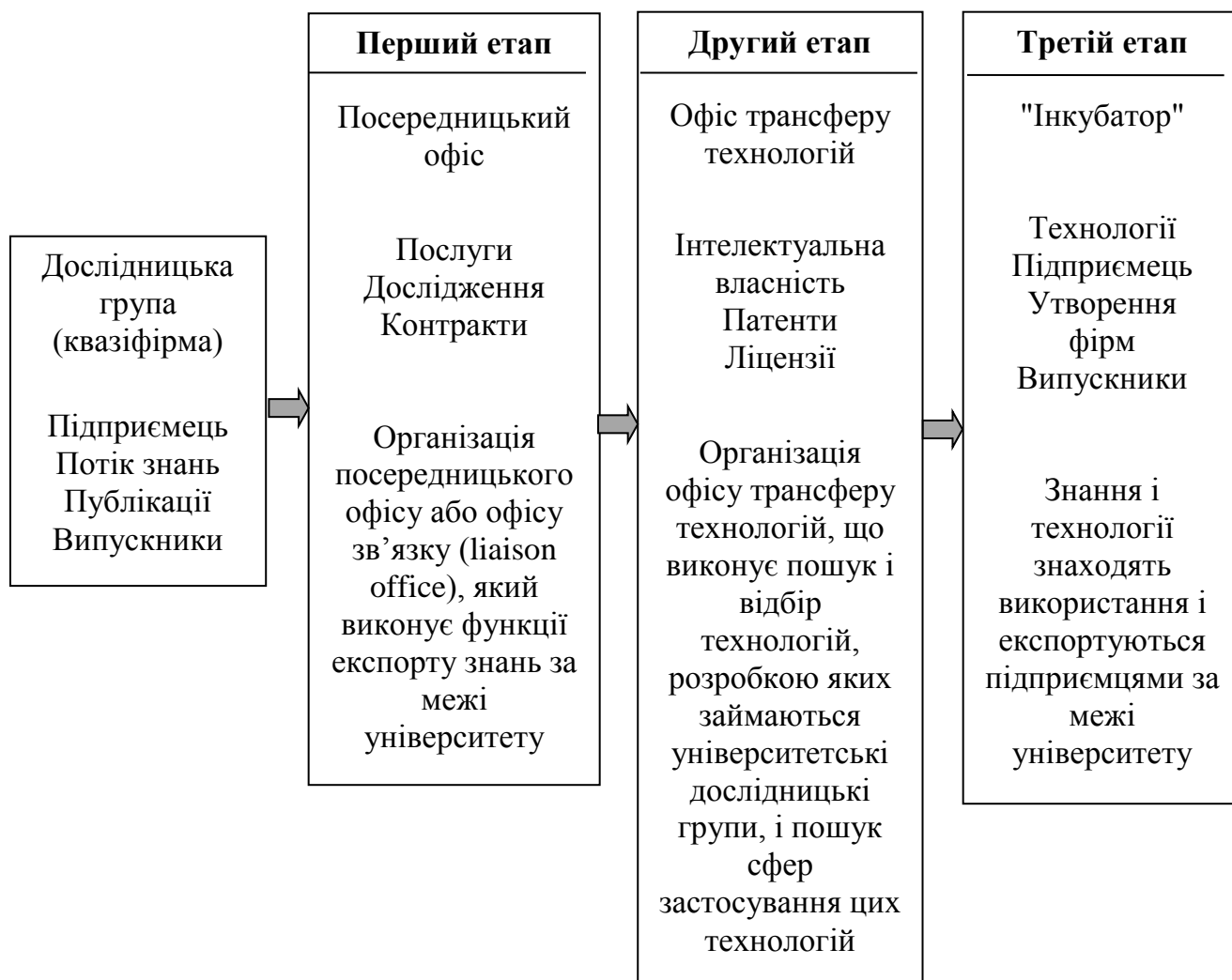


Рис. 4.6. Еволюція можливостей трансферу технологій університету за Г.Іцковіцем [107; 144].

Розвиток трансферу технологій (рис. 4.6) 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 їхньої 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. Для цього вони проводили маркетингові дослідження, займалися пошуком підтримки для проектів 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-вимірювальної апаратури. Виникнення фірм на основі венчурного капіталу ознаменувало початок формалізації цієї діяльності. Такі фірми стали зовнішньою каркасною структурою для створення проектних фірм, що розташовувалися на вільних університетських площах. Інкубатор є формальною організацією, що надає місце для роботи і усіляку підтримку молодим фірмам, що вирости з університетських науково-дослідних проектів. Така структура з'явилася на початку 1980-х рр. навіть в Ренселлерівському політехнічному інституті (Renssellear Polytechnic Institute) в Трої, Нью-Йорк (Troy, New York), що раніше не мав традицій створення фірм на своїй базі, але проте його інкубатор активно використовується і до цього дня.

Складові підприємницьких дослідницьких університетів та їх роль у трансфері технологій, створенні нових фірм, інноваційному регіональному розвитку, а також у

економічному зростанні суспільства розглядаються у розділі 2.

Підприємницькі якості і нова 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 в 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 "башта слонової кістки" не виявився ізольованим 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, має місце реновація внутрішньої університетської структури. Природно, класичні освітні коледжі все ще існують в США і Ірландії, але їх слід розглядати як крайні периферійні елементи в моделі підприємницького університету (перший елемент на рис. 4.6). Проте це "стволова 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. 4.6).

Перший (початковий) варіант підприємницького університету – це перехідна стадія від дослідницького університету. На цьому етапі (другий елемент на рис. 4.6) 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 університетському 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 областей дії інституційної сфери те, що в попередній моделі вважалося б зовнішнім полем, в цій моделі вже включатиметься у внутрішню структуру. Точно так, як і в класичній моделі дослідницького університету, існує двосторонньо спрямований потік між освітою і дослідженнями, в цій моделі двосторонній потік присутній між дослідженнями і економічно-соціальним розвитком. Не дивлячись на недостатній обсяг кількісних даних, наголошується постійно зростаюче число академічних учених і 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 цієї задачі відбувається по-різному. Наприклад, права на інтелектуальну власність можуть бути розділені між винахідниками і університетом, як це відбувається в США і Великобританії (Кембриджський університет); у Швеції ж вони повністю належать професурі. Проте в Швеції сформовані університетські "холдингові компанії", в чій 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 області бізнесу, тоді як раніше наявність цих знань було характерним лише для додаткових освітніх програм і додаткових функцій університету.

Третій елемент на рис. 4.6 – 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) в США, і становлення Технологічного інституту Блекінге (Blekinge Institute of Technology) на базі наукового парку в Карлс-круна Роннебю (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. 4.6 демонструє інтеграцію підприємницької діяльності в 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 в ХХ столітті в Массачусетському технологічному інституті, пізніше були перейняті й іншими освітніми установами. Американська модель

підприємницького університету інституціоналізована в 1980 році поправкою до закону про патенти і торгівельні 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 протиріччя між правом держави на володіння інтелектуальною власністю, 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. Не зважаючи 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 в рамках університету, але що 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 їхнього 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.

Розширена роль підприємницького університету. Академічна модель підприємництва. Важливим аргументом у розширенні ролі університету стала рентабельність: об'єднання освітньої і дослідницької функцій в межах однієї установи

було менш витратним, ніж утримання окремих організацій для виконання кожної із цих функцій, як це відбувається в Європі. Співробітники університетів, які незадоволені тим, яка 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 їхньою 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, вже є ознакою змін в академічній місії.

Підтримка взаємозв'язку між суспільними науками і виділенням державного фінансування стає менш значимою в порівнянні 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 їхнього подальшого патентування. Окрім здійснення процедури отримання права на володіння на інтелектуальну власність, ці структури займаються не лише ліцензуванням, але і 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 в 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 академічними 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. *Змішення 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 їхніх взаємин із університетом.

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 відноситися організації/установи,

діяльність яких є спрямованою 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. 4.7. Як зазначає Г.Іцковіц, інновації можуть проходити наступний 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) [107, с.59].

Аналізуючи можливості впровадження моделі "потрійної спіралі", Г. Іцковіц зазначає, що, по-перше, для цього необхідно є 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.

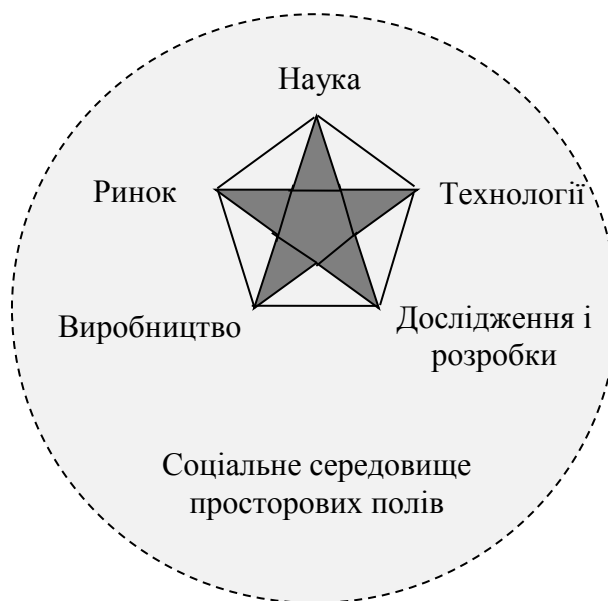


Рис. 4.7. Нелінійна мережева п'ятикутна модель технологічних інновацій [107, с.59].

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 додасть нову динаміку всій системі співдружності університетів, промисловості (бізнесу) і держави [107; 144].

4.2. Роль академічного підприємництва і налаштованих на підприємництво університетів у розвитку інкубаторів

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 із 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 на університетському світі і ділових колах.

Окрім створення фірм, інкубація складає частину розширеної системи по заповненню пропусків в підвищенні «організаційної щільності» регіонів і введенню нових «організаційних потужностей» в суспільство. Інкубатор використовується для сприяння створенню бізнесу на ранній стадії розробки технології, для підвищення технологічного рівня вже існуючого бізнесу і для створення робочих місць в районах з хронічним безробіттям. Окрім комерційних підприємств, інкубація в даний час асоціюється з розвитком кооперативів, творчих груп і недержавних організацій. Далі розглянемо процес еволюції інкубатора від механізму підтримки високотехнологічних компаній до методології із створення організацій, що можуть виконувати найрізноманітніші завдання.

Інкубатор інновацій: походження, етапи розвитку та різновиди. Університетські інкубатори спочатку були заснованими 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 ученими 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, яким слідує університети при прийомі студентів. Ці правила засновані на оцінці досягнень у минулому і перспектив на майбутнє, враховують кваліфікацію організаторів підприємства і очікуваний вклад цього підприємства в економічний і суспільний розвиток. Прийнятій до інкубатору фірмі директор інкубатору може дати стратегічну раду 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 фірмами 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 заснованими ученими і бізнесменами, які знаходяться в одному місці і вчать один у одного.

Інкубатори виникли унаслідок 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), в промисловому районі, що переживав занепад. У інституті вже працювала велика лабораторія з промислових досліджень. Усвідомлюючи необхідність систематизованого методу стимулювання утворення нових підприємств, Політехнічний інститут Ренселлера запозичив концепцію інкубатора у корпорації "Дженерал Електрик" (General Electric Corporation), що знаходилася у сусідньому районі Ськенектаді (США, штат Нью-Йорк). Її запропонував доктор П'єр Абетті з дослідницької лабораторії корпорації "Дженерал Електрик", який отримав в 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 що підтримує їхнє зростання, є місцем для реалізації в університеті деяких з цих змішаних ролей.

Витоки інкубатора як організаційної одиниці просліджуються 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 підприємства 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 по звукозапису, 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 і 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 протилежність 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" 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 відносяться 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 велику свободу дій «за спиною» керівництва. Ці таємні корпоративні дослідницькі відділи інколи називали підпільними лабораторіями в стилі skunk works. Такі компанії, як "Контрол Дейта" 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 зберігати 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 інкубатору 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 строго сфокусованою на окремій технічній темі, наприклад Інтернеті, з метою створення або надання спільного простору для декількох тісно зв'язаних підприємств. Приватний інкубатор надає підприємцям капітал, а також послуги з розвитку діяльності і обслуговування на підтримку цих підприємств. Направляючи діяльність підприємців, 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 здобутті 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 один із одним: ведуть спільні справи на різних рівнях логістичного ланцюжка, обмінюються інформацією, кооперуються і конкурують.

Поширення ідеї інкубатора: останні досягнення й сучасні моделі. Ідея інкубатора поширилася в науковому співтоваристві як в 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 в 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, ґрунтується на тому, що університети Нью-Йорку дуже зайняті конкуренцією між собою, тоді як у Ріо-де-Жанейро провідні університети співробітничать чають 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 невиробничого 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 3 000 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 низько-технологічні підприємства, кооперативи і недержавні організації. Хоча інкубація відбувається у самих різних напрямках, переслідуючи безліч цілей, можна виділити основні елементи моделі

інкубатора:

- процес відбору, стимулюючий 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 і 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 усіма формальними і неформальними аспектами, що з цього випливають. 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, 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 спільному (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) університетські (наука), виробничі (бізнес) і державні дослідницькі лабораторії. У 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 ученими, 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 слідує 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 і 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 робити 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. 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, в середині перебування в нім і після випуску, тобто – впродовж усього триетапного процесу. Після додаткової експертизи компаній-претендентів кошти можуть бути інвестовані в кращі фірми для сприяння їхньому розвитку і виходу з інкубатора.

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 із 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 різнорідних 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 в 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 підприємствами, що його створюють, які на найранішій стадії діяльності починають вести справи і укладати оборутки (для здійснення операцій) один з одним. Передбачається, що підприємства доповнюватимуть один одного і 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.

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 і 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 строгою "державною" традицією спочатку існував досить сильний опір інкубаторам із боку багатьох викладачів із 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 в колісці університету не зупинив розвиток інкубації, а лише посприяв 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 – власті 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 і спільно з муніципалітетами, і не лише в містах, де були університети, але і в інших населених пунктах. Підтримка поширення інкубаторів надходила із різних джерел. Сталася деякі зміни і в університетських бізнес-інкубаторах, наприклад були створені "готелі для підприємств" – поперед інкубаційний 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 між 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, знаходячись 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. В 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 різні 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 і 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 високо компетентних 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 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 в сфері біотехнології, а інші – в 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 в 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 виразилася у візитах в інкубатори, такі як "Симбїон" 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 грати першочергову єдиальну роль для виникаючих 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 більш системного 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 одиничне рішення, яке вирішує проблему, зв'язуючи безпосередньо лише два об'єкти. Якщо для передачі "жорстких" технологій вже 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 Ренселлера.

Положення 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 або родинних міжнародних зв'язків, то йому потрібна підтримка.

Всесвітня мережа інновацій, інкубація інкубаторів і принципи інкубації. У 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. Потрібний 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.

Передача технологій між країнами відбувається, як правило, 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 Бостоні університеті, який займався пошуком ринку для винаходів одного з професорів біотехнологічної компанії, яка є членом регіональної організації "Медікон Веллі" (Medicon Valley) в 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 деякий каталог технологій, створених підприємствами в інкубаторах світу. Причому цій організації необхідним є 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 в 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 відео-конференцій і використання програмних засобів типа "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 відношення до комп'ютера. Ми тепер розглядаємо Інтернет як механізм зв'язку між комп'ютерами і людьми. Варто

створити новий вигляд 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 перш за все створення нових підприємств, що проводять 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 в 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 в 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 по просуванню трансферу технологій і поширенню нової бізнес-моделі. Політехнічний університет в місті Мілані (Polytechnico Milan) вже прийняв цю модель для зв'язку інкубаторів своїх супутникових (супутніх) кампусів у Ломбардії з основним кампусом в Мілані.

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, ширше, ніж формат інкубатора як окремої організації, і можуть бути виражені в наступних постулатах.

- Розвиток науки і технологій все більшою мірою вбудовується в тріаду взаємин "університети – підприємства – держава". Організації і установи в кожному секторі (наукове співтовариство, державні органи, бізнес) грають змішані ролі, які піднімають їх над класичним розумінням ролі цих секторів, і в результаті з'являються нові ампула: учені-підприємці, бізнесмени-вчені, а також – стратеги з бізнесу у державних органах (чиновники із стратегічним мисленням бізнесменів).

- Інкубатори є організаціями, які виводять взаємодію в тріаді 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 і іншими установами може підвищити швидкість утворення інновацій і винаходів як в 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 в технології і підприємства, здатні конкурувати на міжнародному рівні.

Університетські підприємницькі програми і інкубатори можуть перекласти

трансфер технологій із лінійного потоку "північ-південь" у 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 контр норм (2, 4, 6, 8).

1. Процес відбору при прийомі в інкубатор примушує 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 інкубатору 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 для заохочення "взаємного навчання підприємств". Можна також організувати клуби, щоб цей процес продовжився і після виходу фірм із інкубатора.

5. Досвідчений підприємець як директор може консультувати засновників нових фірм. У 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 директор інкубатора вибирається 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, чим 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.

Розглянемо далі особливості управління інноваційною діяльністю ВНЗ.

4.3. Узагальнення систем управління інноваційною діяльністю орієнтованих на академічне підприємництво університетів

Особливості управління інноваційною діяльністю: інноваційна політика та інноваційні відносини. 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 [80, с. 805], до нововведень належить новітня техніка і технології, сучасні виробничі процеси, наукові, організаційні, управлінські 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.

Сутність і види інноваційної політики підприємства (організації). Одним із

інструментів управління інноваціями є інноваційна політика підприємства (організації) [100, 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 процесу, 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), розрізняються 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.

Сутність інноваційної політики ВНЗ. ВНЗ 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 різно-

видностей, місця мешкання, стану здоров'я, рівня попереднього навчання тощо. Це не дозволяє відсікти від освіти велику кількість людей, які її потребують [100, с. 23].

Друге обмеження викликано наявністю суттєвої 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 [100, 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 некупних у короткотерміновому і вартісному відношенні інновацій, сфера довгострокового інвестування. *По-третє*, в умовах ринку інноваційні цикли

характеризуються короткостроковістю, освітні (освітньо-наукові) ж цикли пошуку й розповсюдження знань, відтворення 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) [100, 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 [100, 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 [100, 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 інновації;
- матеріальне, моральне і соціальне заохочення інноваційної активності;
- облік і оцінка ризиків.

Інноваційна політика підприємницького 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.

Види інноваційної політики підприємницьких ВНЗ. Інноваційна політика підприємницького ВНЗ повинна враховувати специфічні особливості діяльності навчального закладу, орієнтованого на академічне підприємництво. Основними складовими інноваційної політики підприємницького ВНЗ (рис. 4.8) є:

1) Середовище:

• зовнішнє – сприятливе, нейтральне, несприятливе:

✓ регіональний (муніципальний) рівень;

✓ національний рівень;

✓ міжнародний рівень;

• внутрішнє.

2) Мета розвитку ВНЗ:

• звуження (зменшення);

• зростання (розширення):

✓ екстенсивне;

✓ інтенсивне.

3) Відношення до ризику:

• ризикова;

• помірна (поміrkована).

4) Сфера діяльності:

• освітня;

• наукова (науково-технічна);

• культурно-виховна;

• адміністративно-управлінська;

• фінансова;

• академічно-підприємницька;

• супутня підприємницька (надання різноманітних платних послуг)

• господарська, комерційна, допоміжна, інші види діяльності ВНЗ;

• спорт, дозвілля, побут, позааудиторна діяльність ВНЗ.

5) Характер вибору інновацій:

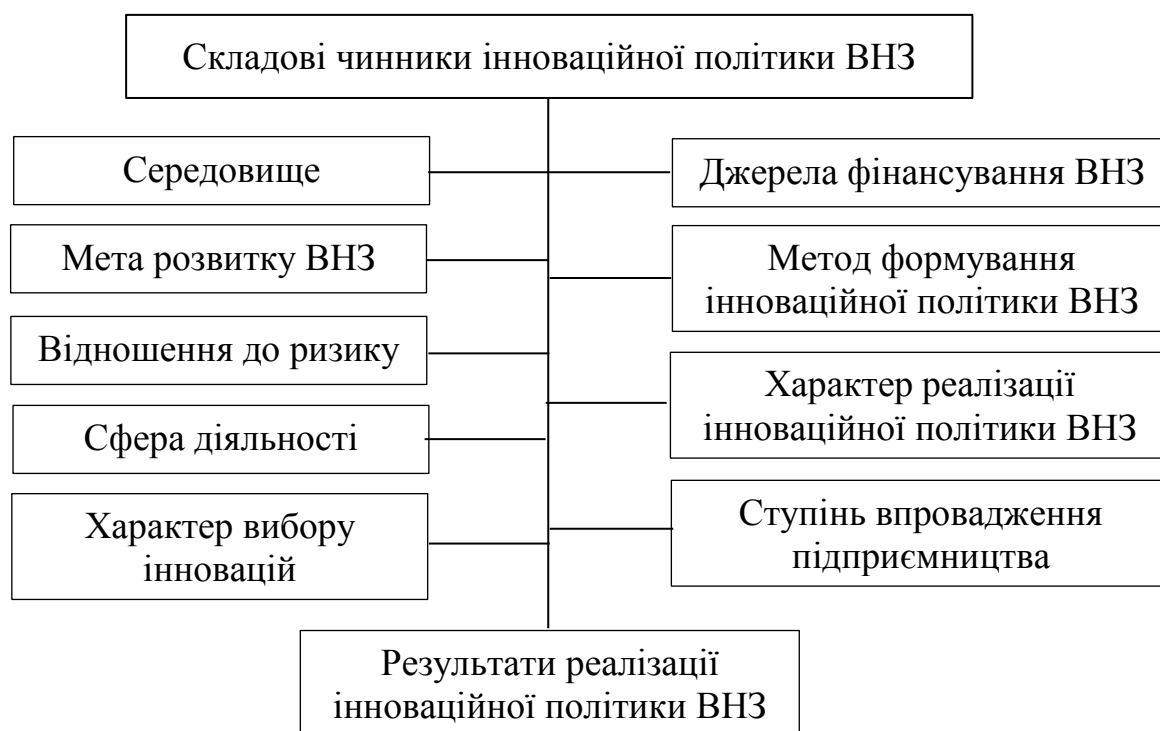


Рис. 4.8. Основні складові інноваційної політики ВНЗ (розробка автора)

- селективний;
  - індикативний;
  - комплексний.
- б) 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.

10) Очікувані результати реалізації інноваційної політики ВНЗ:

- інноваційний розвиток ВНЗ;
- інноваційний розвиток регіону;
- локальне, регіональне і національне економічне зростання.

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 однією 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); *академічно-підприємницькою* (патентна і ліцензійна діяльність, трансфер технологій і розповсюдження нових знань, комерціалізація результатів НДДКР); *господарською* (адміністративно-господарська діяльність), *комерційною* (отримання додаткових прибутків за рахунок: комерційного використання нерухомості та матеріально-технічних засобів ВНЗ; організації на комерційних умовах супутніх і додаткових освітньо-наукових послуг, професійних консультацій ті експертиз; надання на умовах оренди приміщень і обладнання для проведення форумів, конференцій, семінарів; виготовлення і реалізація сувенірної продукції ВНЗ; організація на контрактних умовах видавничої діяльності для внутрішніх і зовнішніх замовників тощо), *допоміжною та іншою* (за видами діяльності ВНЗ); *спортивною, з організації дозвілля студентів і викладачів, з удосконалення і поліпшення побуту студентів і викладачів, позааудиторної*

*діяльності ВНЗ* (організація спортивних змагань, 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 реалізовується відповідно до прийнятої програми і планів інноваційної діяльності, або – нестабільною, тобто такою, що реалізовується 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 підприємництво 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.

Очікується, що результатами реалізації інноваційної політики ВНЗ можуть бути як внутрішній інноваційний розвиток ВНЗ, так і інноваційний розвиток регіону, локальне, регіональне і національне економічне зростання. Впровадження інновацій

у промисловість (бізнес) може здійснюватися за рахунок трансферу інноваційних технологій, перенесення (трансплантації) нових видів промисловості, відкриття нових фірм і компаній (стартапів), удосконалення та інноваційної трансформації існуючих індустріальних об'єктів тощо. Разом із досконалою академічною підприємницькою діяльністю, що дозволяє комерціалізувати результати НДДКР, місцевий, регіональний і національний інноваційний розвиток є суттєвим внеском ВНЗ у соціально-економічне удосконалення суспільства.

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 фінансування 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.

ВНЗ 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 відносини – 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 також може виступати як суб'єктом, так і об'єктом взаємодії із зовнішнім

середовищем 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'єкти управління. ВНЗ може виступати як господарюючий суб'єкт і у складі науково-виробничого комплексу, і в регіональній освітній системі, і в системі безперервної освіти, вступаючи як у внутрішні (внутрішньо університетські, внутрішньо-інститутські, внутрішньо-корпоративні), 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 (нових знань, нових продуктів або послуг, нових управлінських комбінацій, нових суспільних відносин) або просто із внесенням змін у вже відоме, існуюче, 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 присутніми у будь-якій сфері людської життєдіяльності, у тому числі – і в освіті.

В освіті мають місце інноваційні відносини як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру (рис. 4.9). Вони реалізуються через інтереси суб'єктів і об'єктів освіти.

Об'єктивні інноваційні відносини. Об'єктивні інноваційні відносини в освіті є соціально та економічно залежними, скерованими інтересами суспільства і залежними від нього. До них можна віднести:

- інноваційно-економічні, у тому числі – інноваційно-ринкові (інноваційно-підприємницькі);
- інноваційно-педагогічні;
- інноваційно-управлінські, у тому числі – інноваційно-організаційні;

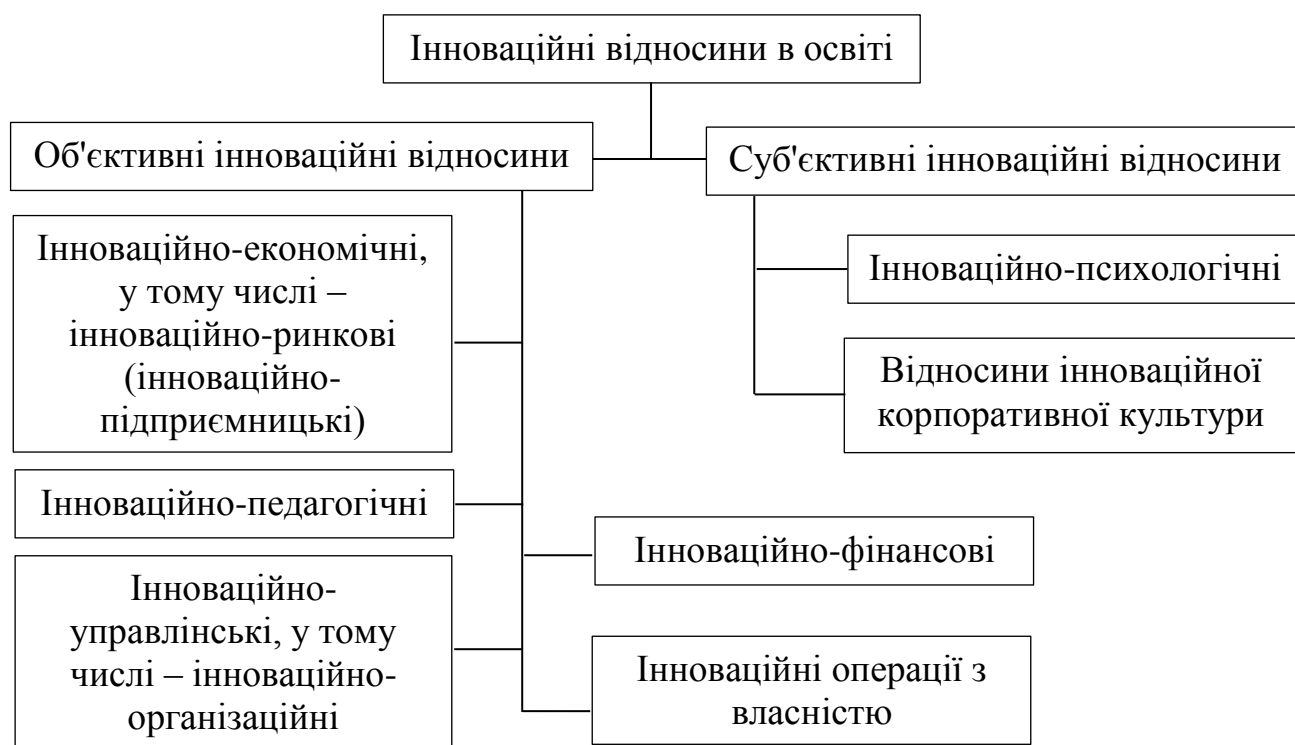


Рис. 4.9. Види інноваційних відносин в освіті (розробка автора)

- інноваційно-фінансові;
- інноваційно-майнові відносини.

Охарактеризуємо детальніше 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. Найяскравішим проявом *інноваційно-ринкових (інноваційно-підприємницьких)* відносин ВНЗ є, *по-перше*, конкурентна боротьба за абітурієнтів, студентів, аспірантів і докторантів, слухачів і



тих, хто бажає підвищити свою кваліфікацію або отримати консультації тощо (ринок освітніх послуг); *по-друге*, задоволення ринку праці кваліфікованими, професійно придатними випускниками; *по-третє*, намагання отримати на конкурентних умовах престижні замовлення (контракти, гранти) на виконання НДДКР (ринок наукових послуг); *по-четверте*, трансфер технологій і розповсюдження нових знань (ринок науково-технічної і технологічної продукції), комерціалізація результатів НДДКР (співпраця з ринками бізнесу і промисловістю).

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" [100, 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, це – 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 бюджетні, 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 внутрішньо-університетську (внутрішньо-інститутську) 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 життєздатності 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 [100, 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 заміщаються 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.

*Інноваційні операції з власністю* або інноваційно-майнові відносини – є відносинами 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.

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.

*Відносини інноваційної корпоративної культури* або *інноваційно-моральні відносини* є такими відносинами між людьми, які можна оцінювати з точки зору добра і зла (наприклад, це чесність, надійність соціальних зв'язків господарюючих суб'єктів). Надважливою є інноваційна корпоративна підприємницька культура ВНЗ (див. додаток В). Також, 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.

Розвиток інноваційних відносин. Розвиткові інноваційних відносин дають імпульс, по-перше, необхідність якомога краще пристосовувати 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 консюмеризму (організованого руху за розширення прав і впливу споживачів та покупців на продавців і виробників товарів і послуг, створення товариств споживачів) [79, с. 826] є розумне колективне підприємництво, особливо коли децентралізація університетів усе збільшується. Як зазначає професор Каліфорнійського університету Б. Кларк у книзі "Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [112; 339-340], 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 підвалин (академізму) університету; приділяється значна увага створенню загальної університетської підприємницької культури) [112; 338-342; 357; 545; 557].

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 і поза 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.

У додатку В детально розглянуто особливості та складові інноваційної корпоративної підприємницької культури та етики ВНЗ.

#### Висновки до розділу 4

1. Найважливішим інноваційним результатом інституціонального розвитку сучасного суспільства стало перетворення університетів із "вторинних" у "первинні" установи – індустрія знань у сучасному суспільстві вже не є другорядним явищем, яким управляє інтелектуальна еліта. Це діяльність, яку можна розглядати з точки зору споживання, це є гігантська організація, що дорівнює за своєю значимістю важкій промисловості і має для країни, в якій вона здійснюється, таке ж значення.

2. Зростання економічної ефективності суспільства не знаходиться у прямій залежності від швидкості виробництва знання, навіть, якщо взяти до уваги чинник часу, який потрібний для його переміщення через інституційні, політичні та організаційні кордони. У країнах і регіонах з різними рівнями наукового, економічного і соціального розвитку існує більш практичний підхід до інновацій. Існує глобальний парадокс в інноваційній сфері – розрив між наукою, технологіями і підприємствами, що виявляється в різних ситуаціях [107, с. 82].

3. 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 інноваційні об'єднані університети, де дослідники виконуватимуть ще й функції викладачів, а викладачі університетів матимуть можливість необхідний час проводити у науково-дослідних інститутах і здійснювати дослідження.

4. 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 орієнтованих на



підприємництво дослідницьких ВНЗ, які є важливою складовою моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковица. 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.

5. Ідеальна конфігурація потрійної спіралі – це та, де три сфери взаємодіють і кожна бере на себе 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 в рамках потрійної спіралі зазвичай задається на регіональному рівні.

6. Інноваційна політика підприємницького ВНЗ є інструментом управління його розвитком і вирішальним чинником його інноваційної діяльності – одним із важливіших елементів інноваційного процесу у ВНЗ і важелем для його вдосконалення. Вона є направленою на сприяння розкриттю інноваційного потенціалу, створенню інноваційно-активної, ефективної поведінки персоналу.

7. 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 мають відмінності у здійсненні інноваційної політики, зокрема для комерційних проектів.

8. Результатами реалізації інноваційної політики ВНЗ можуть бути вдосконалення як внутрішнього інноваційного розвитку ВНЗ, так і інноваційного розвитку регіону, прискорення локального, регіонального і національного економічного зростання. Впровадження інновацій у промисловість (бізнес) може

здійснюватися за рахунок трансферу інноваційних технологій, перенесення (трансплантації) нових видів промисловості, відкриття нових фірм і компаній (стартапів), удосконалення та інноваційної трансформації існуючих індустріальних об'єктів тощо. Удосконалюючи академічну підприємницьку діяльність, що дозволяє ефективно розповсюджувати і комерціалізувати результати НДДКР, ВНЗ одночасно прискорює місцевий, регіональний і національний інноваційний розвиток, чим здійснює суттєвий внесок у соціально-економічне удосконалення суспільства.

9. Велику роль у стабілізації розвитку і матеріально-фінансового стану ВНЗ відіграють інноваційні відносини членів їхніх колективів, рівень їх підприємницької культури, готовність до співробітництва і спільного вирішення проблем. Центральною ланкою інноваційних відносин в інноваційній сфері освіти є інноваційно-економічні відносини. Ці відносини між людьми виступають у чистому вигляді в матеріально перетворюючому житті й діяльності та є пов'язаними з формуванням і реалізацією інноваційної політики.

10. Для ВНЗ характерним є те, що він у рамках інноваційної діяльності може вступати як у ринкові, так і у неринкові інноваційно-економічні відносини. Яскравим проявом інноваційно-ринкових (інноваційно-підприємницьких) відносин ВНЗ є, по-перше, конкурентна боротьба за абітурієнтів, студентів, аспірантів і докторантів, слухачів і тих, хто бажає підвищити свою кваліфікацію або отримати консультації тощо (ринок освітніх послуг); по-друге, задоволення ринку праці кваліфікованими, професійно придатними випускниками; по-третє, намагання отримати на конкурентних умовах престижні замовлення (контракти, гранти) на виконання НДДКР (ринок наукових послуг); по-четверте, трансфер технологій і розповсюдження нових знань (ринок науково-технічної і технологічної продукції), комерціалізація результатів НДДКР (співпраця з ринками бізнесу і промисловістю).

11. Комерціалізацію освітніх інновацій утруднює суттєва складність отримання прибутків навіть від комерційно ефективних проектів.

## РОЗДІЛ 5

### ШЛЯХИ ПОДАЛЬШОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 5.1. Інноваційна прибуткова та неприбуткова (безприбуткова) вища освіта

Інноваційні прибуткові і неприбуткові (безприбуткові) 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 неприбуткова, або безприбуткова (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" [598], відповідно до якого 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 [189, 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" [603, 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 [189, 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" [189, 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 розвитку сектора прибуткового навчання [189, 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 [189]. 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" [189, с. 122]. Але такі навчальні заклади "не переманюють студентів із уже діючих навчальних закладів" [189, 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 [189]. 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 [189].

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, нагадують 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" [189, 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" [189, с. 123].

Сильні та слабкі сторони прибуткових освітніх інституцій. Прибуткові заклади освіти слідують 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 [189, с. 123]. Є декілька сильних якостей, якими володіють прибуткові інститути. По-перше, вони набагато менше погрузли в бюрократії, 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" [189, 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 [189, 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 (вужькому) 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 засновників великого прибуткового університету сказав: "Ми готуємо людей для робочого життя" [189, с. 124]. Такий підхід відрізняється від грецької моделі освіти, яка готує студентів для "життя" [189, 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"* [189, 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 зайняття прибуткових навчальних закладів проводяться у зручній 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 [189, 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 [189, 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" [189, 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 напряду з'єднана з практикою, і всі ідеї і теорії обговорюються, а не просто беруться на віру" [189, 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 [603, с. 111]. Це можна порівняти з 42,2 % – у приватних неприбуткових університетах і 18,4 % – у державних неприбуткових [603, 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" [603, 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, незважаючи на їхні академічні заслуги і вміння навчатися на університетському рівні [189].

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.

Далі розглянемо класифікацію основних груп прибуткових навчальних закладів США і порівняння особливостей їхньої діяльності.

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 [299-300; 487-489; 505; 598; 603; 625; 655; 661; 707]. 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).

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.

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

зкладами було дуже вигідним із фінансової точки зору. Деякі сучасні інституції, такі як університет DeVry (яким володіла компанія з виробництва кінематографічного обладнання Bell & Howell) і ITT Technical Institutes (яким володіла корпорація зв'язку International Telephone and Telegraph Co), були засновані саме в той час [487]. 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 [487-489; 505]. 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;

- ITT Educational Services (у цю компанію входять 62 ITT технічних інститути (ITT Technical Institutes), що можуть надавати асоціативні і бакалаврські ступені);

- Kaplan Corporation (ця корпорація є дочірнім підприємством відомого медіа-холдингу Washington Post). Корпорація ^plan 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 [299];

- 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.

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 XX 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](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 у США представлено нижче на рисунку 5.1.

Деякі порівняння між ВНЗ, що належать відкритим акціонерним компаніям і закритим освітнім компаніям. У порівнянні із закритими компаніями (див. рис. 5.3, які, як правило, володіють тільки одним кампусом, відкриті акціонерні корпорації або компанії (див. рис. 5.2) 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 [487]. До 75 % освітніх закладів, які належать до відкритих акціонерних корпорацій, можуть видавати ступені. У той же час тільки 26 %

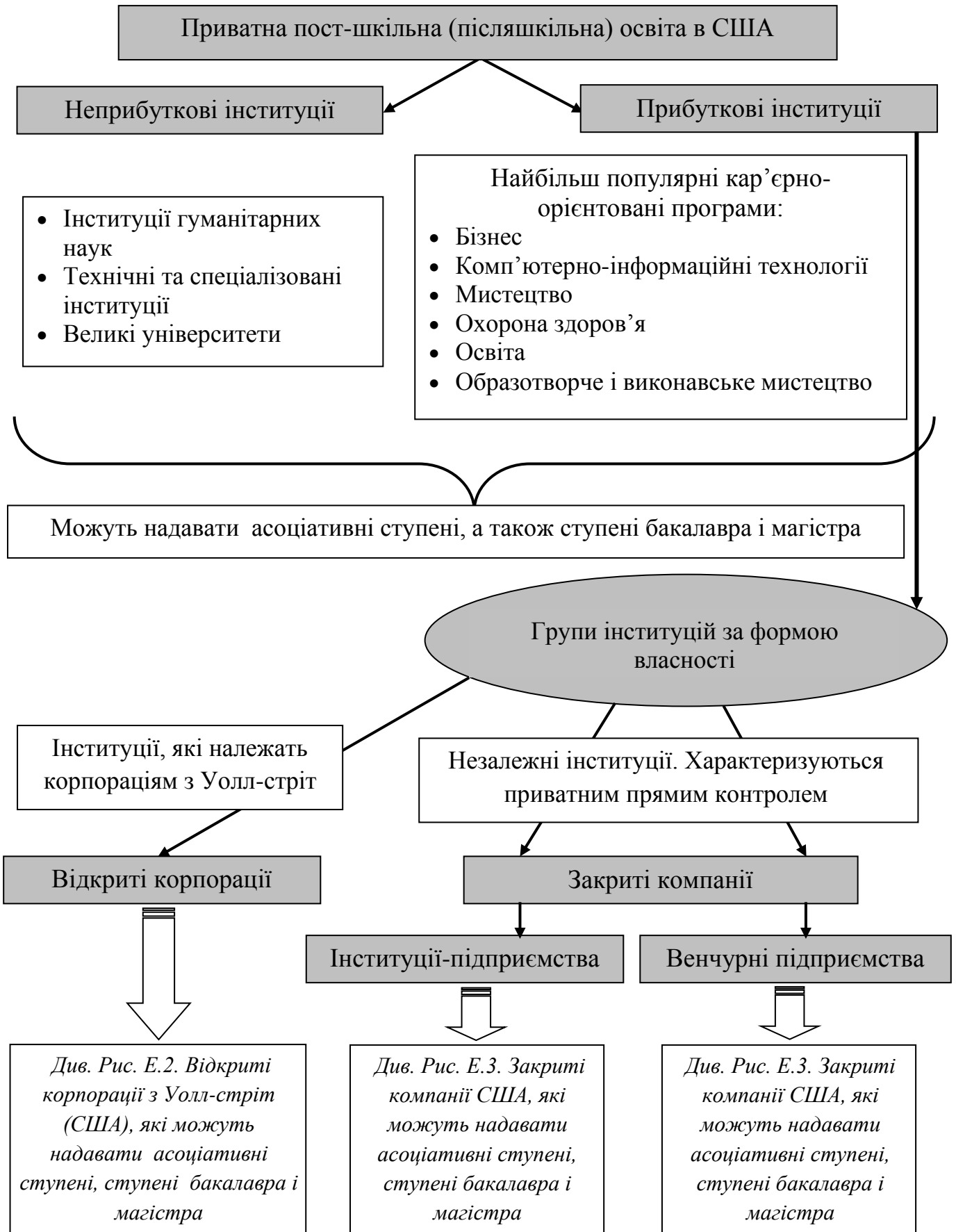
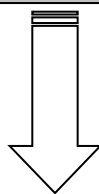


Рис. 5.1. Неприбуткові та прибуткові інституції в системі приватної пост-шкільної (післяшкільної) освіти в США (розроблено у співавторстві з О.Верхогляд)

Відкриті корпорації



1. У США існує 13 найкрупніших відкритих корпорацій, в 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 в США школа дистанційного навчання).
  - Sylvan Learning Systems (найбільша мережа центрів із здачі екзаменів, а також – репетиторських центрів).

Рис. 5.2. Відкриті корпорації з Уолл-стріт (США), які можуть надавати асоціативні ступені, ступені бакалавра і магістра (розроблено у співавторстві з О.Верхогляд)



Рис. 5.3. Деякі закриті компанії США, які можуть надавати асоціативні ступені, ступені бакалавра і магістра (розроблено у співавторстві з О.Верхогляд)

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.

Конкуренція на ринку освітніх послуг США як фактор підвищення конкурентоспроможності ВНЗ і запобігання зловживанням і корупції в системі американської вищої освіти. Суттєвими чинниками підвищення рейтингу, іміджу та конкурентоспроможності ВНЗ і 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.

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) [5; 214]. 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 [214], 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 і латиноамериканців, релігійні університети і коледжі, спеціальні ВНЗ (мистецькі, військові), професійні, сільськогосподарські, міжнародні тощо.

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" [674, 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 США поширеною є 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", всі американці вірять у тезу, що "рівень та якість освіти безпосередньо пов'язані з рівнем життя". Тому у США найкращими інвестиціями вважаються інвестиції 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 організовуються 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 як вихователі й обслуговуючий персонал задіяні студенти. Також студенти мають змогу працювати няньками, гувернантками та вихователями в родинх 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.

- Провідні ВНЗ США настільки відомі і шановані, що не потребують акредитації і не мають її.

## 5.2. Удосконалення інноваційної діяльності вищих навчальних закладів і сфери вищої освіти України в контексті світового досвіду

Шляхи подальшого розвитку та удосконалення інноваційного академічного (університетського) підприємництва і підприємницько-орієнтованих ВНЗ у сучасних ринкових умовах в Україні. Розглянуті проблеми подальшого розвитку і удосконалення інноваційного 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 підприємницькі-налаштованих ВНЗ світу, орієнтованих на ринкові потреби і сучасні вимоги суспільства, підтверджують доцільність і необхідність впровадження в Україні університетського (або академічного) підприємництва, розвитку (перетворення, трансформаційних змін) сучасних ВНЗ у напрямку підприємництва, створенню 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 їхніх 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, може стати запропонована 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 запобіганні 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 в роботах [107; 391-400]).

Підґрунтям запропонованої архітектури і концепції моделі сучасного інноваційного підприємницького університету є активна підприємницька концепція "підприємницького університету", запропонована Бартоном Кларком [338-342] 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 [341-342].

Як вже зазначалося вище, Б.Кларк пропонує наступні напрями трансформації звичайної університетської структури до підприємницького університету: посилення управлінського ядра університету; розширення і розвиток університетської периферії; диверсифікація джерел фінансування; стимулювання основного професорсько-викладацького складу; розвиток інтегрованої підприємницької культури [341-342; 357].

До цього слід додати, що перетворення університетів й 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 вище представимо сукупність змін для реальної трансформації звичайних дослідницьких університетів у підприємницько-орієнтовані ВНЗ (рис. 5.4).

