

Інна Л. Дибач*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ФОРМУВАННІ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

У статті досліджено особливості перетворення ринку освітніх послуг завдяки застосуванню інструментарію корпоративного підприємництва закладами вищої освіти. Виокремлено підходи до створення підприємницьких університетів: науково-дослідний, технологічний та ресурсно-інноваційний. Розкрито риси та характеристики сучасного корпоративно-підприємницького університету. Запропоновано організаційна модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти.

Ключові слова: підприємництво; корпоративне підприємництво; освітні послуги; заклади вищої освіти; ринок освітніх послуг.

Рис. 3. Табл. 3. Літ. 17.

Инна Л. Дыбач

ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОРПОРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ФОРМИРОВАНИИ РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

В статье исследованы особенности реформирования рынка образовательных услуг благодаря применению вузами инструментария корпоративного предпринимательства. Выделены подходы к созданию предпринимательских университетов: научно-исследовательский, технологический и ресурсно-инновационный. Раскрыты черты и характеристики современного корпоративно-предпринимательского университета. Предложено организационная модель трансформации традиционного университета в корпоративно-предпринимательский.

Ключевые слова: предпринимательство; корпоративное предпринимательство; образовательные услуги; высшие учебные заведения; рынок образовательных услуг.

Inna L. Dybach

CORPORATE BUSINESS INSTRUMENT IN FORMATION EDUCATION MARKET

The article explores the features of reforming the market for educational services due to the use of corporate entrepreneurship tools by universities. The approaches to the creation of entrepreneurial universities are highlighted: research, technological and resource-innovative. The features and characteristics of a modern corporate and entrepreneurial university are disclosed. An organizational model for transforming a traditional university into a corporate-entrepreneurial one is proposed.

Keywords: Entrepreneurship; Corporate Entrepreneurship; Educational Services; Higher Education Institutions; Educational Services Market.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.03.2019.

Постановка проблеми. Інтеграція України до міжнародних освітніх інституцій, розширення діяльності освітніх установ спонукає до спеціального аналізу тенденцій подальшого розвитку ринку освітніх послуг, які впливають

* Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine.

на існування українських закладів вищої освіти. Серед найбільш значущих з них – тенденція посилення процесу глобалізації та інтернаціоналізації економіки України, взаємозв'язку і взаємозалежності держав світу, яка тісно пов'язана з соціалізацією та інформатизацією суспільства.

Визначальною є тенденція індивідуалізації вищої освіти, тобто формування сприятливих умов для індивідуального розвитку та самовдосконалення особистості, людського потенціалу, чому також сприяє зростаюча доступність інформаційного простору, активізації міжнародного співробітництва.

Ще однією сучасною тенденцією є інформатизація та комп'ютеризація вищої освіти. Становлення інформаційно-технологічного суспільства та економіки зумовило процес інформатизації та комп'ютеризації освіти. В освітніх установах впроваджуються нові інформаційні технології. Змінюється і саме поняття навчання, продуктивне засвоєння знань зараз неможливо без уміння користуватися інформацією. Створення глобальних інформаційних мереж фактично нівелювало кордони між державами в сфері потоків відкритої інформації, поставило освіту перед фактом, коли джерелом отримання нових знань і навчальної інформації стали не тільки освітні установи, а й глобальні інформаційні ресурси.

Слід звернути увагу на так звану «комерціалізацію освіти» як тенденцію, що характеризується: зменшенням частки осіб, які навчаються за рахунок бюджетних коштів, зростанням кількості платних освітніх послуг, що в умовах зростаючої соціально-економічної диференціації суспільства є досить неоднозначною тенденцією.

Від так, саме заклад вищої освіти повинен стати сучасним центром соціально орієнтованої інформаційної економіки, що є складним комплексним завданням. Сучасний ринок освітніх послуг є соціально-орієнтованим, він поєднує в собі елементи класичного ринкового механізму і державного регулювання економіки. Саме тут відбувається взаємодія попиту на послуги освіти та пропозиції з боку закладів вищої освіти. Ринок освітніх послуг є специфічним і неоднорідним, він включає в себе наступні взаємодіючі сектори: державний; приватний; зарубіжний; регіональний.

