

УДК 338.24:37.014.54(477):378.112

*О. О. Романовський,  
доктор економічних і педагогічних наук, професор, ректор,  
Українсько-американський гуманітарний інститут  
"Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в Україні" (м. Київ)*

## **РОЗВИТОК АКАДЕМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*О. О. Romanovskyi,  
Doctor of economic and pedagogical sciences, professor, rector of the  
Ukrainian-American Humanitarian (Liberal Arts) Institute  
"Wisconsin International University (USA) Ukraine" (Kiev)*

### **DEVELOPMENT OF ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURIAL HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

*Стаття присвячена аналізу проблем академічного підприємництва в системі вищої освіти, дослідженню особливостей діяльності інноваційних підприємницьких ВНЗ у глобальному суспільстві, розгляду питань утворення корпоративної підприємницької культури ВНЗ. Доведено, що трансформація університетів у підприємницькі відбувається завдяки наявності необхідних складових: інноваційній політиці ВНЗ; підприємницьким перетворенням, які можуть відбуватися лише під безпосереднім впливом інноваційних відносин в колективі співробітників навчального закладу; сформованої корпоративної підприємницької культури. Характер цих відносин може або сприяти, або протидіяти впровадженню підприємницьких ідей у ВНЗ. Виділено характерні для підприємницьких ВНЗ особливості.*

*The article analyzes the problems of academic entrepreneurship in higher education, research characteristics of innovative entrepreneurial universities in the global society. Issues of formation of corporate culture of entrepreneurial universities are studied. It is proved that the transformation of universities into entrepreneurial Higher Educational Institutions is happens due to the necessary components: innovation policy of institutions; entrepreneurial transformation that can take place only under the direct influence of innovative relations in the staff of the institution; formed a corporate business culture. The nature of these relationships can either promote or oppose implementation of entrepreneurial ideas in universities. The specific features to entrepreneurial universities are highlighted.*

**Ключові слова:** *академічне (університетське) підприємництво; підприємницькі університети; інтегрована підприємницька культура ВНЗ; глобальне суспільство.*

**Keywords:** *academic (university) entrepreneurship; entrepreneurial universities; integrated entrepreneurial institutions culture; global society.*

#### **Вступ.**

В умовах глобалізації освіти, економічних криз і стабільного повсюдного зменшення державної бюджетної підтримки вищої освіти найкращі перспективи для виживання, удосконалення своєї діяльності і процвітання мають

підприємницькі ВНЗ. Провідні фахівці в цій сфері вважають, що високі показники розвитку і серйозний вплив як на систему освіти, так і на регіональну та національну економіку здійснюють або підприємницькі, або обрані державою університети, що мають стабільну фінансову підтримку [1-3].

Світ піддається постійним змінам, що погіршує умови життя на Землі. Об'єктивні і суб'єктивні причини, загрози для цивілізації, пов'язані з нерозумною діяльністю людей. Освіта, виховання, культура, науково-обґрунтовані і розумні дії людства можуть лише сповільнити невтішну тенденцію руйнування навколишнього середовища і природних ресурсів. Надзавданням у цьому плані є спрямована роз'яснювально-виховна діяльність ВНЗ – великих і малих, дослідних і навчальних, які повинні зробити все можливе, щоб байдужі особи, причетні до знищення життя на Землі, кардинально змінили свій світогляд і припинили шкідливі дії.

### **1. Інноваційні підприємницькі ВНЗ, орієнтовані на економіку знань**

В останні три десятиліття велику увагу в провідних економічно розвинених країнах світу приділяється розвитку наукових досліджень, які безпосередньо впливають на економічне промислово-індустріальне стан держав. Так, наприклад, дослідження конкретних прикладів " нової ролі університетів в економіці знань", підтвердили збільшення зростання впливу ВНЗ на економічний і науковий розвиток Європи, США та інших країн світу [1; 2]. З одного боку – таких провідних приватних ВНЗ США, як Стенфордський університет ("Силіконова Долина") і Масачусетський Технологічний інститут ("Маршрут 128"), з іншого боку – десяти державних університетів США, загальною особливістю яких є їх близькі і досить тісні стосунки з рідними штатами. Серед них – університет штату Північної Кароліни, Технічні університети штатів Джорджія і Вірджинія, Техаський А & М університет на півдні, університети штатів Огайо і Пенсільванія, університет Пурдю (штат Індіана), університет штату Вісконсін на центральному заході, університет штату Юта в регіоні Скелястих гір і університет Кароліни в Сан-Дієго на західному узбережжі. Інший аналіз, в якому приділялася особлива увага так званому "науково-обґрунтованого економічному розвитку", також відзначив позитивні результати ділового співробітництва "університет-штат". Позитивний досвід був зафіксований на великій території – від штату Мен і до штатів Луїзіана, Канзас, Монтана і Орегон [2].

