

Іван М. Грищенко¹, Талят Е. Белялов²

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто та проаналізовано існуючі погляди на сутність категорії підприємницького університету з позиції вітчизняних та зарубіжних авторів. Наведено та охарактеризовано п'ять ключових елементів підприємницького університету, які в служать основними напрямками трансформації будь-якого університету в підприємницький: інтегрована підприємницька культура, академічний оплот, диверсифікована база фінансування, розширена периферія розвитку і посилене напрямляє ядро. На основі опрацювання наукового доробку вчених України і світу та аналізу існуючих концептуальних підходів було сформульовано авторське бачення сутності терміну «підприємницький університет». Виявлено основні напрями, визначено та оцінено значимість зовнішніх та внутрішніх інституційних факторів, що здійснюють вплив на діяльність підприємницьких університетів. Необхідність впровадження у діяльність закладів вищої освіти розглянутих концептуальних положень підприємницького університету обгрунтовано за даними Київського національного університету технологій та дизайну. Визначено, що за формальними ознаками даний заклад вищої освіти цілком відповідає концептуальній моделі підприємницького університету та має всі можливості для інноваційного розвитку у сфері освіти і науки у поєднанні з підприємницькою діяльністю.

Ключові слова: заклад вищої освіти; університет; підприємницький університет; фактори діяльності підприємницького університету; інституційні фактори; трансформація.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-231-46-55

Іван М. Грищенко, Талят Е. Белялов

ИССЛЕДОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены и проанализированы существующие взгляды на сущность категории предпринимательского университета с позиции отечественных и зарубежных авторов. Приведены и охарактеризованы пять ключевых элементов предпринимательского университета, в служат основными направлениями трансформации любого университета в предпринимательский: интегрированная предпринимательская культура, академический оплот, диверсифицированная база финансирования, расширенная периферия развития и усиленное направляет ядро. На основе обработки научного наследия ученых Украины и мира и анализа существующих концептуальных подходов было сформулировано авторское видение сущности термина «предпринимательский университет». Выявлены основные направления, определены и оценены значимость внешних и внутренних институциональных факторов, оказывающих влияние на деятельность предпринимательских университетов. Необходимость внедрения в деятельность высших учебных заведений рассмотренных концептуальных положений предпринимательского университета обосновано по данным Киевского национального

¹ Kyiv National University of Technologies and Design. Kiev. Ukraine.

² Kyiv National University of Technologies and Design. Kiev. Ukraine.

университета технологий и дизайна. Определено, что по формальным признакам данное учреждение высшего образования вполне соответствует концептуальной модели предпринимательского университета и имеет все возможности для инновационного развития в сфере образования и науки в сочетании с предпринимательской деятельностью. **Ключевые слова:** учреждение высшего образования; университет; предпринимательский университет; факторы деятельности предпринимательского университета; институциональные факторы; трансформация.

Ivan M. Gryshchenko, Talat E. Belyalov

RESEARCH OF THE CONCEPT OF BUSINESS UNIVERSITY AND INSTITUTIONAL FACTORS OF ITS ACTIVITY

The article considers and analyzes the existing views on the essence of the category of business university from the standpoint of domestic and foreign authors. Five key elements of the University of Entrepreneurship are presented and described, which are the main directions of transformation of any university into an entrepreneurial one: integrated business culture, academic stronghold, diversified funding base, expanded development periphery and strengthened guiding core. Based on the study of the scientific achievements of scientists of Ukraine and the world and the analysis of existing conceptual approaches, the author's vision of the essence of the term "business university" was formulated. The main directions are identified, the significance of external and internal institutional factors influencing the activity of business universities is determined and evaluated. The need to implement the conceptual provisions of the University of Entrepreneurship in the activities of higher education institutions is justified according to the Kyiv National University of Technology and Design. It is determined that on formal grounds this higher education institution fully corresponds to the conceptual model of the entrepreneurial university and has all the opportunities for innovative development in the field of education and science in combination with entrepreneurial activity.

Keywords: institution of higher education; university; Business University; factors of business university activity; institutional factors; transformation.

Peer-reviewed, approved and placed: 09.09.2020.