Від так аксіоматичним виглядає твердження, що чимало задач щодо модернізації ринку освітніх послуг може бути розв'язано завдяки застосуванню інструментарію корпоративного підприємництва для ЗВО. Існуючий досвід провідних світових університетів свідчить про те, що ключовим фактором їх успішного розвитку є підприємницька діяльність, яка забезпечує адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, сприяє одночасному задоволенню соціальних запитів суспільства і потреб ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність питання розбудови ринку освітніх послуг, інтеграції вітчизняних закладів вищої освіти до світового освітнього простору, їх залучення до бізнес-процесів та посилення інноваційної діяльності підтверджується підвищенням інтересу до них з боку провідних вчених: І.М. Грищенко, Б. Кларк [8], В.Н. Парсяк, О.О. Романовський [11], К. Камерон, Г. Мінцберг, Б. Спірні, А. Стівенс [2] та ін. Чисельні праці дають уявлення щодо ролі підприємницьких університетів в ринковій економіці, висвітлюють причини та перепони капіталізації освіти,

однак не вирішеними залишаються ще багато аспектів зазначеної проблематики, зокрема, поглибленого вивчення потребує інструментарій корпоративного підприємництва що є доступним закладам вищої освіти.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування застосування інструментарію корпоративного підприємництва у формуванні ринку освітніх послуг.

Основні результати дослідження. Підприємницька активність сучасних ЗВО може реалізовуватись у всіх видах діяльності, від надання освітніх послуг до забезпечення власного ефективного функціонування. Утім, вона передбачає створення адекватної організаційної структури і методів управління. Необхідно зосередитися на напрямках подальшого розвитку ЗВО з урахуванням регіональних особливостей, розробки економічного механізму перетворення університету в «підприємницьку організацію» регіонального рівня.

Необхідно відзначити, що, незважаючи на широке використання поняття «підприємницький університет» в сучасній науковій літературі, загальноприйнятий підхід до його визначення відсутній. У зв'язку з цим значно ускладнюється процес розробки методичних та практичних рекомендацій щодо підприємницької активності існуючих ЗВО.

Поняття «підприємницький університет» згадується у багатьох працях, що публікувалися вченими з середини 1990-х років. Концептуальні принципи модель університету підприємництва були запропоновані Б. Кларком (1997) [1]. Проблеми університетського управління висвітлювали К. Камерон, Г. Мінцберг, Б. Спірні, А. Стівенс [2]. Феномен підприємницького університету, інновації, академічні знання та розвиток глобалізаційної економіки розглядаються у роботах Дж. Ропке, який окреслює наступні вимоги до підприємницького університету [3]: університет має демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, співробітники – повинні бути підприємцями; взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинно приводити до «структурному сполученню» університету та регіону.

На думку Б. Кларка основною ознакою підприємницького університету є відсутність боязні комерціалізувати генерацію і поширення знань. На його думку, члени університету не бачать небезпеки для академічних традицій і якості освіти в комерціалізації. Б. Кларк наголошує, що важливою умовою ефективного функціонування підприємницького університету є такий стиль управління, який забезпечує гнучкість і стратегічну взаємодію з зовнішнім середовищем [1].

Враховуючи сфери діяльності, які є ключовими для закладу вищої освіти, Г. Стівенсоном вважає, що університет, який бажає називатися підприємницьким, повинен долати обмеження в трьох сферах [2]: генерації знань, постійно працюючи над створенням нових дослідницьких методів і вивченням нових областей знання або нових проблем в уже відомих областях; викладання, розвиваючи інноваційні методи навчання та модифікуючи зміст навчання шляхом відображення в ньому новітніх досягнень науки і практики; впровадження знань в практику за допомогою різних видів взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для створення підприємницьких університетів в Україні важливим є дослідження успішного зарубіжного досвіду для його поширення на

національні вузи. Ще в середині минулого століття в деяких розвинених країнах стала формуватися тенденція перебудови класичних вузів у підприємницькі незалежно від того, чи почалося в них створення інноваційної системи за типом «потрійної спіралі».