Результати діяльності провідних ВНЗ економічно розвинених країн світу вказують на важливість впровадження інноваційного підприємництва в їх діяльності [1-3]. Кращих результатів науково-дослідної та освітньої діяльності досягли так звані "підприємницькі університети", які за Б.Р.Кларком "утворюють цілу соціальну систему, тобто охоплюють університет у цілому, всі його підрозділи (відділи), дослідницькі центри, викладачів (співробітників) і відділення (філії) [1].

Зміст і сутність терміну "підприємництво" стосовно до ВНЗ полягає у свідомому зусиллі, направленому на побудову і розвиток нового (інноваційного) підприємницького навчального закладу, що вимагає багато сил і спеціальної діяльності. Не бояться ризикувати, коли кінцевий результат невідомий, – ось один з головних принципів такої діяльності та запорука успіху. Підприємницький університет активно шукає можливості нововведень в тому, як він виконує навіть свої основні функції. Підприємницький університет прагне привнести суттєві зміни організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися в більш вигідній ситуації. Підприємницькі університети прагнуть стати відмінними від інших і діяти за своїми власними правилами. Інституційне підприємництво може бути розглянуто двояко: і як процес, і як кінцевий результат [1; 2].

Протягом деякого часу в науковому світі два терміни "підприємницький" і "інноваційний" застосовувалися (використовувалися) як синоніми. Однак, концепція "інноваційного" університету є більш привабливою, оскільки вона є більш м'якою в 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 з підприємцями (на їхню думку – агресивними людьми, орієнтованими лише на бізнес і отримання прибутку будь-якою ціною). Головними особливостями підприємницького ВНЗ і підприємницької діяльності у сфері вищої освіти в цілому є необхідність обов'язкового збереження академічної суті навчального закладу, науковості, високого рівня надання освітніх послуг і виконання наукових досліджень, підтримка високих морально-етичних норм, властивих університетському середовищу, збереження освітніх, наукових і культурних традицій, попередніх досягнень, високого іміджу та примноження заслуг ВНЗ і системи вищої освіти. Тому сфери підприємницької діяльності ВНЗ, на наш погляд, можуть бути такими:

- контрактні форми надання різноманітних освітніх послуг і виконання прикладних (на замовлення) наукових досліджень з подальшою розробкою техніки, технологій, методів, методик, ноу-хау;
- підготовка на контрактній основі навчально-методичних матеріалів (підручників, посібників, науково-методичних комплексів);
- проведення наукових і професійних (наприклад, медичних, юридичних, патентних, археологічних, мистецьких тощо) експертиз, підготовка на контрактній основі фахівців вищої кваліфікації (магістратура, докторантура), перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців різних галузей народного господарства;
- організація різноманітних міжнародних навчальних, наукових, культурних, спортивних та розважальних програм (у тому числі – за кордоном для громадян своєї країни, а 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, до вступу до ВНЗ);
- організація силами співробітників ВНЗ різних загальноосвітніх (просвітницьких), культурних, спортивних, оздоровчих та інших заходів або надання для таких цілей в оренду стороннім юридичним особам ресурсів свого ВНЗ;
- надання таких супутніх послуг абітурієнтам та студентам, як: профорієнтація; пошук місць стажування та працевлаштування (допомога працевлаштування); консультації для іноземних студентів із міграційних питань, пошук житла і допомога у тимчасовому працевлаштуванні (повний робочий день або неповний день); допомога абітурієнтам та студентам у пошуку джерел фінансової підтримки їх навчання, проживання та харчування (стипендій, фондів, різноманітних грантів, спонсорів тощо);
- організація при ВНЗ різних 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 автомобільної справи і керування автомобілем; фотомайстерні; дизайнерські центри; поліграфічно-видавничі центри; майстерні з надання слюсарних та столярних послуг; експериментальні майстерні з виробництвами; сільськогосподарські ділянки з виробництвом сільськогосподарської продукції; лісництво тощо).

Головними ж 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.