Постановка проблеми. В умовах посилення конкуренції на світових ринках високотехнологічної продукції роль університетів як постачальників інноваційних розробок стрімко зростає. В рамках зазначених тенденцій все більш актуальною стає проблема трансформації закладів вищої освіти, від яких вимагається виконувати роль не тільки генератора нових знань й нових висококваліфікованих кадрів, але й учасника мережевої взаємодії в рамках інноваційної системи. Подібний підхід отримав назву «підприємницький університет» та дозволяє закладу вищої освіти підвищити конкурентоспроможність та більш активно приймати участь в процесі комерціалізації інновацій. З огляду на вищевикладене актуалізується необхідність дослідження й наукового пошуку перспективних і практично досяжних за сучасних умов концепцій трансформації класичних закладів освіти в підприємницькі університети, що дозволить їм долучатися до різного роду взаємодії, в тому числі мереж і колаборацій, з підприємствами, органами влади, венчурними фондами та іншими державними та приватними організаціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед найбільш відомих вчених, що зробили значний внесок у формування концепцій підприємницького університету необхідно виділити таких дослідників, як Г. Іцковіч [1], Б. Кларк [3],

Дж. Уільямс [3], Дж. Ропке [4], Дж. Субоцькі [5], А. Романовський [6], Г. ван Гинкель [7], Г.Куклін [8], І.Каленюк [9] та інші.

Метою дослідження є вивчення існуючих концепцій трансформації класичних закладів освіти в підприємницькі університети, систематизація основних параметрів моделі підприємницького університету та оцінка ступеню її відповідності та перспектив розвитку на прикладі Київського національного університету технологій та дизайну.

Основні результати дослідження. Ключовими передумовами розвитку підприємницьких аспектів у діяльності університетів є обмеженість державного фінансування системи вищої освіти, необхідність диверсифікації джерел фінансування, актуальність зближення академічної освіти й науки з бізнес-сектором. Піонерами у розробленні ідей підприємницького університету стали Генрі Іцковиц та Бертон Кларк. Г. Іцковиц уперше розглянув поняття підприємницького університету в статті «Вчені-підприємці та підприємницькі університети в академічній науці Америки», що була надрукована у 1983 році.

На думку Г. Іцковца, університети розглядають як можливість появи нових джерел фінансування за рахунок отримання патентів на ті відкриття, що були зроблені в рамках укладених університетом домовленостей на продаж знань, отриманих в результаті досліджень, що проведені відповідно до контрактів з комерційними фірмами, а також за рахунок свого партнерства з приватним бізнесом [1].

В концепції підприємницького університету Б. Кларка, що була вперше викладена в його роботі «Створення підприємницьких університетів: організаційні напрямки трансформації» у 1998 р., особливу увагу було звернуто на те, що такий освітній заклад відсилається до ідеї «підприємства», тобто усвідомленого зусилля із створення інституту, що вимагає чималої цілеспрямованої роботи й напруги, в тому числі через прийняття ризиків при освоєнні нових практик, результат яких неясний, та прагнення до інновацій [2, с.19]. Вчений наголошує на доцільності розгляду підприємницьких університетів у якості і процесу, і результату.

Достатньо обмеженим у сучасному контексті за своїм визначенням є визначення Дж. Уільямса (G. Williams), який пропонує розглядати університети «не більше як продавцями послуг у галузі знань». Нинішні заклади вищої освіти реалізують та демонструють значно ширший спектр підприємницької діяльності [3].

Тринаправлено підприємницькі університети розглядає Дж. Ропке [4], визначаючи дане поняття, по-перше, як заклад вищої освіти, що виконує підприємницькі функції; по-друге, знаходить прояв у підприємницькій діяльності співробітників і студентів університетів; по-третє, означає розвиток кооперації закладів вищої освіти із зовнішнім середовищем (зокрема бізнес-сектором) Подібної точки зору дотримується Дж. Субоцькі [5], наголошуючи на достатньо глибокому ступені співпраці університетів із бізнесом, у тому числі з позицій диверсифікації джерел фінансування вищої освіти та з наголосом на організації ефективного менеджменту.

Дослідження моделі підприємницького університету, а також концептуальних основ його функціонування, послужила основою для дослідних пошуків в даній області.

Фундаментальними в цій області вважаються дослідження Б. Кларка, в яких основою концептуальної системи є п'ять принципів, що визначають напрямки перетворення класичного закладу вищої освіти в підприємницький університет: створення посиленого управлінського ядра; формування дискретної (диверсифікованої) фінансової бази; формування розширеної периферії розвитку університету; стимулювання академічного ядра; широке розповсюдження та закріплення в університетському співтоваристві інноваційних цінностей.