Концепція розвитку підприємницьких університетів визначалася набором соціально-економічних, політичних, культурних та інших чинників. Початком розбудови університету підприємницького типу можна вважати створення Силіконової долини в США. На сьогодні приблизно 235 університетів США сповідують підприємницькі принципи управління (так звані дослідницькі університети I і II категорії), та представляють ядро американської системи вищої освіти і основний центр фундаментальної науки [4]. Саме в них зосереджені основні дослідження в галузі фундаментальної науки і значна частина прикладних досліджень. Університети мають значні фінансові ресурси, володіючи земельними і фінансовими фондами.

Одним з факторів, які забезпечують положення США як визнаного лідера у розвитку підприємництва в світі, вважається рівень загальної і спеціальної підприємницької освіти. Статистика підприємницьких університетів США наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Статистика підприємницьких університетів США, [5]

Кількість освітніх підприємницьких програм (undergraduate)	Кількість компаній, створених студентами за останні 5 років	Кількість викладачів, що займаються успішним бізнесом	Кількість менторів, що працюють зі студентами через офіційні програми
15-100	20-100	75-80%	54-100

У США 80% населення отримують спеціальну середню та вищу освіту і поступаються за цим показником лише Канаді (90%) [5].

Показниками підприємницької активності в університетах США частіш за все є трансфер та комерціалізація технологій, тобто ліцензування та створення наукомістких стартапів. Британські ж університети вирізняються більш широким розумінням підприємницької діяльності, акцентуючи увагу на формуванні підприємницьких навичок та підприємницької поведінки випускників.

Досліджуючи зарубіжний досвід створення підприємницьких університетів, необхідно відзначити ряд особливостей їх розвитку. У табл. 2 наведено зарубіжний досвід створення університету досвід організації і управління інноваційною діяльністю провідних зарубіжних університетів підприємницького типу, принципи побудови інноваційної інфраструктури, джерела фінансування, форми взаємодії з промисловістю і державою [6; 7; 8; 9; 10; 11].

Аналіз структури фондів дослідної діяльності провідних підприємницьких університетів світу дозволяє зробити висновок про актуальність розвитку міжнародної діяльності в напрямі залучення коштів іноземних організацій і фондів у формі грантів. Зокрема, на мікрорівні — це гранти індивідуальної мобільності дослідників; на мезорівні — гранти колективам учених; на макрорівні — групам вищих навчальних закладів; на макрорівні — консорціумам університетів різних країн.

Таблиця 2. Зарубіжний досвід створення підприємницького університету, [6; 7; 8; 9; 10; 11]

Назва університету	Особливості розвитку підприємницьких університетів
Ноттингемський університет, Великобританія	Діють структурні підрозділи, прямими функціями яких є комерціалізація результатів наукових досліджень: парк інновацій університету Ноттінгем – всі види послуг, пов'язаних з наданням наукового і офісного устаткування; офіс трансферу технологій – партнерство, спільні дослідження, освітні програми, виведення на ринок стартапів; центр підприємств та інновацій.
Університет Уорика, Великобританія	Вибудована система проектної діяльності, яка ґрунтується на трьох групах менеджерів: дослідницьких, проектних і бізнес-менеджерів. До завдань менеджерів входить сприяння професорсько-викладацькому складу факультетів у розробці проектних передпропозицій, проведенні фандрайзингу, розробці міждисциплінарних проектів за участю кількох науково-освітніх підрозділів університету та ін.
Технічний університет Мюнхена, Німеччина	Центр підприємництва – консультування, складання бізнес-планів, пошук інвесторів, маркетинг, юридичні питання, бізнес-інкубатор; центр обміну знаннями – реалізація наукових проектів при фінансуванні Сіменс; центр сприяння фінансуванню досліджень і технологічного обміну – переговори і правове оформлення відносин з приватними замовниками, консультування винахідників; патентне і ліцензійне бюро – супровід патентування.
Ягеллонський університет, Польща	У структурі є центр інновацій, трансферу технологій та університетського розвитку, основна діяльність яких: забезпечення комерціалізації наукових досліджень; сприяння співробітництву між бізнесом і наукою; організація підготовки та перепідготовки для підприємців; здійснення залучення коштів для стратегічних проектів університету.
Університет Фінляндії (до складу університету входить три університети)	Некомерційна організація інноваційного центра Заводу Demola об'єднує комерційні організації і три університети в Тампере. розвиток ділових комунікацій між студентами і комерційними організаціями; реалізація бізнес-ідей в інноваційному центрі Заводу Demola; розвиток підприємницьких засад і підприємницької культури.
Університет Пекіна, Китай	Відділ патентування і винагород – надає допомогу в патентуванні досягнень університету; відділ технологічного обміну і ліцензування – координує діяльність з обміну науково-технічною інформацією, ліцензує результати науково-дослідної діяльності; наукові парки
Університет Гонконгу	80 науково-дослідних центрів та інститутів: Versitech Ltd – незалежна бізнес-одинаця, відповідає за комерціалізацію результатів наукової діяльності; офіс технологічного трансферу – взаємодія з замовниками, правові питання, технологічний трансфер.