Для трансформаційних перетворень традиційних ВНЗ у підприємницькі навчальні заклади (або науково-освітні корпорації) недостатньо лише команди "зверху" або бажання кількох впливових осіб. В одному місці в один і той же час повинні зійтися "бажання (ініціатива)", "можливості" і "умови". Велике значення має фактор "везіння" ("щасливий збіг обставин"). Як відомо ВНЗ – це освітній або науково-освітній заклад, що реалізує освітні професійні програми вищої освіти за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями та забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей. Він здійснює наукову та науково-технічну діяльність, просвітницьке та наукове обслуговування суспільства, є центром освіти, науки і культури. Всі ці завдання виконують люди, від волі, бажання, умінь, кваліфікації, майстерності і сміливості яких залежить кінцевий результат. Якщо цей "живий механізм" налаштований на досягнення перемоги, і якщо в ньому є необхідні лідери з певними якостями, такий ВНЗ повинен реалізувати всі наявні можливості, стати підприємницьким і досягти значних результатів. У такому випадку керівники та співробітники повинні володіти такими якостями та вміннями, як: сила волі; підприємницьке бачення; підприємницька ідея; вміння ризикувати; вміння не боятися відрізнятись від інших, собі подібних; бажанням у що б то не стало добитися успіху; шукати нові можливості; готовність (спрага) до інновацій; досконале вивчення запитів суспільства, спільноти (місцевої, регіональної, федеральної або загальнодержавної, міжнародної); вміння знаходити можливості; вміння переконувати; вміння керувати (процесами і людьми); вміння домовлятися; вміння знаходити спонсорів; вміння представляти свої результати щонайкраще; вміння працювати в межах законодавства; вміння йти на компроміс; вміння відстоювати свою точку зору; вміння згуртовувати колег і вселяти в них оптимізм; бути одночасно і оптимістом (щодо майбутніх успіхів і колективної співпраці) і песимістом (щодо оцінки власної діяльності, отриманих результатів, якості своєї роботи); вміння завойовувати довіру; вміння захоплювати ринки; вміння перемагати в дискусіях, спірних ситуаціях; вміння підбирати і розставляти виконавців усіх рівнів; вірити людям, але довіряти лише фактам тощо [4].

Б.Р.Кларк вважає, що для трансформації звичайного університету в підприємницький, необхідними умовами є, по-перше, посилення центрального управлінського ядра (управлінського стрижня), яке керує університетом; по-друге, диверсифікація джерел доходу; по-третє, розвиток гнучкої периферії, використовуючи структури комерціалізації інтелектуального капіталу; по-четверте, стимулювання академізму (академічних основ університету); по-п'яте, посилення колегіальності в прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності ВНЗ; по-шосте, формування загальноуніверситетської (корпоративної) підприємницької культури [1; 2]. При цьому необхідно мати на увазі, що підприємницькі нововведення є невід'ємними від колегіальності, автономії, академічних досягнень ВНЗ і загальної підприємницької культури всіх співробітників університету. Важливим для організації та діяльності інноваційних

підприємницьких ВНЗ є своєчасне формування і подальше закріплення корпоративної академічної підприємницької культури навчального закладу.

Слід підкреслити, що в глобальному світі однією з головних функцій університетів є інтернаціоналізація навчання, що дозволяє провідним ВНЗ світу суттєво підвищити роль вищої освіти, підготувати кваліфіковані кадри для слаборозвинених країн і країн, що розвиваються, вплинути на розвиток у цих країнах економіки.

## **2. Передумови впровадження підприємництва у ВНЗ**

Багато країн у світі, в тому числі – економічно розвинені, більше не можуть або не хочуть брати на себе зобов'язання щодо надання безкоштовної вищої освіти своїм громадянам. Так, наприклад, Франція, Великобританія, ФРН, Італія і багато інших країн світу не мають достатніх бюджетних коштів для фінансування безкоштовної для своїх громадян вищої освіти. У цих країнах, у зв'язку з введенням оплати за навчання у ВНЗ, відбуваються студентські страйки, які часто переростають у протистояння з поліцією і громадянську непокору. У той же час, оплата освітніх послуг ВНЗ є, по-перше, важливим джерелом фінансування навчальних закладів; по-друге, стимулом для студентів ефективно і швидко вчитися. Також важливим джерелом підтримки та розвитку ВНЗ є впровадження ними підприємництва (чому є свідченням позитивний досвід багатьох університетів США та інших країн) [1-3].

Причини переходу ВНЗ більшості країн світу на платну форму навчання і необхідність упровадження в них інноваційного академічного підприємництва зумовлені економічними негараздами і суперечностями в суспільстві. Серед них:

1. Постійні економічні кризи і недостатні бюджетні асигнування на фінансування системи освіти і, в першу чергу, вищої освіти.