На рисунку 5.4 цифрами позначено: 1 – *посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень) – центральне керівництво*; 2 – *постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина)*; 3 –

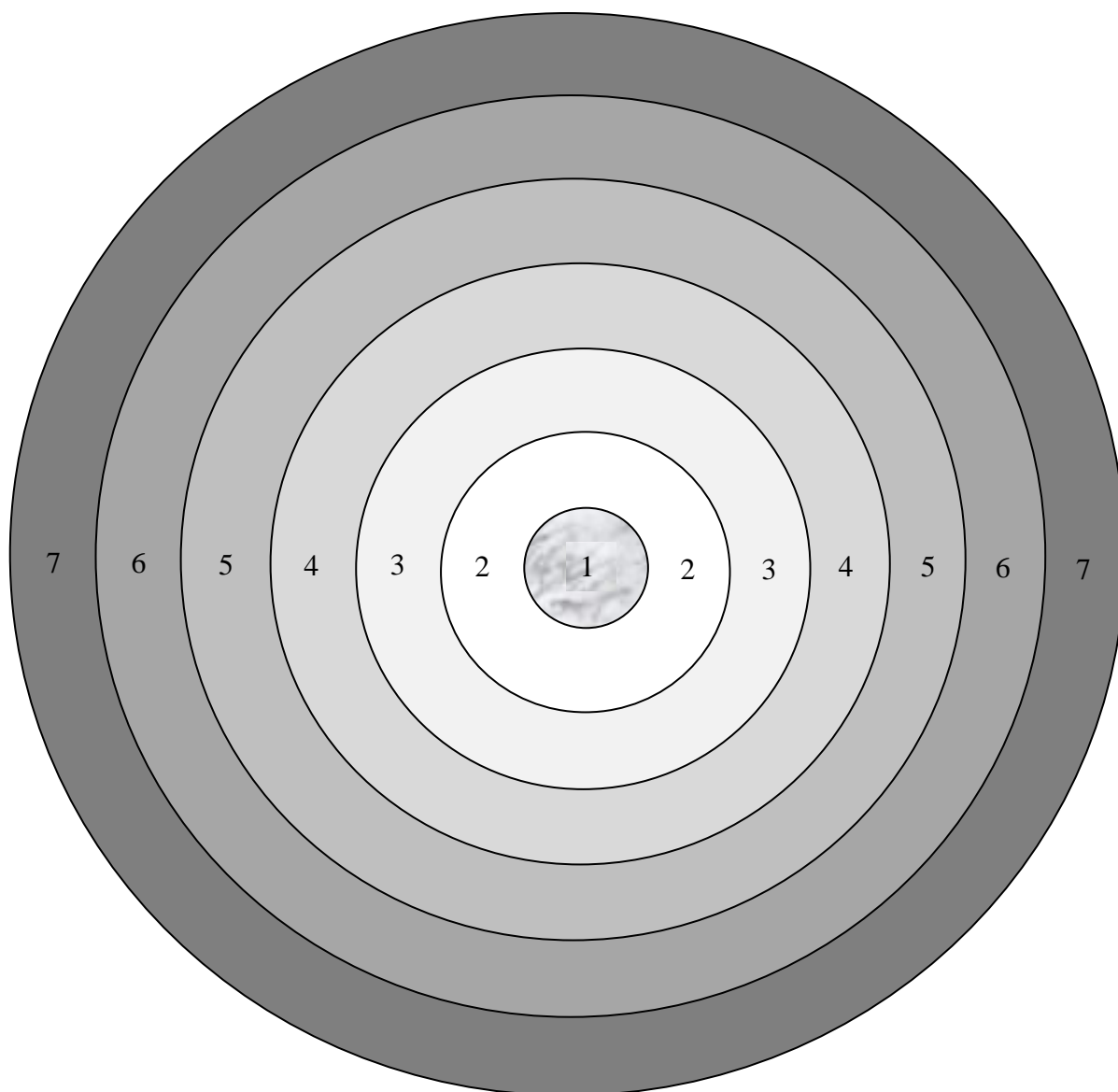


Рис. 5.4. Сукупність змін для трансформації звичайних дослідницьких університетів у підприємницько-орієнтовані ВНЗ (розробка автора)






*інтегрована (корпоративна) підприємницька культура; 4 – інноваційна політика та інноваційні відносини: посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності ВНЗ; 5 – різноманітність бази фінансової підтримки; 6 – розширена периферія, де можна розвиватися; 7 – вплив навколишнього середовища: сприяння – підтримка підприємництва у суспільстві та сприяння підприємницькому перетворенню ВНЗ (позитивний вплив); нейтральне ставлення до підприємництва і трансформаційних змін у ВНЗ у підприємницькому напрямі (нейтралітет: не сприяння, але й не перешкодження); не сприяння – негативне ставлення до підприємництва у суспільстві та не сприяння або перешкодження*


*підприємницькому перетворенню ВНЗ (негативний вплив).*



Таким чином, на рис. 5.4 зазначені головні складові трансформаційних змін у звичайних (дослідницьких) університетах (з використанням концепції Б.Р.Карка), також інноваційну політику, інноваційні відносини та вплив навколишнього середовища. Усі вони є необхідними умовами ефективного перетворення ВНЗ підприємницько-орієнтовані університети.



Архітектура і модель підприємницького університету в умовах України. У розвиток ідеї О.О.Грудзинського щодо проектно-орієнтованого професійного університету [65] запропонуємо універсальну *модульну архітектуру сучасного підприємницького університету (або будь-якого підприємницького ВНЗ).*


В цій архітектурі використовуються модулі таких типів:


1. Рада засновників/Рада директорів або президент/ректор ВНЗ: позначимо .
2. 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 .
3. Навчальний модуль (навчальна структурна одиниця) – кафедра. Позначимо його так: .
4. Науково-дослідницький модуль (науково-дослідницька структурна одиниця) – науково-дослідницька лабораторія (НДЛ). Ці модулі позначимо .
5. 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 .
6. Виробничо-технологічні модулі (структурні одиниці, або відділи) –


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

7. Підприємницький модуль (група підприємців): позначимо її як  , а підприємницьку Раду засновників/Раду директорів або президента/ректора ВНЗ (з наявністю підприємницького бачення, підприємницьких задатків і підприємницьких рис характеру) позначимо як 

8. Усі модулі мають безпосередній зв'язок кожний із кожним і з усіма одночасно через інформаційні канали, які далі позначимо лініями  , і вузли зв'язку (їх далі позначимо точками  )●

9. 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:  .

10. Модулі промислового серійного виробництва університетів-підприємств, науково-виробничих організацій (об'єднань, комплексів), індустріально-виробничих організацій (великих заводів, фабрик, промислових підприємств). Позначимо:  .

Далі запропонуємо 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, навчально-освітній 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, навчально-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 спектру 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, рибні тощо), проекти із 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 бібліотечного-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 їхнє процентне відношення до основного викладацького, наукового і допоміжного складу може бути трохи вищим (за рахунок кращої освіченості і приналежності до пошукових сфер діяльності в науці, техніці та освіті), цілком достатньо для підприємницького ВНЗ мати невелику групу такого типу підприємців (до 10% від загальної кількості працівників). Головною необхідною умовою успіху є наявність у ВНЗ керівника (президента, ректора, проректора) з підприємницьким баченням, а необхідною і достатньою умовою – поділення підприємницьких задумів усіма (або – переважною більшістю) членами колективу ВНЗ. Ясна річ, що успішна підприємницька діяльність може здійснюватися при наявності необхідних свобод – свободи творчості, свободи мислення, свободи слова і гарантованого захисту прав і учасників творчого процесу (всієї гами і всіх сфер діяльності співробітників ВНЗ). Головними і обов'язковими чинниками успіху підприємництва у ВНЗ є також чесність і висока моральність усіх співробітників (включаючи студентів і аспірантів, як невід'ємної частини колективу ВНЗ). Ці положення навіть не можуть обговорюватися, а тим більше – піддаватися сумніву. В колективі, як в родині, все має ґрунтуватися на чесності, порядності, моральності і взаємній повазі.

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

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 зручній 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 методіку міждисциплінарного і багато-дисциплінарного (мультидисциплінарного) навчання студентів. У ВНЗ існує менше контролю за діяльністю співробітників кафедр. У них є більше свободи для творчості і самовдосконалення, відсутнім є 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 виключення 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 НДІ) 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 поступків – своїх і колег.

Далі, на малюнках 5.5-5.14 наведемо різні можливі модульні архітектури (структури) ВНЗ різних типів (навчальні, дослідницькі, підприємницькі), науково-дослідницькі, науково-виробничі і індустріально-промислові організації (підприємства).

У звичайному навчальному (навчально-виховному) ВНЗ непідприємницького типу (рис. 5.5) 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 людині 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. 5.6) 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

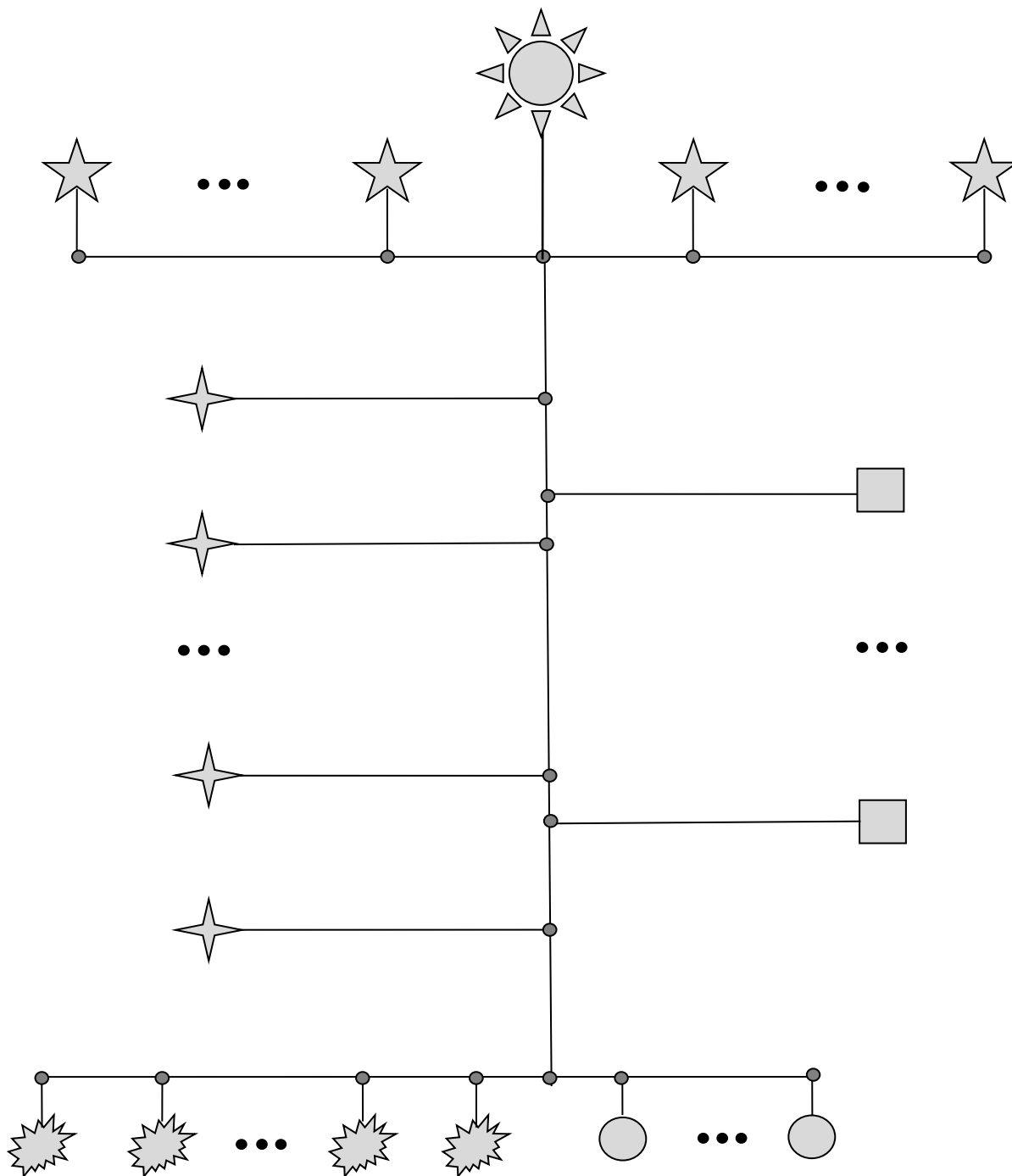


Рис. 5.5. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного навчального (навчально-виховного) непідприємницького ВНЗ (авторська розробка)

практичними НДР у всіх сферах людської діяльності, підготовкою науковців і фахівців високої кваліфікації – кандидатів і докторів наук. Дослідницькі університети є рушіями і авангардом інновацій і науково-технічного прогресу, їхні результати втілюються в життя впроваджуються у виробництво, підготовлені ними

кадри є суспільним багатством.

Серед відомих дослідницьких підприємницьких ВНЗ (рис. 5.7) 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), вплив 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 Цюріху.

Найвідомішим університетом-підприємством (рис. 5.8) є Кембриджське Підприємство при Кембриджському університеті (Великобританія). Кембриджське підприємство включає в себе 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.Іцковіц: *університет – виробництво – держава*. Важливою місією підприємства є використання інтелектуального потенціалу ВНЗ.

Науково-дослідницькі непідприємницькі організації (рис. 5.9), до яких можуть бути віднесені НДІ академій 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. 5.10) – це ті ж самі НДІ академій наук (академічні НДІ), НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ), інші НДІ (наприклад, космічні, ВПК, силових міністерств і відомств тощо), які

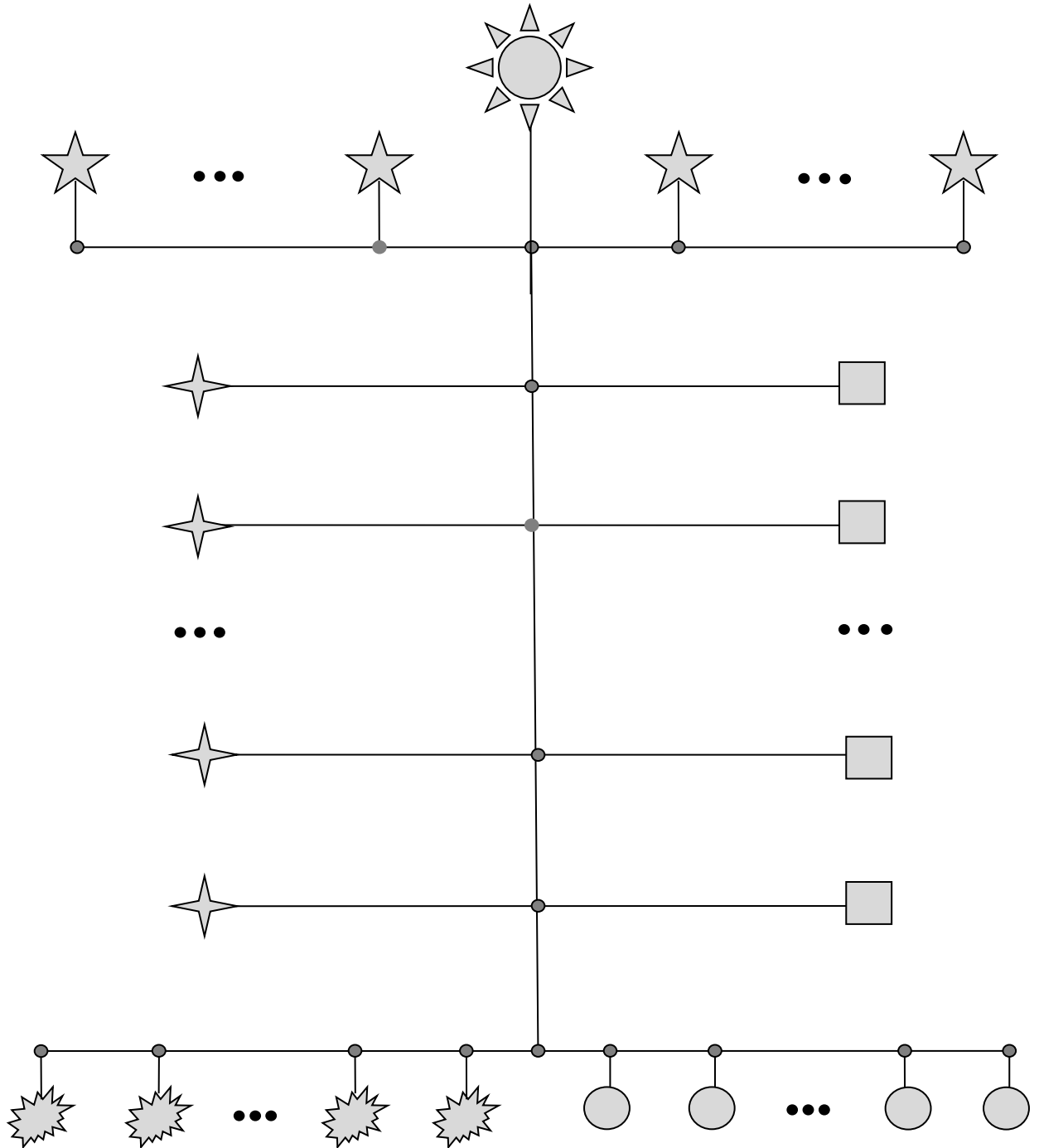


Рис. 5.6. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького(навчально-науково-дослідницького) непідприємницького ВНЗ (авторська розробка)

недостатнє фінансуються і мають можливість займатися *підприємництвом*: пошуком замовлень і комерціалізацією результатів своєї науково-дослідницької діяльності. З потужним науково-дослідницьким, інженерно-технічним потенціалом, виробничо-технологічними комплексами і групою підприємців для *керівників із*

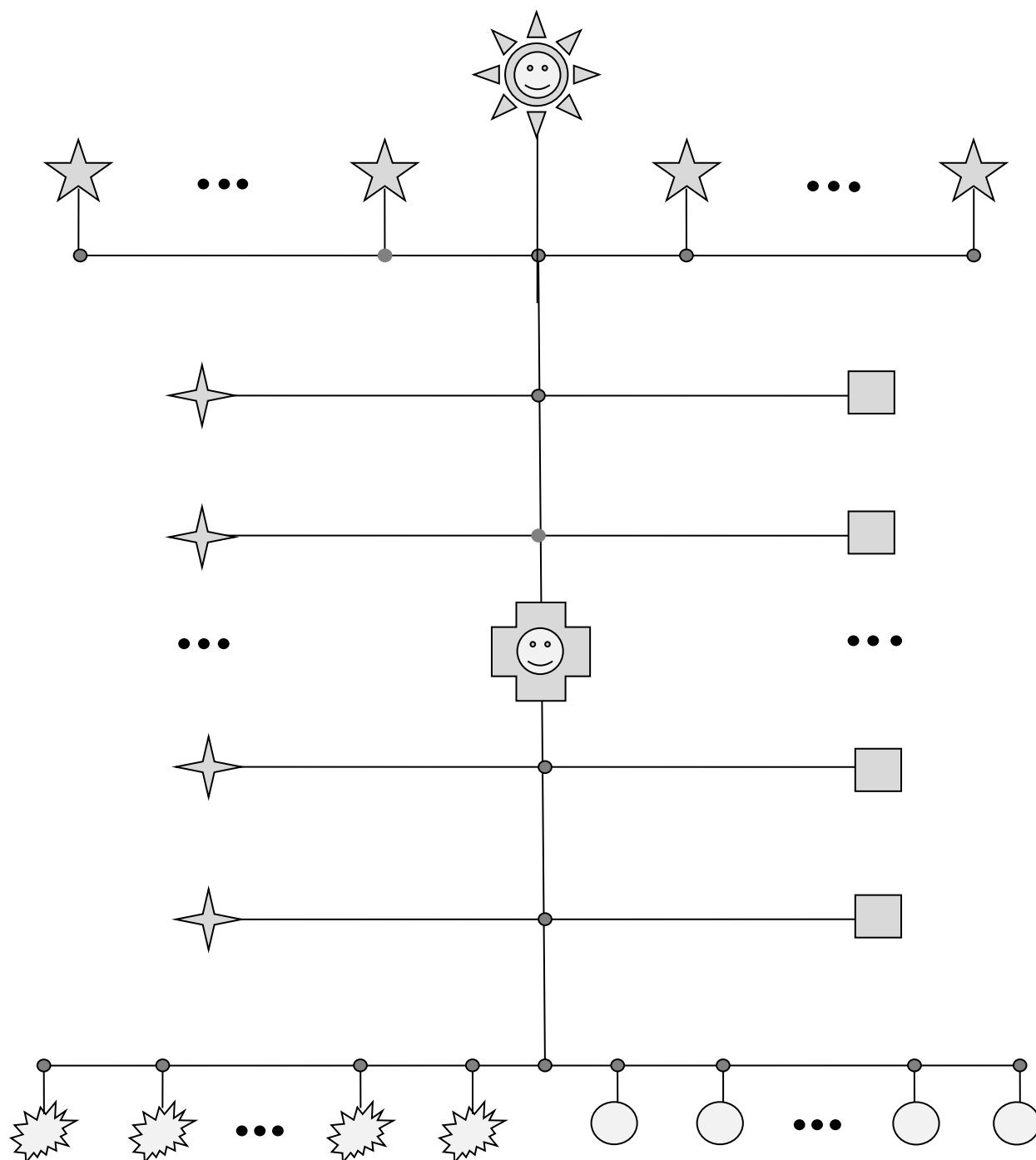


Рис. 5.7. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) **підприємницького** ВНЗ (авторська розробка)

*підприємницьким* баченням завданням є пошук можливостей та їхня реалізація.

Науково-виробнича **підприємництво** організація (рис. 5.11): науково-виробничий комплекс, об'єднання тощо за визначенням є науково-виробничим підприємством, що адаптує вироблені іншими (ВНЗ, академічними і галузевими НДІ



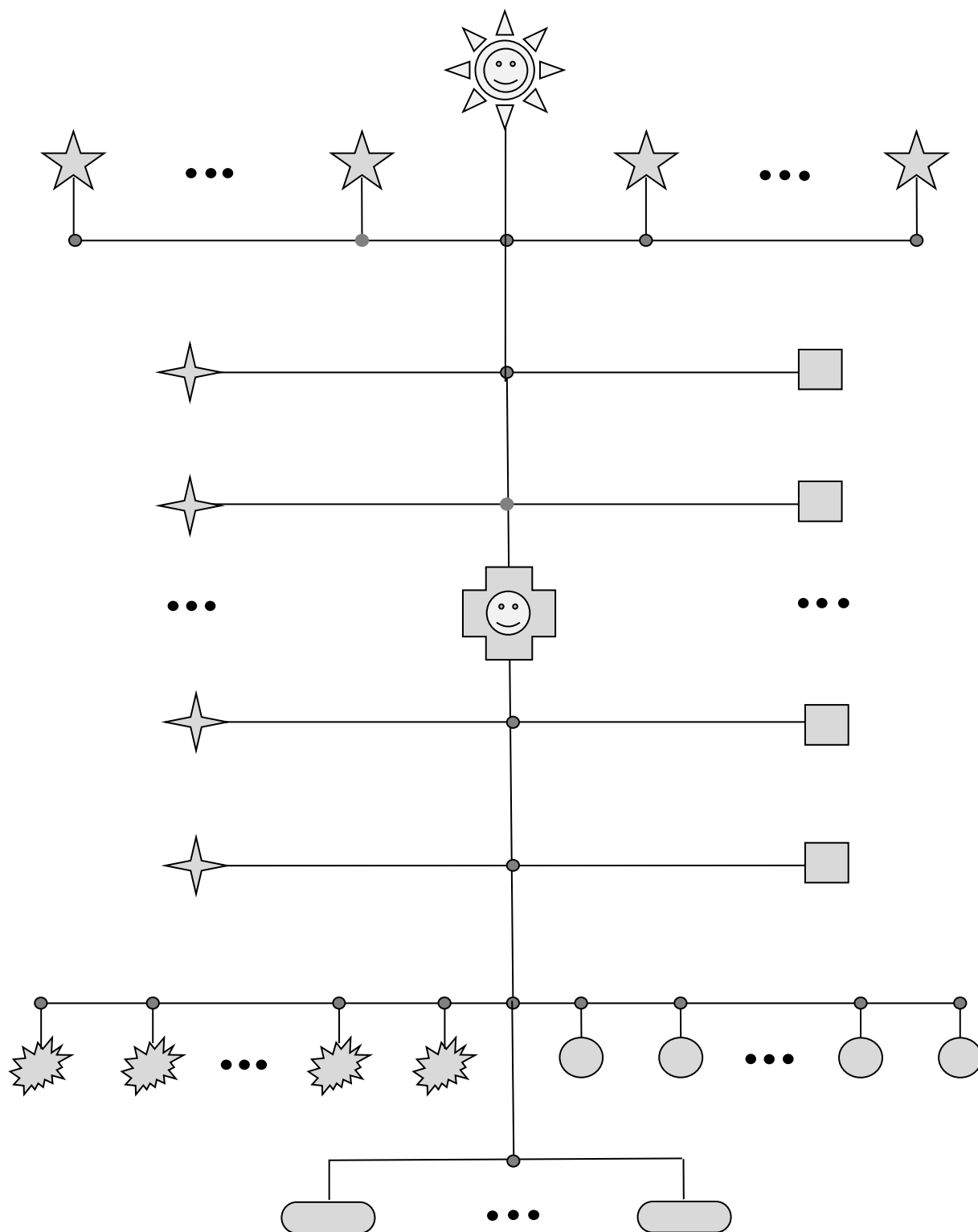


Рис. 5.8. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного *університету-підприємства* (авторська розробка)

та ін.), або самостійно виробляє інноваційні продукти у визначеній галузі народного господарства (виконує НДР, конструкторські і проектувальні роботи, розробляє і використовує АСУ, САПР, методи моделювання), доводить їх до завершених

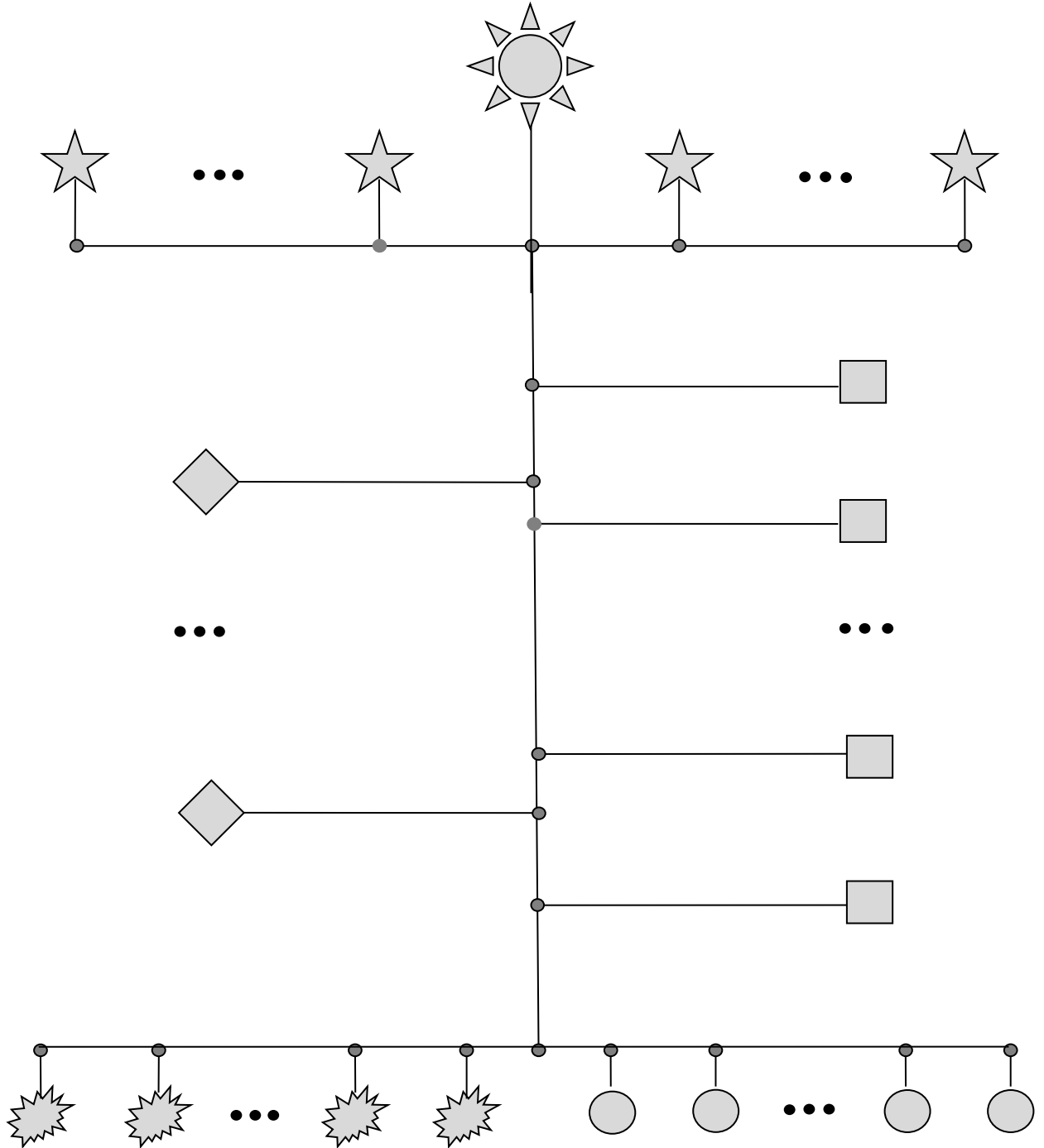


Рис. 5.9. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасної науково-дослідницької непідприємницької організації, як то: науково-дослідницької організації та установи типу НДІ академії наук (академічні НДІ) і НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ) непідприємницького типу (авторська розробка)

експериментальних зразків і потім виробляє серійно. Діяльність таких організацій підпорядкована потребам ринку і держави.

Виробниче (індустріальне) підприємство (рис. 5.12) – завод, фабрика

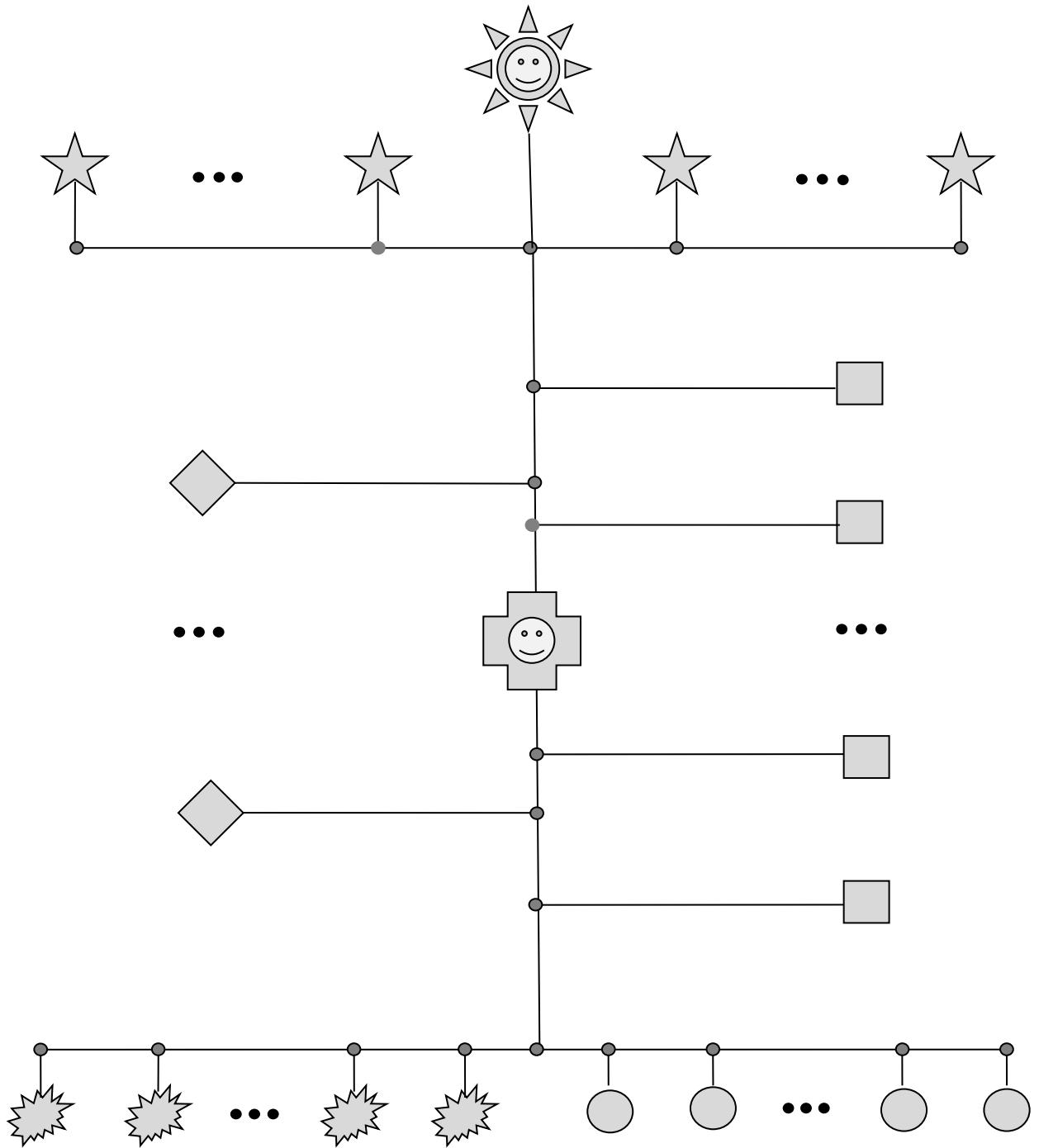


Рис. 5.10. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасної науково-дослідницької *підприємницької* організації, як то: науково-дослідницької організації та установи типу НДІ академій наук (академічні НДІ) і НДІ галузевих міністерств (галузеві НДІ) *підприємницького типу* (авторська розробка)

виробничий комплекс тощо має в своїй структурі як науково-дослідницькі, інженерно-технічні і навчальні підрозділи, так і експериментальні виробничі комплекси, а також – необхідну інфраструктуру. Головними ж є індустріальні

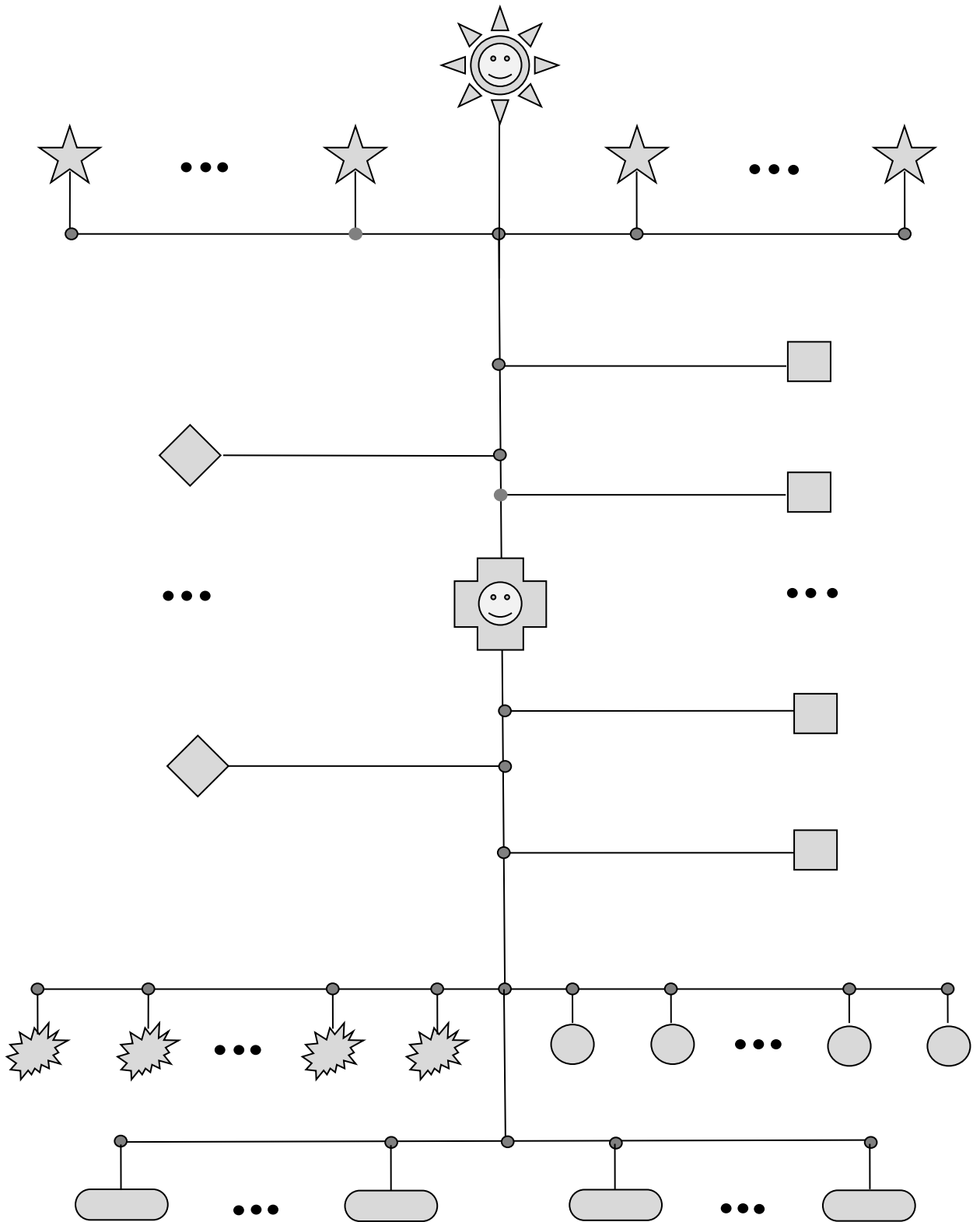


Рис. 5.11. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасної науково-виробничої *підприємницької* організації: науково-виробничий комплекс, об'єднання тощо (авторська розробка)

потужні виробництва з новими типами обладнання, що серійно (іноді – поштучно) випускають необхідну для суспільства продукцію. Від наявності такого типу

виробництв, їхньої інноваційності та результатів їхньої діяльності 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. 5.13.

Концепція програмно-проектної організації *підприємницького* ВНЗ ілюструється на рис. 5.14. Ясно, що будь-які окремі модулі можуть або нарощуватися, або розподілятися (розосереджуватися) по різних місцях – там, де засновано нову периферію (навчальні або наукові програми, допоміжні, виробничо-технологічні проекти) і виробництва (компанії, фірми). Центральними є підприємницькі проекти.

Зосередимося на підприємницькій складовій розглянутих вище освітніх, наукових і виробничих структур (рис. 5.7, 5.8, 5.10-5.114). Що ж є найголовнішим і вирішальним у створенні підприємницької структури, перетворенні закладів, організацій, установ і підприємств у *дійсно підприємницькі*, що є необхідним для досягнення успіху на мінливих ринках товарів (продукції), послуг, робочої сили в умовах безперервних економічних криз, екологічних катастроф, різнобарвних революцій, перенаселення планети Земля тощо?

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

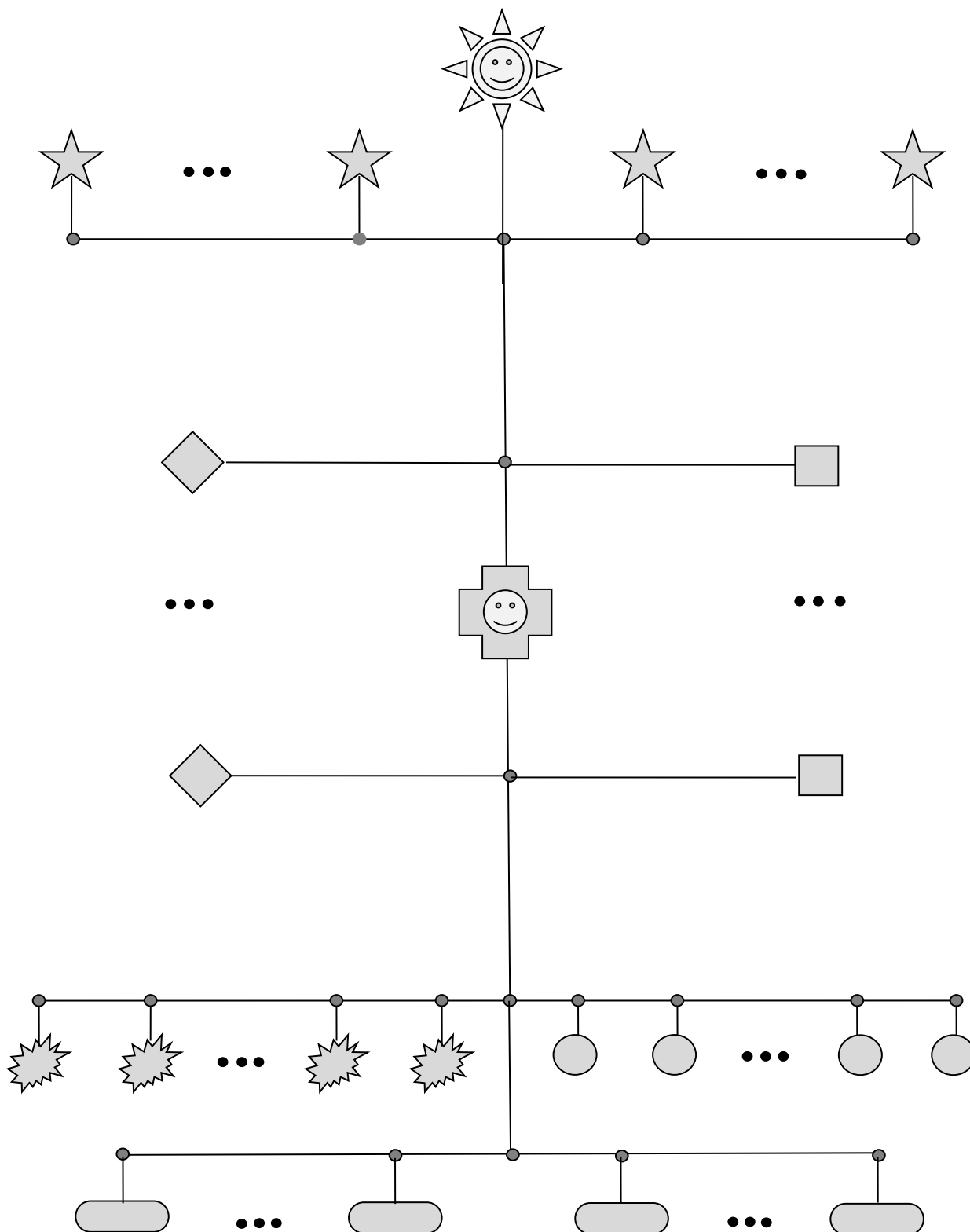


Рис. 5.12. Універсальна модульна архітектура (структура)  
виробничого (індустріального) підприємства (авторська розробка)

співробітник (або переважна більшість членів колективу) поділяють підприємницькі погляди керівництва і реально підтримують підприємницькі політику і програми

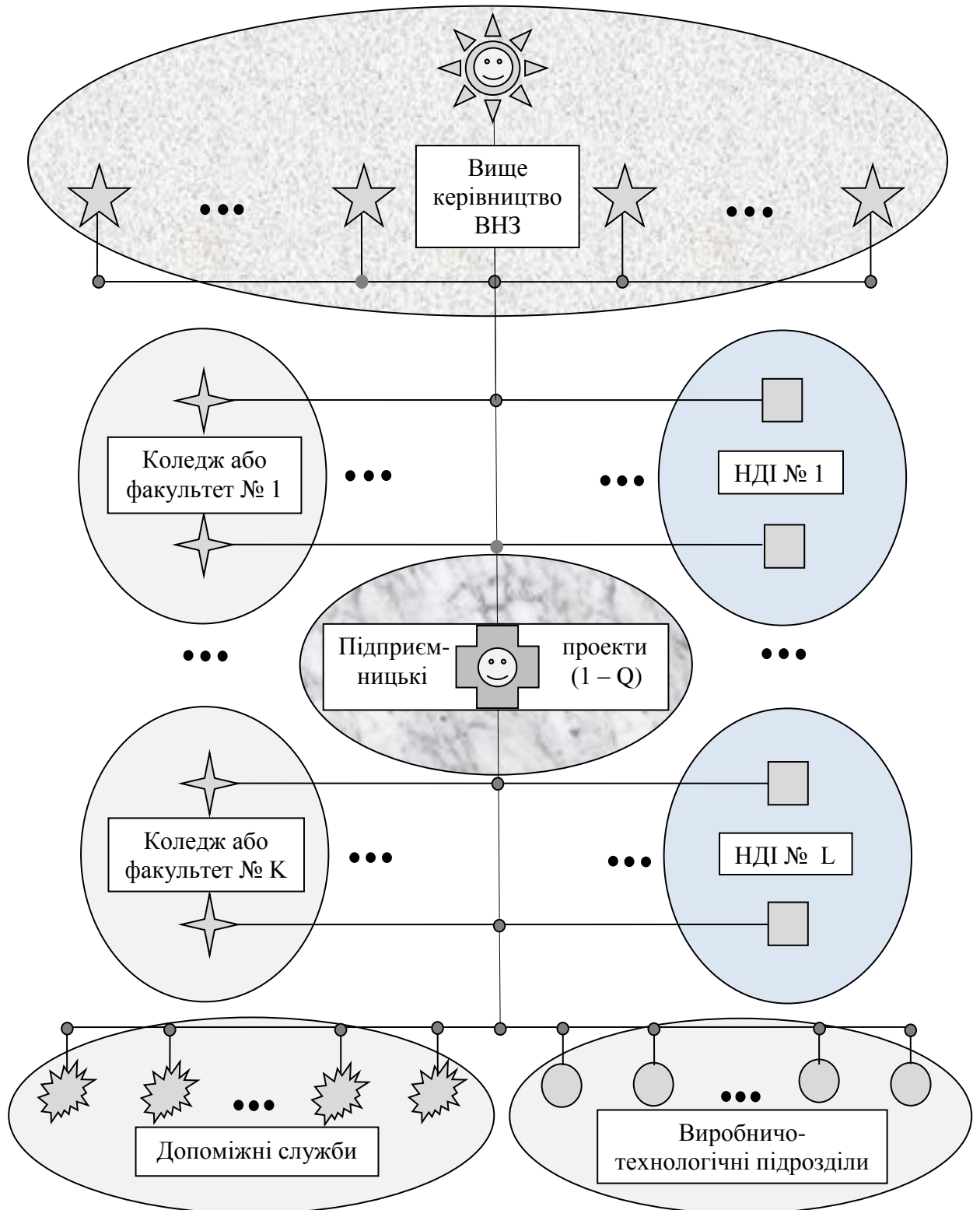


Рис. 5.13. Універсальна модульна архітектура (структура) сучасного дослідницького (навчально-науково-дослідницького) підприємницького ВНЗ, у структурі якого є факультети, науково-дослідні підрозділи (НДІ), допоміжні служби і виробничо-технологічні підрозділи (авторська розробка)

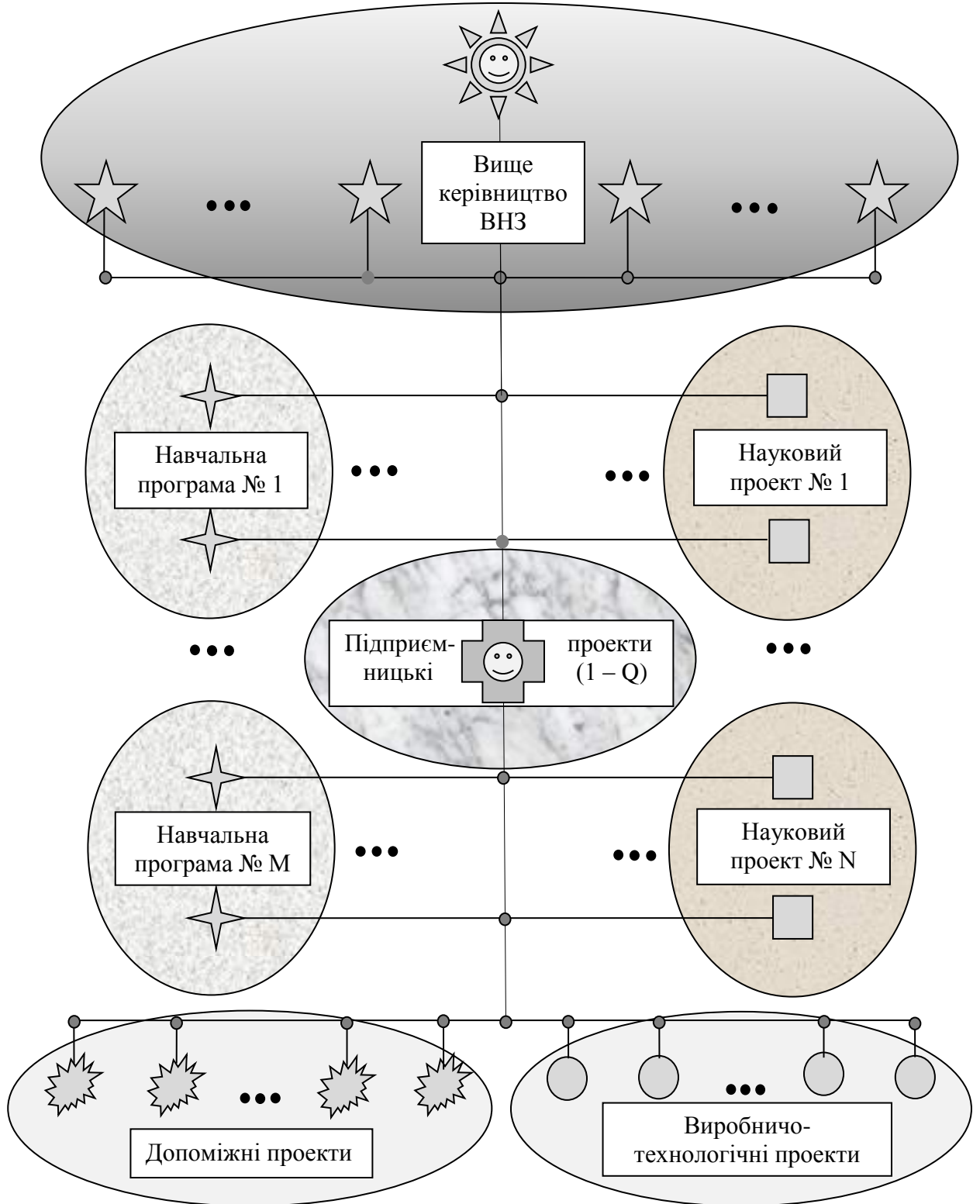


Рис. 5.14. Універсальна модульна *програмно-проектна* архітектура (структура) сучасного дослідницького *підприємницького* ВНЗ, у структурі якого є тільки навчальні програми, наукові та інші проекти (авторська розробка)



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 багато-дисциплінарного 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 фактору економічного зростання всього суспільства. Важливою є плідна співпраця ВНЗ (наукових установ) із промисловістю за підтримки держави щодо швидкого впровадження результатів діяльності університетів і НДІ у серійне виробництво. Вирішення цієї проблеми дозволить нарощувати як інтелектуальний і науково-технічний потенціал регіону (країни), так і позитивно впливати на розвиток економіки держави. При цьому зауважимо, що запропонована Г.Іцковіц 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.