Крім проведення дослідних розробок і їх комерціалізації підприємницькі університети виконують і інші, не властиві традиційним ЗВО функції, пов'язані з ліцензуванням наукових розробок, сприянням утворенню компаній, розвитку територій тощо.

Існуючи підходи до створення підприємницьких університетів, що входять до Європейського консорціум інноваційних університетів, наведені у табл. 3.

Таблиця 3. Підходи до створення підприємницьких університетів (закордонний досвід), складено автором на основі [4]

Підхід	Характеристика	Університети
Науково-дослідний	Прикладне використання наукових результатів (в т.ч. фундаментальних)	Уорвік (Англія) Оксфорд (Англія)
Технологічний	Формування і апробування нових технологій (в т.ч. промислових)	Чалмерс (Швеція) Твенте (Нідерланди) Гельзенкірхен (Німеччина) Каталонський (Іспанія)
Ресурсно-інноваційний	Задоволення потреб суспільства через розробку, накопичення і узагальнення ресурсів університету (кадри, інформаційні технології і т.д.)	Джеонсу (Фінляндія) Стратклінд (Шотландія)

Виходячи з проведеного аналізу зарубіжного досвіду, слід зазначити, що за теперішнього часу найбільший розвиток у світі отримали класичні, технічні, технологічні, «інноваційні», «підприємницькі» або «корпоративні» університети [4].

Ці обставини обумовлюють тенденцію оформлення нової інституціональної моделі освіти, в якій ЗВО може розглядатися як освітня підприємницька корпорація. Термін «universitas» з латинського перекладається як корпорація: перші університету являли собою корпорації людей інтелектуальної праці. Поняття «корпорація» зустрічається в різних галузях наукового знання. Найбільш часто воно використовується в економічній теорії та політології. Корпорація, як відомо — це форма спільної діяльності людей для досягнення єдиної мети. Важливою особливістю визначення є те, що таке соціальне явище, як «корпорація» охоплює не все суспільство, а лише деяку його частину зі своєю цільовою орієнтацією, установками і цінностями.

Обґрунтованість віднесення університетів до підприємницько-корпоративних структур, за твердженням багатьох вчених, обумовлено процесами, які протікають в сучасних організаціях. Організації постійно живуть в умовах змін. Щоб адекватно реагувати на зміни і адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, потрібна постійно діюча адаптивна система, яка б ідентифікувала себе у конкурентному середовищі як ціле, та могла б йому протистояти і при цьому зберігати основи корпоративної культури компанії.

Досвід розвинутих країн, і в першу чергу США, показує, що для створення сучасних корпоративно-підприємницьких університетів недостатньо просто збільшення фінансування, регулювання та прозорості, необхідно ще і зміна системи управління, фінансування і стимулювання всередині університету. Ефективний розвиток вузівської корпорації досягається при

наявності спільної мети, сформульованої у вигляді місії. Місія ЗВО може як відображати корпоративні цінності, так і залежати від статусних характеристик вузу.

Розвиток підприємницької культури і ефективна співпраця університетів, корпорацій і державних установ є необхідною умовою для успішної еволюції університету і його активної участі в регіональній економіці. Підприємницька діяльність у сфері вищої освіти є специфічною діяльністю, пов'язаною з високими фінансовими ризиками, яка виконує функцію економічного механізму розвитку ЗВО, що розширює канали взаємодії з зовнішнім середовищем. Трансформація ролі університету у рівні епохи в житті суспільства наведена на рис. 1.