2. При тому, що вища освіта є необхідним для отримання великої кількості професій (спеціальностей), вона більше не розглядається державами (урядами держав) багатьох країн як "необхідно благо, яке має надаватися державою безкоштовно" (наприклад, як початкова і середня освіта; фінансова допомога для безробітних; недороге або зовсім безкоштовне медичне обслуговування для бідних, безкоштовне харчування, одяг та інші безкоштовні послуги з боку держави для нужденних громадян). Від зобов'язань надання безкоштовної для своїх громадян вищої освіти економічно розвинені держави поступово переходять до взяття на себе зобов'язань з надання рівних можливостей та доступу до вищої освіти всім верствам населення своєї країни. Таким чином, вища освіта розглядається вже більше як приватне, а не суспільне благо, а суспільство має тільки забезпечити рівний доступ до нього для всіх своїх громадян. Крім того, товарно-грошові відносини в процесі надання вищої освіти (контракти на надання/отримання освітніх послуг) вже давно перетворили вищу освіту в продукт – послугу, при наданні якої існують як "замовник", так і "виконавець".

3. Надання громадянам деяких економічно розвинених країн практично безкоштовної освіти з можливістю ще й отримувати стипендію (від ВНЗ, держави або фондів та спонсорів) веде до небажання багатьох студентів швидко завершувати навчання у ВНЗ, укладатися в намічені терміни (бакалавр – від 3,5 до 4 років, магістр – від 1 до 2 років) і призводить до розтягнення періоду їх навчання (кращий приклад –

ФРН). Система надання безкоштовної вищої освіти всім бажаючим призводить до порушення ринкових механізмів і балансу інтересів громадян і суспільства: платники податків оплачують додаткові роки навчання таких студентів; ВНЗ своєчасно не готують фахівців необхідних професій для існуючого ринку праці; такі "горе-студенти" навмисно затягують період свого навчання, щоб якомога довше не приступати до самостійного життя та виконання самостійної (професійної) діяльності.

4. Світові процеси глобалізації, об'єднання Європи, стрімке зростання чисельності населення азіатських і східних країн, воєнні конфлікти призводять до значної й неконтрольованої міграції мільйонів громадян з бідніших до більш заможних країн –

головним чином до економічно розвинених держав світу. Мігрують і молоді люди студентського віку, навчання яких за рахунок бюджету в країнах демократії виявляється надзвичайно обтяжливою для їх корінних громадян – платників податків. У зв'язку з цим основні цінності демократії – свободи, вільні і рівні можливості для всіх і кожного – вступають у протиріччя з економічними інтересами корінних громадян, які в умовах економічних негараздів за рахунок своїх податків мають оплачувати навчання іноземців. Фінансова підтримка емігрантів та іноземців за рахунок своїх власних податків стає небажаною для резидентів економічно розвинених країн як за соціально-політичними мотивами (різні культурні традиції, відмінності в релігії і ставленні до демократичних цінностей, приналежність декого з емігрантів до криміногенних угруповань), так і суто економічними (поява нових конкурентів на ринку праці цих держав, витіснення місцевих працюючих і збільшення числа безробітних серед корінного населення).

5. Головними ж і першочерговими проблемами всього людства в умовах глобалізації є перенаселення Землі і недолік продуктів харчування, екологічна небезпека життя населення планети, моральне розкладання суспільства і, як наслідок, порушення важелів моральної рівноваги в сфері економіки, споживання, а також – майже в усіх сферах людського життя. Тому проблема – "за які (або за чиї) кошти надавати вищу освіту" – переходить з площини морально-етичної (або політичної) у винятково економічну і виглядає досить другорядною на тлі дійсних загроз існуванню життя на планеті. При цьому, підкреслимо, що вища освіта покликана випереджати по всіх напрямках розвиток людства і бути

головним чинником, що сприяє подоланню конфліктів і негараздів у суспільстві, а також інтенсивнішого використання природних ресурсів Землі.

Зазначені проблеми можуть у якійсь мірі пояснити, чому уряди різних держав (і, в першу чергу – економічно розвинених) поступово відмовляються від безкоштовного надання вищої освіти, і чому будуть орієнтуватися на впровадження платної форми навчання та академічного підприємництва у ВНЗ. Така необхідність об'єктивно виникла вже давно, тому європейська соціально-орієнтована ринкова економіка в цьому питанні почала запозичувати досвід ліберальної ринкової економіки США. Навіть – в економічно ліберальній Великобританії, де уряд вирішив регулювати (контролювати) ціни на освіту у ВНЗ. Але всі європейські країни, а також країни інших континентів, мають свої відмінності в поглядах на те, як надавати вищу освіту, чому вчити у ВНЗ і як керувати системою вищої освіти.

Досвід фінансування вищої освіти США та підприємницької діяльності університетів і коледжів у сфері "заробляння коштів" без порушення, а, навпаки, з посиленням і зміцненням своєї академічної суті, свідчить, що США значно випереджає інші країни світу в цій сфері [1-3]. А університети і коледжі США відіграють, на наш погляд, більш значну роль в американському суспільстві, ніж ВНЗ в інших країнах світу.