Типові підприємницькі складові діяльності університетів. Запропонуємо 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. 5.15); 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. 5.16); із комерціалізації послуг адміністративно-господарських і виробничих робіт, надання спортивно-оздоровчих і лікувальних послуг, утворення власних господарств і виробництв (рис. 5.17).

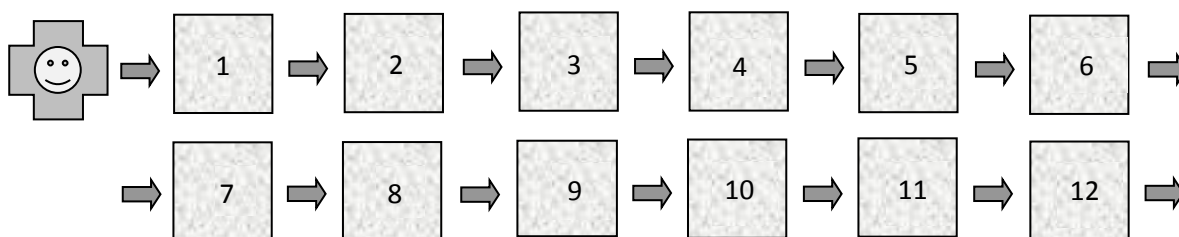


Рис. 5.15. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ у сфері продукування нових знань, пошуку замовлень, інвесторів, виконавців НДР і ДКР, організації заходів із захисту авторських прав, ліцензування і комерціалізації результатів НДР і ДКР.

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

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

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

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

Етап II. Комерціалізація результатів НДР і ДКР:

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

5. Розробка дослідних зразків і організація малосерійного (а за наявності

необхідних можливостей – великосерійного) виробництва продукції (зразків, виробів, обладнання, устаткування, технічних засобів, технологій тощо).

6. Подальша реалізація потенційним споживачам результатів НДР і ПКР.

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

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

9. Запуск вдосконаленої (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 переваг її переваг, участь у конкурентній боротьбі на ринках збуту, розробка заходів щодо подальшого її вдосконалення у відповідності до ринкових потреб і вимог.

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

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

У цьому сенсі досить цікавим і корисним є досвід Томського державного університету управління і радіоелектроніки – ТУСУР із інноваційного розвитку, комерційного впровадження результатів наукових досліджень, ефективної співпраці з місцевим урядом і підготовки висококваліфікованих фахівців для РФ (див.: [www.tusur.ru](http://www.tusur.ru)).

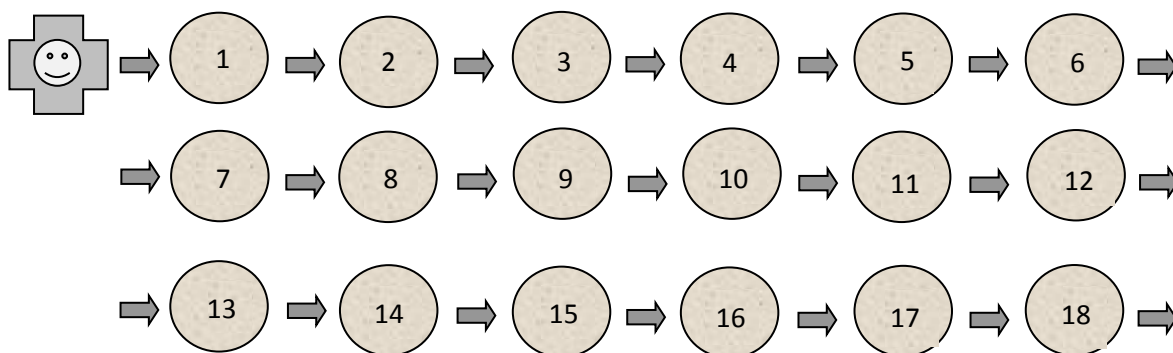


Рис. 5.16. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ із комерціалізації результатів у сфері передачі нових знань у процесі надання вищої освіти та інших освітніх послуг, розробка новітніх навчальних планів і програм, введення нових дисциплін, нових спеціалізацій, нових спеціальностей і нових напрямів освіти (у тому числі – вищої освіти).

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

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

1. Напрямів навчання, нових спеціальностей, спеціалізацій, дисциплін, курсів.
2. Навчальних планів, навчальних програм, програм курсів (лекцій, практичних і семінарських занять тощо).
3. Методів і методик навчання.
4. Навчально-методичних розробок, навчально-методичних матеріалів (НММ) і навчально-методичних комплексів (НМК), посібників, підручників тощо.
5. Методів і методик навчання (викладання) – проведення лекцій, семінарських і практичних робіт, "кейсових методів" (розбір практичних ситуацій), ігрових методів навчання, курсових форм навчання й поглиблення (підвищення, 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 (в тому числі – науковців різних наукових ступенів), підвищення кваліфікації, отримання другої (іншої) освіти, курсові форми підвищення (поглиблення) знань, НДР, проектів, ПКР, пошукові дослідження з удосконалення існуючих НММ і НМК.

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

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

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

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

меценатів тощо), запрошення до співпраці видатних викладачів, вчених, практиків.

17. З метою підвищення іміджу, конкурентоспроможності, глибокого вивчення ринків науки, освіти, професій, праці, а також попиту суспільства на навчальні та освітні послуги – проведення різноманітних майстер-класів, освітньо-культурних і навчально-методичних семінарів, зустрічей з абітурієнтами, їхніми батьками, потенційними роботодавцями, днів кафедр, факультетів, відкритих дверей ВНЗ, ярмарок професій і випускників, організація відкритих лекцій тощо.

18. З метою розширення міжнародного співробітництва і збільшення набору іноземних студентів – організація широкомасштабних міжнародних проектів і програм із співробітництва з зарубіжними країнами, пошук посередників (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 обслуговування місцевих громад; виконують просвітницьку функцію; надають гуманітарно-благодійницьку допомогу тим, хто цього потребує; утримують бібліотеки, музеї, мистецькі галереї тощо.

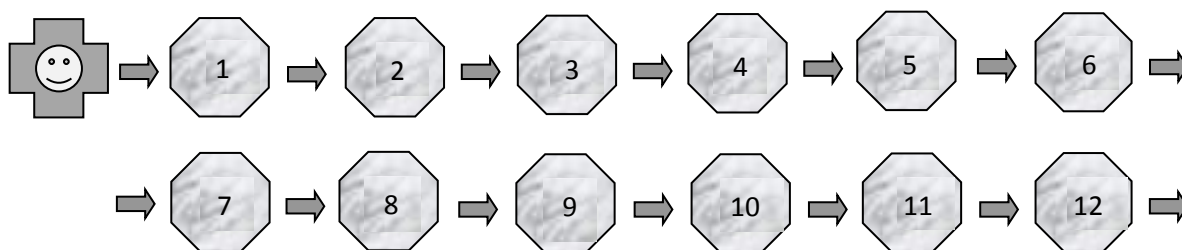


Рис. 5.17. Схема основних етапів діяльності підприємницького підрозділу (підприємницького модуля або групи підприємців) ВНЗ із комерціалізації послуг адміністративно-господарських і виробничих робіт, надання спортивно-оздоровчих і лікувальних послуг, утворення власних господарств і виробництв.

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 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.

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.

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

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

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

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 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 направлення студентів і викладачів на зарубіжні навчання і стажування, домовляється про умови таких зарубіжних програм.
- Пошуку ВНЗ-партнерів, із якими доцільно співпрацювати ВНЗ: акредитаційні комісії і різні престижні професійні асоціації, вступ до яких сприятиме підвищенню статусу, іміджу та популярності ВНЗ (в країні та за її межами); підприємства і фірми-партнери, що беруть студентів на практику із їхнім подальшим працевлаштуванням у себе; підприємства і фірми-партнери, які присилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (в т.ч. – на курси і окремі лекції).
- Планування навчальних програм – тих, які мають найбільший попит в країні і за кордоном, а також – нових (відповідно до вимог ринків освіти і праці).
- Планування НДР – тих, під які або можна отримати фінансування (кошти, гранти), або результати яких можна розповсюджувати на комерційній основі.
- Планування і отримання прибутків від роялті, від патентів, винаходів, "ноу-хау".
- Планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямів підприємництва і нових підприємств.
- Ремонтно-будівельних і комунально-побутових робіт.
- Планування розвитку ВНЗ (у тому числі – будівництва).
- Планування і організації публікацій і видавничої діяльності.

- Планування і проведення конференцій, семінарів і забезпечення участі в них представників ВНЗ.

- Організації позааудиторної діяльності для викладачів і студентів.
- Роботи з студентами і організації громадсько-корисної діяльності.

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

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

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

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

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

Ця диверсифікація є необхідною для ВНЗ з підприємницьким характером діяльності. Вона дає йому можливість рухатися вперед, покриваючи втрати в одному здобутками в іншому, керуючись правилом: ”краще мати більше грошей, чим менше – за умови, що вони отримані законним чином” [338].

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

1. Інші доходи від уряду – від регіонального або міського (муніципального)

уряду або інших міністерств (сільського господарства, лісового господарства, екології, МНС, науки і технологій, економічного розвитку тощо)

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

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

3. Доходи, що отримуються самим ВНЗ від власної статутної діяльності; від депозитів і інвестицій; доходи від послуг кампусу – починаючи від медпункту або університетського госпіталю і до книжкового магазину; плата студентів за навчання і послуги; фонди, що надходять від випускників університету; 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" [338, с. 14].

Модель показників діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ. Як результат попередніх розробок, запропонуємо модель показників діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (авторська розробка). Далі, на рисунку 5.18 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 їхнього працевлаштування, позитивні відгуки роботодавців, конкурс до вступу у ВНЗ (включно з аспірантурою і докторантурою), важливість

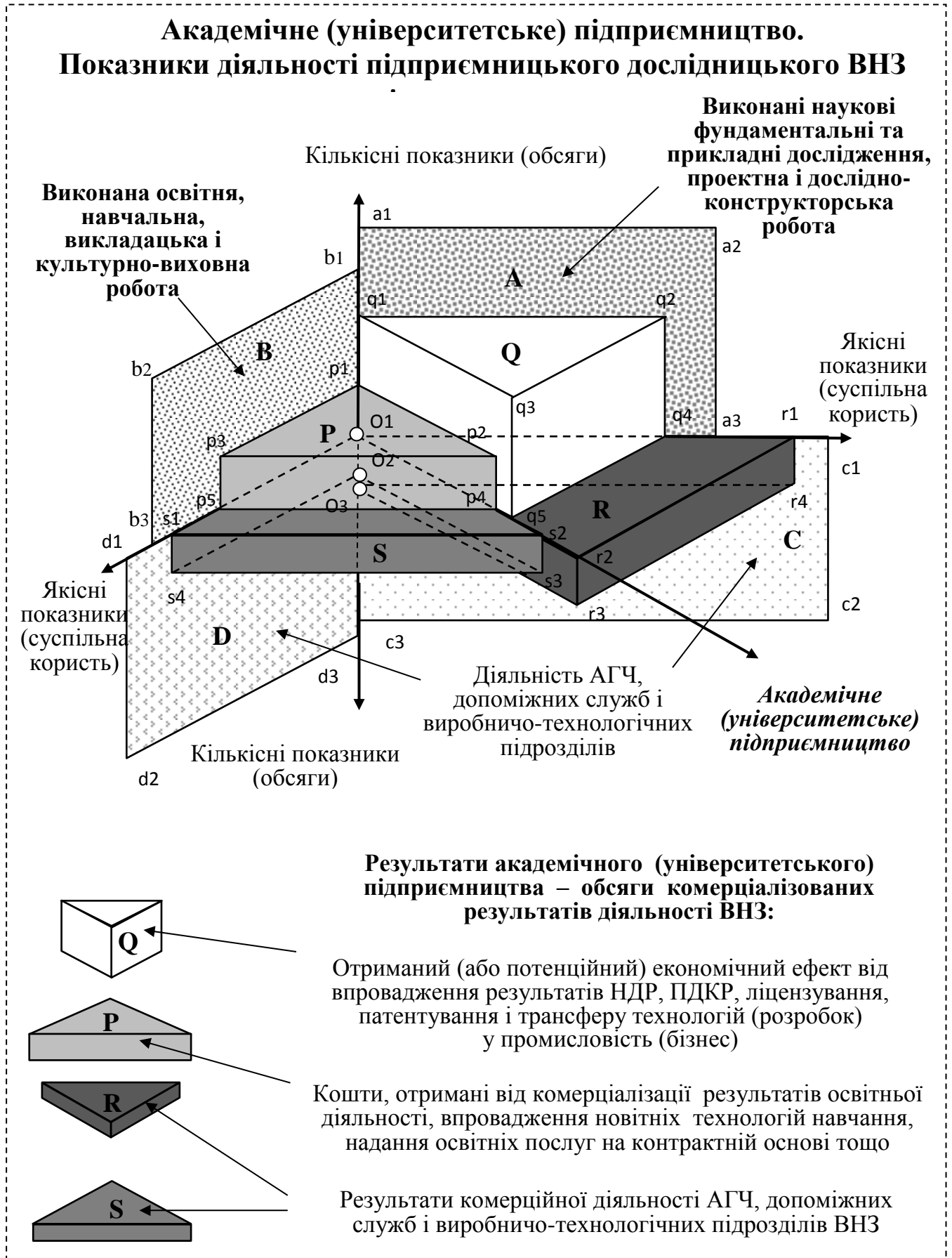


Рис. 5.18. Показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (модель, авторська розробка)

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 та/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. 5.19).

У моделі, що відображує запропоновану інфраструктуру розвитку і підтримки інноваційних проектів (інноваційних продуктів) у сучасному дослідницькому підприємницькому ВНЗ (рис. 5.19), 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 чи



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 включає в себе необхідні для успішної реалізації статутної діяльності ВНЗ підрозділи. Важливими складовими також є патентно-ліцензійна служба, Центр розвитку інноваційних технологій із службою комерціалізації розробок, студентським і технологічним бізнес-інкубаторами, технопарк (у якому розпочинається дослідне і малосерійне виробництво), центр трансферу технологій і служби маркетингу, реклами і виводу розробок на ринок.

Для можливого застосування моделі потрійної спіралі Г.Іцковіца в інноваційному розвитку Україні та в умовах інших пострадянських країн необхідно враховувати у якості наукових складових як університети і ВНЗ, так і науково-дослідницькі установи національних Академій наук. Тому соціальну структуру потрійної спіралі Г.Іцковіца доцільно представляти у такому вигляді (рис. 5.20):



Рис. 5.20. Соціальна структура потрійної спіралі в умовах пострадянських країн (з урахуванням наукових складових університетів, інших ВНЗ, а також – науково-дослідницьких установ національних Академій наук) (авторська розробка)

Узагальнюючи результати всебічного дослідження феномену університетського підприємництва зазначимо, що підприємницькі ВНЗ реалізують свою діяльність в системі вищої освіти в умовах діючих ринкових законів економічної системи, взаємодіють із внутрішніми силами оточуючого суспільства (відповідають на його виклики й запити), знаходяться під впливом глобалізаційного тиску світового співтовариства (як схематично зазначено нижче на рис. 5.21).

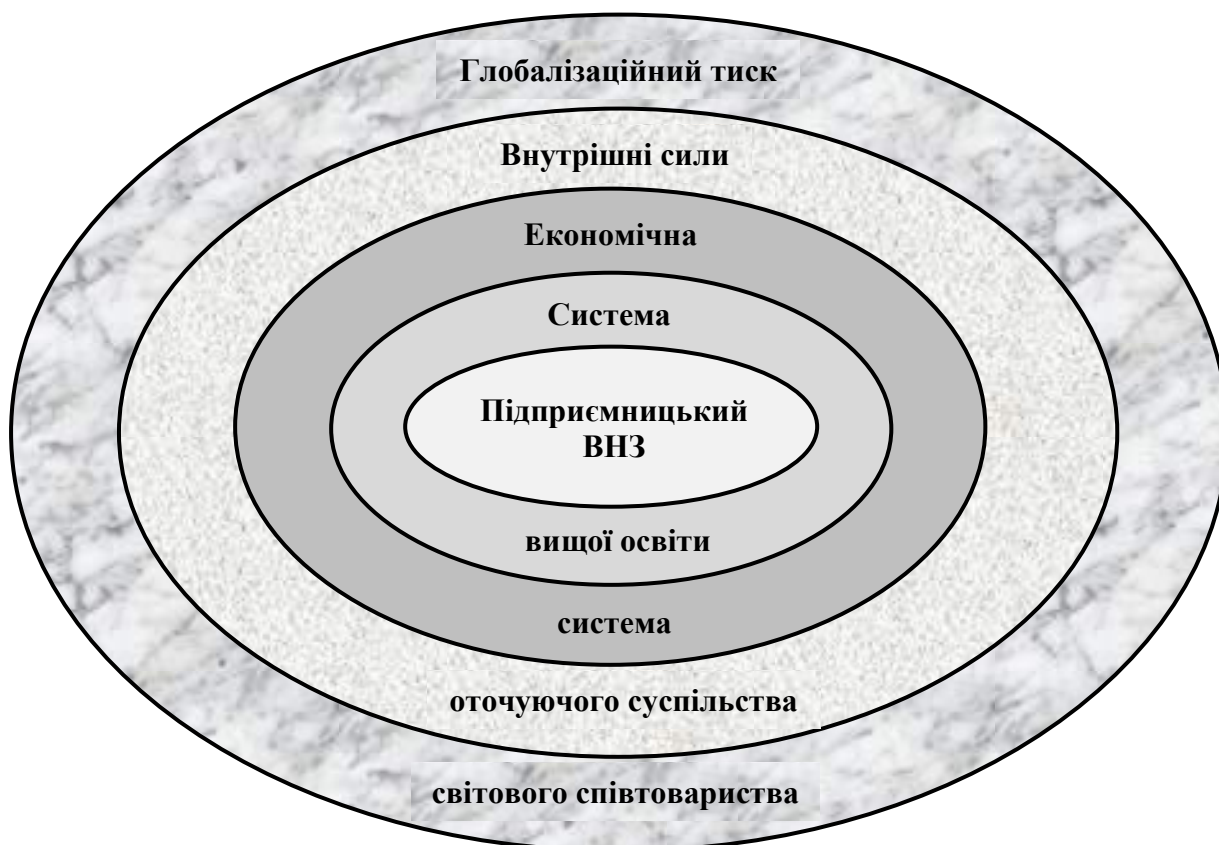


Рис. 5.21. Підприємницького ВНЗ в оточуючому середовищі (авторська розробка)

5.3. Оцінки вигоди від інвестицій в освіту та узагальненого внеску до торговельного балансу від промислового впровадження інноваційних технологій

Розробимо та розглянемо такі моделі структури очікуваного нового (поточного щорічного) та довготермінового (за декілька років) народногосподарського ефекту від результатів інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки (рис. 5.22 і 5.23).



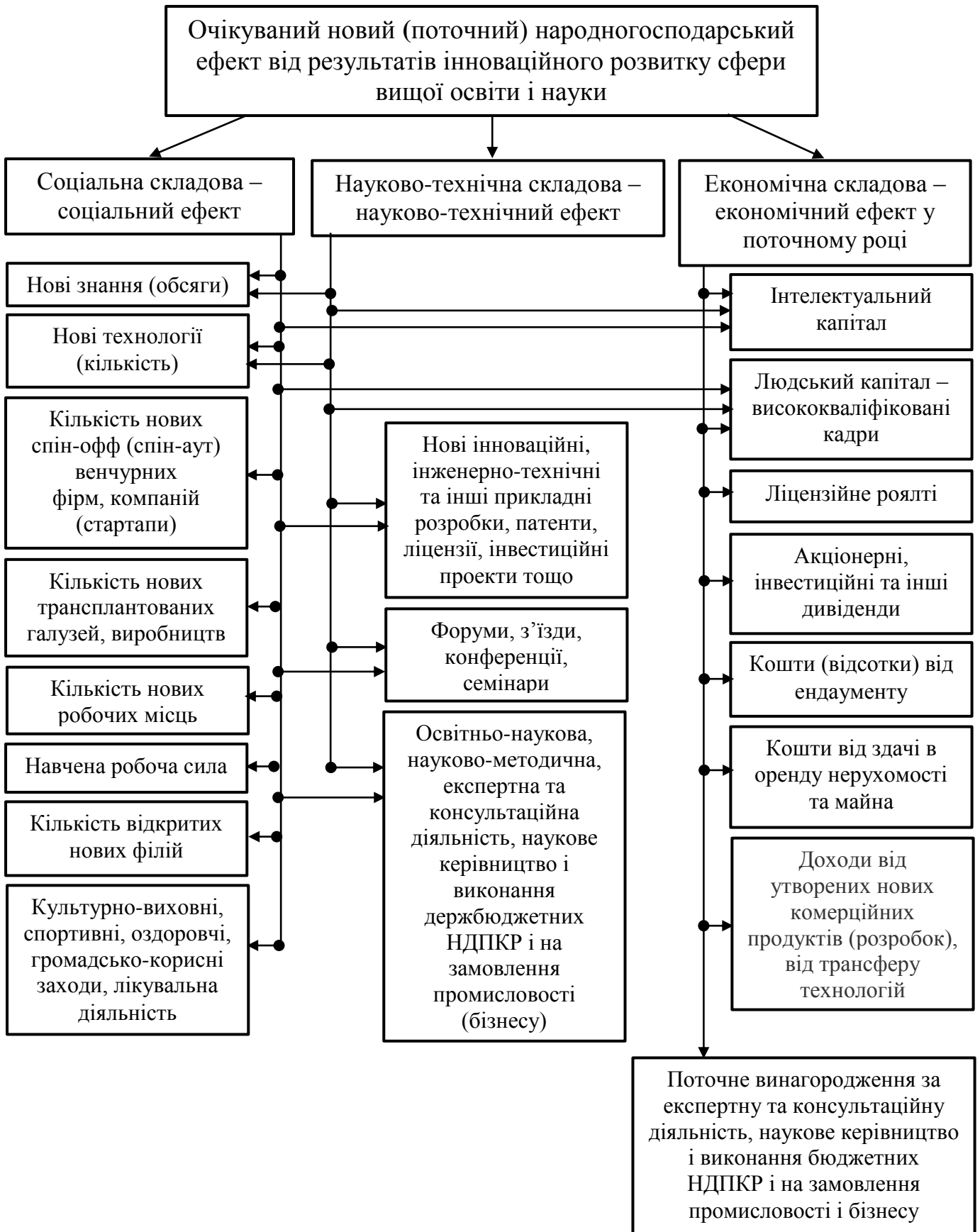


Рис. 5.22. Модель структури очікуваного нового (поточного щорічного) народногосподарського ефекту від результатів інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки (авторська розробка)

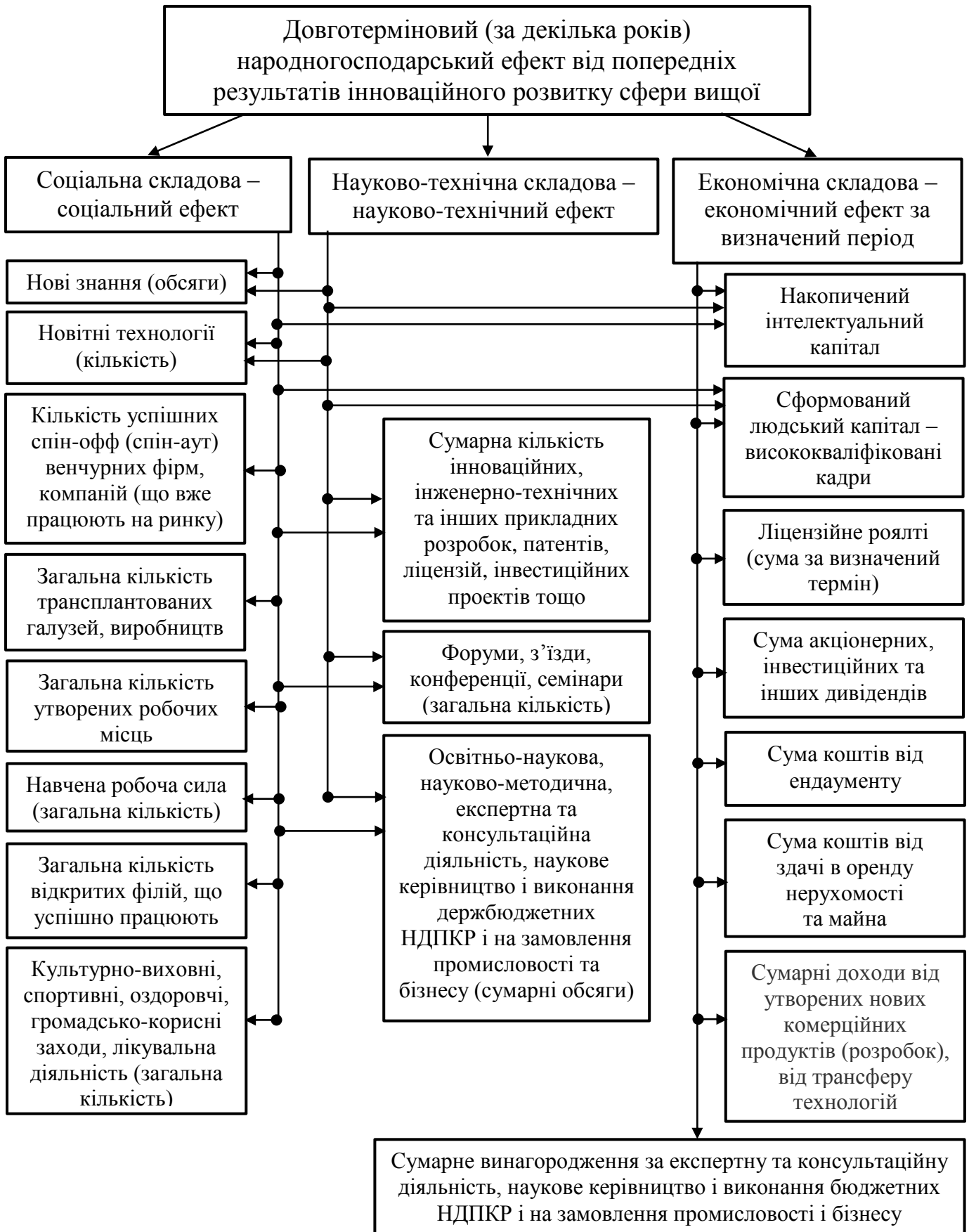


Рис. 5.23. Модель структури довготермінового (за декілька років) народногосподарського ефекту від попередніх результатів інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки (авторська розробка)

Формалізовані таким чином показники результатів інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки дозволяють сформувати структуру як очікуваного нового (поточного щорічного), так і довготермінового (за декілька років) ефекту для ЄНГК (включаючи соціальні, науково-технічні та економічні складові). Для їхнього практичного розрахунку можуть використовуватися стандартні програми економіко-математичних методів, а також засоби обчислювальної математики. Пошук або розробка математичних методів для оцінки та/або обчислювання ефекту для ЄНГК від результатів інноваційного розвитку сфери вищої освіти не входили в коло завдань за даним дослідженням. Однак, варто розглянути деякі концепції, методи та підходи для оцінки вигоди від інвестицій в освіту та узагальненого внеску до торговельного балансу від промислового впровадження інноваційних технологій.

Визначення нової ролі університету в суспільстві доцільно здійснювати на основі концепції потрійної спіралі Г.Іцковіца з деякою її модифікацією. Модифікована модель охоплює освіту (перша спіраль), з пріоритетом діяльності *вищої освіти*. Основне завдання полягає в тому, щоб забезпечити сучасне суспільство освіченими громадянами. Наукові дослідження розглядаються як друга спіраль. Основним завданням університету є *виробництво знань, особливо на рівні новітніх, інноваційних досліджень*.

Дослідження встановлюють або розширюють рамки концептуальних або технологічних основ для нових продуктів і послуг. Це можливо за умови, що існують і встановлені ефективні основні процеси передачі знань через агентства або людей. Третьою частиною (третьої спіраллю) місії університету є науково-технічне та гуманітарне обслуговування суспільства. Традиційна роль університетів охоплює регіональну підтримку, включаючи ділові поради для формування політики. Це – постійно зростаючі можливості для людства.

Модифікована концепція включає і четверту спіраль, якою є уряд і його інститути. Система вищої освіти є одним з ключових інструментів для створення нового, заснованого на знаннях суспільства та економіки.

Відповіддю Європейської комісії на необхідність модернізації університету є концепція, промотує всі три реформи. Перша з них вже втілюється в життя протягом

деякого часу. Вона складається з радикальної реформи навчальних програм (тобто Болонський процес).

Друга реформа – реформа управління. Вона промотує перехід від традиційного, Гумбольдтського типу університету до нового, підприємницькому університету.

Реформа управління є необхідною для вирішення нових завдань поставили перед системою вищої освіти.

Третьою є реформа фінансування, спрямована на кардинальне покращення матеріально-фінансового забезпечення усіх сфер діяльності університету і поступові трансформаційні зміни у напрямку університетського (академічного) підприємництва.

Втілення в життя концепції підприємницького університету неможливо з існуючою зараз системою фінансування. Реформа фінансування призначена для забезпечення переходу від бюджету, орієнтованого на вхідні дані, до бюджету, орієнтованого на результат. Останній потребує адекватної системи вимірювання результатів діяльності за всіма трьома напрямками університетської діяльності. З усіх трьох напрямків діяльності, тільки напрямком наукових досліджень має більш-менш функціонуючу систему оціночних індикаторів. Найпоширеніші показники наступні: бібліометричні (кількість публікацій, часто з урахуванням рейтингу видання), кількість відкриття результатів НДДКР, ліцензій, патентів, індекс цитат, утворених інноваційних компаній – спін-офф і спін-аут, тощо. Освітні показники результатів та показники результатів третьої мети все ще потребують досконалого вивчення і розробки.

Перші спроби оцінити ефективність освіти включають в себе: показники кількості виданих дипломів, середня тривалість періоду навчання за освітньо-професійними рівнями; показники кількості працевлаштованих і їхнього кар'єрного росту (протягом п'яти років після закінчення навчання); показник кількості тих, хто покинув навчання до отримання випускного диплома тощо.

Ні реформа управління, ні реформа фінансування неможливі без вимірювання їхньої ефективності, а також ефективності в системі освіти. Необхідно обговорити і домовитися щодо концепції визначення ефективності та результативності.

Розглянемо деякі концепції та можливі рішення виміру продуктивності та ефективності в системі освіти, запропоновані у роботах [379; 473]. Особливу увагу зосередимо на вимірі прибутковості в галузі освіти, в першу чергу, в системі вищої освіти.

Економіко-математичне оцінювання вигоди інвестицій в освіту. Інвестиції у людський капітал схожі з інвестиціями у фізичний капітал, але мають свої особливості, пов'язані з питаннями формування вартості, прибутку та їх вимірюванням. Зазвичай розглядаються два такі види віддачі [473]:

1) *Особистий (приватний) рівень (норма) віддачі*, що порівнює вартість і прибуток (віддачу) від освіти в міру їх виникнення і реалізується окремим студентом, який бере на себе інвестиційні зобов'язання (отримує інвестиції).

2) *Суспільний рівень фінансової віддачі*, який порівнює вартість і прибуток (віддачу) з точки зору держави і суспільства.

Особистий (приватний) рівень віддачі використовується для пояснення поведінки людини з пошуку різних рівнів і типів освіти, в той час як суспільний рівень віддачі використовується для формулювання державної освітньої політики.

Особистий (приватний) рівень віддачі на освіту. Затрати, понесені особисто людиною включають: недоотримані доходи із-за витрати часу на навчання (які б можна було отримати працюючи), плюс будь-які прямі витрати на оплату навчання чи якісь додаткові непередбачені витрати, які людина витрачає під час отримання освіти. Якщо вища освіта надається безкоштовно і оплачується державою, тоді, на практиці, єдина затрата в підрахунку в приватному рівні віддачі – це недоотримані гроші із-за навчання. Приватний прибуток – це те, що більш освічена людина отримує (після відрахування податків) порівняно з контрольною групою людей з нижчим рівнем освіти. Більший чи менший рівень освіти означає порівняння випускника університету з випускником середньої школи (див. рис. 5.24).

Найбільш поширений підхід до оцінки життєвої вигоди від інвестицій в освіту – це використання двох основних методів. Перший – повний дисконтований чи складний метод, заснований на концепції чистої приведеної вартості (NPV). Другий – метод Якоба Мінцера, що використовує рівняння визначення заробітку

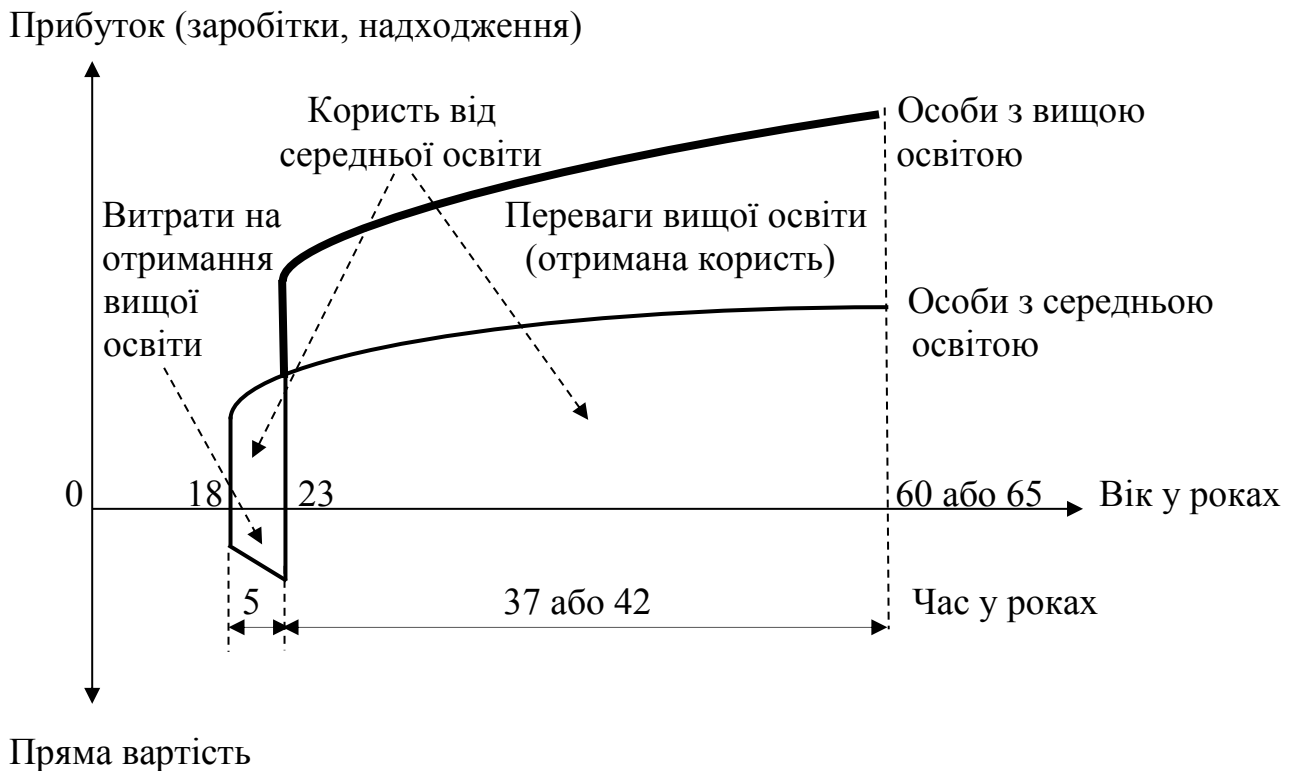


Рис. 5.24. Стилзований профіль заробітку в залежності від віку і витрат на освіту (побудовано автором з використанням матеріалів [473])

[379; 473]. Історично склалося так, що складний метод був використаний на ранніх стадіях розвитку напряму економіки освіти на початку шістдесятих років ХХ століття, після чого у сімдесятих роках почав використовуватися метод Мінцера. Оцінка приватної вигоди від інвестицій з використанням NPV підходу полягає в тому, що розраховується внутрішня норма прибутковості на основі профілів (профайлів) віку і заробітків індивідуальної (окремо визначеної) людини, які змінюються з часом ( $t$ ) (див. рівняння 1 і 1'):

$$\sum_{t=1}^{N_f} \frac{(W_u - W_s)_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{N_u} (W_s + C_u)(1+r)^t, \quad (1)$$

$$\sum_{t=1}^{N_m} \frac{(W_u - W_s)_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{N_u} (W_s + C_u)(1+r)^t, \quad (1')$$

де  $r$  – це ставка дисконтування (дисконтна облікова ставка), яка прирівнює вигоди від додаткової освіти (вимірювані різницею в заробітках), до суми альтернативних витрат  $W_s$  (включаючи упущений заробіток студента в той час, коли він навчався), а

також прями витрати на навчання в університеті у певний момент часу  $C_u$ . Таким чином, приватний норма прибутку на інвестиції на даному рівні освіти може бути оцінена шляхом знаходження облікової ставки ( $r$ ), що зрівнює потік дисконтованих вигод у потік витрат в даний момент часу

Зауважимо, що у рівняннях 1 і 1' число  $N_f$ , як правило, дорівнює 37 – це загальний період роботи жінок (трудовий стаж), а число  $N_m$ , як правило, дорівнює 42 – загальний період роботи (трудовий стаж) чоловіків після отримання початкової і середньої освіти та досягнення віку працездатності, початку трудової діяльності (у 18 років) після отримання вищої освіти за  $N_u$  років ( $N_u \approx 5$  років – усереднений термін навчання у ВНЗ) до виходу на пенсію за віком (60 років – жінки і 65 років – чоловіки).

Таким чином,  $(W_u - W_s)_t$  показує різницю в доходах між двома рівнями освіти (середній зарібок людини з певним рівнем освіти) у вибраний проміжок часу  $t$ . Символи  $u$  і  $s$  позначають відповідно університетський ( $u$ ) і шкільний ( $s$ ) рівні освіти.

Схожі підрахунки можуть бути зроблені для решти рівнів освіти. Однак існує важлива асиметрія між підрахунком рівнів віддачі на початкову освіту і на освіту інших рівнів. Діти молодшої школи (6-12 років) не працюють під час навчання, відповідно фактор недоотримання коштів під час отримання освіти тут втрачається. Можна припустити, що діти після 11-12 років допомагають в сільському господарстві, відповідно 2-3 роки можна списати на роки, в які вони недоотримали зароблених коштів.

Разом із тим не існує потреби визначення рівня фінансової віддачі з метою пояснення необхідності капіталовкладень в початкову освіту, всі погоджуються з тим, що основна грамотність населення не потребує додаткового роз'яснення. Але особистий рівень віддачі корисний в визначенні того, які мотиваційні фактори існують для мотивації людини записуватися на різні рівні освіти, а також для того, щоб визначити наскільки стипендіальні кошти розподіляються з врахуванням дійсних потреб населення. Крім того, в той час, коли людина рухається по висхідній

освіти, її знання стають все більш спеціалізовані і це імперативно для оцінки вартості і прибутку капіталовкладень, зроблених в освіту після отримання початкового рівня освіти, особливо такі, які відносяться до розряду профтехнічного напрямку, а також вищої освіти.

Порівнюючи вузький (приватний) і широкий (суспільний) рівні соціальної віддачі, необхідно брати до уваги, що основна різниця в підрахунках між приватним і суспільним (соціальним) рівнями віддачі на освіту полягає в тому, що в суспільному рівні вартість включає витрати на освіту з боку держави чи суспільства. Тобто у наведеному вище прикладі до *С<sub>и</sub>* буде включено оренду приміщень і зарплату викладацького складу. Валова виручка (без відрахувань податків і інших видів відрахувань) повинна бути використана при підрахунку соціального рівня віддачі, і такі заробітки також повинні включати прибуток інших видів, якщо про це є інформація.