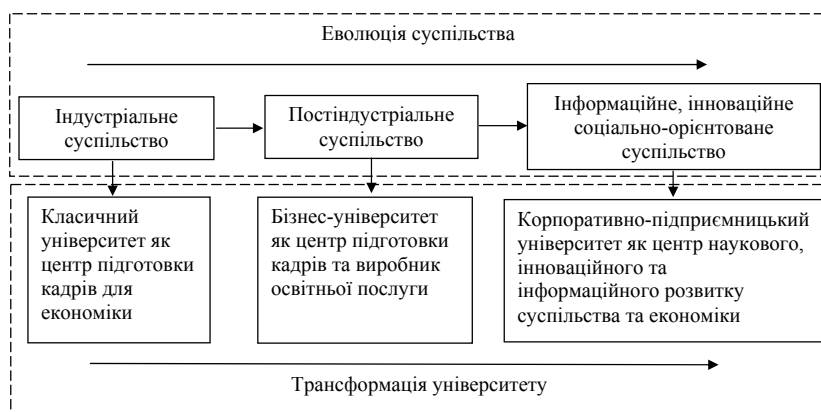


Рис. 1. Трансформація ролі університету в житті суспільства

Корпоративно-підприємницький університет це господарюючий суб'єкт, який акумулює матеріальні засоби з різних джерел, інвестує ці кошти у власний розвиток і формує власну фінансову та інвестиційну політику. Узагальнені думки вчених щодо сутності, рис та характеристик корпоративно-підприємницького ЗВО [12; 13; 14; 15; 16], а також власне визначення наведено на рис. 2.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративно-підприємницький ЗВО – це освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація.

У сучасних умовах використання моделі корпоративно-підприємницького ЗВО є оптимальною стратегією розвитку вищої школи та вдосконалення університетської освіти. ЗВО поступово повинен стати центром інноваційної діяльності, активним учасником соціально-економічного життя.

На рис. 3 наведений авторська організаційно модель до трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО. Сьогодні

необхідно розглядати сучасну роль університету як головного елемента вищої освіти з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку ЗВО. Університети повинні своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, задовольняти одночасно і соціальні запити суспільства, і вимоги ринку. Окрема увага повинна приділятися бар'єрам та обмеженням, що стримують розвиток корпоративно-підприємницького ЗВО.

Корпоративно-підприємницький ЗВО – це освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двослоїної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація (авторське визначення)

використовує сучасну систему корпоративного управління, має ознаки корпорації, діє як соціально-економічний інститут, використовує принципи корпоративізму, корпоративний кодекс, який базується на місії та стратегічному баченні

підпорядковується корпоративній підприємницькій культурі, підтримує академічну комерцію та ефективно функціонує в зазначених умовах;

заробляє кошти під час здійснення своєї статутної освітньої 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, досягає соціального ефекту в процесі громадської, суспільної та виховної роботи;

має підприємницьке бачення та підприємницькі навички, знаходить і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності застосовує підприємницькі прийоми, використовує корпоративну структуру управління – найвищі управлінці (керівники директорату), керівники підрозділів, співробітники структурних одиниць (підрозділів);

успішно комерціалізує результати своїх НДДКР і ефективно використовує свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях;

активно знаходить і використовує додаткові (диверсифіковані) джерела фінансування своєї статутної академічної діяльності;

активно навчає студентів усіх категорій і слухачів курсів підприємництва і наукам з організації і управління бізнесом, створює бізнес-інкубатори, запрошує до викладацької роботи і практичного керівництва провідних (успішних) підприємців;

має тісні зв'язки з промисловістю і бізнесом, активно сприяє місцевому, регіональному інноваційному розвитку та економічному зростанню нації

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

Рис. 2. Основні риси та характеристики сучасного корпоративно-підприємницького ЗВО, розроблено автором



Рис. 3. Організаційна модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО, розроблено автором

Ґрунтуючись на роботах І. Ансоффа, можна стверджувати, що стратегічні можливості будь-якої організації безпосередньо залежать від її архітектури, під якою слід розуміти інфраструктуру, технології, інформаційно-комунікаційні системи, організаційну структуру та організаційну культуру організації [17].