З початку 1960-х років вища освіта США все більш і більш набувала приватного характеру з точки зору фінансування. Парадоксально, що це відбувалося в той час, коли відсоток контингенту студентів державних ВНЗ постійно зростає. За прогнозами американських експертів державне фінансування освіти в США буде і далі скорочуватися в реальному вираженні. Це означає, що з кожним роком все менше і менше старшокурсників отримуватимуть бюджетну фінансову допомогу. Вартість навчання постійно збільшується, а державна політика переносить акцент на довгострокові позики, а не на дотації студентам. США також відходить від обов'язків надавати доступ до здобуття вищої освіти всім громадянам як "загальнодержавне благо" і "основне право" в умовах демократії (в державному секторі це означає значне скорочення студентських місць і можливостей вступити до ВНЗ). Це відчуття "права" є наслідком 1960-х років і пустило глибоке коріння в американському суспільстві, особливо – в його середньому класі. У перспективі доступ до здобуття вищої освіти стане переважно приватним благом, тому що суспільне зобов'язання має служити точним суспільним цілям: забезпечувати відповідним чином підготовлену робочу силу і рівноправну участь різнобарвного і різноманітного за походженням населення в трудових ресурсах в економіці країни. З погляду на це виникає необхідність керувати прийомом до ВНЗ для того, щоб забезпечити досягнення мети в межах наявних ресурсів. Такий акцент на фінансування вищої освіти, як на "стратегічне інвестування", починаючи з середини 1980-х років формує значну частину державної політики США [5]. Як підкреслює міністр освіти США Маргарет Спеллінгс: "Близько 80% робочих місць у найбільш швидко розвиваються галузях вимагають освіти, вище середнього. Отже, як ніколи раніше, сьогодні важливо мати вищу освіту. Незважаючи на те, що Департамент освіти США підтримує і фінансує вищу освіту, він не є центральним органом управління. Здебільшого коледжі та університети функціонують як самоврядні установи і мають значну незалежність і свободу" [6, с. ii]. Це надає ВНЗ широкі можливості для використання академічного підприємництва та диверсифікації джерел фінансування, постійного розвитку та зміцнення.

Як результат економічних криз і спадів в економіці, значна кількість ВНЗ різних країн світу, починаючи з кінця 1960-х років, піддаються трансформаціям і змінам: деякі з них вже стали меншими, скоротивши програми, персонал і обмеживши кількість набору студентів; інші об'єдналися, зміцнивши матеріально-технічну базу та науково-викладацький персонал; а деякі взагалі перетворилися на освітні або науково-освітні корпорації, стали на рейки підприємництва, створивши так званий феномен "підприємницького ВНЗ". Підприємницька діяльність ВНЗ сьогодні є одним із важливих шляхів їх стабільного розвитку і процвітання.

### **3. Інтегрована підприємницька культура ВНЗ**

Зарубіжний досвід свідчить, що для всіх відомих та успішних підприємницьких ВНЗ характерною є наявність обмеженої кількості співробітників з підприємницькими якостями (здатками). Це, як правило, представники вищого (центрального) керівного складу, керівники структурних підрозділів, у яких є повноваження вносити і реалізовувати інноваційні ідеї та пропозиції, а також – частина співробітників, основними завданнями яких є залучення фінансів шляхом виявлення та використання додаткових ресурсів і джерел. Важливою складовою успішної підприємницької діяльності таких ВНЗ є висококваліфіковані та професійні менеджери, а також добре підібраний академічний персонал (викладачі, науковці), які поділяють підприємницькі інноваційні ідеї та прагнення вищого (центрального) керівництва.

Виділимо такі характерні для підприємницьких ВНЗ особливості:

1. Підприємницькі ВНЗ, як правило, не мають великої кількості підприємців у своєму складі (по-перше, це неможливо, а, по-друге, ВНЗ немає необхідності мати велику кількість підприємців). Як правило, кількість підприємців залежить від кількості підприємницьких напрямків, які існують і розвиваються у закладі. Інші співробітники (яких більшість) – це менеджери (керівники) різних рівнів (проректори, директори інститутів, декани, керівники інших структурних підрозділів) і виконавці (професорсько-викладацький, науковий і допоміжний персонал).

2. Підприємницькі напрями – це ті, які можуть у межах чинного законодавства та відповідно до унікальних місій ВНЗ привести університети і коледжі до фінансових успіхів, отримання додаткових джерел фінансування, вироблення нових видів науково-освітньої та інженерно-технічної продукції, надання новітніх або вдосконалених освітніх послуг, а також – підвищення іміджу та зміцнення позицій ВНЗ в країні і за кордоном.