Ключове припущення в соціальному рівні віддачі на освіту полягає в тому, що спостережувана заробітна плата є хорошим показником для граничного продукту праці, особливо в конкурентоспроможній економіці, якщо використовуються дані приватного сектору економіки. Рівні оплати державних чиновників не важливі для підрахунку соціальної віддачі на освіту, оскільки вони скоріш всього не представляють собою граничної продуктивності. Зарплата державних бюрократів, тим не менше, повинна бути використана при підрахунку приватного рівня віддачі на освіту, оскільки вона відображає – яку зарплату люди отримують незалежно від рівня їх продуктивності.

Суспільна риса в відсотковій ставці на освіту відноситься до включення вартості повних ресурсів, витрачених на освіту (прямі затрати, а також недоотримані гроші під час навчання).

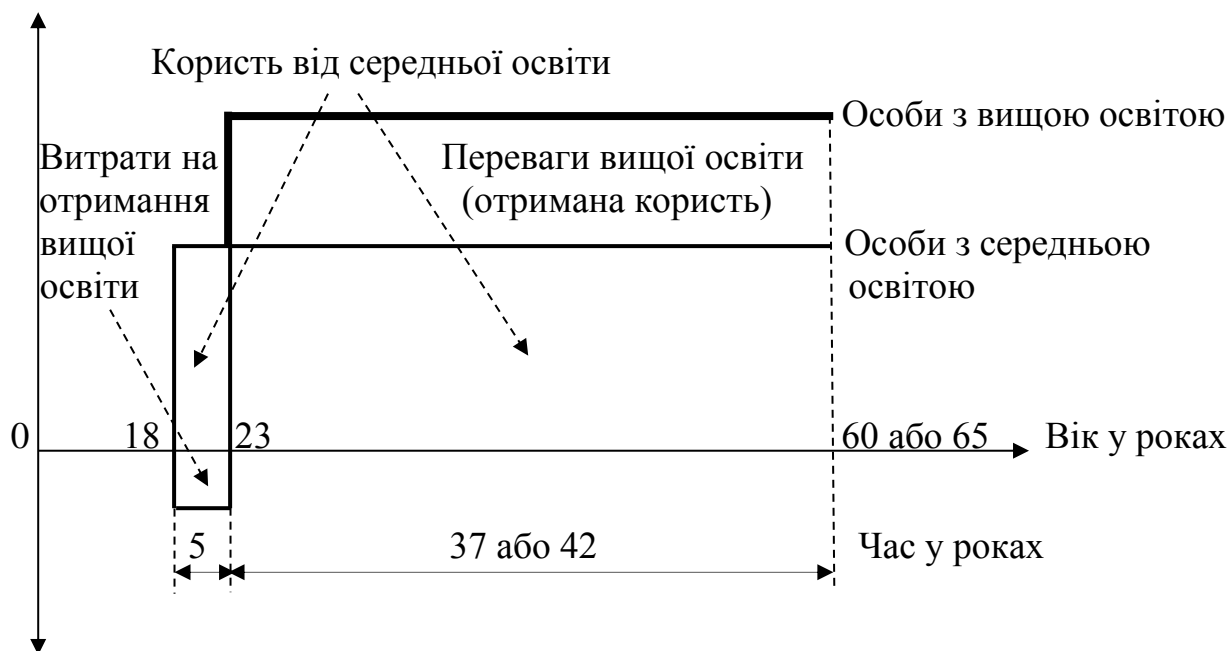
В ідеальному вигляді суспільні блага повинні включати нефінансові ефекти на освіту, наприклад, зниження кількості дітей, народжених однією жінкою, або збереження життя завдяки покращенню санітарних умов, які зазвичай пов'язують з більш освіченими людьми. Тому, що емпіричних даних про додаткові корисні фактори на освіту не вистачає, соціальний рівень віддачі на освіту підраховується на



основі спостережуваних прямих затрат і прибутків на освіту. Оскільки з погляду суспільства затрати (інвестиції) на вищу освіту завжди більші, ніж соціальний рівень її віддачі у порівнянні з приватним рівнем віддачі, тому різниця між приватним і суспільним рівнями віддачі на освіту відображає рівень державної підтримки освіти. Зниження реального профайла заробітку (залежно від віку) – це самий відповідний метод визначення рівня повернення на освіту, так як цей метод бере до уваги ранню картину заробітків людини. Тим не менш, цей метод вимагає наявності хорошої бази даних; необхідно мати достатню кількість спостережень в певній віковій групі для того, щоб побудувати правильні профайли заробітків, які б не перетиналися.

Прискорений метод. Інший, прискорений метод, також допомагає підрахувати приблизну віддачу на освіту. Цей метод досить легко застосовувати. Залежно від форми вікових профайлів заробітку, можна припустити, як вони будуть виглядати, якщо зобразити їх плоскими кривими (рис. 5.25). У такому випадку віддача на вищу

Прибуток (заробітки, надходження)



Пряма вартість

Рис. 5.25. Стилiзований профiль заробiтку в залежностi вiд вiку i витрат на освіту з використанням плоских кривих (побудовано автором на основi матерiалiв [473])

освіту визначається простою формулою (2):

$$private\ r = \frac{W_u - W_s}{N_u W_u}, \quad (2)$$

де  $W_u$  і  $W_s$  – середні доходи індивіда з університетським ( $u$ ) і шкільним ( $s$ ) рівнем освіти, а  $N_u \approx 5$  років – усереднений термін навчання у ВНЗ. Соціальний же рівень віддачі в такому випадку підраховується за формулою (3):

$$social\ r = \frac{W_u - W_s}{N_u(W_s + C_u)}, \quad (3)$$

де  $C_u$  – це річна пряма вартість навчання в університеті.

Хоча цей прискорений метод дуже легко використовувати, він, все ж, поступається іншим методам, описаним вище. Слабкість цього методу полягає в припущенні, що вікові профайли заробітків є увігнуті, а процес дисконтування (при визначенні справжнього рівня прибутковості від освіти) є дуже чутливим до величинам заробітків у молодому (ранньому) працездатному віці, що входять до розрахунків.

Зворотний вартісно-прибутковий метод. Цей метод базується на використанні формул прискореного методу і може бути корисний при аналізі та плануванні очікуваного соціального рівня віддачі для суспільства від інвестицій у вищу освіту. Позначимо це як  $B_s$  (%). Тоді, використовуючи попередні формули, отримаємо:

$$B_s = \frac{W_u - W_s}{N_u(W_s + C_u)} \%. \quad (3)$$

Використовуючи цей метод можна відповісти на запитання: зважаючи на вартість інвестицій в освіту  $N_u(W_s + C_u)$ , до якого рівня річного прибутку  $W_u - W_s$  зможе призвести певний рівень віддачі  $B_s$  (у %). Наприклад, якщо задати  $B_s = 15\%$  на інвестицію, то це може бути записано як річний прибуток = 0,15 (від вартості освіти) за такою формулою:

$$W_u - W_s = 0,15 * N_u(W_s + C_u) \quad (3')$$

Метод заробітної функції або метод Мінцера. Метод Мінцера передбачає застосування рівняння регресії (4) до статистичних даних:

$$\ln W_i = \alpha + \beta S_i + \gamma_1 EXP_i + \gamma_2 EXP_i^2 + \varepsilon_i \quad (4)$$

або

$$\ln W_i = \alpha + \beta_p D_p + \beta_s D_s + \beta_u D_u + \gamma_1 EXP_i + \gamma_2 EXP_i^2 + \varepsilon_i \quad (4')$$

або

$$\ln W_i = \alpha + \beta_p EDU_p + \beta_s EDU_s + \beta_u EDU_u + \gamma_1 EXP_i + \gamma_2 EXP_i^2 + \delta_1 TEN_i + \delta_2 TEN_i^2 + \varepsilon_i, \quad (4'')$$

де  $\ln W$  – функція логарифма зарплати;  $S$  – роки навчання;  $EXP$  позначає досвід роботи на ринку праці – роки трудового стажу, який визначається як "вік людини мінус вік, коли він почав навчання і вчився в школі";  $D$  або  $EDU$  – це фіктивна змінна (0–1), відповідна індексам рівня освіти: "початкова ( $p$ ) – primary school is Years 1-6; середня ( $s$ ) – secondary school is Years 7-12; університетська ( $u$ ) – university: undergraduate – це 3-4 або 5 років (як правило, у середньому), graduate (Master Programs) – це 1,5-2 або 3 років (як правило, у середньому); postgraduate (doctoral) – це 2-3 або 4 років (як правило, у середньому); post-university або post-doctoral – без обмеження часу протягом життя";  $TEN$  – специфічний трудовий стаж;  $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon$  – незалежні змінні.

Рівень прибутковості вищої освіти для конкретної людини може бути розрахований за даною формулою (5):

$$r_u = \frac{\beta_u - \beta_s}{S_u - S_s}, \quad (5)$$

де  $\beta_i$  ( $i = p \vee s \vee u$ ) – рівень економічної ефекту (віддачі) від здобутої освіти і професійної кваліфікації, а  $S_i$  ( $i = p \vee s \vee u$ ) – роки навчання за рівнями освіти. А приватні норми прибутку  $r_i$  для різних рівнів освіти  $i = p \vee s \vee u$ , можна визначити з розширеної функції прибутку (4') за подібними до (5) формулами:

$$r_p = \frac{\beta_p}{S_p}, \quad r_s = \frac{\beta_s - \beta_p}{S_s - S_p}, \quad r_u = \frac{\beta_u - \beta_s}{S_u - S_s}.$$

Поліпшення і коректування вимірювань. Визначення рівня віддачі від освіти, як і у будь-якому іншому секторі економіки, включає передбачення та проектування очікуваного прибутку на "повне життя інвестиції". Оскільки тільки останні

заробітки випускників ВНЗ можна реально прогледіти (спостерігати), і тільки невелика картинка заробітків людей із різним рівнем освіти може бути складена, науковці пропонують виконувати коригування з метою створення реалістичної картини заробітків [473]. Найбільш часто зустрічається корегування, що відноситься до очікуваного реального зростання заробітків ( $g$ ), смертності ( $m$ ), безробіття ( $u$ ), податків ( $t$ ), внутрішніх талантів ( $a$ ). Таким чином, починаючи з спостережуваних заробітків випускника вищої школи  $W_u$ , його проектний профайл (профайл, що проектується для нього)  $WProj_u$ , може наструюватися (підганятися, проектуватися, коригуватися) таким чином:

$$WProj_u = W_u(1+g)(1-m)(1-u)(1-t). \quad (6)$$

Віково-зарплатний профайл контрольної групи  $W_s$ , наприклад, – випускників середньої школи, необхідно корегувати таким же чином з урахуванням очікуваного реального зростання заробітків ( $g$ ), смертності ( $m$ ), безробіття ( $u$ ), податків ( $t$ ), внутрішніх талантів ( $a$ ). Крім цього, на додаток, чиста вигода (чистий прибуток) від вищої освіти може бути відкоригований для того, щоб показати різні рівні здібностей ( $a$ ) між двома групами випускників:

$$\text{Чиста вигода від вищої освіти} = (WProj_u - W_s)(1-a). \quad (7)$$

Дисконтування (знецінення) фактичного профайла "вік-прибуток" є найбільш підходящим (відповідним, придатним) методом оцінки прибутковості освіти, тому що він враховує найбільш важливу частину ранньої історії доходів людини. Однак цей метод вимагає вичерпних статистичних даних. Необхідно мати достатню кількість спостережень у конкретній віково-освітній групі для побудови статеводохідних профілів, що не перетинаються один з одним.

Перевага способу Мінцера оцінки віддачі від освіти полягає в тому, що він може згладити і обробляти неповні клітини в віково-дохідних профайлах матриці за рівнем освіти. Недоліком, звичайно, є те, що він вимагає вибірки окремих спостережень, а не середні показники за рівнями освіти. З перерахованих вище методів спосіб Мінцера посів чільне місце в прикладній літературі.

Вирішальне значення для розрахунку соціальної норми прибутку є

припущення, що заробітна плата – гарний спосіб вимірювання граничного продукту праці. Але, тут уже з'являється політика. Це може бути вірно для конкурентної економіки з даними із приватного сектору. Роботи, що оплачуються з грошей платників податків (тобто, робота державних службовців), мають шкалу заробітної плати, яка не має спільного зв'язку з розрахунком норми прибутку. Причина в тому, що такі професії не мають граничної продуктивності. Доходи найманих державою працівників можуть бути використані при розрахунку приватної віддачі від освіти, де цікавим – що люди дійсно отримують, незалежно від продуктивності своєї праці.

Широко обговорюється питання, чи є можливим нехтувати тим фактом, що крім освіти існує ще великий список факторів, які можуть вплинути на прибуток, такі, наприклад, як різні здібності.

Оцінка стандартного рівняння заробітної плати Мінцера. Традиційно оцінка економічної вигідності вкладень у людський капітал проводиться на основі стандартного рівняння заробітної плати Джона Мінцера (8):

$$\ln W = a_0 + a_1SCH + a_2EXP + a_3EXP^2 + a_4TEN + a_5TEN^2 + \varepsilon. \quad (8)$$

Залежна змінна – логарифм сукупних заробітків ( $\ln W$ ). Коефіцієнт при змінній  $SCH$  ( $a_1$ ) являє собою оцінку норм віддачі від кожного додаткового року освіти, яка залишається постійною в даній моделі. Опуклість спостережуваних профілів заробітної плати обумовлюється квадратичним виразом трудового стажу та професійного досвіду. У цьому випадку коефіцієнти при  $a_2$  і  $a_3$  (і, відповідно,  $a_4$  і  $a_5$ ) при змінних  $EXP$  і  $EXP^2$  ( $TEN$  и  $TEN^2$ ) мають позитивний і негативний знак відповідно.

Для визначення норми віддачі від інвестицій в різні рівні освіти можуть використовуватися рівняння заробітної плати виду (9):

$$\ln W = a_0 + a_1SCH + a_2PTU + a_3TECH + a_4UNI + a_5ASP + a_6EXP + a_7EXP^2 + a_8TEN + a_9TEN^2 + \varepsilon, \quad (9)$$

де змінні  $SCH$ ,  $PTU$ ,  $TECH$ ,  $UNI$ ,  $ASP$  позначають одержання індивідами відповідно ступенів загальної середньої, середньо-спеціальної, спеціальної, вищої і післявузівської освіти. При цьому неповна середня освіта розглядається в якості

базової змінної. Оцінки коефіцієнтів при даних змінних дозволяють визначити норми віддачі від інвестицій в людський капітал на кожному ступені освіти.

У розділі 2 було оцінено реальну економічну віддачу інноваційної академічної (університетської) підприємницької діяльності в США та економічний вплив американських дослідницьких підприємницько-налаштованих університетів на розвиток економіки країни.

Оцінка узагальненого внеску до торговельного балансу від промислового впровадження інноваційних високих технологій (High-Tech) і технологій середнього рівня (Medium-Tech). Використовуючи надане у доповіді Європейської комісії "Дослідження та продуктивність інноваційної діяльності в державах-членах ЄС та асоційованих країн" визначення "внеску у торговому балансі" як різниці між балансом торговельної галузі, що спостерігається, і теоретичним торговим балансом, розглянемо таку формулу для математичної оцінки узагальненого економічного внеску торговельного балансу від промислового впровадження інноваційних високих технологій (High-Tech) і технологій середнього рівня (Medium-Tech).

Під загальним поняттям торговельного балансу розуміється різниця між рівнем експорту і рівнем імпорту в конкретній галузі/секторі промисловості. Внесок у торговельний баланс визначається за формулою (10):

$$\left[ (X_i - M_i) - (X - M) \frac{(X_i + M_i)}{(X + M)} \right] / (X + M) * 100, \quad (10)$$

де

$(X_i - M_i)$  – спостережуваний (поточний) торговий баланс промисловості  $i$ -ї галузі, а

$(X - M) \frac{(X_i + M_i)}{(X + M)}$  – теоретичний торговий баланс.

Якщо немає порівняльних переваг чи недоліків для будь-якої з галузей промисловості " $i$ ", то загальний обсяг балансу торгівлі країни (профіцит або дефіцит) повинен бути розподілений у різних галузях промисловості в залежності від їх частки в загальному обсязі торгівлі. Позитивне значення для промисловості показують структурні надлишки, а негативне значення – структурний дефіцит (за

даними електронного джерела: [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2012/innovation\\_union\\_progress\\_at\\_country\\_level\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2012/innovation_union_progress_at_country_level_2013.pdf)).

Безперечно, внесок результатів підприємницької діяльності дослідницьких університетів є складовою частиною загального соціально-економічного внеску, особливо – в економічно розвинених країнах світу.

Оцінку інвестиційних проектів з використанням концепції вартості грошей із урахуванням часу можна здійснити за допомогою методів дисконтування грошових потоків.

## Висновки до розділу 5

1. Наявність інноваційної прибуткової і неприбуткової (безприбуткової) вищої освіти в економічно розвинених країнах світу урізноманітнює форми і методи університетського навчання, сприяє широкому залученню приватного капіталу до сфери вищої освіти, сприяє інноваційному реформуванню та укріпленню ВНЗ.

2. Запропоновані автором цього дослідження архітектура і концепції моделей сучасних інноваційних підприємницьких університетів, в основу розробки яких покладено модульний принцип побудови моделі ВНЗ, дозволяють проектувати навчальні, дослідницькі (науково-дослідницькі) та інші підприємницькі заклади і установи будь-якого типу.

3. Покладені в основу архітектури і концепції моделей сучасних інноваційних підприємницьких університетів, а також 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 запобіганні у ВНЗ негативних проявів, що є несумісними з поняттями академічної етики і свободи; наявності у ВНЗ групи керівних і 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 можуть дозволити реалізувати взаємодію "університети – промисловість – уряд" за запропонованою Г.Іцковіц в роботах [107; 392-400] моделлю "потрійної спіралі".

4. 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, освітньої корпорації. Вона включає і реакції на запити клієнтів, і активний компонент формування внутрішнього середовища у відповідності до потреб подальшого ефективного розвитку університету.

5. Автором розроблено оригінальну модель показників діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ (рис. 5.17), яка ілюструє основні кількісні та якісні показники діяльності підприємницького дослідницького ВНЗ.

6. Автором запропоновано 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. 5.18).

7. Корисним є використання позитивного досвіду застосування концепції і моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковіц в країнах світу. 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, Росія, Бразилія, інші країни Південної Америки тощо). Цілком слушно освітянам і фахівцям економічно-фінансової сфери України більш детально вивчити концепцію "потрійної спіралі" і творчо застосувати її в національних умовах. При цьому необхідно брати до уваги існування в Україні Національної Академії наук, інших академічних установ, які впливатимуть на економічний і соціальний розвиток нашого суспільства (рис. 5.20). З метою об'єднання науково-інтелектуальних і матеріально-технічних зусиль і широкого залучення талановитої молоді до виконання НДПКР доцільним є утворення ефективних механізмів творчої співпраці ВНЗ із академічними і галузевими НДІ.



8. Для системного виявлення, аналізу та формування комплексу науково-теоретичних засад, методології та організації інноваційної діяльності в сфері вищої освіти і науки доцільно створити новий науковий напрям науки – інноватику вищої освіти (інноватику вищої школи). Предметом *інноватики вищої школи* мають бути принципи, закони та закономірності інноваційних процесів у галузі вищої освіти і науки як соціально-економічної системи сфери гуманітарної діяльності ЄНГК, моделі і методи опису, дослідження, організації та управління інноваційною діяльністю на макрорівні (національна інноваційна система сфери вищої освіти і науки), мезорівні (галузеві та регіональні інноваційні системи та інноваційні кластери галузей освіти і науки), та мікрорівні (стратегії інноваційного розвитку окремих ВНЗ, наукових установ, підприємств і організацій сфери вищої освіти і науки).

Основними *напрямами* або *розділами* інноватики вищої освіти (інноватики вищої школи) в сфері гуманітарної діяльності ЄНГК (включаючи СНВ і СКС) слід вважати: теоретичні основи інноваційної діяльності; моделі (у т.ч. – економічні) та моделювання (у т.ч. – економічне) інноваційних процесів; організація та управління інноваційною діяльністю (у т.ч. – інноваційною педагогічною діяльністю); державне регулювання інноваційною діяльністю; управління інноваційним бізнесом, у т.ч. – університетським або академічним підприємництвом, спін-офф і стартап компаніями; управління інноваційними проектами; управління інвестиціями в інноваційні проекти; комерціалізація результатів науково-технічної та творчої діяльності; управління людськими ресурсами в процесі інноваційного розвитку соціально-економічної системи; управління ризиками в інноваційній діяльності; технічний маркетинг (маркетинг на ранніх стадіях життєвого циклу продукту або технології); логістика інноваційних процесів; управління інтелектуальною власністю.

У якості основних складових до інноватики вищої освіти (інноватики вищої школи) включаються педагогічна та науково-технічна інноватика вищої освіти (вищої школи).

## ВИСНОВКИ

В результаті здійснених досліджень, пошуку, виявлення та аналізу економічних механізмів інноваційного розвитку сфери вищої освіти, що є дієвим чинником підвищення ефективності й удосконалення управління національним господарством, доцільно зробити такі висновки:

1. Інноваційний розвиток сфери вищої освіти являє собою державно-скеровану структурну перебудову та здійснення якісно нових трансформаційних перетворень у галузі вищої освіти та науки в системі гуманітарної діяльності єдиного народногосподарського комплексу на основі дієвої активізації та стимулювання інноваційної діяльності в цій сфері.

2. *Сутністю* інноваційного розвитку сфери вищої освіти є *суспільний системний техніко-економічний процес*, що характеризується такими ознаками:

- *мета* – реформування сфери вищої освіти;
- *спрямування* – освітньо-наукова галузь гуманітарної сфери національного господарства, що включає в себе інноваційні ВНЗ, орієнтовані на університетську (академічну) підприємницьку діяльність;

- *здійснення:*

- ✓ *на основі* поширення академічного (університетського) підприємництва, інноваційних ВНЗ підприємницького типу; підвищення ролі інтелектуального підприємництва в сфері вищої освіти як чинника економічного зростання;

- ✓ *з використанням* інноваційних економічних механізмів;

- ✓ *за необхідної умови* громадської підтримки та сприятливої законодавчої бази для інноваційного академічного (університетського) підприємництва;

- ✓ *за наявності* готового до підприємницької діяльності науково-педагогічного, інженерно-технічного персоналу і студентів.

При цьому інновації в сфері вищої освіти є комплексними і мають ознаки продуктових, технологічних, ринкових і організаційних.

3. *Теоретичними засадами* державно-скерованого інноваційного розвитку сфери вищої освіти є: економічна наука; теорія підприємництва та економічного

розвитку; теорії інноваційного розвитку; теорія ринкової економіки; теорія державного управління; теорія державного управління економікою; міжнародна економіка; теорії гуманітарного розвитку і гуманітарної політики держави; теорія і практика вищої освіти; економіка вищої освіти; теорія "академічного капіталізму"; теорія "академічного (університетського) підприємництва" та теоретичне обґрунтування ролі інноваційних дослідницьких підприємницько-орієнтованих ВНЗ як прискорювачів економічного зростання.

*Організаційно-методологічними засадами інноваційного розвитку сфери вищої освіти на основі широкого впровадження університетського підприємництва, як головного модератора інноваційних перетворень в гуманітарній сфері, є:* державна політика в сфері інноваційного розвитку галузей ЄНГК, державні, регіональні та місцеві законодавчі акти та регуляторні нормативні документи щодо необхідності реформування системи вищої освіти і розвитку підприємництва (як складової усіх чотирьох секторів економіки країни); розвиток і впровадження інноваційних моделей підприємництва, у тому числі – університетського (академічного) підприємництва й надання прав ВНЗ і НДІ комерціалізувати результати НДДКР, що виконувалися за рахунок бюджетного фінансування; фінансове і податкове стимулювання розвитку університетського (академічного) підприємництва; визначення напрямів розвитку університетів і їхніх завдань у соціально-економічному розвитку країн, регіонів і місцевих громад; організаційно-методологічні рішення власників і колективів ВНЗ щодо участі в академічній підприємницькій діяльності; вплив суспільних чинників. Поєднання діяльності ВНЗ і наукових установ НАН України, галузевих НДІ та наукових лабораторій на основі об'єднання у навчально-науково-виробничі комплекси (технопарки) з утворенням науково-виробничих технополісів.

*Концептуальними засадами інноваційного розвитку сфери вищої освіти є:* концепція Г.Іцковица інноваційного розвитку суспільства за моделлю "потрійної спіралі", яка успішно використовуються як у багатьох розвинених державах світу (США, Великобританія, Канада, Австралія, Японія, ФРН, Швеція та багатьох інших країнах ЄС), так і в державах, що швидко розвиваються (КНР, Росія, Бразилія,

деяких інших країнах Південної Америки тощо); концепція Б.Кларка щодо трансформаційного перетворення звичайних університетів у інноваційні ВНЗ, орієнтовані на внутрішньо-університетську підприємницьку діяльність ("підприємницькі університети"), дієвість якої підтверджено в системах вищої освіти багатьох країн різних континентів (Північна і Південна Америки, Західна Європа, Великобританія, Австралія, Японія, Африка); «Концепція гуманітарного розвитку України на період до 2020 року».

*Практичними засадами* (і необхідними умовами) інноваційного розвитку сфери вищої освіти є дієве університетське підприємництво, як головний фактор інноваційних перетворень в освітньо-науковій діяльності суспільства, а також: суспільний підприємницький менталітет і загальнодержавне визнання ролі ВНЗ у економічному, науково-технічному і соціальному розвитку країн; сприятливе законодавство щодо підтримки академічного підприємництва і комерціалізації результатів НДДКР; налаштованість (орієнтованість) і готовність колективів дослідницьких й інших типів ВНЗ до академічного підприємництва; наявність у керівників і співробітників ВНЗ підприємницького бачення, необхідних підприємницьких рис характеру, знань, умінь і навичок у сфері підприємницької діяльності; існування ринків попиту і пропозицій у сфері академічної (освітньої, наукової та інженерно-технічної) діяльності; наявність в університеті необхідних трансформаційних умов (за Б.Кларком), інноваційної політики та інноваційних відносин, а також корпоративної підприємницької культури; співпраця ВНЗ із промисловістю і бізнесом за дієвої підтримки урядів; економічна ефективність університетського (академічного) підприємництва; наявність диверсифікованих джерел фінансових надходжень до бюджету ВНЗ; інститут ендаументу; комерціалізація результатів НДДКР, трансфер нових і впровадження новітніх технологій, створення спін-оф і стартап компаній (малих підприємств) за безпосередньої участі співробітників, студентів і випускників ВНЗ.

4. *Передумовами* інноваційних змін у сфері вищої освіти є формування та розвиток університетського підприємництва під впливом: світових глобалізаційних процесів трансформації суспільства; нових суспільних викликів щодо підвищення

рівня освіченості трудових ресурсів і якості їхньої професійної кваліфікації у зв'язку із різким збільшенням обсягів знань і значним ускладненням виробничо-технологічних процесів; реформування систем вищої освіти та зміни парадигми підготовки фахівців відповідно до сучасних соціально-економічних потреб суспільства і ринкових вимог; зменшення обсягів бюджетного фінансування університетів, коледжів та інших типів ВНЗ; необхідності конкурентоспроможного фінансового забезпечення висококваліфікованих співробітників ВНЗ, статутної діяльності ВНЗ, виконання фундаментальних і прикладних НДДКР і розвитку матеріально-технічної бази та необхідної інфраструктури ВНЗ; поширення механізмів і засад ринкової економіки на гуманітарні сфери діяльності людства. Також передумовою таких змін є нова розширена роль університетів й інших типів ВНЗ і необхідність їхньої фінансової незалежності; підвищення суспільно-корисної ролі підприємництва і його поширення на всі сфери діяльності людства; покращення та розповсюдження підприємницької освіти тощо.

5. *Головним завданням* інноваційного розвитку сфери вищої освіти будь-якої країни слід вважати створення необхідних умов для безпосередньої цілеспрямованої організаційно-економічної, науково-освітньої та інженерно-технологічної діяльності, спрямованої на утворення суспільства знань з інноваційно-орієнтованим типом економіки держави.

*Головними завданнями* інноваційного академічного (університетського) підприємництва є: продукування і капіталізація нових знань; якісне виконання НДДКР із подальшою ефективною комерціалізацією отриманих результатів; широке розповсюдження (трансфер) нових знань, результатів НДДКР і прогресивних технологій; розвиток інноваційної діяльності ВНЗ; розробка, реалізація концепцій і впровадження методів, технологій і прийомів інноваційного економічного і соціального розвитку місцевих громад, регіонів, країни; внесок у національне економічне зростання, національний ВВП і конкурентоспроможність економік країн; розвинення і розповсюдження нового типу підприємницької діяльності в інтелектуальній сфері – академічного підприємництва у ВНЗ; сприяння ефективному навчанню підприємців і розвитку підприємницької освіти; сприяння

фінансовій самодостатності і незалежності ВНЗ, підвищенню рівня матеріального забезпечення професорсько-викладацького складу та інших співробітників ВНЗ.

6. *Шляхами подальшого інноваційного розвитку сфери вищої освіти* доцільно вважати:

- впровадження інституту інноваційного академічного (університетського) підприємництва;
- розвиток сектору орієнтованих на академічне підприємництво прибуткових і неприбуткових (безприбуткових) ВНЗ за участю приватного капіталу;
- розвиток інституту ендаументу для фінансової підтримки орієнтованих на підприємництво провідних дослідницьких ВНЗ;
- надання на законодавчому рівні повної автономії ВНЗ для самостійного вибору стратегій розвитку, напрямів статутної діяльності та досягнення фінансової незалежності;
- впровадження інституту державного (бюджетного) і приватного (незалежного) проектного фінансування у сфері вищої освіти, організація державної підтримки співпраці ВНЗ і промисловості (за моделлю "потрійної спіралі" Г.Іцковіца).

7. "Академічний капіталізм" і "університетське підприємництво" можуть бути визначені як економічні категорії, що мають свої характерні, пов'язані з капіталізацією та комерціалізацією інтелектуальної продукції – нових знань, технологій, методів навчання – ознаки. "Академічний капіталізм" є новим економічно-соціальним середовищем, в якому опинилися наукові установи і системи вищої освіти й усі ВНЗ світу в кінці ХХ – на початку ХХІ століть і яке включає в себе "університетське підприємництво", як інтелектуальний тип підприємницької діяльності науковців, професорсько-викладацького складу, інженерів, технологів, конструкторів і студентів ВНЗ.

8. Уряди економічно розвинених країн світу, у першу чергу – США, а також інших держав, послідовно підтримують академічне (університетське) підприємництво, проводять політику, вироблену на початку 1980-х років і спрямовану на інтенсифікацію трансферу технологій та розвиток малого технологічного бізнесу. Про це свідчить дієвість законів цих країн стосовно

мотивації і підтримки інноваційного підприємництва у ВНЗ і науково-дослідних установах при виконання НДДКР і трансферу технологій на комерційній основі.

9. Зарубіжний досвід університетського підприємництва свідчить, що:

- залучені до академічного (університетського) підприємництва ВНЗ економічно-розвинутих держав виконують у своїх країнах важливі соціально-економічні функції із: пошуку, утворення й розповсюдження нових знань (виконання фундаментальних і прикладних наукових досліджень); розповсюдження новітніх технологій для промисловості (бізнесу) та соціальних потреб; підготовки висококваліфікованих кадрів і збільшення людського капіталу та інтелекту нації; збереження академічної ідентичності ВНЗ і національної культурної спадщини; навчання підприємництва і підготовки підприємницьких кадрів для народного господарства; розвитку підприємництва як фактору місцевого, регіонального і національного економічного зростання, вирішення проблем самореалізації громадян та їхнього працевлаштування, протистояння фінансовим кризам; утворення соціальних мереж; збереження навколишнього середовища;

- безумовно доведеним фактом є вплив підприємництва, підприємницької освіти та підприємницьких університетів на національне економічне зростання регіонів і країн в цілому. В цьому аспекті підприємницькі університети виконують важливу місію з підготовки підприємців і утворення підприємницького менталітету в сучасному суспільстві;

10. Для подальшого інноваційного реформування сфери вищої освіти та прискорення соціально-економічного розвитку України корисним має бути використання позитивного досвіду США з підтримки університетського підприємництва, ефективної комерціалізації результатів НДДКР, трансферу технологій, розширення й підвищення ефективності діяльності інноваційних підприємницьких ВНЗ. Українські ВНЗ можуть отримувати додаткові фінансові надходження за рахунок ефективного використання веб-технологій, дистанційного навчання і організації різноманітних форм дистанційної освіти.

11. Важливою для подальшого інноваційного розвитку є державно-скерована політика, що на законодавчому рівні закріплює та підтримує матеріальну

зацікавленість усіх, хто є причетним до наукових розробок і впровадження результатів НДПКР, широкої комерціалізації результатів НДР, проектно-конструкторських розробок, прискорення трансферу технологій у власному виробництві та з метою їх широкого імпорту.

Для підвищення ефективності комерціалізації результатів НДДКР в Україні необхідною є державна законодавча підтримка патентно-ліцензійної діяльності та трансферу технологій вітчизняних ВНЗ і науково-дослідницьких інститутів (установ), утворення спеціалізованих загальноукраїнських і галузевих організацій із трансферу технологій, посилення мотивації науково-педагогічного персоналу до розробки інноваційних технологій, здійснення винаходів, патентування і ліцензування важливих для народного господарства результатів НДДКР.

12. Корисним для національних умов може бути *використання* позитивного досвіду застосування концепції і моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковіца в країнах світу з метою можливого подальшого творчого застосування її в умовах українських реалій. При цьому необхідно брати до уваги існування в Україні Національної Академії наук, інших академічних установ, які також впливають на економічний і соціальний розвиток нашого суспільства.

13. Розроблені архітектури і концепції різноманітних моделей сучасних інноваційних підприємницьких університетів призначені для проектування навчальних, дослідницьких (науково-дослідницьких) та інших підприємницько-налаштованих закладів і установ будь-якого типу.

Модель показників підприємницької діяльності ВНЗ ілюструє та дозволяє обчислити основні кількісні, а також проаналізувати якісні показники діяльності підприємницько-налаштованого дослідницького ВНЗ.

Модифікована модель інфраструктури розвитку і підтримки інноваційних проектів у дослідницькому підприємницько-орієнтованому ВНЗ призначена для використання в інноваційній підприємницькій діяльності ВНЗ.

Моделі структур формалізованих показників очікуваного нового (поточного щорічного) народногосподарського ефекту та довготермінового (за декілька років) народногосподарського ефекту від результатів інноваційного розвитку сфери



вищої освіти і науки призначені для планування, обчислення та оцінки показників соціального, науково-технічного та економічного ефекту.

14. Для системного виявлення, аналізу та формування комплексу науково-теоретичних засад, методології та організації інноваційної діяльності в сфері вищої освіти і науки доцільно створити новий науковий напрям науки – інноватику вищої освіти (інноватику вищої школи).

15. Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані при: розробці державної і галузевої політики щодо інноваційного розвитку сфери вищої освіти і науки, концепції і реальних заходів з підтримки інтелектуального академічного підприємництва і підприємницьких ВНЗ в Україні, у першу чергу – дослідницьких університетів; розробці нормативно-правової бази з організації комерційного використання ВНЗ і науковими установами результатів НДДКР, що фінансувалися за рахунок державного бюджету України; формуванні низки державних і галузевих заходів із подальшого поширення підприємницької освіти, підвищення ефективності підготовки підприємців, якомога більшого залучення працездатного населення до самостійного підприємництва у виробничо-технологічних сферах з метою формування і підвищення ролі вторинної економіки в Україні; подальшому вивченні і застосуванні в національних умовах концепції і моделі "потрійної спіралі" Г.Іцковіца з інноваційного розвитку України за умови ефективної співпраці тріади "університети – промисловість – держава"; при підготовці курсів лекцій, матеріалів для семінарських і практичних занять, а також – навчально-методичних розробок із підприємництва, інноваційного підприємництва, державного управління національним господарством, а також слугувати базою для подальшого вивчення проблем академічного підприємництва і організаційно-економічних засад функціонування підприємницьких ВНЗ в умовах соціально-економічного розвитку держави.

16. Для подальших розвідок пропонуються: детальне вивчення особливостей концепції "потрійної спіралі" з метою використання в національних умовах; аналіз ефективності інноваційного розвитку сфери вищої освіти; шляхи впровадження університетського (академічного) підприємництва в Україні.

## Додаток А

А.1. Теоретичні засади (основи) моделей підприємницько-налаштованих університетів

У таблиці А.1 представлено теоретичні засади, що їх використовували різні дослідники у запропонованих ними моделях підприємницьких ВНЗ.

Таблиця А.1

## Теоретичні засади (основи) моделей підприємницьких університетів

Автор(и) моделі, рік і бібліографічне джерело	Головні модератори (стимулятори, натхненники, прискорювачі): оточуюче середовище (регіональний вплив і взаємодія ВНЗ із місцевою/регіональною громадою), глобальні виклики суспільства, макроекономічні та мікроекономічні впливи на вищу освіту тощо	
Чинники навколишнього середовища		
	Формальні інституціональні чинники (формальні інститути)	Неформальні інституціональні чинники (неформальні інститути)
Clark B.R., 1998 [339]	1)Зміцнене (посилене) направляюче ядро (стрижень) 2)Розширена (розгалужена) периферія розвитку 3)Диверсифікована база фінансування (ресурсна база)	1) Стимульовані центральні академічні структури (академічна серцевина) 2) Інтегрована підприємницька культура
Sporn, B., 2001 [653]	1)Місія і цілі 2)Структура, менеджмент, вище управління і лідерське керівництво 3)Мережі, конгломерати і стратегічні альянси	1) Культура
Etzkowitz H., 2004 [394]	1) Взаємозалежність із промисловістю і урядом, незалежність у інших інституційних сферах 2) Гібридні організаційні форми 3) Капіталізація знань	1) Оновлення
Kirby D.A., 2006 [490]	1) Об'єднання (корпорація, рестрація, оформлення в якості юридичної особи, фірми і т.п.)	1) Визнання і винагорода 2) Схвалення 3) Просування

	2) Реалізація 3) Зв'язок (комунікація) 4) Організація 5) Заохочення і підтримка	
Guerrero-Cano M., Kirby D., Urbano D., 2006 [441]	1) Організаційна структура 2) університету та університетський уряд (вище керівництво) 3) Університетські програми навчання підприємництва 4) Підтримка заходів в університеті зі створення стартапів, університетських та інших інкубаторів, підприємницької діяльності в університеті	1) Методологія викладання підприємницьких дисциплін і академічні системи винагород і заохочень 2) Інституційні цінності, університетське ставлення до підприємництва, рольові моделі
Rothaermel F. T., Agung S. D., Jiang L., 2007 [613]	1) Політика і технології	1) Культура
Внутрішні чинники		
Ресурси		Можливості
O'Shea R.P., Allen T. J., Chevalier A., Roche F., 2005 [573]; O'Shea R.P., Chugh H., Allen T. J., 2008 [574]	1) Капітал людських ресурсів (людський капітал) 2) Фінансові ресурси 3) Матеріальні ресурси 4) Комерційні ресурси	1) Статус і престиж 2) Мережі та альянси 3) Локалізація
Rothaermel F. T., Agung S. D., Jiang L., 2007 [613]	1) Агенти	1) Статус 2) Мережі 3) Локалізація

## Б.2. Емпіричні дослідження в підприємницько-орієнтованих університетах

У таблиці А.2 у стислому вигляді наведено дані щодо проведених різними вченими у різні роки емпіричних досліджень у підприємницьких університетах – різних моделей підприємницьких ВНЗ, а саме: авторів досліджень; об'єкти та мету досліджень; теоретичні та рамкові основи різних моделей підприємницьких ВНЗ; методологію аналізу, а також – отримані результати.