Теоретичний термін архітектоніка складається з двох слів грецького походження: *archi* — головний і *tektonos* — будувати, тобто «головна будівля». Архітектоніка позначає головний (основний) принцип побудови і загальну систему зв'язків між окремими частинами цілого. Архітектоніка складається з безлічі фрагментів та стає цілісністю в результаті діяльності суб'єктів, які входять у взаємодію у процесі досягнення мети.

Для архітектоніки корпоративно-підприємницького ЗВО характерним є: згуртована команда топ-менеджерів, націлена на зміни; децентралізована система управління, що ґрунтується на проектному підході, стратегічному та корпоративному управлінні, а також управлінні за цілями; матрична або сіткова організаційна структура; підприємницька корпоративна культура; орієнтація на ефект синергії; формування наукового, освітнього та інноваційного простору.

На відміну від класичних підприємницькі ЗВО поєднують викладацьку, науково-дослідницьку і комерційну діяльність та отримують від неї дохід, а також мають у своїй структурі об'єкти інноваційної інфраструктури. Тим самим університет вибудовує моделі підготовки фахівців, які націлені, з одного боку, на підготовку і випуск поколінь інноваторів, а з іншого — на виробництво інноваційних ідей і продуктів для різних галузей економіки.

Важливе значення для перетворення традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО мають інструменти трансформації:

- перехід на стратегічне управління, що дозволяє гнучко реагувати та проводити своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику зовнішнього середовища і домагатися конкурентних переваг;
- впровадження гнучкої організаційної структури, методів управління і самоврядування;
- диверсифікація продуктового портфеля (розвиток інноваційної освіти, інтеграція наукової, навчальної та інноваційної діяльності університету з метою створення нових «продуктів університету» і вдосконалення вже існуючих);
- розширення фінансової бази: активний пошук і залучення нових, вдосконалення існуючих каналів фінансування;
- формування підприємницької корпоративної культури та інтрапренерства як підґрунтя внутрішнього конкурентного середовища, розширення соціальної бази управління.

Висновки. В умовах адаптації закладів вищої освіти до функціонування в умовах ринку необхідним виглядає їх трансформація відповідно до концепції підприємницького університету. Спираючись на закордонний досвід можна стверджувати, що віднесення університетів до підприємницько-корпоративних структур, обумовлено процесами, які протікають в сучасних організаціях. Щоб адекватно реагувати на зміни і адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, потрібна постійно діюча адаптивна система, яка б ідентифікувала себе у конкурентному середовищі як ціле, та могла б йому протистояти і при цьому зберігати основи корпоративної культури компанії.

Корпоративно-підприємницький ЗВО доцільно розглядати як освітню організацію, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів

(інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація. У сучасних умовах використання моделі корпоративно-підприємницького ЗВО є оптимальною стратегією розвитку вищої школи та вдосконалення університетської освіти. ЗВО поступово повинен стати центром інноваційної діяльності, активним учасником соціально-економічного життя.