3. Головним підприємцем повинен бути ректор/президент (бажано – проректори/ віце-президенти або хоча б один з проректорів/віце-президентів). Вони повинні мати "підприємницьке бачення", а також необхідні якості підприємців.

4. До університетських підрозділів, що виконують підприємницькі завдання, доцільно віднести:

- Службу набору студентів (місцевих/вітчизняних та іноземців).
- Службу зовнішніх комунікацій (відносин), у тому числі – міжнародних. Вона підшукує викладачів (вітчизняних і зарубіжних), бере участь у корпоративних заходах – за запрошеннями інших організацій, у діяльності професійних асоціацій та об'єднань; організовує програми направлення студентів і викладачів на зарубіжне навчання, практику та стажування, домовляється щодо умов таких зарубіжних програм.

- Служба пошуку ВНЗ-партнерів, з якими доцільно співпрацювати університетові. Вона співпрацює з: акредитаційними комісіями і різними престижними професійними асоціаціями; підприємствами і фірмами-партнерами, що беруть студентів на практику з подальшим їх працевлаштуванням у себе; підприємствами і фірмами-партнерами, що надсилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (у т.ч. – на курси і окремі лекції).

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

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

- Служба для планування та отримання прибутків від патентування та реалізації результатів НДР, трансферу технологій, роялті, від реалізації патентів, винаходів, "ноу-хау".

- Служба планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямків підприємництва та нових підприємств.

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

- Служба планування та організації публікацій і видавничої діяльності.

- Служба планування і проведення конференцій, семінарів та забезпечення участі в них представників ВНЗ.

- Служба організації позааудиторної діяльності для викладачів і студентів.

- Служба по роботі зі студентами та організації суспільно-корисної та соціальної діяльності.

- Служба, що належить до АГЧ і займається зароблянням для ВНЗ грошей, отримуючи доходи від:

- а) надання в оренду приміщень, спортивних майданчиків, загального (спільного) використання з бізнес-структурами площ і обладнання ВНЗ;

- б) надання супутніх послуг для студентів і сторонніх осіб;

- в) роботи студентського містечка.

Всі інші підрозділи і служби – навчальна частина, наукова частина, бухгалтерія, експлуатаційно-ремонтні та постачальницькі підрозділи АГЧ, відділ кадрів та інші, повинні працювати строго за інструкціями, очолюватися кваліфікованими керівниками (хорошими менеджерами) і мати кваліфікованих фахівців-виконавців.

Підприємницькі університети, так само, як і будь-які компанії, розвивають свою робочу культуру, яка вітає, сприяє і підтримує зміни. Така нова культура може початися з навіть невеликої інституційної ідеї про зміни. Надалі ця початкова ідея може і повинна розвиватися для того, щоб на її основі розвинулася нова (інноваційна) університетська культура. Сильна культура тримається корінням в сильній практиці. При змішуванні ідей практики питання культури університету стає ще важливіше, тому інституційна культура допомагає культивувати інституційну приналежність і певну репутацію. При трансформації університетів цінності та етичні переконання навчального закладу можуть вести до розвитку інших досить важливих елементів [1, с. 7-8].

Аналізуючи виникнення і розвиток університетської підприємницької культури, Дж. Девіс зазначив, що протягом останніх десятиліть діяльність ВНЗ Європи стала відрізнятися 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 та коледжами Європи, докорінно відрізняються від проблем класичних університетів в 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 рекомендованим прикладним дослідженням (а також таким, які можна вигідно продати). На перший план вийшли: широка інтернаціоналізація вищої освіти і запрошення на навчання великої кількості іноземних студентів; комерціалізація всіх видів діяльності ВНЗ (у тому числі – використання на комерційній основі кампусів, наданні приміщень ВНЗ, спортивних залів і майданчиків в оренду не студентам і нерезидентам тощо). Масштаби та обсяги комерційних послуг, що надаються зараз університетами та коледжами, залежать від їх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їх ринкової орієнтації і застосовуваних ними технологій [7, с. 25-26].

При формуванні поняття інтегрованої (корпоративної) культури ВНЗ будемо виходити з того, що університети, коледжі та будь-які інші типи ВНЗ усіх форм власності, можуть розглядатися як специфічні підприємства (корпорації, компанії, фірми) науково-освітнього типу, які мають особливі характерні риси академічної (університетської) культури. При цьому слід підкреслити, що університети – це організації зі своєю власною культурою, заснованою на

цілях, структурі, завданнях, і, найголовніше, на людях. Все це характеризується чіткими визначеннями, що достатньо важко порівняти з підприємницькою культурою.