Центральною ідеєю перетворень в університетах стала ідея підприємництва, що викликана дисбалансом між вимогами зовнішнього середовища та можливостями закладів вищої освіти. Обраний інноваційний підхід визначає напрямок розвитку, що веде до індивідуальності, як всього університету, так й особистості кожного [2].

Важливе місце в теорії Б. Кларка відводиться розумінню управлінського ядра підприємницького університету, під посиленням якого він розуміє об'єктивну необхідність, що виникає в процесі зростання організаційної складності, неоднорідності, а також зростання швидкості змін, як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, на які університетам доводиться реагувати.

Посилене управлінське ядро включає в себе адміністративне ядро, деканів, керівників підрозділів та характеризується лідерством, інноваційною поведінкою й підприємницьким духом. Перед посиленим управлінським ядром стоять завдання пошуку ресурсів, забезпечення доходів, пошуку нових елементів інфраструктури, розробка системи перехресного фінансування між різними сферами діяльності університету та підрозділами, а також перерозподіл коштів від успішних починань до перспективних. Посилене управлінське ядро є необхідною компонентною для подолання внутрішнього організаційного дисбалансу.

Розширена периферія підприємницького університету може бути представлена зовнішніми підрозділами, що займаються науковими дослідженнями, наданням додаткових освітніх послуг та консультуванням. Нова структура дозволяє перейти від традиційного способу оволодіння знаннями в рамках «дисциплінарної» системи до проблемно-орієнтованої. Периферія підприємницького університету сприяє «розтягуванню ядра» до стану «розосередженого» університету, де знання, що є основним продуктом, орієнтовані на практичне споживання.

Для того щоб відповідати новій траєкторії розвитку, яка орієнтована на зміни, університету необхідні все більші фінансові ресурси, що впливає на необхідність диверсифікації джерел фінансування. Усвідомлюючи загальну для всієї вищої освіти тенденцію до значного скорочення фінансування закладів вищої освіти за рахунок бюджетних коштів, підприємницькі університети обертають ситуацію, що склалася, на свою користь.

Так вони інтенсифікують власні зусилля з розвитку вторинних фінансових джерел, беручи активну участь в різних конкурсах і грантах, укладаючи вигідні контракти із зовнішніми організаціями. З цього Б. Кларк робить висновок про те, що диверсифікована фінансова база дає безліч можливостей для стійких інновацій та дозволяє закладу вищої освіти розвивати систему інвестиційних фондів, не чекаючи поки кошти придуть «зверху». Політика диверсифікації фінансових джерел дає підприємницьким ЗВО певну перевагу перед іншими, дозволяючи університету підтримувати

стійку автономію в питаннях спрямованості свого інноваційного розвитку, наукового пошуку, фінансування перспективних проєктів.

Іншою важливою частиною заходів щодо становлення підприємницької організації, на думку Б. Кларка, повинні стати дії щодо стимулювання академічних підрозділів, які найбільш критично ставляться до організаційних трансформацій. Так, якщо базові підрозділи будуть продовжувати створювати опір інноваційним перетворенням університету, виникає необхідність у залученні таких підрозділів до безпосередньої участі у цьому процесі.

Проте, це стосується не тільки організаційного рівня трансформацій, оскільки не менш важливим є ціннісний рівень корпоративної свідомості. Так традиційні академічні цінності, які поділяє більшість класичних університетських підрозділів, повинні бути доповнені цінностями управлінського характеру. Підприємницький університет, як і будь-яке комерційне підприємство, намагається розвинути у своїх працівників певну корпоративну культуру, яка передбачає прийняття змін як частини стратегічної політики організації. З впровадженням такої культурної перспективи важливого значення набуває символічна сторона університетського життя, а також інституційна ідентичність та ділова репутація.

Узагальнюючи вищевикладене, представимо концепцію підприємницького університету на рис. 1.

Отже, основною думкою Б. Кларка щодо підприємницького характеру університету полягає в тому, що університет робить усвідомлені дії щодо реорганізації структури та переорієнтації основної діяльності, що здійснюється на засадах підприємництва.