Таблиця А.2

## Емпіричні дослідження в підприємницьких університетах (ВНЗ)

Автор(и) моделі, рік, бібліограф. джерело, об'єкт(и) до- слідження	Мета дослідження	Теоретичні та рамкові осно- ви (засади) різних моде- лей підприєм- ницьких ВНЗ	Методологія аналізу (дослі- дження)	Отримані результати
<b>Формальні інституціональні чинники (формальні інститути)</b>				
Keast, D., 1995, [485], Альберта, Канада	Ідентифікація підприємницької діяльності і ор- ганізаційної структури для промоції (просу- вання) дослі- джень	Підприємниц- тво	Інтерв'ю з віце- президентом і директором із досліджень	Підприємництво і пов'язана з ним дія- льність (заходи) або ініціативи стають все більше важли- вими для адмініст- раторів
Chrisman J., Hynes T., Fraser, S., 1995, [334], Альберта, Канада	Визначити вплив підприєм- ницької діяльно- сті	Підприємниц- тво	Інтерв'ювання персоналу	Ідентифікація адмі- ністративної ролі, вплив скорочення коштів і різних видів підприємницької ді- яльності
Slaughter S., Leslie L.L., 1997, [644], США, Авст- ралія, Вели- кобрит. і Ка- нада	Визначення структур, які б відповідали змі- нам	Кейнсіанська І марксистсь- ка моделі	Інтерв'ю з про- фесорами, нау- ковцями і спів- робітниками університетів	Пояснення та розви- ток концепції ака- демичного капіталі- зму
Schmoch U., 1999, [623], ФРН і США	Аналіз взаємодії між університе- том та промис- ловістю	Трансфер (пе- редача) знань	Опис взаємодії	Ідентифікація спіль- ного та відмінного, пов'язаних із форма- лізацією
Klofsten M., Jones-Evans D., 2000, [494], університети Ірландії та Швеції	Вивчення діяль- ності із залучен- ня академічного персоналу до промисловості в двох невеликих країнах Європи	Академічне підприємниц- тво	10 досліджень за методом си- туаційного аналізу і 1857 структурованих анкет опиту- вання для всіх вчених	Вплив попереднього підприємницького досвіду серед вче- них і професорів у обох країнах і прак- тичне застосування підприємницького досвіду в діяльності з консультування та досліджень за конт- рактами

Jacob M., Lundqvist M., Hellsmark, H., 2003, [475], Технологічний університет Чалмерс у Швеції	Опис і аналіз внутрішнього процесу трансформації	Підприємницькі університети (Clark B., 1998, [12])	За допомогою інтерв'ю з основними діючими особами внутрішніх процесів трансформації	Одним із важливих елементів, потрібних для інновацій, є макро- (бачення та реалізації) та мікро- (організація університету) рівні гнучкості та різноманітності
Ranga L.M., Debackere K., Von-Tunzelmann, N., 2003, [599], Католицький університет Левен, Бельгія	Дослідження впливу науково-промислових зв'язків на виробництво (продукування) нових знань академічними дослідницькими групами	Виробництво (продукування) знань, "потрійна спіраль"	Дані 2356 публікацій в Science Citation Index (SCI)	Припущено, що значна кількість звітів із фундаментальних досліджень груп академічних дослідників не здійснює впливу на прикладні дослідження
Zhao F., 2004, [718], університети Австралії	Вивчення питань, пов'язаних із комерціалізацією університетських досліджень	Академічне підприємництво	Всебічні й детальні інтерв'ю з академічними підприємцями та менеджерами з комерціалізації	Визначено та розглянуто основні питання у сфері навчання і запропоновано низку рекомендацій для підвищення загальної продуктивності комерціалізації досліджень в університетах
Lazzeretti L., Tavoletti E., 2005, [504], університет Твенте, Голландія	Показати, що мета місцевого економічного розвитку та устремління до міжнародного рівня і міжнародної переваги не є суперечливими цілями	Підприємницькі університети (Clark B., 1998, [12])	Пряме спостереження, деякі інтерв'ю та документація	Сильне підприємницьке бачення, прийняття і використання різних концепцій знань може бути ключем для досягнення як місцевих економічних завдань розвитку, так і міжнародної досконалої та переваги
Bernasconi A., 2005, [295], Католицький університет Чилі	Описання трансформації (перетворення) університету під впливом приватизаційного тиску	Підприємницькі університети (Clark B., 1998, [12])	Вторинні джерела	Отримані результати свідчать про орієнтацію на ринок як засіб виживання і зростання під тиском приватизації, ніж як результат стратегії "потрійної спіралі" університету

De Zilwa D., 2005, [358], університети Австралії	Представити профіль (набір) дій, що їх використовують університети для диверсифікації своїх потоків доходів	Категорії університетів і контрастні рівні незалежності	Вторинні дані, отримані з річних фінансових звітностей системи вищої освіти Австралії	Університети використовували тактику ізоморфізму і трансформували себе від перебування у стані жорсткої бюрократії до переходу до більш гнучкої мережі підприємств
Brennan M. С., Wall A.P., McGowan, P., 2005, [313], університети Великобрит.	Аналіз підприємницької діяльності і бар'єрів	Професори, вчені та корпоративне підприємництво	Інтерв'ю та обстеження	Ідентифікація різних типів академічних підприємців
Audretsch D., Lehrmann E., 2005, [266], університети ФРН	Порівняльний аналіз того, чи є технічні університети більш успішними в області комерціалізації знань, ніж інші університети	Академічне підприємництво, зростання фірм	276 первинних публічних пропозицій продажу акцій (IPO) фірм у ФРН із 73 університетських регресійних моделей	Технічні університети не дають переваги ні у розміщенні фірми, ні у продуктивності і ефективності її роботи. Таким чином, необхідно більше, ніж просто цей тип університетів, для створення і розповсюдження знань
Debackere K., Veugelers R., 2005, [359], Католицький університет Левен, Бельгія	Документування та аналіз еволюції "ефективного університетського механізму передачі технологій"	Академічне підприємництво, інституційна економіка	Дослідження за методом ситуаційного аналізу (кейсові методи або кейс-стаді), вторинні джерела	Розвиток адекватної структури та процесів, що потребують ретельної уваги та підтримки з боку університетського менеджменту, а також – розвиток інституційного контексту
Powers J., McDougall P., 2005, [592], інтенсивні дослідницькі інституції США	Вивчення впливу особливих наборів ресурсів на два типи університетської діяльності з комерціалізації: додаткові доходи із створенням спін-офф компаній, а також пер-	Аналіз ступеня доступності ресурсів – ресурсний підхід або RBV, академічне підприємництво	120 інтенсивних дослідницьких університетів, інституцій (установ)	Отримані результати підтверджують, що фінансування університетів (університетські фінансові фонди), людський капітал і організаційні ресурси є найбільш значущими передвісниками (чинниками для

	винне публічне розміщення акцій			отримання) додаткових доходів із створенням спін-офф компаній, а також первинних публічних розміщень акцій
Baldini N., Grimaldi R., Sobrero M., 2006, [276], університети Італії	Зосередження уваги на тому, як діяльність із патентування залежить від внутрішніх правил	Виробництво (продукування) знань і трансфер технологій	637 патентних заявок за період з 1965 по 2002 рік, вторинні бази даних, багатофакторний (багатомірний) аналіз	Під впливом регулювання (застосування внутрішніх правил) кількість патентів значно (та стабільно) зросли. Ця інституційна характеристика позитивно вплинула на різницю у патентній діяльності
Eun J., Lee K., Wu G., 2006, [401], університети КНР	Оцінити і пояснити еволюцію перспективних університетських підприємств КНР	Потрійна спіраль, нова економіка науки	Ситуація у КНР у період із 1980-х по 1990-ті роки, вторинні дані	Університети демонструють шлях від тісної інтеграції із промисловістю до поступового відділення від неї
Yooyama K., 2006, [714], університети Японії та Великобрит.	Ретельно вивчити та структурувати організаційні зміни в японських і британських університетах, що є залученими до підприємницької діяльності	Підприємницькі університети (Clark B., 1998, [12]; Sporn B., 2001 [44])	4 дослідження за методом ситуаційного аналізу (Японія і Великобрит.), вторинні джерела (документація)	Нові інституційні стратегії (вище керівництво, менеджмент, лідерство і фінансування), а також зв'язки з іншими інституціями (установами) забезпечують п'ять типів підприємницьких університетів
Tijssen R.J.V., 2006, [686], університети країн ОЕСР	Введення концепції (поняття), теорії і вимірних моделей для визначення стану (етапів) підприємницької орієнтації університету	Підприємницькі університети (Clark B., 1998 [12])	Кількісний підхід, база даних ОЕСР, багатофакторний (багатомірний) аналіз	Концептуальні рамки (основи) та модель науково-обґрунтованого вимірювання рівня (стану) підприємницької орієнтації університету у трьох фазах: прикладні дослідження; продукт (продукція); бізнес

Неформальні інституціональні чинники (неформальні інститути)				
Clark B.R., 1998, [339], університети Англії, Нідерландів, Шотландії, Швеції, Фінляндії	Вивчення різних організаційних форм підприємницьких організацій	Глобалізаційне підприємництво	Напівструктуровані інтерв'ю, прямі спостереження і документація	Ідентифіковано п'ять центральних (основних) елементів підприємницьких університетів
Ryu M., 1998, [617], університет Йонсей, Корея	Вивчення того, як корейські університети та їх професори реагували на запити (і відповідали вимогам) утворення знань	Підприємницька вченість (підприємницький досвід)	Напівструктуровані інтерв'ю з постійно працюючими професорами (чоловіками)	Визначення стратегічного планування і розвиток академічних послуг
22. Hsu D.H., Roberts E.B., Eesley C.E., 2007, [470], MIT, США	Аналіз основних моделей і тенденцій у розвитку підприємництва серед інженерно-технологічних випускників університету (починаючи з 1930-х років)	Підприємницькі наміри – налаштованість на підприємництво	Підприємства, засновані випускниками MIT, багатofакторний (багатомірний) аналіз	Кількість випускників-підприємців збільшується відповідно до ступеню розвитку бізнесу і підприємницькому оточенню (бізнес-середовищу). Насправді, це дійсно засвідчує важливість зміцнення й нарощування науково-дослідницької діяльності
Формальні і неформальні інституціональні чинники (формальні і неформальні інститути)				
Sporn B., 2001, [653], університети США, Італії та Австралії	Дослідити стратегію адаптування до змін у навколишньому середовищі	Підходи, пов'язані з силами навколишнього середовища і структурами університетів	6 тематичних досліджень інституцій за методом ситуаційного аналізу, що відображають зміни навколишнього середовища і мають історію адаптації	Визначення найважливіших чинників, пов'язаних з процесом адаптації: навколишнє середовище, культура, структура, адміністрація, управління та лідерство (вище керівництво)



Poole D., 2001, [587], університети Австралії	Визначення типів міжнародних стратегій	Підходи, пов'язані з міжнародними стратегіями	Інтерв'ю з відповідальними за цю сферу діяльності	Визначення структури, сприйняття учасників та успішних і невдалих факторів (чинників)
Грудзинский А.О., 2004, [65], НДУ РФ *	Визначення методів стратегічного проектно-орієнтованого управління інноваційною діяльністю підприємницького університету	Професійна підприємницька проектно-орієнтована модель університету	Прямі дослідження, експериментальне проектування і випробування, вторинні джерела	Модель, структура і основні принципи діяльності інноваційних дослідницьких проектно-орієнтованих підприємницьких університетів
Heffernan T., Poole D., 2005, [456], Малайзія, Гонконг, Сінгапур	Визначення ключових чинників, пов'язаних із відносинами з іншими університетами	Міжнародна освіта	10 досліджень за методом ситуаційного аналізу, інтерв'ю	Визначено ключові чинники (фактори), пов'язані з довірою, компромісом, комунікацією та культурою
Guerrero M., Urbano D., 2007, [439], автономний університет Барселони, університети Іспанії	Визначення чинників навколишнього середовища, які впливають на створення та розвиток підприємницьких університетів	Потрійна місія: навчання, дослідження і трансфер (передача) знань	Експертне опитування, дослідження за методом ситуаційного аналізу (кейсові методи або кейс-стаді), збір даних і їхній аналіз	Нова пропозиція моделі підприємницького університету
Smilor R., O'Donnell N., Stein G., Welborn R.S.III, 2007, [648], центри високих технологій США	Дослідити ті двигуни (рушійні сили), які сформували найбільш проактивні і підприємницькі підходи для створення дослідницьких підприємницьких університетів	Виробництво (продукування) знань, трансфер технологій	4 тематичні дослідження за методом ситуаційного аналізу (кейсові методи або кейс-стаді), в підприємницькому регіоні, вторинні дані	Дослідження за методом ситуаційного аналізу виявити вплив організації, лідерства, рольових моделей, фінансових ресурсів, а також переваги всередині дослідницького підприємницького університету
Wong P.-K., Ho Y.-P., Singh A., 2007, [708], Нац. університет Сінгапуру	Дослідити, як азіатські університети відповідають на глобалізацію економіки знань	Виробництво (продукування) знань і економічний розвиток	Тематичні дослідження за методом ситуаційного аналізу (кейсові методи або кейс-стаді), вторинні дані	Репрезентує (демонструє) перехід у Сінгапурі від малої і нової промислової економіки до економіки, заснованої на знаннях

Ступінь (рівень) доступності ресурсів (RBV)				
O'Shea R., Allen T. J., Chevalier A., Roche F., 2005, [573], університети США	Проаналізувати, чому деякі університети є більш успішними, ніж інші в утворенні (генерації) спін-офф	Ресурсний підхід або RBV: інституційні, людські, фінансові, комерційні ресурси	Використання панельних даних за період із 1980 до 2001 року	Наявність доступних університету ресурсів та їхня комбінація впливали на різницю в спін-офф діяльності (в активності утворення спін-офф)
Константинов Г.Н., Филонович С.Р., 2007, [117], університети світу, зорієнтовані на підприємницьку діяльність	Визначити, як подолати розрив між трьома культурами: гуманітарною, науковою і діловою (бізнесовою) і як здолати ресурсні обмеження	Ресурсний підхід або RBV: інституційні, людські, фінансові, комерційні ресурси	Теоретичні дослідження, аналіз бібл. джерел і вторинних даних	Підприємницькі університети можуть подолати розрив між гуманітарною, науковою і діловою культурою, ресурсні обмеження і бути важливою частиною промислових кластерів, сприяти розвитку регіонів. Вони повинні приділяти більше уваги створенню соціальних мереж (зокрема, через діяльність своїх випускників)
O'Shea R., Chugh H., Allen T. J., 2008, [574], MIT, США **	Пояснити анатомію підприємницького університету	Ресурсний підхід або RBV	Тематичні дослідження за методом ситуаційного аналізу (кейс-стаді), вторинні бази даних, інтерв'ю	Факти свідчать про те, що чотири атрибути є важливими для підтримки утворення спін-офф (спін-офф діяльності): індивідуальні особи, організація, культура та навколишнє середовище

Зірочками позначено скорочені назви таких університетів:

\* НДУ РФ = Нижегородський державний університет ім. М.І. Лобачевського – Національний дослідницький університет (РФ)

\*\* MIT, США = Массачусетський технологічний інститут (США)

## Додаток Б

Порівняльний аналіз державної підтримки вищої освіти в європейських країнах, а також – в Україні

Роль уряду Великобританії у підтримці вищої освіти. Уряд Великобританії приділяє значну увагу підтримці вищої освіти, розбудові підприємницької освіти та всебічному розвитку й поширенню підприємництва в країні. Ця підтримка здійснюється як на державному рівні прямим бюджетним фінансуванням вищої, післяшкільної освіти та професійної освіти дорослих, так і завдяки значній кількості британських ініціатив і програм з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Офіційний сайт Уряду Великобританії з КСВ (<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.berr.gov.uk/whatwedo/sectors/sustainability/corp-responsibility/page45192.html/>) відображає серйозний державний підхід уряду Великобританії до питань корпоративної соціальної відповідальності і відповідає значущості, яку британські можновладці надають цьому питанню. На сайті зазначається таке: "У нас амбітне бачення британського бізнесу, який повинен усвідомлювати економічні, соціальні та екологічні наслідки власної діяльності, в якій би точці світу він не працював. Цей сайт пропонує вам інформацію про те, що ми робимо, для того, щоб перетворити наші уявлення в реальність. У КСВ ми бачимо заходи, які бізнес може вживати понад законодавчого мінімуму і по своїй волі, одночасно дотримуючись своїх конкурентних інтересів і діючи на благо суспільства".

Уряд Британії відіграє ключову роль в стимулюванні внеску бізнесу в сталий розвиток, основу якого складає збалансованість трьох чинників: економічного, соціального та екологічного. Важливу роль у цьому процесі відіграє Міністерство освіти і навчок, метою роботи якого є забезпечення молоді необхідними навичками для роботи і життя і стимулювання дорослих розвивати свій потенціал, підвищувати кваліфікацію. Разом із бюджетним фінансуванням вищої освіти (див. рис. Б.1), Великобританія пропонує безліч стипендіальних програм завдяки державним органам, що керують освітою, МЗС Великобританії (для студентів-іноземців),

фондам і комерційним організаціям. Розглянемо деякі з них.

Найбільш популярними є: стипендії Chevening і Hill Foundation, а також ВР Cambridge Chevening (магістратура Кембриджського університету) і OSI/FCO Chevening Scholarships (післядипломне навчання на здобуття ступеня магістра в Оксфорді).

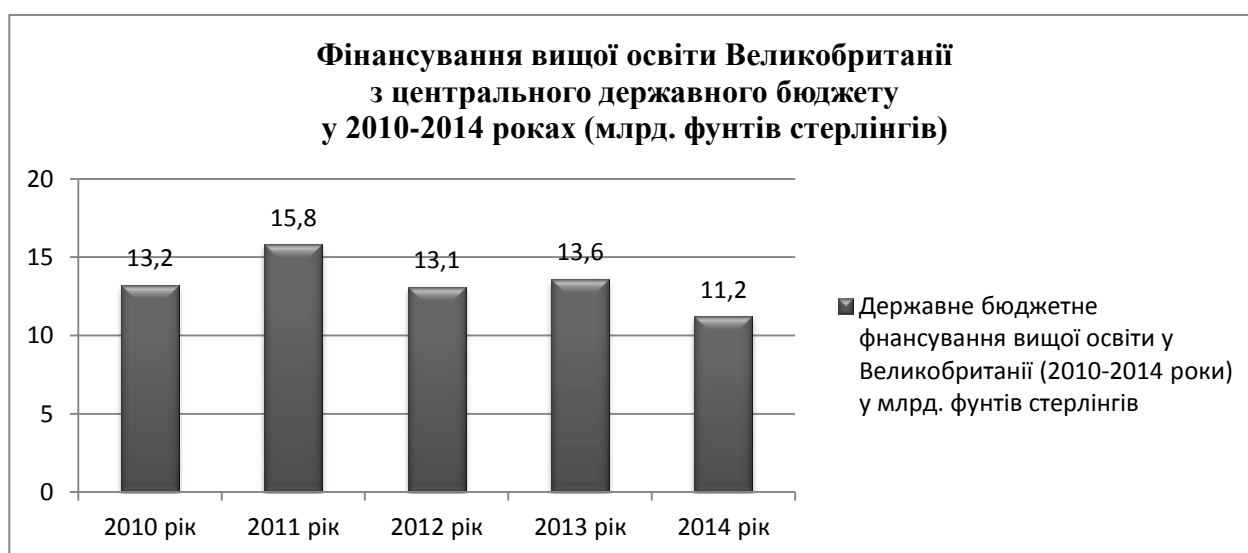


Рис. Б.1. Щорічне бюджетне фінансування вищої освіти Великобританії (складено автором за офіційними даними уряду Великобританії: [http://www.ukpublicspending.co.uk/uk\\_education\\_spending\\_20.html](http://www.ukpublicspending.co.uk/uk_education_spending_20.html))

Найбільш популярними є: стипендії Chevening і Hill Foundation, а також ВР 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, державного 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.

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 заміською 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. Одними з пріоритетних напрямів програм британських стипендій є:

- Економіка (виключаючи програми MBA), та Державне управління.
- Стійкий розвиток і дослідження навколишнього середовища.
- Інновації, направлені на забезпечення стійкого економічного розвитку, розвитку економіки і бізнесу, глобальної стабільності клімату.

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 VP 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](http://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 місцевій адміністрації, засобах масової інформації або займається захистом цивільних прав, відстоює соціальну справедливість тощо. Вона розрахована на п'ять тижнів перебування у Великобританії і включає семінари, стажування і робочі візити. 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 дороги. 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.

Процеси реформування вищої освіти Великобританії у напрямку до підприємницьких університетів. Відомі фахівці з вищої освіти, підприємництва та підприємницької освіти Алан Гібб і Пол Хеннон у дослідженні "У напрямку до підприємницького університету?" [425] вивчають концепцію підприємницького університету у сучасному суспільстві, зв'язок підприємництва, підприємницької освіти, глобалізації та комерціалізації вищої освіти, необхідність для вищої освіти відповідати сучасним викликам і закономірність 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, зі 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, вчені аналізують ситуацію з комерціалізацією науково-освітньої діяльності університетів Великобританії і 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, англomовних 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. Важливо визначити ті компоненти, що є визначальними при утворенні і розвитку підприємницьких ВНЗ, удосконаленні підготовки підприємців, а також проаналізувати 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).

Здійснюючи пошук моделі підприємництва і моделі підприємницьких ВНЗ, що відповідають потребам XXI століття, вчені визначають центральну й вирішальну роль підприємництва у розвитку сучасного суспільства, підкреслюють його важливість для вироблення політики Великобританії у підтримці розвитку університетського підприємництва для підвищення конкурентоспроможності 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.

В роботі зазначено, що протягом двох останніх десятиліть уряд Великобританії доклав багато зусиль, 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 – з 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 уні-

верситетам більших можливостей у самостійному підприємстві, справа поступово просувається у напрямку підприємницьких університетів. Так, успіхи таких університетів США – Стенфордського, МІТ (див.: <http://Entrepreneurship.MIT.edu>), Північної Кароліни (див.: [www.rtp.org](http://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](http://www.ncge.org.uk)).

Якщо у США концепція університетського (академічного) підприємництва є загально визнаною, а по всій Європі цей виклик усе частіше визнається, то Великобританія все ж випереджає інші європейські країни у цьому питанні.

Британські вчені 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.

Акцент у концепції інституційних змін, 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://webspace.utexas.edu/cherwitz>).

Підприємництво в освіті та орієнтація на кар'єру випускників. Вже з початку 1980-х років у Великобританії 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 професійного зростання студентів і випускників ВНЗ у сфері малого бізнесу, навчання підприємницьких технологій (наприклад, програма "Крок": [www.step.org.uk](http://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 вбудовувати 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 взірець досвід підприємницької діяльності університетів США (див., наприклад, праці Б. Кларка [338-342]). 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 ХХ 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 ХХІ 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.

Фахівці 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 орієнтації 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.

Вчені 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 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 британському секторі бізнесу і їхнього внеску у зайнятість і ВВП;
- розвиток економіки країни пов'язаний з підприємництвом, бізнесом і промисловістю;
- 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.

Фінансування вищої освіти урядом ФРН. Останні роки Німеччина інвестує близько 1,1% свого валового внутрішнього продукту в систему вищої освіти. Більшість коштів направляється з відкритих джерел. У 2010 році загальний обсяг державних коштів для ВНЗ ФРН склав 23,3 млрд. євро. З цієї суми 19,9 млрд. євро (85,4%) виділено з бюджетів федеральних земель, які несуть відповідальність за ВНЗ. Центральний Федеральний уряд виділив 3,4 млрд. євро (14,6%). Останнім часом роль освіти, науки і досліджень в галузі економічного і соціального розвитку отримала широке визнання з боку політиків та широкої громадськості. Загальні витрати в цих сферах зросли, хоча збільшення обсягу коштів все ж не було достатньо, щоб йти в ногу з сильно зростаючим попитом на вищу освіту. Кількість нових студентів у 2010-2011 навчальному році подвоїлася порівняно з 1995 роком (<http://www.hrk.de/activities/higher-education-finance/>).

Новий бюджет ФРН на 2014 рік передбачає значне збільшення фінансування вищої освіти. На початку виборчого циклу федеральний уряд поставив перед собою мету збільшити фінансування в сфері освіти і наукових досліджень на додаткові 12 млрд. євро. Уряд проект також збільшує фінансування науково-дослідних проектів, спрямованих на великі соціальні і глобальні проблеми, такі як перетворення енергетичної системи. У проекті бюджету на 2014 рік фінансування в рамках High-Tech Стратегії збільшується на 2,1 млрд. євро. Це являє собою зростання майже на

17% порівняно з 2009 р., і на 80% порівняно з 2005 р. (<http://www.bmbf.de/en/96.php>).

Деякі програми фінансової підтримки у сфері вищої освіти 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 – хороші 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-фахівців 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.

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](mailto:select@alex.avh.uni-bonn.de), адреса в Інтернеті: [www.avh.de](http://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, 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 проводить наукові стажування, термін яких – 1-3 місяці. Отримати стажування можуть лише претенденти, які працюють у ВНЗ і науково-дослідних установах [194].

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 [193; 322]. 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 [244-245; 322].

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 [114].

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 ефективною підтримки підприємництва в умовах соціальної ринкової економіки необхідно [119; 209]:

- Забезпечити правову стабільність у всіх сферах суспільного життя (особливо це стосується забезпечення прав власності, договірних прав, ефективного виконання податкового і трудового законодавства).
- Впливати на макроекономічні умови для досягнення мети економічного зростання та суспільно-політичної стабілізації.
- 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).
- 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).

- 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).

- Надавати другий шанс підприємцям-початківцям (якщо перша спроба започаткування власного підприємництва виявилась невдалою).

Підкреслимо, що вирішальною передумовою для успішного заснування й діяльності підприємств 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 у ФРН.

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.

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 [194].

Для порівняння наведемо у табл. Б.1 дані щодо державних витрат на освіту в 2010 році дванадцяти країн Західної, Центральної та Східної Європи (за даними місячного звіту CASE-UKRAINE від 16.03.2013 р., № 13: <http://liberal.in.ua/tochka-zoru/vikladennya-dopovid-i-case-ukraina...>), загальні видатки зведеного бюджету на

*Таблиця Б.1.*

Державні витрати на вищу освіту дванадцяти країн Західної, Центральної та Східної Європи, % від ВВП, 2010 рік  
(складено автором за даними місячного звіту CASE-UKRAINE від 16.03.2013 р., № 13)

Країни Європи	Населення у віці до 19 років, %	Державні витрати на освіту, % до ВВП	Державні витрати на вищу освіту, % до ВВП	Кількість університетів у топ-500 (ARWU 2012)
Данія	24,4	8,8	2,41	4
Естонія	21,2	6,09	1,34	-
Італія	19,0	4,70	0,84	20
Латвія	20,1	5,01	0,8	-
Литва	22,2	5,38	1,27	-
ФРН	18,8	5,06	1,34	37
Польща	21,8	5,10	1,07	2
Угорщина	20,8	5,12	0,98	2
<b>Україна</b>	<b>20,4</b>	<b>7,4</b>	<b>2,3</b>	-
Фінляндія	22,9	6,84	2,18	5
Франція	24,8	5,86	1,33	20
Чехія	20,1	4,38	0,96	1

вищу освіту в Україні у 2000-2012 роках – всього, млн. гривень (рис. Б.2) та у % до ВВП (рис. Б.3), динаміку інвестицій в освіту України у 2006-2012 роках – всього,

млн. гривень (рис. Б.4) та частки інвестицій в освіту України у 2006-2012 роках – у % до загального обсягу (рис. Б.5) [214].

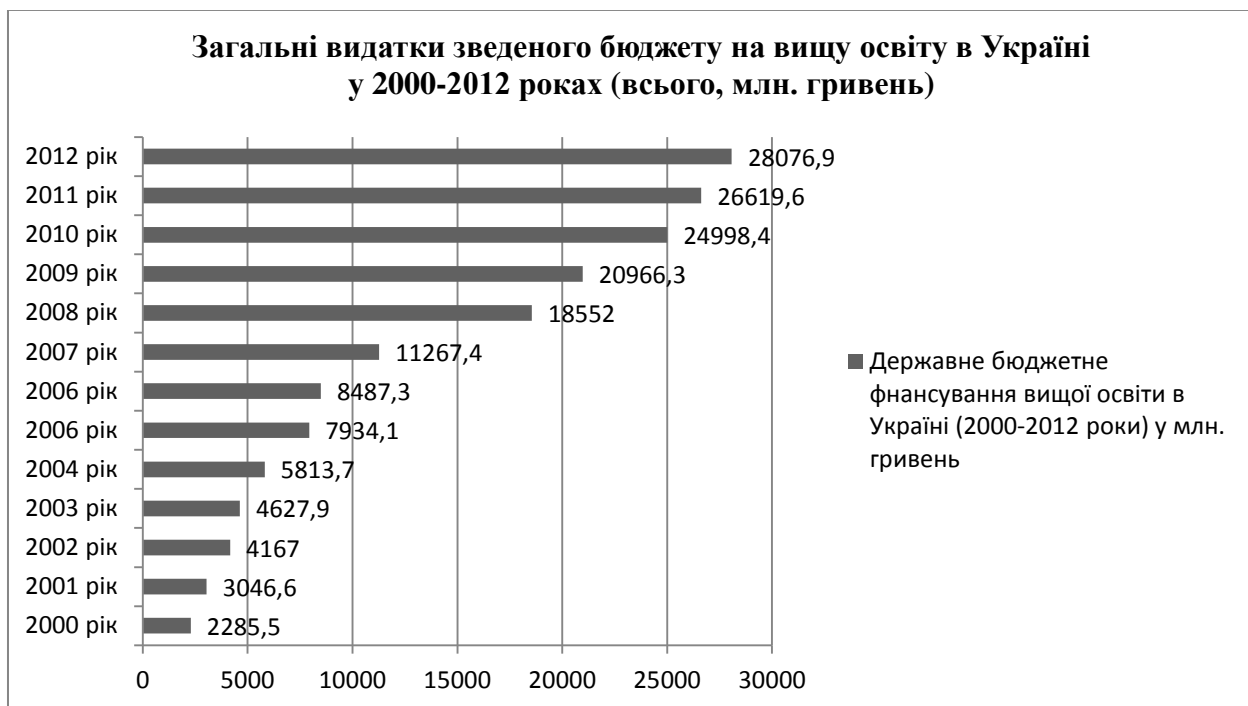


Рис. Б.2. Загальні видатки зведеного бюджету на вищу освіту в Україні у 2000-2012 роках (всього, млн. гривень) (побудовано автором за даними [214])

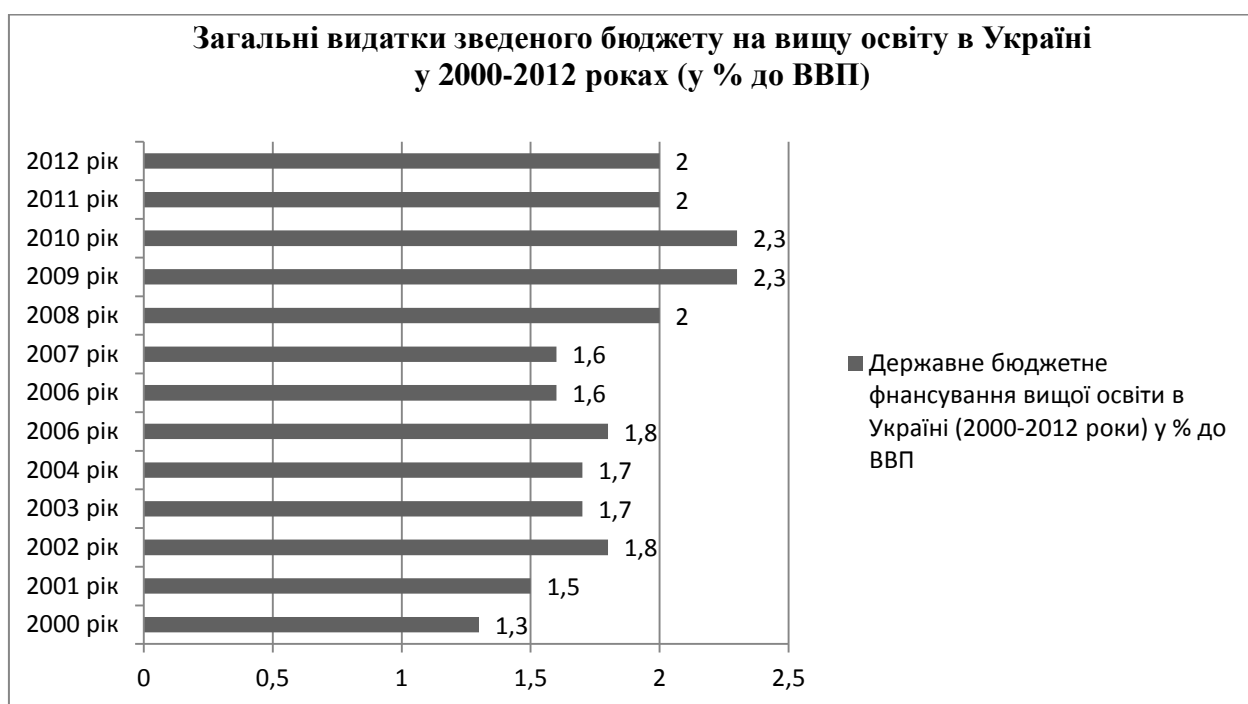


Рис. Б.3. Загальні видатки зведеного бюджету на вищу освіту в Україні у 2000-2012 роках (у % до ВВП) (побудовано автором за даними [214])



Рис. Б.4. Динаміка інвестицій в освіту України у 2006-2012 роках (всього, млн. гривень) (побудовано автором за даними [214])



Рис. Б.5. Частки інвестицій в освіту України у 2006-2012 роках (у % до загального обсягу) (побудовано автором за даними [214])

Проаналізувавши наведені в табл. Б.1 і на рис. Б.2-Б.5 дані можна дійти таких висновків:

1) Державні витрати на вищу освіту України у відсотках до ВВП є одними з найвищих у Європі. Але недостатні ефективність, якість і наукова складова вищої освіти не дозволяють жодному з ВНЗ України потрапити до рейтингу "топ-500 університетів світу".

2) Необхідним є кардинальне реформування сфери вищої освіти, широке впровадження інноваційних заходів із надання вітчизняним ВНЗ необхідних умов для прискореного виправлення ситуації в освітньо-науковій сфері, впровадження нових господарсько-організаційних методів і економічних механізмів як у кожному ВНЗ країни, так і у сфері вищої освіти України в цілому.

## Додаток В

### В.1. Інноваційна корпоративна підприємницька культура ВНЗ

Інноваційна підприємницька культура у ВНЗ. Аналізуючи виникнення і розвиток підприємницької культури у європейських університетах, Дж. Девіс [357, 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 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 і обсяги комерційних послуг, які надаються зараз ВНЗ, 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 співро-



бітників 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 [357, с. 27-28].

Університетська (академічна) корпоративна культура. Університетська (академічна) корпоративна культура або корпоративна культура ВНЗ складається з: сукупності взаємодіючих чинників і складових, що охоплює досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики ВНЗ і погляди його керівників, працівників і студентів; сукупності думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів організації діяльності ВНЗ. Корпоративна культура ВНЗ визначає індивідуальність, характерні риси та особливості, притаманні саме цьому ВНЗ, слугує ідентифікатором ідентичності цього закладу. Від неї залежить ефективність і якість навчальної, наукової, виробничої і виховної діяльності, а також освітньо-наукових і соціально-культурних послуг ВНЗ (у тому числі – просвітництво, наукове і культурне обслуговування). Корпоративна культура ВНЗ є унікальною тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, "кодексу честі", які виховувалися роками, устоялися та панують у закладі. Досить важливим компонентом корпоративної культури ВНЗ є й управлінські церемонії та ритуали. Іншими словами, корпоративна культура ВНЗ – це система цінностей і переконань, які кожен працівник закладу поділяє, яка передбачає й

спрямовує його поведінку та обумовлює характер життєдіяльності ВНЗ. Корпоративна культура ВНЗ також є способом і засобом утворення такої організації університету (інституту, коледжу), яка самостійно розвивається й удосконалюється.

Метою корпоративної культури ВНЗ є: забезпечення ефективності, якості та високого виконавського рівня в усіх сферах його діяльності; досягнення необхідних 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.

Важливим також є створення професійних корпоративних кодексів ВНЗ.

Аналізуючи особливості інтегрованої корпоративної підприємницької культури ВНЗ доцільно порівняти її із корпоративною підприємницькою культурою фірм і компаній. Спільним у підприємства (фірми, компанії) та університету є необхідність отримання доходів за рахунок: оптимізації наявних ресурсів, інновацій –; впровадження нових технологій, програм, прийомів, пошуку нових ніш і ринків; функціонування як організації (виробничий цикл/процес); використання нової 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.

Різниця полягає в типі виробленої продукції (послуг); призначенні процедур управління і менеджменту; профілі штатних працівників (характеристик співробітників); стилі керівництва (менеджменту); відсутності чітких робочих критеріїв оцінки і гарантій життєвих перспектив. Це і демонструє відмінність у

культури 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.

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, 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 є ініціатива і бажання змін, постійне тяжіння до новацій, націленість на найвищі досягнення, устремління до найвищого становище ВНЗ, його високого іміджу, рейтингу серед національних 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.

Корпоративна культура ВНЗ як підприємства (фірми, корпорації). Застосування до вищих навчальних закладів базових 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 (організаційною) 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 (фірми, 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 цінності, як загальнолюдські, так і професійні, що сповідаються всією компанією. 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" (високі 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;

- поводження з людьми (турбота про людей та їх потреби, пошана до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);

- роль жінок в 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 (рис. В.1):



Рис. В.1. 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 організовувати 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 у ВНЗ, підприємствах, компаніях, організаціях і установах основні положення таких типів організаційної культури, як "культура влади" і "культура завдання". "Культура влади" як джерело влади передбачає ефективне використання і перерозподіл 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 реагувати на зміни середовища, приймати і реалізовувати рішення. "Культура завдання" орієнтована на вирішення поставлених завдань і реалізацію розроблених проектів.

На другому етапі трансформаційних змін вітчизняної економіки, на наш погляд, найефективнішими стануть ініціативні підприємницькі ВНЗ дослідницького типу, які очолюватимуть технопарки і реально впливатимуть на економічний стан України.

Важливою складовою корпоративного успіху будь-якого ВНЗ є його *імідж* – думка про даний заклад у групи людей на основі сформованого у них образу цього ВНЗ, що виник унаслідок або прямого контакту з ним, або в результаті інформації, отриманої про цей заклад від інших людей. Імідж ВНЗ як і будь-якого підприємства, який існує у свідомості співробітників, — це його *внутрішній образ*. Імідж ВНЗ або підприємства у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять до числа співробітників, — це його *зовнішній образ*.

Формуватися імідж починає відразу ж, як тільки ВНЗ виходить на ринки послуг (освітніх, наукових) і праці. Проте в абсолютній більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб відстежувати образ, що виникає, 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 один і той же ВНЗ можна почути протилежні думки.

Як тільки керівництво ВНЗ задається питаннями: яким є наш заклад і якими є ми? Чим відрізняємося від конкурентів? Якими засобами можемо залучати інші групи споживачів наших послуг? – 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 складається програма роботи з іміджем, яка згодом і реалізується.

Образ ВНЗ з'являється у свідомості споживачів його освітньо-наукових послуг під впливом різних контактів із ним, як у результаті безпосереднього спілкування із співробітниками, так і знайомства з його діяльністю, досягнутими результатами, з рекламною продукцією, а також в результаті відвідування виставок, презентацій.

Частиною корпоративної культури є фірмові стандарти ВНЗ, що означають правила, які прийнято виконувати і які забезпечують вирішення трьох завдань:

- відтворення прогресивних технологій у своїй діяльності;
- забезпечення високої якості діяльності: і процесу, і досягнутих результатів;
- фільтрацію типових помилок на будь-яких функціях;
- створення корпоративної культури.

Типовий перелік фірмових стандартів, які зазвичай складаються у ВНЗ (як і у багатьох компаніях, фірмах, корпораціях), включає такі стандарти (рис. В.2):

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



Рис. В.2. Типовий перелік фірмових стандартів, які зазвичай складаються у ВНЗ (компаніях, фірмах, корпораціях)

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 ВНЗ, *наприклад*: узнав → подзвонив → прийшов → ознайомився (отримав вичерпну інформацію) → склав і підписав контракт → оплатив → отримав якісну освітню або наукову послугу (навчання у ВНЗ/виконання дослідницьким університетом НДДКР, тобто R&D) → прийшов із претензією (з приводу незадоволення процесом або результатом навчання у ВНЗ/виконання дослідницьким університетом НДДКР, тобто R&D) → ВНЗ відреагував, виправив становище і задовольнив клієнта → клієнт отримав задоволення від співпраці з ВНЗ → порекомендував ВНЗ іншим;

- промодельювати ланцюжок дій ВНЗ, спираючись на ланцюжок дій його клієнта (тобто що мають зробити співробітники ВНЗ, щоб клієнт на своєму шляху не зустрічав перешкод). *Наприклад*: повідомили → відповіли на дзвінки → запросили → зустріли → показали, ознайомили, надали вичерпну інформацію → переконали → склали і підписали контракт → прийняли гроші (або підтвердження банку про оплату) → надали якісну освітню або наукову послугу (навчання у ВНЗ/виконання дослідницьким університетом НДДКР, тобто R&D) → запропонували і реалізували

різноманітні методи і технології навчання (стаціонарне, заочне, кореспондентне, дистанційне, за спеціальним графіком тощо) → відреагували на претензію (з приводу незадоволення процесом або результатом навчання у ВНЗ/виконання дослідницьким університетом НДДКР, тобто R&D), виправили становище і задовольнили клієнта або повернули гроші, або запропонували безкоштовно іншу аналогічну (подібну) послугу → зробили щось таке (наприклад, знижку, подарунок, привітали й приділили більше уваги), щоб клієнт порекомендував ВНЗ іншим.

Таким чином, на основі проведеного моделювання можна вибудувати такі можливі схеми дій клієнтів ВНЗ – абітурієнтів, студентів, їхніх батьків, спонсорів, меценатів а також замовників НДДКР тощо – із навчальними закладами:

*Ланцюжок дій клієнта 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).

*Ланцюжок дій ВНЗ (спираючись на ланцюжок дій клієнта ВНЗ):* повідомили → відповіли на дзвінки або інші звернення → запросили → зустріли → розповіли, показали, продемонстрували → переконали → прийняли гроші (оплату) → 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 діяльності або *спільної взаємодії* 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 наукового 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 самотійно розробляти способи

досягнення мети і здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньо-організаційної 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 ВНЗ (компанії, фірми).

Можна виділити такі типи (форми) управління (рис. В.3):

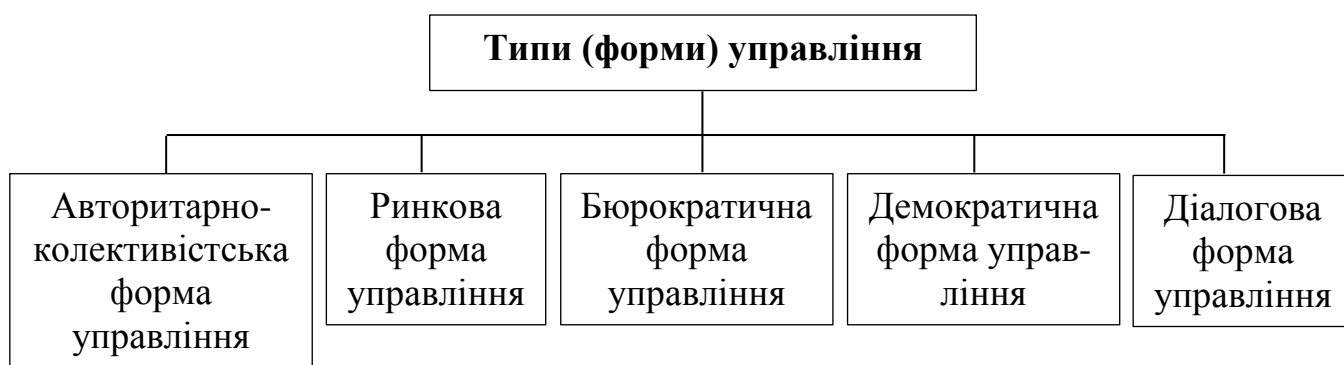


Рис. В.3. Типовий перелік фірмових стандартів, які зазвичай складаються у ВНЗ (компаніях, фірмах, корпораціях)

1) Перший тип управління характеризується *авторитарно-колективістською*

*формою*, 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 дисциплінованих 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 різно-орієнтовані 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 найбільшу 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:

- Спільна взаємодія (спільна діяльність) характеризується авторитарно-колективістською формою управління, а головним важелем є авторитет.
- Спільно-індивідуальний тип діяльності характеризується ринковою формою управління, а головним важелем виступають гроші.
- Тип спільно-послідовної взаємодії характеризується бюрократичною формою управління, а головним важелем виступає сила.
- 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 ВНЗ, в якому корпоративна культура сьогодні відіграє далеко не останню роль.

Для того, щоб ВНЗ, компанія, фірма були єдиним організмом, працювали як годинник і знайшли своє обличчя, відмінне від інших, необхідно прикласти максимум зусиль. Етапи розвитку корпоративної культури можна уявити таким чином: менеджмент ВНЗ спочатку створює його і впливає на нього, потім відповідає йому і розвиває його. Далі здійснюється перехід у форми міжкорпоративної культури. Міжкорпоративна культура — інструмент посилення позицій ВНЗ 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 ВНЗ (компаній, фірм) 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 ВНЗ (компанії, фірми). 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. Успішним прикладом інтеграції різних ВНЗ із одночасним розвитком міжкорпоративної культури і посилення потенціалу новоутворених освітніх холдингів слугують американські університетські системи штатів Висконсин, Техас, Каліфорнії, Уолл Стріт міста Нью-Йорк тощо. Практика їхньої діяльності свідчить, що ВНЗ і компанії, що входять до освітніх, освітньо-наукових і науково-промислових груп і холдингів можуть залишатися як на рівні корпоративної культури, так і знаходитися на рівні між 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 і поступово 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 нових 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 макро-середовища (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.

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 (інституту, 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 організовує 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 [80; 83; 121; 140; 338-342; 357; 545; 557]. 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 [545]:

- 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 найви-

датніших 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 [182].

*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.: <http://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). Наводимо їхній текст:

"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 Флорида (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](http://www.northwood.edu)). Наводимо текст Кодексу:

"Студенти, професорсько-викладацький склад і всі працівники Нортвудського університету вірять, що знання та освіта спроможні змінити суспільство на краще лише в тому разі, якщо ґрунтуватимуться на засадах законності, етики і свободи. 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 англomовний університет Канади, що знаходиться у Монреалі (провінція Квебек). Він заснований у 1974 році, складається з двох студентських містечок, у яких у 2007-2008 рр. навчалось 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 студентів) 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:

- 1) прагнення до знань і пошук істини;
- 2) академічні свободи;
- 3) справедливість;
- 4) чесність;
- 5) колегіальність;
- 6) підзвітність.

Стандарти та положення, які формулюються у цьому документі, покликані втілювати вищезазначені 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. У якості прикладу можна навести Кодекс корпоративної поведінки співробітників Владивостоцького державного університету економіки і сервісу (ВДУЕС) – одного з провідних інноваційних підприємницьких ВНЗ Російської Федерації [140]. Текст цього Кодексу 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 приниження 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 процвітання 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 [140].

*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 нести 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 невпинної 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 формулюванні 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 випускниками 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 консультивання 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 міськими 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 *розвиткові ВНЗ як науково-педагогічної установи і як культурного осередку*. Гармонійний розвиток особистості 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 або постійними) колективу ВНЗ. Для успішного міжнародного спілкування студенти мають оволодіти іноземними мовами, навичками ведення діалогу, терпимості тощо.

*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.

## В.2. Особливості інноваційної інтегрованої корпоративної підприємницької культури ВНЗ

Аналізуючи особливості інтегрованої корпоративної підприємницької культури ВНЗ доцільно порівняти її із корпоративною підприємницькою культурою фірм і компаній. Спільним у підприємства (фірми, компанії) 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.

Різниця полягає в типі виробленої продукції (послуг); призначенні процедур

управління і менеджменту; профілі штатних працівників (характеристик співробітників); стилі керівництва (менеджменту); відсутності чітких робочих критеріїв оцінки і гарантій життєвих перспектив. Це і демонструє відмінність у культурі цих двох типів організацій.

Таким чином, 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.

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. Головними є ініціатива і бажання змін, постійне тяжіння до новацій, націленість на найвищі досягнення, устремління до найвищого становище ВНЗ, його високого іміджу, рейтингу серед національних і зарубіжних ВНЗ, участь у розвитку регіональної та національної економіки, науки, техніки і технологій світового рівня.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Абалкин Л. И.* Новый тип экономического мышления / Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1987. – 191 с.
2. *Автомонов В. С.* Человек в зеркале экономической теории / В. С. Автомонов. – М. : Наука, 1993. – 176 с.
3. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 312 с.
4. *Акаев А.* Переходная экономика глазами физика (математическая модель переходной экономики) / А. Акаев. – Бишкек : 2000. – 262 с.
5. Американское университетское образование: уроки для России / О. А. Затулин, Б. Г. Капустин, Д. Л. Константиновский [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/Portal Web/document/show.action?document.id=4398](http://comparative.edu.ru.9080/Portal%20Web/document/show.action?document.id=4398).
6. Анализ позитивных изменений и инновационных процессов в системах высшего профессионального образования развитых стран: США, Японии, Германии, Франции, Великобритании / Науч.-исслед. ин-т высшего образования. – М., 2001. – 55 с. – (Аналитические обзоры по основным направлениям развития высшего образования. Вып. 6).
7. *Андрощук Г.* Державна інноваційна політика / Г. Андрощук // Інтелектуальна власність. – 2004. – № 1. – С. 37-40.
8. *Андрощук Г.* Раціоналізаторська діяльність за кордоном / Г. Андрощук // Інтелектуальна власність. – 2003. – № 4. – С. 29-34.
9. *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.
10. *Андрущенко В. П.* Освітня політика (огляд порядку денного) / В. П. Андрущенко, В. Л. Савельев. – К. : Леся, 2010. – 368 с.
11. *Андрущенко В. П.* Роздуми про освіту: Статті, нариси, інтерв'ю / В. П. Андрущенко. – 2-ге вид., допов. – К. : Знання України, 2008. – 819 с.
12. *Андрущенко В. П.* Філософія освіти : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. П. Андрущенко ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова ; ред. : В. П. Андрущенко, І. Предборська. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. – 329 с.
13. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. : под

ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2005. – 416 с.

14. *Ансофф Й.* Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2004. – 519 с.

15. *Армстронг Г.* Маркетинг: загальний курс : навч. пос. / Армстронг Г., Котлер Ф. ; пер. з англ. – 5-е вид. – Москва, Санкт-Петербург, Київ : Діалектика, 2001. – 608 с.