Загальною у підприємства та університету є необхідність отримання доходів від власної статутної діяльності за рахунок: оптимізації наявних ресурсів; впровадження інновацій – нових технологій, програм, прийомів, пошуку нових ніш і ринків тощо; існування (функціонування) як організації (виробничий цикл/процес); використання техніки (технологій), управління та менеджменту різних рівнів. І підприємство, і ВНЗ визнаються і державою і суспільством, мають легалізовані реквізити, активи, права власності та обов'язки; використовують людські ресурси для виробництва товарів та надання послуг відповідно до вимог суспільства; повинні вміти екологічно та економічно 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) та ієрархією.

Різниця полягає в типі виробленої продукції (послуг); призначенні процедур управління та менеджменту; профілі штатних працівників (характеристик співробітників); стилі керівництва (менеджменту); відсутності чітких робочих критеріїв оцінки та гарантій життєвих перспектив. Це і демонструє відмінність у культурі цих двох типів організацій.

Насправді, відмінностей більше, ніж спільного. Тільки конкуренція, ініціатива і готовність експериментувати і сприймати прийдешні зміни (конкуренція між університетами і між країнами, науковцями та викладачами, студентськими повноваженнями, новими інформаційними технологіями), можуть допомогти в розвитку університетської культури. Тоді доцільним буде використання до університетської культури та підприємницької культури загального типологічного підходу.

Взагалі, оскільки організаційна (корпоративна) культура є вирішальним чинником функціонування, як підприємства, так і університету, спробуємо виділити і об'єднати спільні риси в їх корпоративних культурах.

Як уже зазначалося, академічна (університетська) культура має такі головні цінності, як: свобода вибору; свобода творчості; свобода від тиску (внутрішнього і зовнішнього); незалежність в роботі (творчості); необхідність цікавої роботи, цікавої теми, можливості самовираження за допомогою наукових досягнень (тематики і сфер наукової діяльності та наукових досліджень); творчість, у якій переважає внутрішня мотивація, а не матеріальні стимули, причому – більша частина життя підпорядкована і присвячена роботі. Необхідність самоствердження, поваги, з боку колег і громадськості, моральні стимули для професорів і науковців є вищими за матеріальні. Суспільне визнання і академічні нагороди є важливішими за матеріальні заохочення; вони часто негативно ставляться до втручання капіталу в "чисту і благородну сферу академічної діяльності" (мова йде про наукові дослідження і викладання), а також – до впливу законів бізнесу на наукову діяльність і навчання. А ще природним для академічного середовища є неприйняття зловживань і корупції у сфері їх діяльності.

Вчені, 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 їх місія є унікальною, а вони є нащадками і послідовниками старих університетських академічних традицій.

Так, наприклад, на думку австралійських дослідників пріоритетами в діяльності академічного працівника університету є: викладацька майстерність (ефективність викладання) і науково-дослідна 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 і тому ж ВНЗ (за винятком кар'єрного росту в інших навчальних закладах) і мати великий стаж роботи [8].

Тому інтегрована підприємницька культура ВНЗ, на наш погляд, може об'єднувати корпоративну (організаційну) культуру підприємства (компанії, корпорації, фірми тощо) з корпоративною університетською культурою (відносно академічної (статутної) діяльності, досліджень, освітніх послуг та супутньої науково-освітньої, культурно-виховної, просвітницької та господарської діяльності ВНЗ). Інтегрована (корпоративна) підприємницька культура ВНЗ повинна найкращим чином одночасно об'єднувати і поєднувати культуру співробітників підприємницької, менеджерської та виконавчої структури навчального закладу. Оскільки підприємницькі налаштованих керівників менше, ніж традиційних керівників (менеджерів) підрозділів ВНЗ, і набагато менше, ніж звичайних працівників-виконавців – викладачів і наукових співробітників, а також студентів, головним завданням вищого (центрального) керівництва ВНЗ є створення необхідних умов для позитивного сприйняття підприємницьких ідей і подальшого переконання всіх членів колективу закладу прийняти і розділяти запропоновані центральним керівництвом ідеї університетського (академічного) підприємництва.

Одним із основних завдань академічної установи є підтримка постійного зв'язку вироблених ВНЗ нових знань, науки, техніки, технологій з місцевим (регіональним і національним) співтовариством, бізнесом, економікою регіону та країни, а також із світовим розвитком науково-технічного прогресу.