Опрацювання наукового доробку вчених України і світу та аналіз існуючих концептуальних підходів дозволяє сформулювати авторське бачення сутності терміну «підприємницький університет», що являє собою синтез основних існуючих підходів та напрацювань. Зокрема, на нашу думку, підприємницький університет є складною соціально-економічною структурою, що характеризується широко диверсифікованими традиційними й сучасними функціями, має здатність впроваджувати інновації, а ключовою ознакою підприємницьких університетів виступає об'єднання освітньої, науково-інноваційної, фінансової, діяльності з цифрової трансформації та навчально-виробничої діяльності на підприємницьких засадах, спрямованих на забезпечення притоку різноманітних внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів та інноваційний розвиток в довгостроковій перспективі.

Для досягнення цієї мети були проаналізовані роботи, присвячені дослідженню практичних прикладів діяльності підприємницьких університетів, що перебувають на шляху трансформації. Грунтуючись на зазначених роботах та інституційної теорії, можливо виділити зовнішні формальні і неформальні фактори, а також внутрішні чинники (ресурси і можливості), що сприяють розвитку підприємницького університету.

Класифікація інституційних факторів розвитку підприємницького університету заснована на їх декомпозиції за такими ознаками:

1) за джерелами виникнення: внутрішні (ендогенні), тобто підконтрольні університетському рівню управління;- зовнішні (екзогенні), що знаходяться поза сферою впливу рівня управління ЗВО;

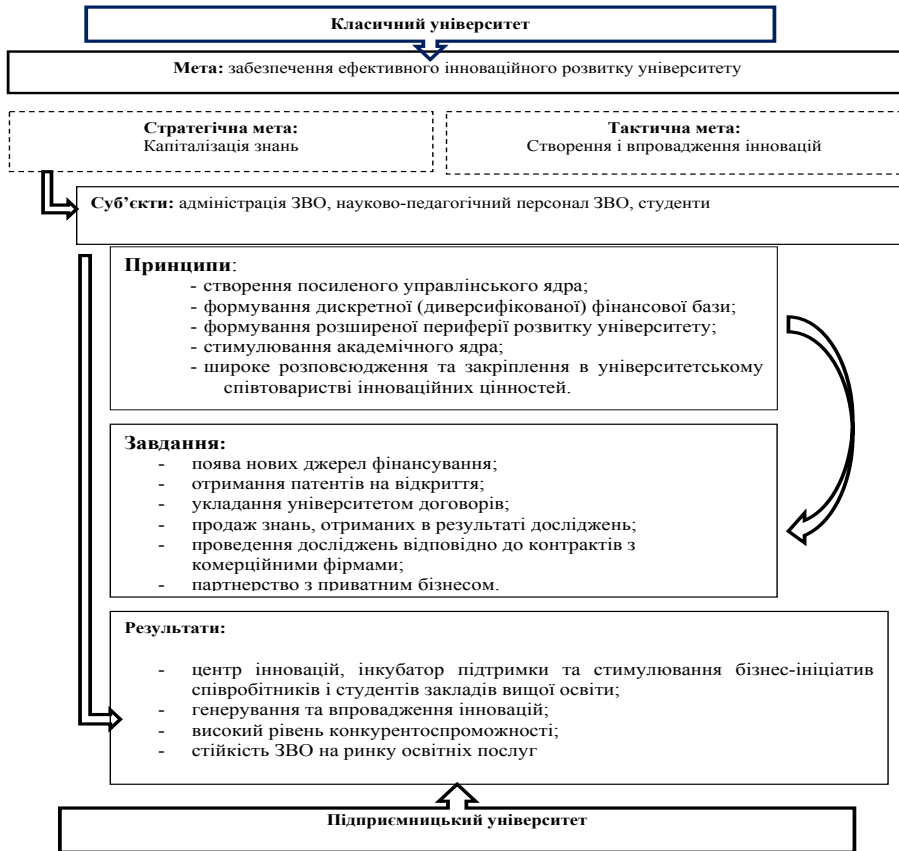


Рис. 1. Концепція підприємницького університету за Б. Кларком, розроблено авторами на підставі [2]

2) за ступенем об'єктивності: переважно об'єктивні; переважно суб'єктивні;
 3) за елементами системи управління ЗВО: входи (ресурсні чинники); процесор (процесні фактори); виходи (результативні фактори);

4) за характером впливу на підприємницьку діяльність: стимулюючі (що сприяють розвитку підприємницької діяльності); дестимулюючі (що перешкоджають розвитку підприємницької діяльності).