16. *Асаул А. Н.* Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров ; под ред. А. Н. Асаула. – СПб. : “Гуманистика”, 2007. – 280 с.

17. *Асаул А. Н.* Менеджмент корпорации и корпоративное управление / Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И., Мышко О. А. – СПб. : “Гуманистика”, 2006. – 328 с.

18. *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.

19. *Балабанов С. С.* Имидж предпринимателя у педагогов и учащихся / С. С. Балабанов [и др.] // СОЦИС. – 1999. – № 2. – С. 8-13.

20. *Баранников А. В.* Основные направления образовательных реформ и изменения законодательства в области образования / А. В. Баранников // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000. – № 2. – С. 15-24.

21. *Баранчеев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 85-90.

22. *Бізнес-план : методичні матеріали / за ред. Р. Г. Манілівського.* – М. : Фінанси і статистика, 2004. – 80 с.

23. *Білуха М. Т.* Основи наукових досліджень / М. Т. Білуха. – К. : Вища школа, 1997. – 271 с.

24. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – Изд. 2-е, пераб. и дополн. – К. : Эльга, Ника-центр, 2006. – 552 с.

25. *Боголіб Т. М.* Принципи управління вузом : монографія / Т. М. Боголіб. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2004. – 204 с.

26. *Боди Д.* Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Боди, Р. Пейтон ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2006. – 186 с.

27. *Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна.* – М. : Фонд “Правовая культура”, 1994. – 528 с.

28. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / К. Боумен : пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 175 с.

29. *Варналій З. С.* Основи підприємництва : навч. посіб. / З. С. Варналій. – К. : Знання-Прес, 2002. – 239 с.
30. *Василенко В. А.* Стратегіи и инновации в системе менеджмента / В. А. Василенко, И. Е. Мельник. – М. : МГИУ, 2007. – 367 с.
31. *Василенко В. А.* Стратегічне управління : навч. посібн. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
32. Веб-сайт Університету Кардіффа. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cardiff.ac.uk/focuson/merger.html> (2009).
33. Веб-сайти Системи університетів штату Вісконсин (США). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wisconsin.edu/> (2009); <http://www.uwsa.edu/cert/publicat/factboor.pdf> (2009).
34. *Верховская О. Р.* Отчет “Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2007” / О. Р. Верховская, М. В. Дорохина, В. С. Катькало. – СПб. : ВШМ СПб. ГУ. – 50 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/research/gem/GEM\\_2007.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/research/gem/GEM_2007.pdf) (Дата звернення: 25.12.2012).
35. *Верховская О. Р.* Отчет “Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2010” / О. Р. Верховская, М. В. Дорохина. – СПб. : ВШМ СПб. ГУ. – 54 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gemconsortium.org/docs/download/582> (Дата звернення: 25.12.2012).
36. *Виноградська А. М.* Основи підприємництва : навчальний посібник / А. М. Виноградська. – друге видання, перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2005. – 544 с.
37. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управлений на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Мир, 2006. – 160 с.
38. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр зк-ки маркетинга, 2006. – 456 с.
39. *Виханский О. С.* Менеджмент: человек, стратегия, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : “Фирма Гардарика”, 2005. – 416 с.
40. *Виханский О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с.
41. Вища освіта України і Болонський процес : навчальний посібник / за ред. В. Г. Кременя ; авт. кол. : М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук [та ін.]. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2004. – 384 с.
42. *Вітлінський В. В.* Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К. : КНЕУ, 2005. – 336 с.
43. *Воскобійник О. Г.* Повість моїх літ / О. Г. Воскобійник. – К. : ВУС, 2000. – 342 с.
44. Всяка освіта – державна. Бо вона працює на свою країну / Про приватну освіту: уява і реалії // Освіта України. – 21 липня 1999. – № 29. – С. 5.

45. Высшее образование в XXI в. Соответствие высшего образования требованиям современности // *Alma Mater* (Вестник высшей школы). – 1998. – № 12. – С. 23–26.

46. 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.

47. *Гаврилишин Богдан*. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє : доп. Римському Клубові / Б. Гаврилишин. – К. : ПУЛЬСАРИ, 2009. – 248 с.

48. *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.

49. *Гаврилюк О. В.* Економічна інтеграція в сучасному світі / О. В. Гаврилюк, А. П. Румянцев. – К. : Наукова думка, 1991. – 128 с.

50. *Гаврылышин Богдан*. К эффективным обществам: Пути в будущее: доклад Римскому Клубу / Б. Гаврылышин. – К. : Гиозис, 2009. – 302 с.

51. *Гальчинський А. С.* Основи економічної теорії : посібник / А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. – К. : Вища школа, 1995. – 471 с.

52. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.

53. *Герет Томас М.* Етика бізнесу / Герет Томас М., Клоноскі Ричард Дж. : переклад з англійської. – К. : Основи, 1999. – 214 с.

54. *Герчикова И. Н.* Менеджмент : ученик / И. Н. Герчикова. – 3 изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – 701 с.

55. *Гетльбронер Р.* Економіка для всіх / Р. Гетльбронер, Л. Тароу. – Львів : Просвіта, 1995. – 271 с.

56. *Гібб Алан*. Освіта майбутніх підприємців / Гібб Алан // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 24. – С. 33–40.

57. *Голубков Е. П.* Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 2005. – 192 с.

58. *Гольдштейн Г. Я.* Стратегический инновационный менеджмент : учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.

59. *Градов А. П.* Экономическая стратегия управления предприятием / А. П. Градов. – М. : Экономика, 2006. – 425 с.

60. *Гришин И. Я.* Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер / І. Я. Гришин // Вісник УАДУ. – 2005. – № 2. – С. 205–208.

61. *Грищенко І. М.* Комерційна діяльність посередницьких підприємств : підручник для вищ. навч. закл. / І. М. Грищенко. – К. : Грамота, 2009. – 448 с.

62. *Грищенко І. М.* Маркетингові основи комерційного посередництва : навч. посіб. / І. М. Грищенко. – К. : Грамота, 2006. – 303 с.

63. *Грищенко І. М.* Формування механізму управління комерційним посередництвом / І. М. Грищенко. – К. : Грамота, 2007. – 367 с.

64. *Гріфін Р.* Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.

65. *Грудзинский А. О.* Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза : монография / А. О. Грудзинский. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. – 370 с.

66. *Грудзинский А. О.* Слияния университетов: мировой опыт / А. О. Грудзинский, Е. С. Балабанова // Вестник Нижегородского университета. Серия: “Инновации в образовании”, 2005. – Вып. 1(5). – С. 63–71.

67. *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. Серия: “Инновации в образовании”. – 2007. – № 5. – С. 17–24

68. *Грудзинский А. О.* Объединение университетов: опыт интеграции в Европе / А. О. Грудзинский, Ю. В. Розова // Сборник материалов Четвертой международной научно-практической конференции “Государственное регулирование экономики. Региональный аспект”. – ННГУ, 2003.

69. *Грудзинский А. О.* Проблемы и пути развития европейского высшего образования (аналитический обзор по материалам конференций Европейской академической сети деканов) / А. О. Грудзинский, Ю. В. Розова // Вестник ННГУ, серия “Инновации в образовании”. – Вып. 1 (2). – ННГУ, 2001.

70. Гуманітарна сфера України: проблеми і шляхи формування / наук. ред. Б. М. Данилишин. – К. : Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 2000. – 95 с.

71. *Дайновский Ю. А.* 505 приемов бизнеса: маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, налоги, стимулирование труда / Ю. А. Дайновский. – К. : А.С.К., 1998. – 269 с.

72. *Денисенко М. П.* Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу / М. П. Денисенко // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія «Економіка». Вип. 23. – Острог : Нац. ун-т "Острозька академія", 2013. – С. 15-19.

73. *Денисенко М.П., Воронков І.В.* Проблеми і перспективи інноваційного розвитку України / М. П. Денисенко, І. В. Воронков // Вісник КНУТД, 2013. – №3. Серія: «Проблеми економіки організацій та управління підприємствами». – К. : КНУТД, 2013. – С. 139-148.

74. *Дениелс Джон Д.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые опера-



- ции / Дениелс Джон Д., Радеба Ли Х. ; пер. с англ., 6-е изд. – М. : Дело, 2006. – 456 с.
75. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2006. – 188 с.
76. Довідник приватного підприємця / за ред. В. Д. Кольги. – К. : Літера Лтд., 2001. – 223 с.
77. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
78. Економіка зарубіжних країн / А. С. Філіпенко [та ін.]. – К. : Либідь, 2006. – 416 с.
79. Економічна енциклопедія : у трьох томах. – Том 1 / редкол. : ... С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Видавн. центр “Академія”, 2000. – 864 с.
80. Економічна енциклопедія : у трьох томах. – Том 2 / редкол. : ... С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Видавн. центр “Академія”, 2001. – 848 с.
81. Економічна енциклопедія : у трьох томах. – Том 3 / редкол. : ... С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Видавн. центр “Академія”, 2002. – 952 с.
82. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за заг. ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання-Прес, 2005. – 615 с.
83. Енциклопедія освіти / головний ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
84. *Ефремов В. С.* Стратегии бизнеса. Концепция и метод планирования / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2006. – 467 с.
85. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2006. – 192 с.
86. *Євтушевський В.* Становлення і розвиток інновацій у вищій школі / В. Євтушевський, Л. Шаповалова // Вища освіта України. – № 2. – К., 2006. – С. 62-66.
87. Закон України “Про вищу освіту” від 17 січня 2002 р., № 2984-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2002. – № 20. – С. 134-176.
88. Закон України “Про інноваційну діяльність” // Урядовий кур’єр. – 2002. – № 143 (7 серпня).
89. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 1 грудня 1998 р., № 284-XIV // Закони України. – К., 1999. – № 16. – С. 97-117.
90. Закон України “Про освіту” від 23 березня 1996 р., № 100/96-ВР // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 1996. – № 21. – С. 253-279.
91. Закон України “Про підприємництво” від 07 лютого 1991 р., № 698-XII // Закони України. – № 1. – К., 1996. – С. 191-201.
92. Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р., № 887-XII // Закони України. – К., 1996. – № 1. – С. 310-331.

93. Закон України “Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні”, 16 січня 2003 р. – № 433-ІУ // Відомості ВР України. – 2003. – № 13. – С. 354-358.

94. Закон України “Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків”, 16 липня 1999 р. – № 991-ХІV // Відомості ВР України. – 1999. – № 40, ст. 363.

95. *Зарицкий Б. Е.* Людвиг Эрхард: секреты “Экономического чуда” / Б. Е. Зарицкий. – М. : БЕК, 1997. – 298 с.

96. *Зване Дж.* Маркетинг / Дж. Зване, Б. Берман. – М. : Экономика, 2000. – 303 с.

97. *Згуровский М. З.* Исследовательские университеты как центры инновационного развития страны / М. З. Згуровский // Зеркало недели. – № 2. – 22-28 января 2011. – С. 1, 13.

98. *Згуровский М. З.* Негосударственный сектор образования пришел к нам надолго / М. З. Згуровский // Персонал. – 1999. – № 1. – С. 86-89.

99. Инновационная деятельность вузов: принципы и механизмы организации // Высшее образование сегодня. – М., 2006. – № 5. – С. 4-11.

100. Инновационная политика высшего учебного заведения / М. А. Девяткина, Т. А. Мирошникова, Ю. И. Петрова [и др.] ; под ред. Р. Н. Федосовой. – М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2006. – 178 с.

101. Инновационный менеджмент : пособие / под ред. П. Н. Завалина. – М. : МГИУ, 2005. – 388 с.

102. Инновационный менеджмент : учебное пособие / под ред. д. э. н., проф. А. В. Барышевой. – М. : Изд.-торг. корпорация “Дашков и К°”, 2007. – 384 с.

103. Интеллектуальная собственность как двигатель инноваций // Innovations. Инновационный портал Новосибирского государственного университета. 27.11.2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://inno.nsu.ru/news/2010-11-27.htm>.

104. Информационно-аналитические материалы Государственной Думы Российской Федерации / Законодательное обеспечение развития науки, образования, здравоохранения, культуры. Аналитический вестник АВ 2002 г. Выпуск 12. О законодательстве в области инновационной деятельности. Система трансфера технологий в США. – М. : Аналитическое управление Аппарата Государственной Думы, 2008; Правовое управление, Информационно-аналитическое управление 2000-2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.duma.gov.ru](http://www.duma.gov.ru).

105. *Ионцов М.* Инновационная сфера: состояние и перспективы / М. Ионцов // Экономист. – 2004. – № 10. – С. 17-22.

106. Исследовательские университеты США: механизмы интеграции науки и образования / под ред. проф. В. Б. Супяна. – М. : Магистр, 2012. – 399 с.

107. *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.

108. *Каленюк І.С.* Освітній імператив інноваційного розвитку країни / Формування інноваційної моделі розвитку національної економіки: у 2-х ч. / За заг. Ред. І.С.Каленюк. – Чернігів. 2009. – 592 с.

109. *Каспин В. И.* Стратегический менеджмент: учебн. пособие / В. И. Каспин. – М.: МГИУ, 2006. – 453 с.

110. *Кларк Б. Р.* Поддержка изменений в университетах. Преимущество кейс-стади и концепций / Б. Р. Кларк; пер. с англ. Е. Стёпкиной; Нац. Исслед. ун-т “Высшая школа экономики”. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 312 с.

111. *Кларк Б. Р.* Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе / Б. Р. Кларк; пер. с англ. А. Смирнова; Нац. исслед. ун-т “Высшая школа экономики”. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 360 с.

112. *Кларк Б. Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Б. Р. Кларк; пер. с англ. А. Смирнова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011. – 240 с.

113. *Князев Е. А.* Стратегический менеджмент в университетах / Е. А. Князев // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 1. – С. 2-7.

114. Комісія Європейських співтовариств, Зелена Книга. Підприємницький дух у Європі. – Брюссель, 2003. – С. 7.

115. *Комозин А. Н.* Трудовая карьера с позиции жизненного цикла / А. Н. Комозин // Социологические исследования. – 1990. – № 10. – С. 47-52.

116. *Комраков Е. М.* Создаём инновационное образование / Е. М. Комраков // Народное образование. – 2003. – № 7. – С. 30-37.

117. *Константинов Г. Н.* Что такое предпринимательский университет / Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Вопросы образования. – 2007. – № 1. – С. 49–62.

118. Конституція України // Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Юрінком, 1996. – 79с.

119. 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.

120. *Короткий Г. І.* Менеджмент і підприємництво в умовах перехідної економіки / Г. І. Короткий. – К.: “Варта”, 2007. – 176 с.

121. Корпоративный менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающи-

хся по спеціальності “Менеджмент організацій” / Мазур І. І. [и др.] ; под общ. ред. І. І. Мазура и В. Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : “Омега-Л”, 2008. – 781 с.

122. *Корсунський С. В.* Трансфер технологій у США / С. В. Корсунський. – К. : УкрІНТЕІ, 2005. – 148 с.

123. *Котлер Ф.* Основи маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ., под общ. ред. Е. М. Пеньковой. – СПб. : АО “Коруна”, АОЗТ “Литера плюс”, 2004. – 698 с.

124. *Котлер Ф.* Основи маркетинг / Ф. Котлер, Г. Армстронг, О. Сандерс ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М., С.-Перербург, К. : “Вильямс”, 2000. – 944 с.

125. *Кремень В. Г.* Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.

126. *Куклін О.В.* Розвиток вищої освіти та економіка знань : монографія / І.С. Каленюк, О.В. Куклін – К.: Знання, 2012. – 354 с .

127. *Кулагин А. С.* О стимулировании инновационной деятельности / А. С. Кулагин, Л. И. Леонтьев // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. – 2004. – № 1 (10). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.drpf.ru/journal/journal\\_87.htm](http://www.drpf.ru/journal/journal_87.htm) (2011).

128. *Куценко В.* Освіта як фактор стабільності та національної безпеки України / В. Куценко, В. Удовиченко, І. Опалева // Економіка України. – 1998. – № 1. – С. 12-22.

129. *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.

130. *Лаптев Г. Д.* Инфраструктура трансфера университетских технологий / Г. Д. Лаптев, М. В. Рычев, С. А. Цыганов. – М. : Изд-во Московского университета, 2000. – 81 с.

131. *Лебедева Е. А.* Венчурные фирмы в США / Е. А. Лебедева // Вопросы изобретательства. – 2003. – № 8. – С. 11-15.

132. *Левченко О.М.* Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії / О.М.Левченко : монографія. – К.: Видавничий дім «Корпорація», 2005. – 292 с.

133. *Лобов В. Г.* Предпринимательская деятельность высшего учебного заведения / В. Г. Лобов. – М. : ООО “Маркет ДС Корпорейшн”, 2004. – 106 с.

134. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

135. *Майер Дж. М.* Основні проблеми економічного розвитку / Дж. М. Майер, Дж. Е. Раух, А. Філіпенко. – К. : Либідь, 2003. – 688 с.

136. *Макконелл К. Р.* Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю ; пер. с англ. 11-го изд. – К. : Хагар-Демос, 1993. –

785 с.

137. *Макконнел К. Р.* Экономика: Принципы, проблемы и политика : в 2 т. / К. Р. Макконнел, С. Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.; Т. 2. – 400 с.

138. *Макхем К.* Управленческий консалтинг / Макхем К. ; пер. с англ. – М. : Изд-во “Делой Сервис”, 2005. – 288 с.

139. *Малащук С. П.* Роль зон свободного экономического развития в региональной инновационной деятельности / С. П. Малащук // Сборник статей и тезисов выступлений по развитию инновационной деятельности в рамках проекта “Харьковский технокрай 2015”, 15-16 мая 2005 г. – Х. : АРПНТЭИ, 2005. – 82 с.

140. *Мальцева Г. И.* Университетская корпоративная культура / Г. И. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2. – С. 95-103.

141. *Мармаза О. І.* Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.

142. *Мартышенко Н.* Технология менеджмента : учебник для студентов и учеб. заведений / Н. Мартышенко. – К. : МП “Леся”, 2007. – 800 с.

143. *Мельник А. Н.* Стратегическое управление деятельностью предприятия в условиях рыночных отношений / А. Н. Мельник. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 192 с.

144. *Механик А.* Развитие по спирали / А. Механик // Эксперт, 13 декабря 2010 г., № 49 (733). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.expert.ru> (05.09.2011)

145. *Мило Собел.* Введение в МВА (Master of Business Administration) / Мило Собел. – М. : Изд-во Эксмо, 2003. – 400 с.

146. *Минцберг Г.* Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336с.

147. Міжнародний бізнес : підручник / наук. ред. д-р екон. наук, проф. В. А. Вергун. – К. : Вид.-полігр. центр “Київський університет”, 2007. – 499 с.

148. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта. ЛКА, 2000. – 388 с.

149. 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> (2011 р.)

150. *Молодцик А. В.* Менеджмент: стратегия, структура, персонал / А. В. Молодцик. – М. : Высшая школа, 2003. – 234 с.

151. *Мочерний С. В.* Основи підприємницької діяльності : посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – К. : Вид. центр “Академія”, 2001. – 280 с.

152. *Мэскон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : “Дело”, 2002. – 501 с.

153. *Мякотин Ю. Г.* Инновационное образование: концепции, проблемы, становление, поиск технологий / Ю. Г. Мякотин, В. Е. Шукшунов. – М. : Академические чтения, 2004. – 102 с.

154. Наказ Міністерства освіти і науки України “Про затвердження Положення про дистанційне навчання” від 21.01.2004 р., № 40. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : (www.osvita.org.ua).

155. Национальный отчет “Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2011” / ред.-сост. : О. Р. Верховская, М. В. Дорохина. – СПб. : ВШМ СПб. ГУ. – 62 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dspace.gsom.ru/jspui/bitstream/123456789/364/1/gem\\_28\\_02\\_web.pdf](http://dspace.gsom.ru/jspui/bitstream/123456789/364/1/gem_28_02_web.pdf) (Дата звернення: 25.12.2012).

156. Негосударственные вузы России // Высшее образование в России. – 1999. – № 1. – С. 10–13.

157. Независимым штатам независимое образование. О некоторых особенностях американской системы образования // Региональное образование. – 2 июня 1998. – № 1. – С. 6.

158. *Немцов В. Д.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К., 2002. – 356 с.

159. *Никешин С. Н.* Внешняя среда экономических систем / С. Н. Никешин. – СПб. : Два-Три, 2004. – 234 с.

160. *Новак В. О.* Основы теории управления : навч. посібник / В. О. Новак. – К. : НАУ, 2001. – 236 с.

161. *Нойберт М.* Венчурный капитал и региональное экономическое развитие (на материалах США) / М. Нойберт // Экономика России и мировой опыт : [сб.]. – Вып. 3. – М., 1997. – С. 17-28.

162. *Норт Д.* Понимание процесса экономических изменений / Д. Норт ; пер. с англ. К. Мартынова, Н. Эдельмана ; Гос. ун-т, Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 256 с.

163. *Олдрич Х.* Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях / Х. Олдрич // Западная экономическая социология : хрестоматия современной классики / сост. и научн. ред. В. В. Радаев. – М. : РОССПЭН, 2004. – С. 211-225; или Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 2. – С. 139-154; или Экономическая социология. – 2005. – Т. 6. – № 4.

164. *Олійник А.* Поняття й реальність процесу інноваційного розвитку освіти в Україні у контексті Болонських декларацій / А. Олійник // Вища освіта України. – 2007. – № 1. – С. 42-49.

165. Оценка бизнеса / под ред. проф. А. Г. Грязновой, проф. М. А. Федотова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 512 с.

166. Павленко А. Ф. Економічна освіта – важлива складова формування сучасного спеціаліста / А. Ф. Павленко // Освіта України. – 1997. – 17 жовтня.
167. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А. Н. Петров. – СПб. : СПбУЗФ, 2002. – 341 с.
168. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М. : Дело, 2000. – 280 с.
169. Пічкур О. Особливості інноваційної діяльності на сучасному етапі / О. Пічкур // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 1. – С. 34-39.
170. Платное образование: социальный контекст // Высшее образование в России. – 1999. – № 1. – С. 41–42.
171. Покропивный С. Инновационный менеджмент в рыночной системе хозяйствования / С. Покропивный // Экономика Украины. – 2005. – № 2. – С. 34-42.
172. Покропившій С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування / С. Ф. Покропившій, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 208 с.
173. Полат Е. С. Дистанционное обучение / Е. С. Полат. – М. : Владос, 1999. – 192 с.
174. 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 травня (№ 77). – С. 23.
175. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – К. : Основа, 2005. – 620 с.
176. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Инфра-М, 2000. – 304 с.
177. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К. : Основи, 2000. – 390 с.
178. Предпринимательство в образовании: за и против // Зеркало недели, 2-7 октября 1999. – С. 3-4.
179. Приватная высшая школа в объективе времени: украинский вариант. – Х. : ХГИ “НУА”, 2000. – 464 с.
180. Примак Т. А. Руководство по планированию деятельности предприятия / Т. А. Примак. – К. : Влад и Влада, 2000. – 80 с.
181. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2012 році : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2012. – 256 с.
182. Прозорість і корупція в системі вищої освіти // Зб. матеріалів конф. (21-22 листоп. 2002 р., м. Львів). – К. : Таксон, 2003. – 308 с.
183. Пути и альтернативы в стратегии фирмы / под ред. М. В. Крупнова. – М. : Просвещение, 2005. – 343 с.

184. *Родченко В. В.* Менеджмент / В. В. Родченко, В. О. Новак : навч. посібник. – Київ : НАУ, 2001. – 400 с.

185. Розбудова менеджмент-освіти в Україні. Програма дій / Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. – К., 2001. – 110 с.

186. *Розова Ю. В.* Тенденции развития европейских университетов в контексте интеграционных преобразований в сфере высшего образования / Ю. В. Розова // Вестник Нижегородского университета, Серия “Инновации в образовании”. – 2004. – Вып. 1 (5). – С. 69–76.

187. *Романовский А. А.* Искусство и секреты предпринимательской деятельности: практические советы начинающим предпринимателям / А. А. Романовский, Ю. Ю. Романовская. – К. : ЭКСОБ, 2002. – 272 с.

188. *Романовська О. О.* Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки ХХ-ХХІ століття. Книга 1 : Гуманітарна та підприємницька підготовка американців : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Романовська, Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. – Вінниця : Нова Книга, 2009. – 264 с.

189. *Романовська О. О.* Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки ХХ-ХХІ століття. Книга 2 : Особливості вищої освіти США кінця ХХ – початку ХХІ століття : навчальний посібник / О. О. Романовська, Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. – Вінниця : Нова Книга, 2010. – 272 с.

190. *Романовський О. О.* Вища освіта на зламі тисячоліть. Книга 1 : Ефективна підприємницька освіта як фундамент економічного розвитку демократичного суспільства / О. О. Романовський. – К. : Деміур, 2000. – 256 с.

191. *Романовський О. О.* Інноваційна діяльність дослідницьких підприємницьких університетів США : монографія / О. О. Романовський. – К. : Видавництво КНУТД, 2012. – 134 с.

192. *Романовський О. О.* Розробка і впровадження національної освітньої програми з питань підприємництва : метод. рекомендації / О. О. Романовський. – К. : ОМІ, 2003. – 34 с.

193. *Романовський О. О.* Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України : монографія / О. О. Романовський. – К. : Деміур, 2002. – 400 с.

194. *Романовський О. О.* Феномен підприємництва в університетах світу : монографія / О. О. Романовський. – Вінниця : Нова книга, 2012. – 503 с.

195. *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.

196. *Романовський О. О.* Мистецтво і секрети підприємницької діяльності: практичні поради підприємцям-початківцям : навчальний посібник / О. О. Романовський, Ю. Ю. Романовська. – К. : Деміур, 2002. – 224 с.

197. Рыночная экономика: словарь / под общей редакцией Г. Я. Кипермана. –



М. : Республика, 1993. – 524 с.

198. *Рыцарева Е.* Томские зори / Е. Рыцарева // Эксперт. – 17 мая 2010. – № 19 (704). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.expert.ru> (05.03.2011).

199. *Рыцарева Е.* Экономика : учебник / Е. Рыцарева ; в сокр. пер. с англ. – Севастополь : “Ах тиар”, 1995. – 384 с.

200. *Самуэльсон П. Э.* Экономика / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. – 18-е издание : пер. с англ. – М. : ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. – 1360 с.

201. *Сафіулін В. І.* Впровадження інформаційних та інноваційних технологій в практику діяльності навчального закладу : практично зорієнтований посібник / Сафіулін В. І., Паламарчук В. Ф. – К. : “Освіта України”. – 2009. – 228 с.

202. Свободный университет / Новости Голландского института в Санкт-Петербурге. Апрель-июнь 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nispb.ru> (20.10.2011).

203. *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.

204. *Семеріков С. О.* Фундаменталізація навчання інформативних дисциплін у вищій школі : монографія / С. О. Семеріков ; науковий редактор академік АПН України, д. пед. н., проф. М. І. Жалдак. – К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. – 340с.

205. *Сидоренко О. Л.* Приватна вища освіта: шляхи України у світовому вимірі / О. Л. Сидоренко. – Харків : Основа, 2000. – 256 с.

206. *Скіпальський А. П.* Соціальне підприємництво в умовах України, перспективи розвитку / А. П. Скіпальський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [www.management.lviv.ua](http://www.management.lviv.ua) (2009).

207. *Соколенко С. И.* Глобальные рынки XXI столетия: Перспективы Украины / С. И. Соколенко. – К. : Логос, 1998. – 565 с.

208. *Соколенко С. І.* Глобалізація і економіка України / С. І. Соколенко. – К. : Логос, 1999. – 566 с.

209. 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.

210. Статистичний щорічник України за 2009 рік / за ред. О. Г. Осауленка. Держкомстатистики України. – К. : ДП “Інформаційно-аналітичне агентство”, 2010. – 567 с.; Статистичний щорічник України за 2010 рік / за ред. О. Г. Осауленка. Державна служба статистики України. – К. : ТОВ “Август Трейд”, 2011. – 560 с.

211. *Стонер Джеймс.* Вступ у бізнес / Стонер Джеймс, Долан Едвін : переклад з англійської. – К. : Видавництво ЄУФІМБ, 2000. – 752 с.

212. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах

глобалізаційних викликів / автори-упорядники : Г. О. Андрощук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.

213. Суспільство і цінності. Коледжі та університети у Сполучених Штатах / Державний департамент США. Бюро міжнародних інформаційних програм. – США. – Вашингтон : eJournalUSA, листопад 2005. – 63 с.

214. *Тарасенко І.О., Нефедова Т.М.* Проблеми фінансування вищої освіти в Україні в контексті забезпечення конкурентоспроможності / І.О. Тарасенко, Т.М. Нефедова // Вісник КНУТД, 2013. – №4. Серія: «Проблеми економіки організацій та управління підприємствами». – К. : КНУТД, 2013. – С. 177-185.

215. *Тацуно Ш.* Стратегія – технополисы / Тацуно Ш : пер. с англ. – М. : Прогресс, 2003. – 344 с.

216. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / под ред. С. Г. Беляева и В. Й. Кашкина. – М. : Закон й право, ЮНИТИ, 2006. – 469 с.

217. Теория и практика создания технологических парков // Материалы международного семинара по проблемам развития инновационной деятельности 17-23 сентября 2003 г. – Харьков : Наука, 2003. – 160 с.

218. *Тимошенко І. І.* Недержавні приватні вузи: етапи непростого становлення / І. І. Тимошенко, З. І. Тимошенко // Економіка і управління. – 1998. – № 1. – С. 9-13.

219. *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.

220. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки й реализации стратеги : ученик для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки й биржи, ЮНИТИ, 2004. – 576 с.

221. ТУСУР // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.tusur.ru](http://www.tusur.ru), [office@tcde.tusur.ru](mailto:office@tcde.tusur.ru), [au@tusur.ru](mailto:au@tusur.ru).

222. 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.

223. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.

224. *Філіпенко А. С.* Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність / А. С. Філіпенко. – К. : Знання, 2007. – 670 с.

225. *Філіпенко А. С.* Міжнародні економічні відносини: Історія : підручник / А. С. Філіпенко. – К. : Либідь, 2006. – 392 с.

226. Фінансові пожертви. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/Фінансові\\_пожертви](http://uk.wikipedia.org/wiki/Фінансові_пожертви) (Дата звернення: 18.08.2012).

227. Формування єдиного відкритого освітньо-наукового простору України: оптимальне використання засобів забезпечення випереджального розвитку : аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. Відділ гуманітарної політики / авт. кол. : С. І. Здіорук – зав. від. гуманітарної політики НІСД; А. Ю. Іщенко – с.н.с. від. гуманітарної політики НІСД ; М. М. Карпенко – головн. консульт. від. гуманітарної політики НІСД. – К. : НІСД, 2011. – 43 с.

228. *Фрейнкман О. Ю.* Економіка та бізнес. Початковий курс / О. Ю. Фрейнкман. – Львів : Свितязь, 2007. – 176 с.

229. *Холден Пол.* Освіта повинна приносити користь / Пол Холден // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 24. – С. 9-13.

230. *Хотяшева О.* Организационные формы управления инновационной деятельностью американских компаний / О. Хотяшева // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 6. – С. 58-63.

231. *Хуторской А. В.* Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: научное издание / А. В. Хуторской. – М. : Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.

232. *Хуторской А. В.* Педагогическая инноватика : учеб пособие для студ. высших учеб. заведений / А. В. Хуторской. – М. : “Академия”, 2008. – 256 с.

233. *Черваньов Д.* Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник / Д. Черваньов. – К. : ВПЦ “Київський університет”, 2001. – 853 с.

234. *Чернаков А.* Тройная спираль профессора Генри Ицковица / А. Чернаков // Известия, четверг 13 января 2011 г. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : info@izvestia.ru (15.09.2011).

235. *Чухрай Н.* Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.

236. *Шаров І.* Нам потрібні вузи різні, але обов'язково висококласні / І. Шаров // Урядовий кур'єр. – 1999. – 7 квітня.

237. *Шатток М.* Предпринимательские университеты в России. Предпринимательство и преобразование российских университетов / М. Шатток, Е. Князев, Н. Пелихов, А. Сандгрэн, Н. Тойвонен. – Ростов-на-Дону : Изд. Рост. университета, 2003. – 272 с.

238. *Шегда А. В.* Основы менеджмента : учеб. пособие / А. В. Шегда. – К. : Знання, КОО, 2005. – 512 с.

239. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2006. – 384 с.

240. *Штарке К.* Студенты. Становление личности : пер. с нем. / К. Штарке. – М. : Прогресс, 1982. – 136 с.

241. *Шумар Н. А.* Фінансове регулювання розвитку освіти у зарубіжних країнах / Н. А. Шумар // Економіка та держава. – 2007. – № 9. – С. 85-87.

242. *Шумпетер И.* Теория экономического развития / И. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

243. *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2008. – 864 с.

244. *Эрхард Л.* Благосостояние для всех: Репринт. Воспроизведение : пер. с нем. / Л. Эрхард ; авт. предисл. Б. Б. Багаряцкий, В. Г. Гребенников. – М. : Начала-Пресс, 1991. – 334 с.

245. *Эрхард Л.* Полвека размышлений: Речи и статьи / Л. Эрхард . – М. : Руссико : Ордынка, 1993. – 608 с.

246. *Яковец Ю.* Инновационное инвестирование: новые подходы / Ю. Яковец // *Экономист*. – 2004. – № 1. – С. 31-33.

247. *Яременко С. В.* Реформы менеджмента: Опыт лучших предприятий Украины и России / С. В. Яременко. – Х. : Фолио, 2008. – 159 с.

248. A Resource Guide for Technology-based Economic Development: Positioning Universities as Drivers, Fostering Entrepreneurship, Increasing Access to Capital. USA: Economic Development Administration, State Science & Technology Institute, 2006. – 92 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ssti.org/Publications/Onlinepubs/resource\\_guide.pdf](http://ssti.org/Publications/Onlinepubs/resource_guide.pdf) (Дата звернення: 03.12.2011).

249. Aarrevaara Timo. Brave New World: Higher Education reform in Finland / Aarrevaara Timo, Dobson Ian, Elander Camilla // *Higher Education Management and Policy*, 2009. – 21 (2). – P. 1-18.

250. *Acs Z. J.* Entrepreneurship, economic development and institutions / Acs Z. J., Desai S., Hessels J. // *Small Business Economics*, 2008. – Vol. 31. – Is. 3. – P. 219–234. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://businessacrossborders.org/docs/entrepreneurship.pdf> (Дата звернення: 10.07.2010).

251. Acs, Zoltan J. How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? / The 25<sup>th</sup> Economic Conference of Progress Foundation. – In: Progress Foundation. The Beauty of Entrepreneurship, October 31, 2007. – Zurich, Switzerland. – P. 1-21.

252. *Adamson J. E.* Basic Law and the Legal Environment of Business / J. E. Adamson. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 606 p.

253. Adult Learning Activities. California Distance Learning Project. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cdlnonline.org/index.cfm?fuseaction=whatis&pg=3> (Дата звернення: 15.02.2009).

254. *Agboola B. M.* Entrepreneurial Education in Nigeria Tertiary Institutions and Sustainable Development / B. M. Agboola ; 15th Nov., 2010 Department of Educational Studies and Management, Faculty of Education, P.M.B. 1154, University of Benin, Benin City, Edo State, Nigeria. Online submission: O8060118244, /07055089169, cetta\_cettas@yahoo.com (Дата звернення: 08.10.2011)

255. *Agrawal A.* Putting Patents in Context: Exploring Knowledge Transfer from

MIT / Agrawal A., Henderson R. // *Management Science*, 2002. – Vol. 48. – Is. 1. – P. 44–60.

256. *Ali A.* Entrepreneurial attributes among postgraduate students of a Pakistani university / A. Ali, K. J. Topping, R. H. Tariq // *US-China Education Review*, ISSN 1548-6613, USA, May 2010, Vol. 7, No. 5 (Serial No. 66). – P. 66-77.

257. *Ali A.* Entrepreneurial inclinations of prospective teachers / A. Ali, K. J. Topping, R. H. Tariq // *New Horizons in Education*, October 2009, Vol. 56, No. 2. – P. 1-16.

258. *American Colleges and Universities.* – Washington, National Center for Education Statistics. USA, 1995. – 678 p.

259. *An Auto-Ethnographic Perspective on Academic Entrepreneurship: Implications for Research in the Social Sciences and Humanities* / by Morten Pilegaard, Peter W. Moroz, and Helle Neergaard // *Academy of Management Perspectives.* – February, 2010. – P. 46-61.

260. *Appleyard D. R.* *International Economics.* – 2<sup>nd</sup> ed. / D. R. Appleyard, A. J. Field. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 656 p. April 12, 1985. – Vol. 228 (4696). – P. 157-158.

261. *Aranha, Jose Alberto S.; Pimenta-Bueno, J. A.; Scavarda do Carmo, Luiz Carlos; da Silveira, Marcos A.* *Entrepreneurship in the Engineering Curriculum: Some Initial Results of PUC-Rio's Experiment* / *International Conference On Engineering Education.* – August 17-20, 1998. – 13 p.

262. *Armstrong Steven J.* *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development* / Armstrong Steven J., Fukami Cynthia V. (edited by). – London : sage Publications Ltd., 2009. – 600 p.

263. *Arroyo-Vázquez Mónica, van der Sijde Peter, Jiménez-Sáez Fernando.* *Innovative and creative entrepreneurship support services at universities* // *Service Business*, 2010. – Vol. 4. – No. 1. – P. 63-76.

264. *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, July 2010. University of California, Berkeley: U.S.A.: – 8 p.

265. *Aubuchon Norbert.* *The Anatomy of Persuasion* // AMACOM, American Management Association, Patent & Trademark Office, USA: 1997. – 193 p.

266. *Audretsch D. B.* *Does the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship hold for regions?* / D. B. Audretsch, E. E. Lehrmann // *Research Policy.* – 2005. – Vol. 34. – Is. 8. – P. 1191–1202.

267. *Audretsch D. B.* *Entrepreneurship, State Economic Development Policy, and the Entrepreneurial University* (February 15, 2007) / D. B. Audretsch, R. J. Phillips ; Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=963401> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.963401> or [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=963401](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=963401) – 38 p.

268. *Audretsch D. B.* Company-Scientist Locational Links: The Case of Biotechnology / D. B. Audretsch, P. E. Stephan // *The American Economic Review*. – 1996. – Vol. 86. – No. 3. – P. 641–652.

269. AUTM Licensing Activity Survey: FY2010 / FY2010 Licensing Data Available Online – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.autm.net/FY\\_2010\\_Licensing\\_Survey/7008.htm](http://www.autm.net/FY_2010_Licensing_Survey/7008.htm) (Дата звернення: 27.11.2011).

270. AUTM Licensing Activity Surveys / FY 2006 Licensing Activity Survey. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing\\_Surveys\\_AUTM&CONTENTID=3954&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm](http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing_Surveys_AUTM&CONTENTID=3954&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm) (Дата звернення: 27.11.2011).

271. AUTM Licensing Survey FY1991-FY1995 / A Five-Year Survey Summary of Technology Licensing (And Related) Performance for U.S. and Canadian Academic and Nonprofit Institutions, and Patent Management Firms. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://bayhdolecentral.com/3\\_DIV\\_SCAN/2497\\_001\\_C\\_OCR\\_DIV.pdf](http://bayhdolecentral.com/3_DIV_SCAN/2497_001_C_OCR_DIV.pdf) (Дата звернення: 26.11.2011).

272. AUTM Licensing Survey: FY 2000 / A Survey Summary of Technology Licensing (and Related) Performance for U.S. and Canadian Academic and Nonprofit Institutions, and Patent Management Firms. 10th Anniversary Edition. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.provendis.info/fileadmin/info/pdfs/1248.pdf> (Дата звернення: 26.11.2011).

273. AUTM U.S. Licensing Activity Survey: FY2008 / FY2008 Licensing Activity Survey. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing\\_Surveys\\_AUTM&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=4513](http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing_Surveys_AUTM&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=4513) (Дата звернення: 27.11.2011).

274. AUTM U.S. Licensing Activity Survey: FY2009 / FY2009 Licensing Activity Survey. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing\\_Surveys\\_AUTM&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=5239](http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing_Surveys_AUTM&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=5239) (Дата звернення: 27.11.2011).

275. AUTM U.S. Licensing Activity Survey, 2007 / FY 2007 Licensing Activity Survey. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing\\_Surveys\\_AUTM&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=3958](http://www.autm.net/AM/Template.cfm?Section=Licensing_Surveys_AUTM&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm&CONTENTID=3958) (Дата звернення: 27.11.2011).

276. *Baldini N.* Institutional changes and the commercialization of academic knowledge: A study of Italian universities' patenting activities between 1965 and 2002 / N. Baldini, R. Grimaldi, M. Sobrero // *Research Policy*. – 2006. – Vol. 35. – Is. 4. – P. 518–532.

277. *Baldwin Timothy T.* Management Development: A Review and Commentary / T. Timothy Baldwin, Y. Margaret Padgett // *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. – 1993. – no. 8. – P. 35-85.

278. *Ball D. A.* International Business: The Challenge of Global Competition. – 6<sup>th</sup> ed. / D. A. Ball, W. H. McCulloch. – Boston : Irwin / McGraw-Hill, USA, 1996. – 773 p.

279. *Barnes A. James.* Law for Business / Barnes A. James ; Terry Morehead Dworkin. – 5<sup>th</sup> ed. – Burr Ridge : Irwin, USA, 1994. – 899 p.

280. *Bateman T. S.* Management: Building Competitive Advantage. – 3<sup>rd</sup> ed. / T. S. Bateman, S. A. Snell. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1996. – 588 p.

281. *Battilana J.* How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship / J. Battilana, B. Leca, E. Boxenbaum // The Academy of Management Annals. – 2009. – Vol. 3, No. 1. – P. 65–107.

282. *Baumol W. J.* Entrepreneurial cultures and countercultures / W. J. Baumol // Academy of Management Learning and Education. – 2004. – Vol. 3. – No. 3. – P. 316–326.

283. Bayh-Dole University and Small Business Patent Procedures Act of Dec. 12, 1980, Pub. L. No. 96-517, 94 Stat. 3015-3028 (codified as amended at 35 U.S.C. § § 200-211, 301-307 (1994)).

284. *Be'chard J.-P.* Entrepreneurship Education Research Revisited: The Case of Higher Education / Be'chard J.-P., Gre'goire D. // Academy of Management Learning & Education. – 2005. – Vol. 4, No. 1. – P. 22–43.

285. *Beamish P. W.* International Management: Text and Cases / P. W. Beamish, A. Harrison, P. Rosenzweig. – Boston : Irwin / McGraw-Hill, USA, 1997. – 604 p.

286. *Belch G. E.* Introduction to Advertizing & Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. – 2<sup>nd</sup> ed. / G. E. Belch, M. A. Belch. – Homewood, Boston : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1993. – 836 p.

287. *Belcourt M.* Managing Human Resources / M. Belcourt, A. W. Sherman, G. W. Bohlander. – Toronto : Nelson Canada, 1995. – 707 p.

288. *Bercovitz J.* Academic Entrepreneurs: Social Learning and Participation in University Technology Transfer / J. Bercovitz, M. Feldman. – Mimeo, University of Toronto, 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.hhh.umn.edu/img/assets/11469/bercovitz\\_academic\\_entrepreneurs.pdf](http://www.hhh.umn.edu/img/assets/11469/bercovitz_academic_entrepreneurs.pdf) (Дата звернення: 05.01.2012).

289. *Bercovitz J.* Entpreprenerial Universities and Technology Transfer: A Conceptual Framework for Understanding Knowledge-Based Economic Development / J. Bercovitz, M. Feldman // The Journal of Technology Transfer, 2006. – Vol. 31. – Is. 1. – P. 175-188. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://dimetic.dimeu.org/dimetic\\_files/BercovitzFeldmanJTT2006.pdf](http://dimetic.dimeu.org/dimetic_files/BercovitzFeldmanJTT2006.pdf) (Дата звернення: 10.07.2011).

290. *Bercovitz J.* The mechanisms of collaboration in inventive teams: Composition, social networks, and geography / J. Bercovitz, M. Feldman // Research Policy. – 2011. – Vol. 40. – Is. 1. – P. 81–93.

291. *Bercovitz J.* Organizational Structure as a Determinant of Academic Patent and

Licensing Behavior: An Exploratory Study of Duke, Johns Hopkins, and Pennsylvania State Universities / J. Bercovitz, M. Feldman, I. Feller, R. Burton // *Journal of Technology Transfer*, 2001. – Vol. 26. – Is. 1-2. – P. 21–35.

292. *Bercovitz J. E. L.* Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances / J. E. L. Bercovitz, M. P. Feldman // *Research Policy*, 2007. – Vol. 36. – Is. 7. – P. 930-948.

293. *Berke Conrad.* *Entrepreneur Magazine: Successful Advertising for Small Business* / Berke Conrad. – New York, John Wiley & Sons. Inc., USA, 1996. – 199 p.

294. *Berman Frederic E.* Motivation to Manage at the Top Executive Level: A Test of the Hierarchic Role-Motivation Theory / E. Berman Frederic, B. Miner John // *Personnel Psychology*, Summer 1985. – ch. 38. – no. 2. – P. 377-391.

295. *Bernasconi A.* University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of the P. Universidad Catolica de Chile, 1985-2000 / A. Bernasconi // *Higher Education*, 2005. – Vol. 50. – Is. 2. – P. 247-274.