1. *Clark B. R.* Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. London and New York [Text] / B. Clark. – International Association of Universities Press and Pergamon-Elsevier Science, 1998. 198 p.
2. *Stevens A. J.* The Enactment of Bayh-Dole [Text] / A. J. Stevens. London: J. of Technology Transfer, 2004. No 29 (1). P. 93-99.
3. *Ropke J.* The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy [Text] / J. Ropke. N.Y., 1998. 244 p.
4. *Schulte P.* The entrepreneurial university: a strategy for institutional development [Text] / P. Schulte. – London: Higher education in Europe, 1998. Vol. 29. P. 187-193.
5. *Кочетков Г.Б.* Предпринимательство как фактор развития / Г. Б. Кочетков // Канада. Экономика, политика, культура. 2003. № 6. С. 46-65.
6. *Kochetkov G.B.* Predprinimatel'stvo kak faktor razvitiya / G. B. Kochetkov // Kanada. Ekonomika, politika, kul'tura. 2003. № 6. С. 46-65.
7. *Исследовательские университеты США: механизм интеграции науки и образования.* Под ред. В.Б. Супяна. М.: Магистр, 2013. 399 с.
8. *Issledovatel'skie universitety SShA: mekhanizm integratsii nauki i obrazovaniya.* Pod red. V.B. Supyana. M.: Magistr, 2013. 399 s.
9. *Диваева Э.* Зарубежный опыт формирования инновационной системы в регионах / Э. Диваева, А.Мухамедьяров // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2011. №3. С. 92-99.
10. *Divava E.* Zarubezhnyy opyt formirovaniya innovatsionnoy sistemy v regionakh / E. Divava, A.Mukhamed'yarov // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal. 2011. №3. С. 92-99.
11. *Кларк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Б.Р. Кларк. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2011. 240 с.
12. *Klark B. R.* Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii / B.R. Klark. M.: Izd. dom GU-VShE, 2011. 240 s.
13. *Масленников В.В.* Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 8. С. 54-59.
14. *Maslennikov V.V.* Predprinimatel'skiy universitet kak model' podgotovki upravlencheskikh kadrov novogo tipa // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya). 2012. № 8. С. 54-59.
15. *Михайлов В.Н.* Исследование зарубежного и отечественного опыта создания университетов предпринимательского типа / В. Н. Михайлов // Вестник университета / Гос. ун-т упр. 2014. № 12. С. 220-227.
16. *Mikhaylov V. N.* Issledovanie zarubezhnogo i otechestvennogo opyta sozdaniya universitetov predprinimatel'skogo tipa / V. N. Mikhaylov // Vestnik universiteta / Gos. un-t upr. 2014. № 12. S. 220-227.
17. *Романовський О. О.* Феномен підприємництва в університетах світу: монографія / О. О. Романовський – Вінниця : Нова Книга, 2012. 504 с.
18. *Romanovskiy O.O.* Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu: monohrafiia / O.O. Romanovskiy – Vinnytsia : Nova Knyha, 2012. 504 s.
19. *Осіпова А.М.* Університет як регіональна корпорація / А. М. Осіпова // Соціологічні дослідження. 2004. № 11. С. 105-110.
20. *Osipov A.M.* Universytet yak rehionalna korporatsiia / A. M. Osipova // Sotsiologichni doslidzhennia. 2004. № 11. S. 105-110.

13. *Боголиб Т. М.* Университет как экономическая корпорация (опыт США) / Т. М. Боголиб // Вісник економічної науки України. 2010. № 2. С. 13-17.

Bogolib T. M. Universitet kak ekonomicheskaya korporatsiya (opyt SShA) / T. M. Bogolib // Visnik ekonomichnoï nauki Ukraïni. 2010. № 2. S. 13-17.

14. *Онопrienко В. И.* Университет как корпорация: проблема ответственности / В. И. Оноприенко // Вісник Національного авіаційного університету. Серія : Філософія. Культурологія. 2017. № 1. С. 23-29.

Onoprienko V. I. Universitet kak korporatsiya: problema otvetstvennosti / V. I. Onoprienko // Visnik Natsional'nogo aviatsiynogo universitetu. Seriya : Filosofiya. Kul'turologiya. 2017. № 1. S. 23-29.

15. *Гительман Л.* Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания / Л. Гительман, А. Исаев [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.management.com.ua/cm/cm046.htm>.

Gitel'man L. Korporativnyy universitet: kontseptsiya, usloviya i etapy sozdaniya / L. Gitel'man, A. Isaev [Elektronniy resurs]. Rezhim dostupa : <http://www.management.com.ua/cm/cm046.htm>.

16. *Гвоздецька І. В.* Особливості формування інноваційного корпоративного університету в корпоративних структурах / І. В. Гвоздецька, О. А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 4. С. 325-328.

Hvozdet'ska I. V. Osoblyvosti formuvannia innovatsiinoho korporativnoho universytetu v korporativnykh strukturakh / I. V. Hvozdet'ska, O. A. Fomova // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010. № 5. T. 4. S. 325-328.

17. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.

Ansoff Y. Stratehycheskoe upravlenye / Y. Ansoff / Sokr. per. s anhl. M.: Ekonomyka, 1989. 519 s.