Взаємозв'язок інституційних внутрішніх та зовнішніх факторів у поєднанні з об'єктивними та суб'єктивними представлений в таблиці 1.

Розглянуті вище фактори розвитку підприємницького університету, їх аналіз та класифікація дозволяють конструктивно підійти до вирішення проблеми виявлення конкретних причин, що породжують ефекти у вигляді сприятливих умов і механізмів розвитку закладів вищої освіти, що функціонують на засадах підприємництва.

Київський національний університет технологій та дизайну має наступні ознаки підприємницького університету (табл. 2)

На трансформацію КНУТД найбільш сильно впливають наступні інституційні фактори: глобалізація і міжнародна інтеграція; демографічні

зрушення в Україні; скорочення тендерного розриву в трудовій сфері в зв'язку з розвитком інформаційного суспільства та скороченням важкої фізичної праці; кластеризація економіки; потреба в безперервній та додатковій освіті в зв'язку з розвитком цифрової економіки.

Таблиця 1. **Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, розроблено авторами**

Фактори	Зовнішні	Внутрішні
Об'єктивні	- географічне положення; - політична ситуація в країні та в світі; - рівень науково-технічного прогресу; - глобалізація в науковій, економічній, соціальній сфері тощо	- розміри ЗВО; - галузева приналежність; - спеціалізація; - історично сформовані традиції тощо
Суб'єктивні	- стратегії ЗВО – конкурентів; - комунікації з органами влади, замовниками, інвесторами, партнерами; - регіональна економічна і інноваційна політика тощо	- інтелектуальний та креативний потенціал науково-педагогічного персоналу; - гнучкість організаційної структури; - рівень прогресивності технологій управління; внутрішня інноваційна та інвестиційна політика

Якщо розглядати шлях трансформації Київського національного університету технологій та дизайну за концепцією Бертона Кларка, то можна виокремити наступні ознаки підприємницького університету.

1. *Посилене управлінське ядро.* Виходячи з положень концепції Б. Кларка, організаційну структуру підприємницького університету наявність сильного управлінського ядра, що в повній мірі характерно для КНУТД, оскільки управлінська влада в руках сильної керівної ланки: ректор-проректори. Також, управлінське ядро КНУТД включає центральні управлінські групи та факультети, що спроможні оперативно узгоджувати нові управлінські цінності з традиційними академічними.

Таблиця 2. **Ознаки підприємницького університету в КНУТД, розроблено авторами**

Ознака	Характеристика
Двоядерний університет	поєднання природничих (хімія), точних (інформатика, фізика, математика) та прикладних (метрологія, комп'ютерні науки), суспільних (право, економіка) наук
Кампусний університет	має гуртожитки - місце проживання для студентів, викладачів, адміністративних працівників
Відповідальний університет	дбає про економічний розвиток свого регіону, який співпрацює з іншими університетами та підприємствами
Університет без кордонів	постійно розширює свої міжнародні зв'язки завдяки збільшенню міжнародного співробітництва з іноземними науково-дослідними центрами
Сфокусований університет	університет прагне розвивати свої області спеціалізації, поглиблювати їх, а не розширювати різноманітність своїх спеціалізацій
Гнучкий університет	гнучкість досягається за рахунок вдосконалення системи управління, використання вільних коштів від контрактного фінансування, які можна витратити на необхідні потреби, проекти, розвиток

2. *Розширена периферія розвитку.* Київський національний університет технологій та дизайну є навчально-науково-інноваційним комплексом із широко розвиненою інфраструктурою і сучасною матеріально-технічною базою, який здійснює багаторівневу підготовку кваліфікованих фахівців різних спеціальностей. На сьогоднішній день в КНУТД вже функціонують окремі елементи інноваційної інфраструктури ЗВО:

- маркетингові елементи: відділ маркетингових комунікацій;
- кадрові елементи: підвищення кваліфікації викладачів і співробітників КНУТД та інших організацій проводиться на базі Інституту права та сучасних технологій навчання, магістратура та докторантура PhD;
- організаційні елементи: Науково-дослідний інститут економіки, Центр колективного користування науковим обладнанням: «Технології адитивного виробництва» (3d-друк), Аналітично-дослідна випробувальна лабораторія «Текстиль-ТЕСТ» (АДВЛ «Текстиль-ТЕСТ»), Відділ інформаційного забезпечення та трансферу технологій, Відділ з питань інтелектуальної власності;
- консалтингові елементи: науково-дослідна частина та профільні кафедри;
- фінансові елементи: залучення коштів міжнародних грантів, державного замовлення, коштів за міжнародними договорами на виконання наукових робіт, продаж ліцензій;
- інформаційні елементи: інформаційно-комунікаційні можливості бібліотеки Університету; Навчально-науковий інститут права та сучасних технологій навчання, Сайт Університету;
- елементи комерціалізації: виставки, зв'язок з підприємствами галузі, організація на базі Університету Бізнес-інкубатора «Молодіжний бізнес центр» КНУТД.

3. *Диверсифікована база фінансування.* Для набуття нового, орієнтованого на зміни характеру діяльності, університету, як правило, потрібні чималі фінансові ресурси, які можна отримати тільки через диверсифікацію джерел фінансування ЗВО. Диверсифікація джерел фінансування в Україні, в першу чергу, означає зниження залежності від єдиного і основного джерела фінансування діяльності ЗВО – плати студентів за навчання. Виходячи з цього, в КНУТД в якості основних напрямів диверсифікації джерел фінансування визначені: залучення державних грантів на підготовку бакалаврів, на додаткову й фундаментальну наукову освіту (магістратура та докторантура PhD); залучення грантів державних і недержавних структур на проведення науково-дослідних, аналітичних і стратегічних досліджень і консультацій; залучення грантів міжнародних організацій.

4. *Стимулюючі академічні структури.* В умовах, коли підприємницький університет розвиває більш сильне направляє ядро, створює структуру взаємодії із зовнішнім середовищем і диверсифікує свої джерела доходу, його базою і раніше залишаються традиційні університетські відділення, створені навколо старих і нових дисциплін і деяких міждисциплінарних наукових областей. Представляючи собою операційну базу університету у вигляді майданчиків для проведення наукових досліджень і перш за все для викладання, базові одиниці – факультети і кафедри – продовжують залишатися місцями, де ведеться велика частина академічної роботи. Для того щоб трансформаційні заходи принесли очікуваний

результат, факультети і кафедри також повинні стати підприємницькими одиницями, налагоджуючи стосунки з зовнішнім середовищем, запускаючи нові програми та вишукуючи додаткові джерела доходу. В КНУТД традиційне академічне середовище, що представлена факультетами та кафедрами ЗВО, повністю працює в підприємницькому руслі, щорічно вносячи в свою діяльність інновації та підприємницькі ініціативи. Одними з ключових заходів можна відзначити сильну профорієнтаційну роботу, в результаті якої динаміка абітурієнтів, що поступили до закладу, має позитивну тенденцію.

Також на кафедрах Київського національного університету технологій та дизайну добре поставлена робота щодо посилення взаємодії з роботодавцями, через врахування їх побажань та запитів при формуванні освітніх програм і курсів за вибором спеціальностей.

5. *Інтегрована підприємницька культура.* КНУТД має інтегровану корпоративну культуру, одним з її елементів є акцент на підбір високопрофесійних кадрів, діяльність яких направлена на створення інновацій та їх комерціалізацію. Університет, подібно компаніям, що працюють в сфері високих технологій, формує культуру діяльності, орієнтовану на незворотність змін. Початок цієї нової культури може покласти порівняно проста інституційна ідея змін, що пізніше переростає в сукупність стійких уявлень, яка, після поширення всередині академічного середовища стає загальноуніверситетською культурою. Оскільки ідеї та практика взаємодіють між собою, культурна і символічна сторона університету особливо важлива в культивуванні інституційної ідентичності та особливої репутації, що також притаманне Київському національному університету технологій та дизайну. Університет має майже столітню історію широко-профільного технологічного університету, займає стійку нішу не тільки на регіональному, але на національному ринку освітніх послуг, з цілком доступним для огляду перспективами інтеграції в освітню систему країн Європи.

Отже, сьогодні Київський національний університет технологій та дизайну не є підприємницьким в тому сенсі, в якому розуміється підприємницький університет світовою спільнотою, проте він має всі можливості для інноваційного розвитку у сфері освіти і науки у поєднанні з підприємницькою діяльністю.