296. *Bird Barbara J.* *Entrepreneurial Behavior* / J. Bird Barbara. – Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1989. – P. 55-78.

297. *Blanchard K.* *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* / K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi. – New York : William Morrow and Company, Inc., USA, 1985. – 111 p.

298. *Block Zenas.* *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm* / Zenas Block, C. Ian MacMillan. – Boston : Harvard Business School Press, USA, 1993. – 350 p.

299. *Blumenstyk G.* The Chronicle Index of For-Profit Higher Education / G. Blumenstyk // *The Chronicle of Higher Education*, 2008. – 54 (5). – P. A18.

300. *Blumenstyk Goldie.* For-profit colleges attract a gold rush of investors / Goldie Blumenstyk // *Chronicles of Higher Education*, 2003. – 49(27), A 25. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://chronicle.com/weekly/v49/i27/27a02501.htm> (Дата звернення: 03.09.2009).

301. *Bodie Z.* *Essentials of Investments*. – 2<sup>rd</sup> ed. / Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 558 p.

302. *Bodie Z.* *Investments*. – 3<sup>rd</sup> ed. / Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus. – Boston : Irwin / McGraw-Hill, USA, 1996. – 937 p.

303. *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*. – 2009. – Vol. 8. – No. 3. – P. 407–417.

304. *Book of Facts*. – New York, Funk and Wagnalls Co., USA, 1995. – 1254 pp.

305. *Bower J. L.* *Business Policy: Managing Strategic Processes*. – 8<sup>th</sup> ed. / J. L. Bower, C. A. Bartlett, H. E. Uytterhoeven, R. E. Walton. – Boston : Irwin



/ McGraw-Hill, USA, 1995. – 883 p.

306. *Boyd Brian K.* Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review / K. Boyd Brian // *Journal of Management Studies*. – July 1991. – vol. 28. – no. 4. – P. 353-374.

307. *Bracker Jeffrey S.* Entrepreneurial Intensity, Strategic Planning Process Sophistication, and Firm Performance in a Dynamic Environment. Abstracted in John B. Miner, Role Motivation Theories / S. Jeffrey Bracker, N. John Pearson, W. Barbara Keats, B. John Miner. – New York : Routledge, 1993. – P. 155-156.

308. *Brass D. J.* Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective / D. J. Brass, J. Galaskiewicz, H. R. Greve and W. Tsai // *Academy of Management Journal*, 2004. – No. 47. – P. 795-817.

309. *Bratianu C.* An overview of present research related to entrepreneurial University / C. Bratianu, S. Stanciu // *Management & Marketing*, 2010. – Vol. 5. – No. 2. – P. 117-134.

310. *Brawer F. B.* Academic Entrepreneurship in Higher Education / F. B. Brawer ; Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE). – U.S.A. : MO, Kansas City, 1998, Digest No. 98-3. – 4 p.

311. *Bray M. J.* University revenues from technology transfer: Licensing fees vs. equity positions / M. J. Bray, J. N. Lee // *Journal of Business Venturing*, 2000. – Vol. 15. – Is. 5–6. – P. 385–392.

312. *Brealy R. A.* Fundamentals of Corporate Finance / R. A. Brealy, S. C. Myers, A. J. Marcus. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 675 p.

313. *Brennan M. C.* Academic Entrepreneurship. Assessing preferences in nascent entrepreneurs / M. C. Brennan, A. P. Wall, P. McGowan // *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2005. – Vol. 12. – Is. 3. – P. 307-322.

314. *Brockhaus Robert H.* Risk Taking Propensity of Entrepreneurs / H. Robert Brockhaus // *Academy of Management Journal*. – Sept. 1980. – vol. 23. – no. 3. – P. 509-520.

315. *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. – USA : Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO, 2000. – 10 p.

316. *Brown C.* Entrepreneurial Education Teaching Guide / C. Brown ; CELCEE Digest 00-7. Adjunct ERIC Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Los Angeles, CA., Reports, December 2000. – USA : Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO, 2000. – 8 p.

317. *Buchholz Barbara Ballinger* The Family Business Answer Book: Arthur Andersen Takles 101 of Your Toughest Questions / Ballinger Barbara Buchholz, Margaret Crane, Ross Nager. – Paramus, New Jersey : Prentice Hall Press, USA, 1999. – 336 p.

318. *Burgstone J.* Breakthrough Entrepreneurship / J. Burgstone, Jr. B. Murphy Bill. – USA : Farallon Publishing, San Francisco, California, 2012. – 271 p.
319. *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*. – 1997. – Vol. 12. – P. 9-30.
320. *Byars L. L.* Strategic Management: Formulation and Implementation, Concepts and Cases. – 3<sup>rd</sup> ed. / L. L. Byars. – New York : Harper Collinns Publishers, USA, 1991. – 989 p.
321. *Byars Lloyd L.* Human Resource Management. – 5<sup>th</sup> ed. / Byars Lloyd L., Rue Leslie W. – Boston : Irwing / McGraw-Hill, USA, 1997. – 560 p.
322. *Bygrave William D.* The Portable MBA in Entrepreneurship. Second Edition / Bygrave William D, D’Heilly Dan // *Juohn Wiley & Sons, Inc.* – USA, 1997. – 510 p.
323. Cambridge Enterprise commercialising University science. University of Cambridge, U.K. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.enterprise.cam.ac.uk](http://www.enterprise.cam.ac.uk) (Дата звернення: 03.08.2011).
324. Cambridge Enterprise of University of Cambridge. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.enterprise.cam.ac.uk](http://www.enterprise.cam.ac.uk), [enquiries@enterprise.cam.ac.uk](mailto:enquiries@enterprise.cam.ac.uk) (Дата звернення: 01.08.2011).
325. *Carlsson B.* Knowledge creation, entrepreneurship, and economic growth: a historical review / B. Carlsson, Z. J. Acs, D. B. Audretsch, P. V. Braunerhjelm // *Industrial and Corporate Change*. – 2009. – Vol. 18. – Is. 6. – P. 1193-1229.
326. *Carr Sarah.* Rich in Cash and Prestige, UNext Struggles in Its Search for Sales. *Chronicles of Higher Education*, 2001. – 37(34), A33 / Sarah Carr. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://chronicle.com/free/v47/i34/34a03301.htm> (Дата звернення: 08.10.2009).
327. CASE and The Salesforce.com Foundation are pleased to announce the 2<sup>nd</sup> Annual Award for ESI Winner: Vision Spring. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dukembanetimpact.org/sbsi/index.php>. (Дата звернення: 08.10.2009).
328. *Cateora P. R.* International Marketing. – 7<sup>th</sup> ed. / P. R. Cateora. – Homewood, Boston : Irwin, Inc., USA, 1990. – 870 p.
329. *Cateora P. R.* International Marketing. – 9<sup>th</sup> ed. / P. R. Cateora. – Boston : Irwin / McGraw-Hill, Inc., USA, 1996. – 772 p.
330. *Cetro S. C.* Principle of Modern Management: Functions and Systems. – 4<sup>th</sup> ed. / S. C. Cetro. – Boston : Allyn and Bacon, Inc., USA, 1989. – 646 p.
331. *Cetro Samuel C.* Modern management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment. – 7<sup>th</sup> ed. / Cetro Samuel C. – Upper saddle River : Prentice Hall, USA, 1997. – 640 p.
332. *Chase Richard B.* Production and Operation Management: Manufacturing Services. – 7<sup>th</sup> ed. / Chase Richard B. – Boston, Massachusetts : Irwing / McGraw-Hill,

USA, 1995. – 853 p.

333. *Chen Xiao-Ping*. Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions / Chen Xiao-Ping, Yao Xin, Kotha Suresh // *Academy of Management Journal*. – 2009. – Vol. 52. – No. 1. – P. 199-214.

334. *Chrisman J. J.* Faculty Entrepreneurship and Economic development: The Case of the University of Calgary / J. J. Chrisman, T. Hynes, S. Fraser // *Journal of Business Venturing*, July 1995. – Vol. 10. – Is. 4. – P. 267-281.

335. *Christensen C.* The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out / C. Christensen, H. Eyring. – USA : John Wiley & Sons, Inc., 2011. – 512 p.

336. *Christensen C. R.* Business Policy: Text and Cases. – 6<sup>th</sup> ed. / C. R. Christensen, K. R. Andrews, J. L. Bower. – Homewood : Irwin, USA, 1987. – 940 p.

337. *Churchill Neil C.* The Five Stages of Small Business Growth / Churchill Neil C., Lewis Virginia L. // *Harvard Business Review*. – May-June 1983. – vol. 61. – no. 3. – P. 30-50.

338. *Clark Burton R.* Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe / Clark Burton R. // *Change*. – Jan/Feb, 2000. – P. 10-19.

339. *Clark Burton R.* Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations / Clark Burton R. – Oxford : Pergamon-Elsevier Science, 1998. – 180 p.

340. *Clark Burton R.* Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION // Clark Burton R. ; Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. – UK : Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. – 164 p.

341. *Clark Burton R.* Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. The Society for Research into Higher Education & Open University Press // Clark Burton R. ; SL6 2QL. – England : McGraw-Hill, 2004. – 232 p.

342. *Clark Burton R.* The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality / Clark Burton R. // *Autonomy, and Achievement, Higher Education Management*. – 13 (2). – 2001. – P. 9-24.

343. *Clark Lawrence S.* Law and Business: The Regulatory Environment / Peter O. Kinder, Carolyn Hotchkiss. – 3<sup>rd</sup> ed. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1991. – 1198 p.

344. *Clark Burton R.* Reform That Matters: University-Led Change. In: *Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities*. (Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002) / Clark Burton R. – Glasgow : University of Strathclyde, 2003. – P. 1-9.

345. *Clarysse B.* A process study of entrepreneurial team formation: the case of a

research-based spin-off / B. Clarysse, N. Moray // *Journal of Business Venturing*. – 2004. – Vol. 19. – Is. 1. – P. 55–79.

346. *Clarysse B.* New Trends in Technology Management Education: A View From Europe / B. Clarysse, S. Mosey, I. Lambrecht // *Academy of Management Learning and Education*. – 2009. – Vol. 8. – No. 3. – P. 427–443.

347. *Cmoorhead Gregory.* Organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> ed. / Gregory Cmoorhead, R. W. Griffin. – Boston : Houghton Mifflin Company, USA, 1989. – 807 p.

348. *Coaldrake Peter.* Responding to Changing Student Expectations / Peter Coaldrake // *Higher Education Management*. – 2001. – Vol. 13. – No. 2. – P. 75-92.

349. *Coduras Alicia.* The Relationship Between University Support to Entrepreneurship with Entrepreneurial Activity in Spain: A Gem Data Based Analysis / Coduras Alicia, Urbano David, Rojas Álvaro, Martínez Salustiano // *International Advances in Economic Research*. – 2008. – Vol. 14. – No. 4. – P. 395-406.

350. *Cohen W. M.* Links and Impacts: The Influence of Public Research on Industrial R&D / W. M. Cohen, R. R. Nelson, J. Walsh // *Management Science*. – 2002. – Vol. 48. – Is. 1. – P. 1-23.

351. *Collins Orvis F.* The Enterprising Man / Collins Orvis F., David G. Moore. – USA: East Lansing, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1964. – 254 p. (P. 15-37).

352. *Collins S.* Universities and Technology Transfer in Japan: Recent Reforms in Historical Perspective / S. Collins, H. Wakoh // *Journal of Technology Transfer*. – 2000. – Vol. 25. – Is. 2. – P. 213–222.

353. Committee on Research Universities, Board on Higher Education and Workforce, Policy and Global Affairs, National Research Council. “Summary.” Research Universities and the Future of America: Ten Breakthrough Actions Vital to Our Nation's Prosperity and Security. Washington, DC: The National Academies Press, 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=13396&page=R1](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=13396&page=R1) (Дата звернення: 09.08.2012).

354. *Cornwall Jeffrey R.* Organizational Entrepreneurship / Cornwall Jeffrey R., Perlman Baron. – Homewood, Lll. : Irwin, USA, 1990. – 520 p.

355. *Danos P.* Introduction to Financial Accounting. – 2<sup>nd</sup> ed. / P. Danos, E. A. Imhoff. – Burr Ridge, Boston, Sydney : Irwing, USA, 1994. – 949 p.

356. *Daumard Pierre.* Enterprise Culture and University Culture / Pierre Daumard // *Higher Education Management*. – 2001. – Vol. 13. – No. 2. – P. 67-74.

357. *Davies John L.* The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities / Davies John L. // *Higher Education Management*. – 13 (2). – 2001. – P. 25-43.

358. *De Zilwa D.* Using Entrepreneurial Activities as a means of survival: Investigating the processes used by Australian Universities to diversify their revenue

streams / De Zilwa D. // Higher Education, 2005. – Vol. 50. – Is. 3. – P. 387-411.

359. *Debackere K.* The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links / K. Debackere, R. Veugelers // Research Policy. – 2005. – Vol. 34. – Is. 3. – P. 321–342.

360. *Dees J. Gregory.* The Meaning of “Social Entrepreneurship” / Dees J. Gregory. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cascatduke.org/> (Дата звернення: 10.10.2009).

361. *Deresky Helen.* International Management. Managing Across Borders and Cultures. 5<sup>th</sup> ed. / Helen Deresky. – Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc., New Jersey, U.S.A.: 2006. – 508 p.

362. *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. – 2004. – Vol. 3. – No. 3. – P. 242–257.

363. 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. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.caseatduke.org](http://www.caseatduke.org) (Дата звернення: 01.03.2011).

364. *Di Gregorio D.* Why Do Some Universities Generate More Start-ups than Others? / Di Gregorio D., Shane S. // Research Policy. – 2003. – Vol. 32. – Is. 2. – P. 209–227.

365. *Diamond Michael R.* How to Incorporate. A Handbook for Entrepreneurs and Professionals. – 3<sup>rd</sup> ed. / Diamond Michael R., Williams Julie L. – New York, John Wiley & Sons., Inc., USA, 1996. – 310 p.

366. *Dill D.* University-industry entrepreneurship: the organization and management of American university technology transfer units / D. Dill // Higher Education. – 1995. – Vol. 29. – No. 4. – P. 369-384.

367. *Dill D. D.* “University 2001: What will the University of the Twenty-First Century Look Like?” In Dill, D.D. and Sporn, B. (eds.) Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly / D. D. Dill & B. Sporn. – Oxford : Pergamon Press, 1995. – P. 212-236.

368. *Dilworth J. B.* Production and Operations Management: Manufacturing and Services. – 5<sup>th</sup> ed. / J. B. Dilworth. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1993. – 742 p.

369. *Doane.* Profit Centers in Service to the Academic Core, pp. 93-112. In Breneman, David, Pusser, Brain, and Turner, Sarah, Earnings from Learning. The Rise of For-Profit Universities, Albany / Doane, Dudley, Pusser, Brian. – NY : State University of New York Press, 2006. – 212 p.

370. *Dobrev S. D.* Organizational roles and transition to entrepreneurship

/ S. D. Dobrev, W. P. Barnett // *Academy of Management Journal*. – 2005. – Vol. 43. – No. 3. – P. 433-449.

371. *Döhler M.* Creating Growth with Externalization of R&D Results – The Spin-Along Approach / M. Döhler, H. M. Arnold // *Global Business and Organizational Excellence*. – 2009. – Vol. 28. – No. 4. – P. 44-51.

372. *Donnelly J. H.* Fundamentals of Management. – 9<sup>th</sup> ed. / J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 719 p.

373. *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 ; Community College Research Center, Teachers College, Columbia University // *CCRC BRIEF*. – December 2010. – No. 47. – 4 p.

374. *Douglass, John Aubrey.* The California Idea and American Higher Education: 1850 to 1960 Master Plan / Douglass, John Aubrey. – USA, Stanford : Stanford University Press, 2000. – 480 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amazon.com/California-Idea-American-Higher-Education/dp/0804757534> (Дата звернения: 08.12.2010).

375. *Drucker Peter F.* Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles / Drucker Peter F. // Harper Business Ed. Publ., USA. – 1993. – 277 p.

376. *Duderstadt, James J.* A University for the 21st Century / Duderstadt, James J. ; A USA, Ann Arbor: University of Michigan Press, 2000. – 376 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amazon.com/University-21st-Century-James-Duderstadt/dp/0472110918> (Дата звернения: 09.05.2010).

377. *Duderstadt, James J.* Intercollegiate Athletics and the American University: A University President's Perspective / Duderstadt, James J. ; USA, Ann Arbor: University of Michigan Press, 2000. – 352 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amazon.com/Intercollegiate-Athletics-American-University-ebook/dp/B002GKC37A> (Дата звернения: 10.10.2010).

378. *Dyer W. Gibb.* The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-up Executive / Dyer W. Gibb. – San Francisco : Jossey-Bass, USA, 1992. – P. 70-147.

379. *Dziechciarz Jozef.* Performance Measurement for Entrepreneurial University / Dziechciarz Jozef ; Italy, Florence, 16-17 June, 2011. // *The Future of Education Conference*. – Proceedings 2011. – 5 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://conference.pixel-online.net/edu\\_future/conferenceproceedings.php](http://conference.pixel-online.net/edu_future/conferenceproceedings.php) (Дата звернения: 09.12.2012).

380. Economic Report Of The President Transmitted To The Congress February 2012 Together With The Annual Report Of The Council Of Economic Advisers. – USA : Washington, United States Government Printing Office, 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.nber.org/erp/ERP\\_2012\\_Complete.pdf](http://www.nber.org/erp/ERP_2012_Complete.pdf) (Дата звернения:

18.07.2012).

381. *Edelman Linda F.* Entrepreneurship Education: Correspondence Between Practices of Nascent Entrepreneurs and Textbook Prescriptions for Success / F. Edelman Linda, T. S. Manolova, C. G. Brush // *Academy of Management Learning & Education*, 2008. – Vol. 7. – No. 1. – P. 56–70.

382. *Edmonds T. P.* Fundamental Financial Accounting Concepts / T. P. Edmonds, F. M. McNair, E. E. Milam, P. R. Olds. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1996. – 601 p.

383. Education Matters – But Does Entrepreneurship Education? An interview with David Birch / Interview by Magnus Aronsson // *Academy of Management Learning and Education*. – 2004. – Vol. 3. – No. 3, pp. 289–292.

384. Educational Endowments and the Financial Crisis: Social Costs and Systemic Risks in the Shadow Banking System. A Study of Six New England Schools. – Center for Social Philanthropy Tellus Institute, 2010. – 102 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : “Educational Endowments and the Financial Crisis” (Дата звернення: 18.08.2012).

385. *Ehringer Ann G.* Make Up Your Mind: Entrepreneurs Talk About Decision Making / Ehringer Ann G. – Santa Monica, California : Merritt, USA, 1995. – 320 p.

386. *Elizur Dov.* Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes / Dov. Elizur // *Journal of Applied Psychology*, August 1984. – Vol. 69. – No. 3. – P. 379–389.

387. *Englehardt E. E.* Ethics & Life. An Interdisciplinary Approach to Moral Problems / E. E. Englehardt, D. D. Schmeltekopf. – Wm. C. Brown Publishers, USA, 1992. – 455 p.

388. Entrepreneurial Impact: The Role of MIT / Edward B. Roberts and Charles Eesley / USA: MIT Sloan School of Management & The Kauffman of Entrepreneurship Foundation, February 2009. – 72 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://web.mit.edu/newsoffice/images/kauffman.pdf> (Дата звернення: 07.05.2012).

389. Entrepreneurship, Technological Innovation and Economic Growth: Studies in the Schumpeterian Tradition / Edited by Frederic M. Scherer and Mark Perlman // The University of Michigan Press, USA, 1995. – 385 p.

390. *Eskew R. K.* Financial Accounting. – 5<sup>th</sup> ed. / R. K. Eskew, D. L. Jensen. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1996. – 896 p.

391. *Etzkowitz H.* Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science / H. Etzkowitz // *Minerva*. – 1983. – Vol. 21. – Is. – 2-3. – P. 198–233.

392. *Etzkowitz H.* Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university–industry–government networks / H. Etzkowitz // *Science and Public Policy*. – April 2002. – Vol. 29. – No. 2. – P. 115–128.



393. *Etzkowitz H.* Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university / H. Etzkowitz // *Research Policy*. – 2003. – Vol. 32. – Is. 1. – P. 109-121.

394. *Etzkowitz H.* The evolution of the Entrepreneurial University / H. Etzkowitz // *International Journal of Technology and Globalization*, 2004. – Vol. 1. – No. 1. – P. 64-77.

395. *Etzkowitz H.* The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action / H. Etzkowitz. – New York & London : Routledge, Taylor & Francis Group, 2008 – 164 p.

396. *Etzkowitz H.* Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models; them paper for Triple Helix VI conference, Singapore, May 16-18, 2007 / H. Etzkowitz, Zhou Chunyan // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.triplehelix6.com](http://www.triplehelix6.com) (Дата звернення: 01.02.2011).

397. *Etzkowitz H.* Maybe they can? University technology transfer offices as regional growth engines / H. Etzkowitz, D. Göktepe-Hultén // *Int. J. Technology Transfer and Commercialisation*. – 2010. – Vol. 9. – Nos. ½. – P. 166-181.

398. *Etzkowitz H.* The Innovating Region: Towards a Theory of Knowledge Based Regional Development / H. Etzkowitz, M. Klofsten // *Research Management*. – 2005. – Vol. 35. – No. 3. – P. 243-255.

399. *Etzkowitz H.* The Dynamics of Innovation: From National System and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations / H. Etzkowitz, L. Loet // *Research Policy*. – 2000. – Vol. 29. – P. 109-123.

400. *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. – No. 29. – P. 313-330.

401. *Eun J.-H.* Explaining the university-run enterprises in China: A theoretical framework for university–industry relationship in developing countries and its application to China / J.-H. Eun, K. Lee, G. Wu // *Research Policy*. – 2006. – Vol. 35. – Is. 9. – P. 1329–1346.

402. European Commission, 2008. Entrepreneurship in Higher Education, Especially Within Non-Business Studies: Final Report of the Expert Group. Belgium: Brussels, 2008. – 68 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : – [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/training\\_education/entr\\_highed\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_highed_en.pdf) (Дата звернення: 11.12.2012).

403. *Feldman M.* Equity and the Technology Transfer Strategies of American Research Universities / M. Feldman, I. Feller, J. Bercovitz, R. Burton // *Management Science*, 2002. – Vol. 48. – Is. 1. – P. 105–121.

404. *Feller I.* The State of Practice for University Technology Transfer / I. Feller, M. Feldman, J. Bercovitz, R. Burton // *Research Management Review*. – 2002. – Vol. 12.



– No. 2. – P. 8-16.

405. *Fernández Lopez S.* Entrepreneurial University, Transfer Technology And Funding: An Empirical Analysis / Fernández Lopez S., Otero González L., Rodeiro Pazos D., Alfonso Rodriguez Sandiás A. // *Journal of Enterprising Culture*. – 2009. – Vol. 17. – Issue 2. – P. 147-179.

406. *Ferret Sharon K.* Strategies: Getting a Job you want / Ferret Sharon K. – Chicago : Irwin / Mirror Press, USA, 1996. – 238 p.

407. *Fess P. E.* Accounting Principles. – 17<sup>th</sup> ed. / P. E. Fess, C. S. Warren, J. M. Reeve. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., USA, 1993. – 1080 p.

408. Financial endowment. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_endowment](http://en.wikipedia.org/wiki/Financial_endowment) (Дата звернення: 18.08.2012).

409. *Finn Chester E.* Education Reform in the '90s / Finn Chester E., Jr., Rebarber Theodor. – Maxwell Macmillan International, USA, 1992. – 330 p.

410. *Fisher S.* The Market for Higher Education at a Distance / S. Fisher ; p. 113-142. 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.

411. *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, February 27-28, 2004.

412. *Forest James J. F.* The International Handbook of Higher Education (Під ред. Фореста Джеймса і Олтбаха Філіпа. Міжнародний довідник з питань вищої освіти) / Forest James J. F. and Altbach Philip G., eds. – New York : Springer, 2005. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.higher-ed.org/handbook/> ТОС.pdf (03/04/2009).

413. *Franklin S. J.* Academic and Surrogate Entrepreneurs in University Spin-out Companies / S. J. Franklin, M. Wright, A. Lockett // *Journal of Technology Transfer*. – 2001. – Vol. 26. – Is. 1–2. – P. 127–141.

414. *Friedman J.* University technology transfer: do incentives, management, and location matter? / J. Friedman, J. Silberman // *Journal of Technology Transfer*. – 2003. – Vol. 28. – Is.1. – P. 17–30.

415. From the editors: entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? // *Academy of Management Journal*. – 2005. – Vol. 48. – No. 4. – P. 556-564.

416. *Frunzi George L.* Supervision: The Art of Management. – 4<sup>th</sup> ed. / Frunzi George L., Savini Patrick E. – Upper saddle River : Prentice Hall, USA, 1996. – 592 p.

417. FY 2012 Congressional Budget Justification and FY 2010 Annual Performance Report. – USA : U.S. Small Business Administration, 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : FINAL FY 2012 CBJ FY 2010 APR.pdf, <http://www.sba.gov/sites/>

default/files/FINAL%20FY%202012%20CBI%20FY%202010%20APR\_0.pdf (Дата звернення: 10.07.2012).

418. *Galbraith Jay*. New Venture Planning – The Stages of Growth / Jay Galbraith // *Journal of Business Strategy*. – Summer 1982. – vol. 3. – no. 1. – P. 70-79.

419. *Geiger Roger L*. Knowledge and Money: Research Universities and the Paradox of the Marketplace / Geiger Roger L. – USA, Stanford : Stanford University Press, 2004. – 321 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amazon.com/Knowledge-Money-Research-Universities-Marketplace/dp/0804749264> (Дата звернення: 13.09.2009).

420. *Geiger Roger L*. Research and Relevant Knowledge: American Research Universities Since World War II / Geiger Roger L. – USA, New York : Oxford University Press, 1993. – 447 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amazon.com/Research-Relevant-Knowledge-Universities-Transaction/dp/0765805693> (Дата звернення: 10.08.2009).

421. *Geiger Roger L*. To Advance Knowledge: The Growth of American Research Universities, 1990-1940 / Geiger Roger L. – USA, New York : Oxford University Press, 1986. – 335 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amazon.com/Advance-Knowledge-American-Universities-1900-1940/dp/0195038037> (2008).

422. *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*. – 2004. – Vol. 3. – No. 3. – P. 302–314.

423. Georgia Institute of Technology. Annual Report 2002: Technological Leadership in a Changing World. USA, Atlanta: Georgia Institute of Technology, 2002. – 25 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/21063/ooop02-019StateofInstitite\\_text\\_10-02.pdf;jsessionid=628B6905F8F232E9DEB329452161212A.smart2?sequence=1](http://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/21063/ooop02-019StateofInstitite_text_10-02.pdf;jsessionid=628B6905F8F232E9DEB329452161212A.smart2?sequence=1) (2009).

424. *Ghoshal S*. The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management / S. Ghoshal, C. F. Bartlett. – London : Random House Business Books, 2000. – 353 p.

425. *Gibb A*. Towards the Entrepreneurial University? National Council for Graduate Entrepreneurship. Working Paper 035/2006 / A. Gibb, P. Hannon // *The NCGE Working Paper series*, September 2006. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ncge.org.uk/communities/index.php> (Дата звернення: 05.01.2011).

426. Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe / Niels Bosma, Sander Wennekers, José Ernesto Amorys and Global Entrepreneurship Research Association (GERA) / GEM, 2012. – 237 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200> (Дата звернення: 18.06.2012). – С. 12.

427. Global Entrepreneurship Monitor Special Report: A Global Perspective on Entrepreneurship Education and Training / Alicia Coduras Martínez, Jonathan Levie, Donna J. Kelley, Rögnvaldur J. Sæmundsson and Thomas Schøtt / GEM, 2010. – 64 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gemconsortium.org/docs/download/276> (Дата звернення: 10.03.2012). – С. 14.

428. Global Entrepreneurship Monitor. 2004 Executive Report / Z. J. Acs, P. Arenius, M. Hay, M. Minniti / US: Babson College, Babson Park, MA, US; UK: London Business School, London. – 48 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gemconsortium.org/docs/download/260> (Дата звернення: 15.08.2011).

429. Global Entrepreneurship Monitor. 2005 Executive Report / M. Minniti, W. D. Bygrave, E. Autio. – US : Babson College, Babson Park, MA, US; UK : London Business School, London. – 67 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://web.esbri.se/pdf/gemglobalreport\\_2005.pdf](http://web.esbri.se/pdf/gemglobalreport_2005.pdf) (Дата звернення: 15.08.2011). – с. 14.

430. *Göktepe D.* A Theoretical Framework for Understanding University Inventors and Patenting / D. Göktepe // Jena Economic Research Papers # 2008-031, Max Planck Institute of Economics, Jena, March 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ipadvocate.org/assistance/go/pdfs/2.5.3a\\_Theoretical%20Frame.pdf](http://www.ipadvocate.org/assistance/go/pdfs/2.5.3a_Theoretical%20Frame.pdf) (Дата звернення: 12.10.2011).

431. *Göktepe-Hultén D.* What do scientists want: money or fame? / D. Göktepe-Hultén, P. Mahagaonkar // Jena Economic Research Papers # 2008-032, Friedrich Schiller University & Max Planck Institute of Economics, Jena, March 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Jena March 2008 <http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/25714/1/570983312.PDF> (Дата звернення: 12.10.2011).

432. *Goldfarb B.* Bottom-up versus top-down policies towards the commercialization of university intellectual property / B. Goldfarb, M. Henrekson // *Research Policy*. – 2003. – Vol. 32. – Is. 4. – P. 639-658.

433. *Goldsmith A.* Business, Government, Society: The Global Political Economy / A. Goldsmith. – Boston : Irwin / McGraw-Hill, USA, 1996. – 558 p.

434. *Goldstein H. A.* The ‘entrepreneurial turn’ and regional economic development mission of universities / H. A. Goldstein // *The Annals of Regional Science*. – 2010. – Vol. 44. – No. 1. – P. 83-109.

435. *Greenwood R.* Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms / R. Greenwood, R. Suddaby // *Academy of Management Journal*. – 2006. – Vol. 49. – No. 1. – P. 27–48.

436. *Gregory Paul R.* Comparative Economic Systems. – 6<sup>th</sup> ed. / Gregory Paul R., Stuart R. C. – Boston : Houghton Mifflin Company, USA, 1999. – 502 p.

437. *Griffin R. W.* Business / R. W. Griffin, R. J. Ebert // Prentice-Hill, Inc., A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1993. – 784 p.

438. *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. – UAE : Abu Dhabi, 2000. – 13 p.

439. *Guerrero M.* Entrepreneurial Universities: The Case of Autonomous University of Barcelona. Research work / M. Guerrero, D. Urbano // Creación, Estrategia y Gestión de Empresas Departament d’Economia de l’Empresa Universitat Autònoma de Barcelona, May 2007. – 84 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://idem.uab.es/reballs%20recerca/Maribel%20Guerrero.pdf> (Дата звернення: 10.08.2011).

440. *Guerrero M.* The development of an entrepreneurial university / M. Guerrero, D. Urbano // The Journal of Technology Transfer. – 2012. – Vol. 37. – Is. 1. – P. 43-74.

441. *Guerrero-Cano M.* A literature review on entrepreneurial universities: An institutional approach. Working Paper Series, 06/8. / M. Guerrero-Cano, D. Kirby, D. Urbano // Business Economics Department. Autonomous University of Barcelona, June 2006. – 28 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/jornadas/papers/2006/maribel.pdf> (Дата звернення: 11.07.2011).

442. *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. – P. C1-C6.

443. *Gupta A.* Entrepreneurial University: India's Response / A. Gupta ; Center for Studies in Higher Education, Research & Occasional Paper Series: CSHE.2.08, May 2008. University of California. – Berkeley : U.S.A.: 2008. – 19 p.

444. *Haas R. W.* Industrial Marketing Management: Text and Cases. – 3<sup>rd</sup> ed. / R. W. Haas. – Boston : Kent Publishing Company, USA, 1986. – 577 p.

445. *Hackbert P. H.* Using improvisational exercises in general education to advance creativity, inventiveness and innovation / P. H. Hackbert // US-China Education Review, ISSN 1548-6613, USA, October 2010. – Vol. 7. – No. 10 (Serial No. 71). – P. 10-21.

446. *Hackett Edward J.* “Science as a Vocation in the 1990s: The Changing Organizational Culture of Science” / Hackett Edward J. // The Journal of Higher Education, 1990. – Vol. 61. – No. 3. – U.S.A. : Published by Ohio State University Press. – P. 241–279.

447. *Hadgetts Richard M.* International Management – 3<sup>rd</sup> ed. / Hadgetts Richard M., Luthans Fred. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 1997. – 621 p.

448. *Hallett A. & D.* The Entrepreneur Magazine: Encyclopedia of Entrepreneurs / Hallett A. & D. – John Wiley & Sons, Inc., USA, 1997. – 512 p.

449. *Halloran J. W.* The Entrepreneur’s Guide to starting a successful business – 2<sup>nd</sup> ed. / J. W. Halloran. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1992. – 291 p.

450. *Halloran James W.* Why Entrepreneurs Fail. Avoid the 20 Fatal Pitfalls of Running Your Business / J. W. Halloran. – Liberty Hall Press, McGraw-Hill, Inc., USA, 1991. – 198 p.

451. Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Vol. 1: A General

- Perspective / Edited by Alain Fayolle. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007. – 320 p.
452. Handbook of Research in Entrepreneurship Education. Vol. 2: Contextual Perspectives / Edited by Alain Fayolle. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007. – 292 p.
453. *Hanke R.* A scalable problem-based learning system for entrepreneurship education / R. Hanke, E. Kisenwether, A. Warren // Academy of Management Proceedings 2005. – P. E1-E6.
454. *Harmon B.* Mapping the university technology transfer process / B. Harmon, A. Ardishvili, R. Cardozo, T. Elder, J. Leuthold, J. Parshall, M. Raghian, D. Smith // Journal of Business Venturing. – 1997. – Vol. 12. – Is. 6. – P. 423–434.
455. *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. – 2010. – Vol. 44. – Is. 9. – P. 1241-1262.
456. *Heffernan T.* In Search of the Vibe: Creating Effective International Education Partnerships / T. Heffernan, D. Poole // Higher Education. – 2005. – Vol. 50. – Is. 2. – P. 223-245.
457. *Helmig B.* On the relevance of accreditations of executive MBA programs—the perception of the customers / B. Helmig, S. Bürgisser, H. Lichtsteiner, K. Spraul // International Review on Public and Nonprofit Marketing, 2010. – Vol. 7. – No. 1. – P. 37-55. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [springer.com](http://springer.com), [springerprotocols.com](http://springerprotocols.com) (Дата звернення: 06.02.2011).
458. *Helzel Leo B.* A Goal Is a Dream with a Deadline. Extraordinary Wisdom for Entrepreneurs, Managers, & Other Smart People / Leo Helzel B. & Friends // McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 197 p.
459. *Henderson J. A.* Academia, Industry, and the Bayh-Dole Act: An Implied Duty to Commercialize / J. A. Henderson, J. J. Smith ; Center for Integration of Medicine and Innovative Technology (CIMIT). Oct. 2002. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cimit.org/news/regulatory/coi\\_part3.pdf](http://www.cimit.org/news/regulatory/coi_part3.pdf) (Дата звернення: 20.10.2011).
460. *Herbst.* MIT and ETH Zurich: Structures and Cultures Juxtaposed / Herbst, Marcel, Hagentobler, Urs and Snover, Lydia. – Berne, Switzerland : Center for Science and Technology Studies (CEST 2002/9), 2002. – 246 p.
461. *Hermanson R. H.* Accounting Principles. – 5<sup>th</sup> ed. / R. H. Hermanson, J. D. Edwards, M. W. Maher. – Homewood, Boston : Irwing, USA, 1992. – 1265 p.
462. *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.
463. Higher Education Management and Policy / Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education. – 2004. – vol. 16. – No. 1. – 143 p.
464. *Hill C. W. L.* International Business: Competing in the Global Marketplace

/ C. W. L. Hill. – Burr Ridge : Boston, Sydney: Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 615 p.

465. *Hines George H.* Achievement Motivation, Occupations, and Labor Turnover in New Zealand / Hines George H. // *Journal of Applied Psychology*. – Dec. 1973. – vol. 58. – no. 3. – P. 313-317.

466. *Hisrich Robert D.* Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise / Hisrich Robert D., Peters Michael P. – Homewood, Ill. : Irwin, USA, 1995. – P. 105-188.

467. *Hmieleski Keith M.* Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective / Hmieleski Keith M., Baron Robert A. // *Academy of Management Journal*. – 2009. – Vol. 52. – No. 3. – P. 473-488.

468. *Hong W.* For money or glory? Commercialization, competition, and secrecy in the entrepreneurial university. *The Sociological Quarterly* / W. Hong and J. P. Walsh. – Winter 2009, Vol. 50. – Is. 1. – P. 145–171.

469. *Honig B.* Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning / B. Honig // *Academy of Management Learning and Education*. – 2004. – Vol. 3. – No. 3. – P. 258–273.

470. *Hsu D. H.* Entrepreneurs from technology-based universities: Evidence from MIT / D. H. Hsu, E. B. Roberts, C. E. Eesley // *Research Policy*. – 2007. – Vol. 36. – Is. 5. – P. 768–788.

471. Human capital and entrepreneurs / By Justin van der Sluis and C. Mirjam van Praag. In *Human Capital. Advances in Theory and Evidence* / Edited by Joop Hartog and Henriette Maassen Van Den Brink. – U.S. : Cambridge Univer. Press, NY, 2007. – P. 52-64. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.cambridge.org/9780521873161](http://www.cambridge.org/9780521873161) (Дата звернення: 11.12.2009).

472. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* / Edited by Gary S. Becker. – USA : University of Chicago Press, 2009. – 412 p.

473. *International handbook on the economics of education* / Edited by Geraint Johnes, Jill Johnes. – Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar Publishing Ltd., 2004. – 860 p.

474. *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., USA, 1994. – 660 p.

475. *Jacob M.* Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology / M. Jacob, M. Lundqvist, H. Hellsmark // *Research Policy*. – 2003. – Vol. 32. – Is. 9. – P. 1555-1569.

476. *Jaffe Azriela.* Honey, I Want to Start My Own Business. A Planning Guide for Couples / Azriela Jaffe. – HarperCollins Publishers, Inc., New York, USA, 1997. – 302 p.

477. *Jenkins J.* Teaching for tomorrow: the changing role of teachers in the connected classroom / J. Jenkins ; in Andras Szucs and Anna Wagner (eds.) 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, 25-26 March 1999. – P. 10-13.

478. *Jensen R.* Proofs and Prototypes for Sale: The Licensing of University Inventions / R. Jensen, M. Thursby // *The American Economic Review.* – 2001. – Vol. 91. – No. 1. – P. 240-259.

479. *Jensen R. A.* Disclosure and licensing of University inventions: ‘The best we can do with the s\*\*t we get to work with’ / R. A. Jensen, J. G. Thursby, M. C. Thursby // *International Journal of Industrial Organization.* – 2003. – Vol. 21. – Is. 9. – P. 1271–1300.

480. *Johansson M.* The Strength of Strong Ties: University Spin-offs and the Significance of Historical Relations / M. Johansson, M. Jacob, T. Hellstrom // *Journal of Technology Transfer.* – 2005. – Vol. 30. – Is. 3. – P. 271–286.

481. *Johnson E. M.* Sales Management: Concepts, Practices and Cases. – 2<sup>nd</sup> ed. / E. M. Johnson, D. L. Kurtz, E. E. Scheuing. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1994. – 564 p.

482. *Jourdan Louis E.* Differentiation Between Successful and Unsuccessful Entrepreneurs. / Jourdan Louis E. // Doctoral dissertation. – Georgia State University, USA, 1987. – P. 33-58.

483. *Kamenetz A.* DIY U: Edupunks, Edupreneurs, and the Coming Transformation of Higher Education / A. Kamenetz. – Canada : Chelsea Green Publishing, White River Junction, Vermont, 2010. – 208 p.

484. *Kao John J.* Entrepreneurship, Creativity, and Organization / Kao John J. – Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, USA, 1995. – 280 p.

485. *Keast D.* Entrepreneurship in Universities: Definitions, Practices and Implications / D. Keast // *Higher Education Quarterly.* – 1995. – Vol. 49. – Is. 3. – P. 248-266.

486. King Abdullah University of Science and Technology (KAUST). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://en.wikipedia.org/wiki/King\\_Abdullah\\_University\\_of\\_Science\\_and\\_Technology](http://en.wikipedia.org/wiki/King_Abdullah_University_of_Science_and_Technology) (Дата звернення: 10.08.2011).

487. *Kinser K.* Dimensions of Corporate Ownership in For-Profit Higher Education. / K. Kinser // *The Review of Higher Education.* – 2007. – Vol. 30. – No. 3. – P. 217-245.

488. *Kinser K.* Education for profit / K. Kinser // *Academe.* – 2008. – 94 (2). – P. 137-140.

489. *Kinser K.* For-Profit Institutions Need to Be Classified, Too / K. Kinser // *The Chronicle of Higher Education.* – 2007. – 53(30). – P. B9.

490. *Kirby D. A.* Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying

entrepreneurship theory to practice / D. A. Kirby // *Journal of Technology Transfer*. – 2006. – Vol. 31. – Is. 5. – P. 599–603.

491. *Kirby D. A. Entrepreneurship* / D. A. Kirby. – UK : Maidenhead, McGraw-Hill Higher Education, July 2002. – 360 p.

492. *Kirby D. A. Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model* / D. A. Kirby, M. Guerrero, D. Urbano // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. – September 2011. – Vol. 28. – Is. 3. – P. 302–316.

493. *Klandt H. Entrepreneurship Education and Research in German-Speaking Europe* / H. Klandt // *Academy of Management Learning and Education*. – 2004. – Vol. 3. – No. 3. – P. 293–301.

494. *Klofsten M. Comparing Academic Entrepreneurship in Europe-The Case of Sweden and Ireland* / M. Klofsten, D. Jones-Evans // *Small Business Economics*, 2000. – Vol. 14. – Is. 4. – P. 299-310.

495. *Komisar Randy. The Monk and the Riddle* / Komisar Randy, Linebak Kent L. ; *The Education of Silicon Valley Entrepreneur*. – Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. – 2000. – 181 p.

496. *Kovelowski C. Instructor's Manual for Straub and Attner's "Introduction to Business"*. – 5<sup>th</sup> ed. / C. Kovelowski. – Belmont : Wadsworth Publishing Company, USA, 1994. – 280 p.

497. *Kreitner R. Organizational Behavior*. – 3<sup>rd</sup> ed. / R. Kreitner, A. Kinicki. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 605 p.

498. *Kroenke D. M. Business Computer System: An Introduction*. – 2<sup>nd</sup> ed. / D. M. Kroenke. – Santa Cruz : Mitchell Publishing, Inc., USA, 1984. – 576 p.

499. *Krücken G. Information, cooperation, and the blurring of boundaries – technology transfer in German and American discourses* / G. Krücken, F. Meier, A. Müller // *Higher Education*. – 2007. – Vol. 53. – Is. 6. – P. 675-696.

500. *Krugman P. R. International Economics: Theory and Policy*. – 3<sup>rd</sup> ed. / P. R. Krugman, M. Obstfeld. – New York : Harper Collins College Publishers, USA, 1994. – 795 p.

501. *Lamb C. W. Principles of Marketing*. – 2<sup>rd</sup> ed. / C. W. Lamb, J. F. Hair, C. McDaniel. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., USA, 1994. – 845 p.

502. *Lanero A. The impact of entrepreneurship education in European universities: an intention-based approach analyzed in the Spanish area* / A. Lanero, J. L. Vázquez, P. Gutiérrez, M. P. García // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2011. – Vol. 8. – No. 2. – P. 111-130.

503. *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)*. – 2002. – Vol. 14. – No. 1. – P. 11-50.



504. *Lazzeretti L.* Higher Education Excellence and Local Economic Development: The Case of the Entrepreneurial University of Twente / L. Lazzeretti, E. Tavoletti // *European Planning Studies*. – 2005. – Vol. 13. – Is. 3. – P. 475-493.

505. *Lechuga V.* Assessment, Knowledge, and Customer Service: Contextualizing Faculty Work at For-Profit Colleges and Universities / V. Lechuga // *The review of Higher Education*. – 2008. – 31 (3). – P. 287-307.

506. *Lee L.-S.* An exploratory survey of prospective childcare givers' entrepreneurial potential in Taiwan / L.-S. Lee, C.-C. Lai; Paper presented at the 2010 International Conference on Business and Information (BAI2010), Kitakyushu, Japan, July 5-7, 2010. – Japan, 2010. – 11 p.

507. *Leinwand Gerald*, Ph.D. Public Education. Facts On File, Inc. / Leinwand Gerald, Ph.D. – USA, 1992.

508. *Lesikar R. V.* Lesikar's Basic Business Communication. – 7<sup>th</sup> ed. / R. V. Lesikar, J. D. Pettit, M. E. Flatley. – Chicago : Irwin, USA, 1996. – 624 p.

509. *Lester R. K.* Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies: A Summary Report from the Local Innovation Systems Project – Phase I / R. K. Lester; MIT IPC Working Paper IPC-05-010, December 2005. – 33 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : MIT IPC Local Innovation Systems Working Paper 05-005 | IPC Working Paper 05-010 <http://web.mit.edu/lis/papers.html> (Дата звращения: 09.06.2011)

510. *Levenson Hanna.* Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control / Hanna Levenson // *Journal of Personality Assessment*. – Aug. 1974. – vol. 38. – no. 4. – P. 377-383.