## **Висновки.**

Трансформація університетів у підприємницькі відбувається завдяки наявності необхідних складових: інноваційній політиці ВНЗ; підприємницьким перетворенням, які можуть відбуватися лише під безпосереднім впливом інноваційних відносин в колективі співробітників навчального закладу; сформованої корпоративної підприємницької

культури. Характер цих відносин може або сприяти, або протидіяти впровадженню підприємницьких ідей у ВНЗ. Головним, на наш погляд, є ініціатива і бажання змін, постійне тяжіння до інновацій, націленість на вищі досягнення, прагнення до самого високому становищу вузу, до його високого іміджу, рейтингу серед національних і зарубіжних вузів, участь у розвитку регіональної і національної економіки, науки, техніки і технологій світового рівня. Українським ВНЗ при формуванні корпоративної підприємницької культури необхідно брати до уваги, що тільки бажання займатися підприємницькою діяльністю є недостатньою умовою. Необхідна умова – наявність підприємницьких ознак (якостей, задатків) у керівників і співробітників ВНЗ – це підприємницькі риси характеру, навички, типи поведінки [9, с.7-9; 10].

### Література

1. Clark, Burton R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. – U.K.: Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. – 164 p.
2. Clark, Burton R. *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. The Society for Research into Higher Education & Open University Press / England: McGraw-Hill, 2004. – 212 p.
3. Shattock, Michael. *The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization*. In: *Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities*. (Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002). Glasgow: University of Strathclyde, 2003. – pp. 10-21.
4. 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.
5. Макгинес Эймс, мл. Многообразие, открытость и гарантия качества. Политика в области высшего образования в США. // Чужая азбука. Еженедельное приложение к «Учительской газете». 4 апреля 1996 г., № 9, с. 2.  
Makgines Jeyms, ml. Mnogoobrazie, otkrytost' i garantija kachestva. Politika v oblasti vysshego obrazovanija v SShA. // Chuzhaja azbuka. Ezhenedel'noe prilozhenie k «Uchitel'skoj gazete». 4 aprilja 1996 g., № 9, s. 2.
6. Society & Values. *College and University Education in the United States* / U.S. Department of State / Bureau of International Information Programs. – Washington, D.C. 20547, U.S.A.: eJournalUSA, November 2005. – 59 p.
7. Davies, John L. *The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities* // High. Educ. Management, 13 (2), 2001, pp. 25-43.
8. McInnis, Craig. *Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture* // Higher Education Management, 13 (2), 2001, pp. 45-55.
9. Романовський О.О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України : монографія / О. О. Романовський. – К. : Деміур, 2002. – 400 с.
10. Романовський О.О. Феномен підприємництва в університетах світу: [монографія] / О.О. Романовський – Вінниця: Нова книга, 2012. – 503 с.

### References

1. Clark, Burton R. (2008), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher Education, Emerald Group Publishing Limited. Howard House, Bingley, U.K...
2. Clark, Burton R. (2004), *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. The Society for Research into Higher Education, Open University Press, McGraw-Hill, England.
3. Shattock, Michael (2003), "The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization. In: *Creating and Sustaining Entrepreneurial*", Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002, Glasgow: University of Strathclyde, pp. 10-21.
4. Romanovskij, O.O. (2010), *Shljahy vprovadzhenja innovacij, pidpryjemnyctva ta pidpryjemnyc'koi' osvity v systemi nacional'noi' osvity Ukrai'ny* [Ways of introduction of the innovations, entrepreneurship and entrepreneurial education in the system of national education of Ukraine], Nova knyha publishing house, Vinnytsia, Ukraine.
5. Makgines, J. (1996), *Mnogoobrazie, otkrytost' i garantija kachestva. Politika v oblasti vysshego obrazovanija v SShA* [Diversity, openness and quality assurance. Policy in the field of higher education in the United States], Chuzhaja azbuka. Ezhenedel'noe prilozhenie k «Uchitel'skoj gazete», vol.9, p. 2.
6. U.S. Department of State Bureau of International Information Programs (2005), *Society & Values. College and University Education in the United States*, Washington, U.S.A.
7. Davies, J. L. (2001), "The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities" High. Educ. Management, vol. 13 (2), pp. 25-43.
8. McInnis, C. (2001), "Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture" Higher Education Management, vol.13 (2), pp. 45-55.
9. Romanovskij, O.O. (2002), *Teorija i praktyka zarubizhnogo dosvidu v pidpryjemnyc'kij osviti Ukrai'ny* [A theory and a practice of foreign experience in entrepreneurial education of Ukraine], Demieur publishing house, Kyiv, Ukraine.
10. Romanovskij, O.O. (2012), *Fenomen pidpryjemnyctva v universytetakh svitu* [The phenomenon of entrepreneurship in universities in the world], Nova knyha publishing house, Vinnytsia, Ukraine.



*Стаття надійшла до редакції 19.11.2015 р.*