Висновки. Визначальною тенденцією розвитку вищої освіти в сучасних умовах виступає формування глобального освітнього середовища – складної системи багаторівневих і мультивекторних економічних відносин між університетами та країнами-експортерами й імпортерами освітніх послуг на світовому ринку. Розвиток університетів за таких умов характеризується наступними тенденціями: підвищення ролі вищої освіти в становленні економіки знань, інтернаціоналізація та глобалізація університетської діяльності, диверсифікація освітніх продуктів та джерел фінансування, трансформація організаційних форм діяльності університетів, розширення підприємницьких функцій. Дослідження показало, що існує сукупність зовнішніх і внутрішніх, що сприяють та перешкоджають розвитку підприємницького університету. Саме тому, посиленому управлінському ядру університету необхідно ретельно вивчати, враховувати, прогнозувати та використовувати дію всіх виявлених чинників, що впливають на розвиток закладу вищої освіти, з подальшим їх врахуванням при створенні відповідних

умов, сприятливих для реалізації поставлених завдань розвитку інноваційної та підприємницької діяльності.

1. 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.
2. 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
3. Williams G. The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity/ Edited by Gareth Williams. Buckingham [England]; Philadelphia, PA: Society for Research into Higher Education: Open University Press, 2003. 193 p
4. Ropke J. The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / Ropke J. // Working Paper Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany
5. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs / Subotzky G. // Higher Education, December 1999. Vol. 38. No. 4. Pp. 401–440.
6. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу: монографія / О. О. Романовський - Вінниця: Нова Книга, 2012. 504 с.
7. Г. Ван Гинкель. Университет XXI в.: задачи, проблемы, возможности и менеджмент / Г.ван Гинкель // Вестник высшей школы (Alma Mater). 2008. № 1. С. 41-49.
8. Каленюк И.С., Куклин О.В. Развитие высшего образования и экономика знаний. М.: Новое знание, 2014. 383 с.
9. Каленюк И.С. Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі / І.С. Каленюк, А.Л. Дяченко // Міжнародна економічна політика. 2016. №2 (25). С. 6-22.
10. Освітній імператив суспільного розвитку : Наукова монографія / І.С. Каленюк, О.І. Гонта, Холявко Н.І., Сакун О.С., Демченко О.П., Дьякон А.А., Цимбал Л.І. За заг. ред. д.е.н., проф. І.С.Каленюк. Чернівці: ЧДІЕУ, 2014. 172 с

-
1. Itskovits G. Troynaya spiral'. Universitety – predpriyatiya – gosudarstvo. Innovatsii v deystvii: monografiya / G.Itskovits; per. s angl. pod red. A.F.Uvarova. Tomsk: izd-vo Tom. gos. un-ta sistem upr. i radioelektroniki, 2010. 237 s.
 2. 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
 3. Williams G. The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity/ Edited by Gareth Williams. Buckingham [England]; Philadelphia, PA: Society for Research into Higher Education: Open University Press, 2003. 193 p
 4. Ropke J. The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / Ropke J. // Working Paper Department of Economics, Philipps-Universität Marburg, Germany
 5. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs / Subotzky G. // Higher Education, December 1999. Vol. 38. No. 4. Pp. 401–440.
 6. Romanovskiy O. O. Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu: monohrafiia / O. O. Romanovskiy - Vinnytsia: Nova Knyha, 2012. 504 s.
 7. G. Van Ginkel'. Universitet KhKhI v.: zadachi, problemy, vozmozhnosti i menedzhment / G.van Ginkel' // Vestnik vysshey shkoly (Alma Mater). 2008. № 1. S. 41-49.
 8. Kalenyuk I.S., Kuklin O.V. Razvitie vysshego obrazovaniya i ekonomika znaniy. M.: Novoe znanie, 2014. 383 s.
 9. Kaleniuk I.S. Pidpriemnytski universytety v hlobalnomu osvithnomu prostori / I.S. Kaleniuk, A.L. Diachenko // Mizhnarodna ekonomichna polityka. 2016. №2 (25). С. 6-22.
 10. Osvitnii imperativ suspilnoho rozvytku : Naukova monohrafiia / I.S. Kaleniuk, O.I. Honta, Kholiavko N.I., Sakun O.S., Demchenko O.P., Diakon A.A., Tsymbal L.I. Za zah. red. d.e.n., prof. I.S.Kaleniuk. Chernihiv: ChDIEU, 2014. 172 s