511. *Levenson Hanna.* Distinctions Within the Concept of Internal-External Control: Development of a New Scale. Proceedings of the American Psychological Association Annual Convention / Hanna Levenson. – 80th Convention, 1972. – P. 261-262.

512. *Levinson Harry.* Why the Behemoths Fall: Psychological Roots of Corporate Failure / Hanna Levenson // *American Psychologist*. – May 1994. – vol. 49. – no. 5. – P. 428-436.

513. *Liñán F.* Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education / F. Liñán, J. C. Rodríguez-Cohard, J. M. Rueda-Cantucho // *International Entrepreneurship and Management Journal*. – 2011. – Vol. 7. – No. 2. – P. 195-218.

514. *Lindblom Charles E.* The Market System: What It Is, How It Works, and What to Make of It / Lindblom Charles E. – New Haven : Yale University Press, 2001. – 304 p.

515. *Lindelöf P.* Science Park Location and New Technology-Based Firms in Sweden – Implications for Strategy and Performance / P. Lindelöf, H. Löfsten // *Small Business Economics*, 2003. – Vol. 20. – Is. 3. – P. 245–258.

516. *Lindert P. H.* International Economics. – 9<sup>th</sup> ed. / P. H. Lindert. – Burr Ridge, Boston, Sydney : Irwin, Inc., USA, 1991. – 682 p.

517. *Link A. N.* An Empirical Analysis of the Propensity of Academics to Engage in Informal University Technology Transfer (2006) / A. N. Link, D. S. Siegel, B. Bozeman. – Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=902207> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.902207>.

518. List of colleges and universities in the United States by endowment. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_colleges\\_and\\_universities\\_in\\_the\\_United\\_States\\_by\\_endowment](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_colleges_and_universities_in_the_United_States_by_endowment) (Дата звернення: 18.08.2012).

519. List of UK universities by endowment. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_UK\\_universities\\_by\\_endowment](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_UK_universities_by_endowment) (Дата звернення: 18.08.2012).

520. *Litan R. E.* Commercializing University Innovations: Alternative Approaches / R. E. Litan, L. Mitchell, E. J. Reedy // *Innovation Policy and the Economy*. – 2008. – Vol. 8. – P. 31-57.

521. *Lockett A.* Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies / A. Lockett, M. Wright // *Research Policy*, 2005. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 1043-1057.

522. *Lockett A.* Technology Transfer and Universities' Spin-Out Strategies / A. Lockett, M. Wright, S. Franklin // *Small Business Economics*. – 2003. – Vol. 20. – No. 2. – P. 185–200.

523. *Loise V.* The Bayh-Dole Act Turns 30 / V. Loise, A. J. Stevens ; Boston University, les Nouvelles, Dec. 2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.bu.edu/otd/files/2011/02/The\\_Bayh-Dole\\_Act\\_Turns\\_30.pdf](http://www.bu.edu/otd/files/2011/02/The_Bayh-Dole_Act_Turns_30.pdf) (Дата звернення: 21.01.2012).

524. *Lynn Richard.* An Achievement Motivation Questionnaire / Richard Lynn // *British Journal of Psychology*. – 1969. – vol. 60. – no. 4. – P. 529-534.

525. *Mabey.* Management and Leadership Development / Mabey, Christopher and Finch-Lees, Tim. – London, UK : Stage Publications Ltd., 2008. – 271 p.

526. *Madura J.* Introduction to Business. – 4<sup>th</sup> edition. / J. Madura. – Printed in Canada : Cengage Learning, 2007. – 745 p.

527. *Maistry S. M.* Integrating social responsibility into an entrepreneurship education program: A case study / S. M. Maistry, J. Ramdhani // *US-China Education Review*, ISSN 1548-6613, USA, Apr. 2010. – Vol. 7. – No. 4 (Serial No.65). – P. 23-29.

528. *Mansfield E.* Academic Research Underlying Industrial Innovations / E. Mansfield // *Review of Economics and Statistics*. – 1995. – Vol. 77. – Is. 1. – P. 55–65.

529. *Marginson S.* The enterprise university: power, governance, and reinvention in Australia / S. Marginson, M. Considine. – U.K. : Cambridge University Press, 2000. – 272 p.

530. *Markman G. D.* Full-Time Faculty or Part-Time Entrepreneurs

/ G. D. Markman, P. T. Gianiodis, P. H. Phan // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2008. – Vol. 55. – No. 1. – P. 29-36.

531. *Markman G. D.* Supply-Side Innovation and Technology Commercialization / G. D. Markman, P. T. Gianiodis, P. H. Phan // Journal of Management Studies. – 2009. – Vol. 46. – Is. 4. – P. 625-649.

532. *Markman G. D.* Innovation speed: Transferring university technology to market / G. D. Markman, P. T. Gianiodis, P. H. Phan, D. B. Balkin // Research Policy, 2005. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 1058–1075.

533. *Markman G. D.* Entrepreneurship and University-Based Technology Transfer / G. D. Markman, P. H. Phan, D. B. Balkin, P. T. Gianiodis // Journal of Business Venturing. – 2005. – Vol. 20. – Is. 2. – P. 241-263.

534. *Marshall E.* Japan and the Economics of Invention: A meeting on innovation was dominated by discussion of how the United States can shore up its international competitiveness Japan and the economics of invention / E. Marshall // Science (New York, N.Y.). – April 12, 1985. – Vol. 228 (4696). – P. 157-158.

535. *Martinelli A.* Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university / Martinelli A., Meyer M., von Tunzelmann N. // The Journal of Technology Transfer. – 2008. – Vol. 33. – Is. 3. – P. 259-283.

536. Massachusetts Institute of Technology / From Wikipedia, the free encyclopedia. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://en.wikipedia.org/wiki/Massachusetts\\_Institute\\_of\\_Technology](http://en.wikipedia.org/wiki/Massachusetts_Institute_of_Technology) (Дата звернення: 11.10.2012).

537. *Matteson Michael T.* Note on Tension Discharge Rate as an Employee Health Status Predictor / Matteson Michael T., Ivancevich John M. // Academy of Management Journal. – Sept. 1983. – vol. 26. – no. 3. – P. 540-545.

538. *Matteson Michael T.* Type A and B Behavior Patterns and Self-Reported Health Symptoms and Stress: Examining Individual and Organizational Fit / Matteson Michael T., Ivancevich John M. // Journal of Occupational Medicine. – 1982. – no. 24. – P. 585-589.

539. *Matthews J. B.* Policies and Persons: A Casebook in Business Ethics / J. B. Matthews, K. E. Goodpaster, L. L. Nash. – New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., USA, 1985. – 529 p.

540. *Mauch James E.* Reform and Change in Higher Education. Garland Studies in Higher Education, vol. 2 / Mauch James E., Sabloff Paula L.W. ; Garland Reference Library of Social Science, vol. 961. – USA, 1995. – 420 p.

541. *McAdams T.* Law, Business and Society. – 4<sup>th</sup> ed. / T. McAdams, J. Freeman, L. Pincus. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 876 p.

542. *McCraw Thomas K.* Creating Modern Capitalism. How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions / McCraw,

Thomas K. – Cambridge : Harward University Press, 1997. – 711 p.

543. *McCraw Thomas K.* Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction / McCraw Thomas K. – Cambridge : Harward University Press, 2007. – 719 p.

544. *McDougall P. P.* International entrepreneurship: the intersection of two research paths / P. P. McDougall, B. M. Oviatt // *Academy of Management Journal*. – 2000. – Vol. 43. – No. 5. – P. 902-906.

545. *McInnis Craig.* Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture / Craig McInnis // *Higher Education Management*. – 2001. – Vol. 13. – No. 2. – P. 45-55.

546. *Medda G.* University R&D and Firm Productivity: Evidence from Italy / G. Medda, C. Piga, D. S. Siegel // *Journal of Technology Transfer*. – 2005. – Vol. 30. – Is. 1–2. – P. 199–205.

547. *Meindl James R.* Individualism-Collectivism and Work Values: Data from the United States, China, Taiwan, Korea, and Hong Kong / Meindl James R., Hunt Raymond G., Lee Wonsick // *Research in Personnel and Human Resources Management*. Supplement 1, 1989. – P. 59-77.

548. Merging of Universities: China Education and Research Network. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.edu.cn/HomePage/english/education/highedu/mer-ge/index.shtml> (Дата звернення: 04.09.2009)

549. *Meyer M.* Academic Inventiveness and Entrepreneurship: On the Importance of Start-up Companies in Commercializing Academic Patents / M. Meyer // *The Journal of Technology Transfer*. – 2006. – Vol. 31. – Is. 4. – P. 501-510.

550. *Mian S. A.* Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms / S. A. Mian // *Research Policy*. – 1996. – 25(3), 325–335.

551. *Mian S. A.* The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms / S. A. Mian // *Journal of High Technology Management Research*. – 1996. – Vol. 7. – Is. 2. – P. 191–208.

552. *Milkovich G. T.* Personal Human Resource Management: A Diagnostic Approach. – 5<sup>th</sup> ed. / G. T. Milkovich, J. W. Boudreau. – Plano : Business Publications, Inc., USA, 1988. – 872 p.

553. *Miller J.* The independent business school in America education / J. Miller, W. Hamilton. – New York : McGraw-Hill, 1964. – 258 p.

554. *Mintzberg H.* The Rise and Fall of Strategic Planing / H. Mintzberg. – London : Prentice Hall International, 1994. – 458 p.

555. *Miron David.* The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business / Miron David, McClelland David C. // *California Management Review*. – Summer 1979. – vol. 21. – no. 4. – P. 13-28.

556. MIT Facts 2012: Financial Data. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

<http://web.mit.edu/facts/financial.html> (Дата звернення: 11.10.2012); MIT IPC Local Innovation Systems Working Paper 05-005 | IPC Working Paper 05-010  
<http://web.mit.edu/lis/papers.html> (Дата звернення: 09.06.2011).

557. *Mora Jose-Gines*. Breaking Down Structural Barriers to Innovation in Traditional Universities / Mora Jose-Gines, Villarreal Enrique // Higher Education Management. – 2001. – Vol. 13. – No. 2. – P. 57-66.

558. Moving America's Small Businesses & Entrepreneurs Forward. Creating an Economy Built to Last National Economic Council. – USA : National Economic Council's Small Business Report, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.sba.gov/sites/default/files/files/small\\_business\\_report\\_final.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/files/small_business_report_final.pdf) (Дата звернення: 04.07.2012).

559. *Mowery D. C.* The growth of patenting and licensing by the U.S. universities: an assessment of the effects of the Bayh-Dole act of 1980 / D. C. Mowery, R. R. Nelson, B. N. Sampat, A. A. Ziedonis // Research Policy. – 2001. – Vol. 30. – Is. 1. – P. 99–119.

560. *Mowery D. C.* The Bayh-Dole Act of 1980 and University–Industry Technology Transfer: A Model for Other OECD Governments? / D. C. Mowery, B. N. Sampat // Journal of Technology Transfer. – 2005. – Vol. 30. – Is. 1–2. – P. 115–127.

561. *Mowery D. C.* Introduction to the Special Issue on University Entrepreneurship and Technology Transfer / D. C. Mowery, S. Shane // Management Science. – 2002. – Vol. 48. – No. 1. – Pp. v–ix.

562. *Mustar P.* Technology Management Education: Innovation and Entrepreneurship at MINES Paris Tech, a Leading French Engineering School / P. Mustar // Academy of Management Learning & Education. – 2009. – Vol. 8. – No. 3. – P. 418–425.

563. 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.

564. *Nelles J.* Constructing an Entrepreneurial Architecture: An Emergent Framework for Studying the Contemporary University Beyond the Entrepreneurial Turn / J. Nelles, T. Vorley // Humanities, social sciences and law. Innovative Higher Education. – 2010. – Vol. 35. – No. 3. – P. 161-176.

565. New survey measures MIT's economic impact. Firms created by alumni would form world's 11th largest economy. – USA: MIT Sloan School of Management, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://mitsloan.mit.edu/newsroom/2011-economic\\_impact\\_alumni.php](http://mitsloan.mit.edu/newsroom/2011-economic_impact_alumni.php) (Дата звернення: 05.08.2012).

566. *Newell A.* Rates of return to educational qualifications in the transitional economies / A. Newell, B. Reilly // Education Economics. – 1999. – Vol. 7. – Issue 1. –

P. 67-84.

567. *Nickels William G.* Understanding Business. – 4<sup>th</sup> ed. / Nickels William G., McHugh J. M., McHugh S. M. – Boston : Irwin / McGraw-Hill, Inc., USA, 1996. – 650 p.

568. *Noori Hamid.* All-Companion to Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness / Hamid Noori, Russel Radford. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 152 p.

569. *Noori Hamid.* Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness / Hamid Noori, Russel Radford. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1995. – 676 p.

570. *Nort D. C.* Institutions, Institutional Change and Economic Performance / D. C. Nort. – USA : Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1990. – 152 p.

571. *Nort D. C.* Understanding the Process of Economic Change / D. C. Nort. – USA : Princeton University Press, NJ, 2005. – 208 p.

572. NYSTAR: Assessing the Success of Technology Transfer Offices. – Research Project for NYSTAR / Authors: Jeffrey Fuchsberg, Antonette Naclerio, Jason Denrich et al. – USA : New York State Science & Technology Law Center, April 24, 2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://nysstlc.syr.edu/media/documents/2010/7/NYSTAR\\_Assessing\\_the\\_Success\\_of\\_Technology\\_Transfer\\_Offices\\_Spring\\_2009.pdf](http://nysstlc.syr.edu/media/documents/2010/7/NYSTAR_Assessing_the_Success_of_Technology_Transfer_Offices_Spring_2009.pdf) (Дата звернення: 11.03.2011).

573. *O'Shea R. P.* Entrepreneurial orientation, technology transfer and spin-off performance of US universities / R. P. O'Shea, T. J. Allen, A. Chevalier, F. Roche // Research Policy. – 2005. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 994–1009.

574. *O'Shea R. P.* Determinants and consequences of university spin-off activity: A conceptual framework / R. P. O'Shea, H. Chugh, T. J. Allen // Journal of Technology Transfer. – 2008. – Vol. 33. – Is. 6. – P. 653–666.

575. *Oleksiyenko A.* The Entrepreneurial Response of Public Universities / A. Oleksiyenko // Professional File. – Summer 2002. – No. 22. – Canada : Canadian Society for the Study of Higher Education, Reports, 2002. – 19 p.

576. *Oliver John E.* An Instrument for Classifying Organizations / E. Oliver John // Academy of Management Journal. – Dec. 1982. – vol. 25. – no. 4. – P. 855-866.

577. *Owen-Smith J.* To Patent or Not: Faculty Decisions and Institutional Success at Technology Transfer / J. Owen-Smith, W. W. Powell // Journal of Technology Transfer. – 2001. – Vol. 26. – Is. 1–2. – P. 99–114.

578. *Owen-Smith J.* The expanding role of university patenting in the life sciences: assessing the importance of experience and connectivity / J. Owen-Smith, W. W. Powell // Research Policy. – 2003. – Vol. 32. – Is. 9. – P. 1695-1711.

579. *Ozcan Pinar.* Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance / Ozcan Pinar, Eisenhardt Kathleen M. // Academy of Management Journal. – 2009. – Vol. 52. – No. 2. – P. 248-279.

580. *Păunescu C.* Developing and strengthening model of entrepreneurial university in Romania (Romanian language) / C. Păunescu // Academia de Studii Economice din București, Amfiteatru Economic. – 2007. – No. 22. – P. 54-62.

581. *Paunescu C.* Entrepreneurial University: Current Practices in the US Business Higher Education System. A Romanian Fulbright Scholar's View / C. Paunescu ; Academy of Economic Studies, Bucharest. Reports-Research. – Romania, 2006. – 6 p.

582. *Pearce J. A.* Cases in Strategic Management. – 3<sup>rd</sup> ed. / J. A. Pearce, R. B. Robinson. – Burr Ridge : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 519 p.

583. *Pelzek E.* Legislator proposes merging tech schools and universities / E. Pelzek // The Daily Cardinal. – 20 January 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.daily cardinal.com> (2008).

584. *Phan P.* The Effectiveness of University Technology Transfer: Lessons Learned, Managerial and Policy Implications, and the Road Forward. – Social Science Research Network (SSRN) / P. Phan, D. S. Siegel. – Final Draft: April 28, 2006. – File name: SSRN-id900605. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=900605](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=900605) (Дата звернення: 09.07.2011).

585. *Phan P.* The Effectiveness of University Technology Transfer: Lessons Learned from Qualitative and Quantitative Research in the U.S. and U.K. – USA. Rensselaer Polytechnic Institute, Department of Economics / P. Phan, D. S. Siegel ; Rensselaer Working Papers in Economics. – Working Paper No. 0609, 2006. – 63 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.usicom.com/filelib/PDF/ResearchLibrary/ТТО%20effectiveness%20\(US%20and%20UK\).pdf](http://www.usicom.com/filelib/PDF/ResearchLibrary/ТТО%20effectiveness%20(US%20and%20UK).pdf) , <http://econpapers.реперс.org/paper/rpirpiwpe/0609.htm> (Дата звернення: 09.07.2011)

586. Plan to merge black colleges meets with ire // USA Today, December 1, 2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.usatoday.com/cleanprint/?1284716880194> (20.05.2010)

587. *Poole D.* Moving towards professionalism: The strategic management of international education activities at Australian universities and their Faculties of Business. / D. Poole // Higher Education. – 2001. – Vol. 42. – Is. 4. – P. 395-435.

588. *Poole D.* The Business of Internationalisation: Emerging Issues for the Entrepreneurial University / D. Poole, G. Pratt ; 39<sup>th</sup> Annual Forum Paper of the Association for Institutional Research (AIR) May 30 – June 2, 1999. – Seattle, WA, U.S.A. 1999. – 56 p.

589. *Porter M.* Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development. In The Global Competitiveness Report 2001–2002. World Economic Forum: Geneva, Switzerland, 2001 / M. Porter, J. D. Sachs, J. W. McArthur ; Ed. Porter, Michael, Jeffrey D. Sachs, Peter K. Cornelius, John W. McArthur, and Klaus Schwab. – New York : Oxford University Press, 2002. – 76 p. (P. 16–25). <http://www.nectec.or.th/pld/indicators/documents/WEF-%20Global%20Competitiveness%20Report%202001.pdf>

590. *Powell W. W.* Innovation and Emulation: Lessons from American Universities in Selling Private Rights to Public Knowledge / W.W. Powell, J. Owen-Smith, J. A. Colyvas // Springer: Minerva, 2007. – Vol. 45. – No. 2. – P. 121–142. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www-personal.umich.edu/~jdos/pdfs/MINERVA.pdf> (Дата звернення: 11.11.2011).

591. *Powers J. B.* Policy orientation effects on performance with licensing to start-ups and small companies / J. B. Powers, P. McDougall // Research Policy. – 2005. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 1028–1042.

592. *Powers J. P.* University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource based view of academic entrepreneurship. / J. P. Powers, P. P. McDougall // Journal of Business Venturing. – 2005. – Vol. 20. – Is. 3. – P. 291–311.

593. *Pride W. M.* Marketing: Concepts and Strategies. – 9<sup>th</sup> ed. / W. M. Pride, O. C. Ferell. – Boston : Houghton Mifflin Company, USA, 1995. – 753 p.

594. *Pride W. M.* Foundations of Business. – 3d edition / W. M. Pride, R. J. Hughes, J. R. Kapoor. – Printed in the USA : Cengage Learning, 2012. – 500 p.

595. *Prodan I.* Conceptualizing of academic-entrepreneurial intentions: an empirical test / I. Prodan, M. Drnovsek. – Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2008. – P. 1-6.

596. Public Administration: Annual Editions / Editor H. R. Balanoff. – 4<sup>th</sup> ed. – Guilford : Dushkin Publishing Group // Brown& Benchmark Publishers, USA, 1996. – 240 p.

597. *Pulliam John D.* History of Education in America. – Sixth Edition / Pulliam John D., Patten James Van. – Prentice-Hall, Inc., USA, 1995. – 460 p.

598. *Pusser.* Public purpose and private enterprise: The contemporary organization of postsecondary education / Pusser, Brian, Doane, Dudley. – Change, 2001. – 33 (5). – P. 18-22.

599. *Ranga L. M.* Entrepreneurial universities and the dynamics of academic knowledge production: A case study of basic vs. applied research in Belgium / L. M. Ranga, K. Debackere, N. Von-Tunzelmann // Scientometrics. – 2003. – Vol. 58. – Is. 2. – P. 301-320.

600. *Rangan V. K.* Business Marketing Strategy: Cases, Concepts and Applications / V. K. Rangan, B. P. Shapiro, R. T. Moriarty. – Chicago : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1995. – 850 p.

601. *Reisner A.* A Continuing Descent in the Maelstrom / A. Reisner. – January 30, 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.the-funneled-web.com/Old\\_Editorials/ed-30\\_01\\_04.htm](http://www.the-funneled-web.com/Old_Editorials/ed-30_01_04.htm) (2008)

602. *Renault C. S.* Academic Capitalism and University Incentives for Faculty Entrepreneurship / C. S. Renault // The Journal of Technology Transfer, 2006. – Vol. 31. – Is.. 2. – P. 227-239. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [springer.com](http://springer.com),



springerprotocols.com (Дата звернення: 15.07.2011).

603. *Renner R. Inc.*: The rise of the For-Profit University. Book Review / R. Renner, Ed. Higher // The Journal of Higher Education. – 2003. – 74 (1). – P. 108-111.

604. *Reynolds P.* The need for a new paradigm for small business marketing? – What's wrong with the Old One? / P. Reynolds // Journal of research in marketing and entrepreneurship. – 2002. – Vol. 4. – Is. 3. – P. 191-205.

605. *Reynolds P. et al.* Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003 / P. Reynolds // Small Business Economics. – 2005. – Vol. 24. – Is. 3. – P. 205–231. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rd.springer.com/content/pdf/ 10.1007%2Fs11187-005-1980-1](http://rd.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11187-005-1980-1) (p. 208-209) (Дата звернення: 25.12.2012).

606. *Richardson J. E.* Business Ethics / J. E. Richardson // Dushkin Publishing Group ; Broun & Benchmark Publishers, Guildford, Connecticut, USA, 1996. – 246 p.

607. *Rindova V. Jr.* Entrepreneurship as emancipation / V. Rindova, D. Barry, D. J. Ketchen // Academy of Management Review. – 2009. – Vol. 34. – No. 3. – P. 477–491.

608. *Roberts Edward B.* Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond / Roberts Edward B. – New York : Oxford University Press, USA, 1991. – P. 101-112.

609. *Roberts E. B.* Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond / E. B. Roberts. – USA : Oxford University Press, 1991. – 400 p.

610. *Röpke J.* The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / J. Röpke ; Working Paper Department of Economics, Philipps - Universität Marburg, Germany, 5.1.2000. – P. 3 (19 p.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://etc.online.unimarburg.de/LinkedDocuments/ maex\\_ rjentreuni.pdf](http://etc.online.unimarburg.de/LinkedDocuments/maex_rjentreuni.pdf) (Дата звернення: 01.02.2012).

611. *Röpke J.* The Entrepreneurial University. Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / J. Röpke // Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany, September 16, 1998. – P. 2 (15 p.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ucoi.mx/acerca/coordinaciones /cgic/cgic/ Ejeinvestigacion/ Bibliografia/universidad%20empnde%20alemania.pdf](http://www.ucoi.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/universidad%20empnde%20alemania.pdf) (Дата звернення: 01.02.2012).

612. *Rosovsky Henry.* The University: An Owner's Manual / Henry Rosovsky. – USA, New York : W.W. Norton, 1990. – 312 p.

613. *Rothaermel F. T.* University entrepreneurship: a taxonomy of the literature / F. T. Rothaermel, S. D. Agung, L. Jiang // Industrial and Corporate Change. – 2007. – Vol. 16. – Is. 4. – P. 691–791.

614. *Rothaermel F. T.* University-incubator firm knowledge flows: assessing their impact on incubator firm performance / F. T. Rothaermel, M. Thursby // Research Policy.

– 2005. – Vol. 34. – Is. 3. – P. 305-320.

615. *Rozova Yu.* Report on Fifth DEAN Conference in Budapest 2003 / Yu. Rozova, Nadine Burquel. – 25 p.

616. *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 (ED430618), March 3-6, 1999, CA. – U.S.A., 1999. – 10 p.

617. *Ryu M.* A muted voice in academe: The Korean version of entrepreneurial scholarship / M. Ryu // Higher Education. – 1998. – Vol. 35. – Is. 1. – P. 9–26.

618. *Sala-i-Martin X.* et al. The Global Competitiveness Index: Prioritizing the Economic Policy Agenda. In The Global Competitiveness Report 2008–2009. World Economic Forum: Geneva, Switzerland, 2008 / Sala-i-Martin X. et al. ; Ed. Porter, Michael, and Klaus Schwab. Geneva: 2008. – 513 p. (P. 7-9). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> (Дата звернення: 25.12.2012).

619. *Santos Filipe M.* Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields / Santos Filipe M., Eisenhardt Kathleen M. // Academy of Management Journal. – 2009. – Vol. 52. – No. 4. – P. 643-671.

620. *Saxenian Annalee.* Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 / Annalee Saxenian. – USA, Cambridge : Harvard University Press, 1994. – 240 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amazon.com/Regional-Advantage-Culture-Competition-Silicon/dp/0674753402> (2005)

621. *Schein Edgar H.* Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series). 4 edition (August 16, 2010) / Schein Edgar H. – USA : Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA, 2010. – 464 p.

622. *Schermerhurn J. R.* Management / J. R. Schermerhurn. – John Wiley & Sons, Inc., Canada, 1996. – 525 p.

623. *Schmoch U.* Interaction of Universities and Industrial Enterprises in Germany and the United States – a Comparison / U. Schmoch // Industry and Innovation. – 1999. – Vol. 6. – Is. 1. – P. 51-69.

624. *Schwartz M.* Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period / M. Schwartz // The Journal of Technology Transfer. – 2009. – Vol. 34. – Is. 4. – P. 403-421.

625. *Seiden M.* (2009). For-Profit Colleges Deserve Some Respect / M. Seiden // The Chronicle of Higher Education. – 2009. – 55 (41). – P. A80.

626. *Semenik R. J.* Principles of Marketing: A Global Perspective. – 2<sup>nd</sup> ed. / R. J. Semenik, G. J. Bamossy. – Cincinnati : South-Western College Publishing, USA, 1995. – 682 p.

627. *Senecal.* National University Extension Association, Division of Community

Development, new dimensions in community development / Senecal, Robert, Smith, Harry. – Conference proceedings Albuquerque: July 22-27, 1966.

628. *Sewart D.* Student support systems in distance education / D. Sewart ; in *Open Learning*. – vol. 8. – no. 3. – P. 3-12, 1993.

629. *Sexton Donald L.* Entrepreneurship: Creativity and Growth / Sexton Donald L., Bowman-Upton Nancy B. – New York : Macmillan, USA, 1991. – 380 p.

630. *Seymour N.* Entrepreneurship Education in American Community Colleges and Universities. / N. Seymour ; Adjunct ERIC Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Los Angeles, CA. Information Analyses, December 2001. – USA : U.K.L.A., CA, 2001. – 9 p.

631. *Seymour N.* Native American Entrepreneurship. Digest. Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO., Report No. 03-01, February 2003 / N. Seymour. – USA : CELCEE Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO, 2003. – 9 p.

632. *Shane S.* Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups / S. Shane, T. Stuart // *Management Science*. – 2002. – Vol. 48. – Is. 1. – P. 154–170.

633. *Shane S.* The promise of entrepreneurship as a field of research / S. Shane, S. Venkataraman // *Academy of Management Review*. – 2000. – Vol. 25. – No. 1. – P. 217-226.

634. *Shattock Michael.* The Challenge Ahead: British Universities in the 21<sup>st</sup> Century / Michael Shattock // *International Higher Education*. – 1999. – No. 15 (Spring). – P. 24-26.

635. *Shattock Michael.* The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization. In: *Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities*. (Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002) / Michael Shattock. – Glasgow : University of Strathclyde, 2003. – P. 10-21.

636. *Shepherd D. A.* Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure / D. A. Shepherd // *Academy of Management Learning and Education*. – 2004. – Vol. 3. – No. 3. – P. 274-287.

637. *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*. – 2008. – Vol. 7. – No. 2. – P. 158-172.

638. *Sherman A. W.* *Managing Human Resources*. – 8<sup>th</sup> ed. / A. W. Sherman, G. W. Bohlander, H. J. Chruden. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., USA, 1988. – 734 p.

639. *Shure G. H.* A Personality Attitude Schedule for Use in Experimental Bargaining Studies / G. H. Shure, J. P. Meeker // *Journal of Psychology*. – 1967. – vol. 65. – P. 233-252.

640. *Siegel C. E.* Marketing: Foundations and Applications / C. E. Siegel. – Chicago : Irwin/Mirror Press, USA, 1996. – 515 p.

641. *Siegel D. S.* Analyzing the Effectiveness of University Technology Transfer: Implications for Entrepreneurship Education / D. S. Siegel, P. H. Phan // Series Rensselaer Working Papers in Economics, No. 0426, Dec 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ideas.repec.org/p/rpi/rpiwpe/0426.html#cites> (Дата звернення: 18.11.2011); також: In Gary D. Libecap (ed.) // University Entrepreneurship and Technology Transfer (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, 2005. – Volume 16. – P. 1-38), Emerald Group Publishing Limited. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1783968&show=abstract> (Дата звернення: 18.11.2011).

642. *Siegel D. S.* Assessing the impact of organizational practices on the productivity of university technology transfer offices: an exploratory study / D. S. Siegel, D. Waldman, A. Link // Research Policy. – 2003. – Vol. 32. – Is. 1. – P. 27–48.

643. *Sikula Andrew E.* Applied Management Ethics / Sikula Andrew E. – Chicago : Irwing, USA, 1996. – 160 p.

644. *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.

645. *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.

646. *Slocum John W.* A Look at How Manager's Minds Work. Business Horizons, July-Aug. 1983 / Slocum John W., Hellriegel Don. – vol. 26. – no. 4. – P. 58-68.

647. Small Business Stats for Small Business Week 2011/ by Brian Morris May 18, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.getbusymedia.com/small-business-stats/> (Дата звернення: 06.12.2012).

648. *Smilor R.* The research university and the development of high-technology centers in the United States / R. Smilor, N. O'Donnell, G. Stein, R. S. III. Welborn // Economic Development Quarterly, 2007. – Vol. 21. – Is. 3. – P. 203–222.

649. *Smith S. L.* Designing Business Education for Ukraine: Lessons Learned / S. L. Smith, V. M. Mikelonis // The Power of Technology for Learning. Advances in Business Education and Training. – 2008. – Vol. 1. – Part II. – 97-115.

650. *Snowden C. M.* Technological innovation in industry and the role of the Royal Society / C. M. Snowden // Notes Rec. R. Soc., published online July 14, 2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rsnr.royalsocietypublishing.org/content/early/2010/06/30/rsnr.2010.0030> (Дата звернення: 10.12.2011).

651. *Solomon L. M.* Accounting Principles. – 4<sup>th</sup> ed. / L. M. Solomon, L. M. Walther, L. M. Plunkett, R. J. Vargo. – Minneapolis / Sain Paul : West Publishing Company, USA,

1993. – 1191 p.

652. *Sorenson O.* Entrepreneurship: A Field of Dreams? / O. Sorenson, T. E. Stuart // *The Academy of Management Annals.* – 2008. – Vol. 2. – No. 1. – P. 517–543. 2006.

653. *Sporn B.* Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities / B. Sporn // *Tertiary Education and Management.* – 2001. – Vol. 7. – Is. 2. – P. 121-134.

654. *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.* – 2008. – Vol. 51. – No. 1. – P. 97-111.

655. *Stamps D.* (1998). The For-Profit Future of Higher Education / D. Stamps // *Training.* – August, 1998. – P. 25.

656. Starting a technology company. A guide for University of Cambridge staff and students / Edited by Miranda Weston-Smith and Peter Luebcke. Cambridge-MIT Institute. – U.K. : Published by Cambridge Enterprise University of Cambridge, 2006. – 62 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.enterprise.cam.ac.uk](http://www.enterprise.cam.ac.uk) , [enquiries@enterprise.cam.ac.uk](mailto:enquiries@enterprise.cam.ac.uk) (2010).

657. *Statistic Abstract of Education, Science, Sports and Culture.* 2000 edition // *Ministry of Education, Science, Sports and Culture, Japan.* – 171 p.

658. *Stevenson H. H.* New Business Ventures and the Entrepreneur. – 4<sup>th</sup> ed. / H. H. Stevenson, M. J. Roberts, H. I. Grousbeck. – Irwin : McGraw-Hill, USA, 1994. – 740 p.

659. *Stewart Alex.* Team Entrepreneurship / Alex Stewart. – Newbury Park, Calif. : Sage, USA, 1989. – P. 24-32.

660. *Straub J.* Introduction to Business / J. Straub, R. Attner. – Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, USA, 1994. – 764 pp.

661. *Strosnider K.* For-Profit Education Sees Booming Enrollments and Revenues / K. Strosnider // *The Chronicle of Higher Education.* – 1998. – 44(20).

662. *Subotzky G.* Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs / G. Subotzky // *Higher Education,* December 1999. – Vol. 38. – No. 4. – P. 401-440.

663. *Suciu C.-M.* Entrepreneurial University in The New Economy / C.-M. Suciu, M. Platis // *The Journal of the Faculty of Economics – Economic,* May 2009. – Vol. 2. – Issue 1. – P. 591-596.

664. *Tannenbaum Scott I.* Training and Development in Work Organizations / Tannenbaum Scott I., Yukl Gary. – *Annual Review of Psychology,* 1992. – no. 43. – P. 399-441.

665. Texas A&M University, College Station, Texas, U.S.A. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eahr.tamu.edu/articles/highereducationadministration> (2009).

666. The Code of Federal regulations: [www.gpoaccess.gov/cfr/](http://www.gpoaccess.gov/cfr/) (Дата звернення: 23.07.2011).

667. The Economic Contribution of University / Nonprofit Inventions in the United States: 1996-2010: Measures of Economic Impact of Licensed Inventions Commercialized by Licensees of U.S. Respondents to the AUTM Survey 1996-2010 / Prepared for the Biotechnology Industry Organization by Lori Pressman, David Roessner, Jennifer Bond, Sumiye Okubo, and Mark Planting. – 18 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bio.org/articles/economic-contribution-universitynonprofit-inventions-united-states-1996-2010> (Дата звернення: 12.02.2012).

668. The Educational System // How To Germany, Spring 1999. – Vol. II. – Is. 1. – P. 32-36.

669. The Global Competitiveness Report 2001–2002. World Economic Forum: Geneva, Switzerland, 2001 / Ed. Porter, Michael, Jeffrey D. Sachs, Peter K. Cornelius, John W. McArthur, and Klaus Schwab. – New York : Oxford University Press, 2002. – 76 p. (Pp. 16–25). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nectec.or.th/pld/indicators/documents/WEF-%20Global%20Competitiveness%20Report%202001.pdf> (Дата звернення: 12.02.2012).

670. The Global Competitiveness Report 2008–2009. World Economic Forum: Geneva, Switzerland, 2008 / Ed. Porter, Michael, and Klaus Schwab. – Geneva, 2008. – 513 p. (P. 7-9) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> (Дата звернення: 12.02.2012).

671. The McGraw-Hill Encyclopedia of Economics / Douglas Greenwald, editor in chief. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : McGraw-Hill, Inc., USA, 1994. – 1093 p.

672. The U.S. Federal Budget Process and R&D Investment / Patrick Clemins // AAAS R&D Budget and Policy Program, March 24, 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aaas.org/spp/rd> (Дата звернення: 10.01.2012).

673. The United States Code: [www.gpoaccess.gov/uscode](http://www.gpoaccess.gov/uscode) (Дата звернення: 23.07.2011).

674. The United States System of Education. US Department of Education. US Information Agency. – USA, July 1986. – 28 p.

675. *Thomdike Robert L.* Verbal Intelligence of the American Adult / Thomdike Robert L., Gallup George H. // *Journal of General Psychology*. – 1944. – no. 30. – P. 75-85.

676. *Thorp H.* Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century / H. Thorp, B. Goldstein. – USA : Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 2010. – 170 p.

677. *Thursby J.* Objectives, Characteristics and Outcomes of University Licensing: A Survey of Major U.S. Universities / J. Thursby, R. A. Jensen, M. C. Thursby // *Journal of Technology Transfer*, 2001. – Vol. 26. – Is. 1–2. – P. 59–72.

678. *Thursby J.* University-industry linkages in nanotechnology and biotechnology: evidence on collaborative patterns for new methods of inventing / J.Thursby, M. Thursby // *The Journal of Technology Transfer.* – 2011. – Vol. 36. – Is. 6. – P. 605-623.

679. *Thursby J.* Are Faculty Critical? Their Role in University-Industry Licensing / J. Thursby, M. C. Thursby // *Contemporary Economic Policy.* – 2004. – Vol. 22. – Is. 2. – P. 162–178.

680. *Thursby J. G.* Growth and productive efficiency of university intellectual property licensing / J. G. Thursby, S. Kemp // *Research Policy.* – 2002. – Vol. 31. – Is. 1. – P. 109–124.

681. *Thursby J. G.* Faculty participation in licensing: Implications for research / J. G. Thursby, M. C. Thursby // *Research Policy.* – 2011. – Vol. 40. – Is. 1. – P. 20-29.

682. *Thursby J. G.* Gender Patterns of Research and Licensing Activity of Science and Engineering Faculty / J. G. Thursby, M. C. Thursby // *Journal of Technology Transfer.* – 2005. – Vol. 30. – Is. 4. – P. 343-353.

683. *Thursby J. G.* Who Is Selling the Ivory Tower? Sources of Growth in University Licensing / J. G. Thursby, M. C. Thursby // *Management Science.* – 2002. – Vol. 48. – Is. 1. – P. 90–104.

684. *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.* – 2009. – Vol. 8. – No. 3. – P. 389–405.

685. *Tiersky Ethel.* The U.S.A. Customs and Institutions / Ethel Tiersky, Martin Tiersky. – Prentice-Hall, Inc., USA, 1990. – 290 p.

686. *Tijssen R. J. W.* Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation / R. J. W. Tijssen // *Research Policy.* – 2006. – Vol. 35. – Is. 10. – P. 1569–1585.

687. *Timmons Jeffry A.* New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s / Timmons Jeffry A. – Homewood, Ill. : Irwin, USA, 1990. – P. 145-156.

688. *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.* – P. M1-M6.

689. *Tornatzky Louis G.* Innovation U.: New University Roles in a Knowledge Economy / Tornatzky Louis G., Waugaman Paul G. and Gray Denis O. – USA, Research Triangle Park, NC : Southern Growth Politics Board, 2002. – 184 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.southerngrowth.com/pubs/pubs\\_pdfs/iu\\_report.pdf](http://www.southerngrowth.com/pubs/pubs_pdfs/iu_report.pdf) (Дата звернення: 20.09.2008).

690. *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.* – 2007. – Vol. 6. – No. 2.



– P. 264–271.

691. *Trow Martin*. Leadership and Academic Reform: Biology at Bercley / Martin Trow. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ishi.lib.berkley.edu/cshe/mtrow> (2008).

692. UKLA Funder Research, Annual Reports 1994-1995 to 2002-2003. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.research.ukla.edu/ora> (2008).

693. UKLA Research Centres, Labs, and Institutes. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.research.ukla/labs/index.htm> (2008).

694. *Välilmaa J*. Knowledge society discourse and higher education / J. Välilmaa, D. Hoffman // Higher Education. – 2008. – Vol. 56. – No. 3. – P. 265-285.

695. *Van Dierdonck R*. University-industry relationships: How does the Belgian academic community feel about it? / Van Dierdonck R., Debackere K., Engelen B. // Research Policy. – 1990. – Vol. 19. – Is. 6. – P. 551–566.

696. *Verhoeven J. C*. Merging in Higher Education: A Different Experience of the Top, and the Rank and File / J. C. Verhoeven. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ed.sjtu.edu.cn/attachment/present/celebrate107/Merging.ppt> (2007).

697. *Verhoeven J. C*. Belgian (Flemish) Case Study / Verhoeven J. C., Wit K. de. // Seminar of Portuguese National Education Commission on Higher Education Systems. 17–18 April 2000. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://perswww.kuleuven.ac.be/~u0013941/docs/TSER%20HEINE%20Porto%202000.pdf> (2008).

698. *Vik G. N*. Business Communication / G. N. Vik, J. W. Gilsdorf ; Burr Ridge. – Boston, Sydney : Richard D. Irwin, Inc., USA, 1994. – 611 p.

699. *Wadhvani R. D*. Schumpeter's plea: historical methods in the study of entrepreneurship / R. D. Wadhvani, G. Jones // Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2006. – P. L1-L6.

700. *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. – P. 1-6.

701. *Webb J. W*. You say illegal, I say legitimate: entrepreneurship in the informal economy / J. W. Webb, L. Tihanyi, R. D. Ireland, D. G. Sirmon ; Academy of Management Review, 2009. – Vol. 34. – No. 3. – P. 492–510.

702. *Whetten David A*. Developing management skills. – 2<sup>nd</sup> ed. / Whetten David A., Cameron Kim S. – New York : Harper Collins Publishers, Inc., USA, 1991. – 624 p.

703. *Whittington K. B*. Networks, Propinquity, and Innovation in Knowledge-intensive Industries / Johnson Graduate School, Cornell University, 2009 / K. B. Whittington, J. Owen-Smith, W. W. Powell // ASQ-Article-4.indd 90. – 4/20/2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www-personal.umich.edu/~jdos/pdfs/ASQ.pdf> (Дата звернення: 20.03.2012).

704. *Williams G*. The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity.



/ G. Williams ; Edited by Gareth Williams. – Buckingham [England]; Philadelphia, PA : Society for Research into Higher Education: Open University Press, 2003. – 193 p.

705. *Williams H. L.* Intellectual Property Rights and Innovation: Evidence from the Human Genome / H. L. Williams. – USA : National Bureau of Economic Research Working Paper No. 16213, 2010. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nber.org/papers/w16213> (Дата звернення: 13.07.2012).

706. *Williams J. C.* Management & Organization. – 5<sup>th</sup> ed. / J. C. Williams, A. J. Dubrin, H. L. Sisk. – Cincinnati : South-Western Publishing Co., USA, 1985. – 596 p.

707. *Winston G.* For-Profit Higher Education: Godzilla or Chicken Little? / G. Winston // Change, January/February, 1999. – 30. – P. 12-19.

708. *Wong P.-K.* Towards an ‘entrepreneurial university’ model to support knowledge-based economic development: The case of the national university of Singapore / Wong P.-K., Ho Y.-P., Singh A. // World Development, 2007. – Vol. 35. – Is. 6. – Pp. 941–958.

709. World Economic Forum, 2009. Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century: A Report of the Global Education Initiative. – Switzerland : World Economic Forum, 2009. – 179 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://members.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship\\_Education\\_Report.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf) (Дата звернення: 13.12.2012).

710. World Economic Forum, 2009. Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century: Executive Summary Report on Entrepreneurship Education. World Economic Forum, Global Education Initiative. – Switzerland : Davos-Klosters, 2009. – 35 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.stanford.edu/class/e140/e140a/handouts/Educ\\_Next\\_Wave\\_Entrepreneurs.pdf](http://www.stanford.edu/class/e140/e140a/handouts/Educ_Next_Wave_Entrepreneurs.pdf) (Дата звернення: 13.12.2012).

711. *Wright M.* Entrepreneurship and University Technology Transfer / M. Wright, S. Birley, S. Mosey // Journal of Technology Transfer. – 2004. – Vol. 29. – Is. 3-4. – P. 235–246.

712. *Wright M.* The Formation of High-Tech University Spinouts: The Role of Joint Ventures and Venture Capital Investors / M. Wright, A. Vohora, A. Lockett // Journal of Technology Transfer. – 2004. – Vol. 29. – Is. 3-4. – P. 287–310.

713. *Wu Joshua B.* Consequences of Differentiated Leadership in Groups / Wu Joshua B., Tsui Anne S., Kinicki Angelo J. ; // Academy of Management Journal. – 2010. – vol. 53. – No. 1. – P. 90-106.

714. *Yokoyama K.* Entrepreneurialism in Japanese and UK Universities: Governance, management, leadership and funding / K. Yokoyama // Higher Education. – 2006. – Vol. 52. – Is. 3. – P. 523–555.

715. *Yusof M.* Categories of university-level entrepreneurship: a literature survey

/ M. Yusof, K. K. Jain // *International Entrepreneurship and Management Journal*. – 2010. – Vol. 6. – No. 1. – P. 81-96.

716. *Zaharia R.* 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*, May 2009. – Vol. 4. – Issue 1. – P. 874-876.

717. *Zhang Xiaomeng.* Linking Empowering and Employee Creativity: The Influence Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement / Zhang Xiaomeng, Bartol Kathryn M. // *Academy of Management Journal*. – 2010. – vol. 53. – No. 1. – P. 107-128.

718. *Zhao F.* Academic Entrepreneurship: Case study of Australian Universities. / F. Zhao // *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. – 2004. – Vol. 5. – Is. 2. – P. 91-97.

719. *Zikmund W. G.* Effective Marketing: Creating and Keeping Customers / W. G. Zikmund, M. d'Amico. – St. Paul : West Publishing Company, USA, 1995. – 604 p.