

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ВНЗ: ШЛЯХИ ВИЖИВАННЯ

Розглянуто типи ВНЗ за формою власності, досвід зарубіжних підприємницьких університетів і поняття підприємницької культури ВНЗ. Аналізуються особливості організації підприємницької діяльності вітчизняних ВНЗ.

Рассмотрены типы вузов в соответствии с формой собственности, опыт зарубежных предпринимательских университетов и понятие предпринимательской культуры вуза. Анализируются особенности организации предпринимательской деятельности отечественных вузов.

The types of higher educational institutions of different forms of property are considered. Experience of foreign entrepreneurial universities and concepts of enterprise culture of higher educational institutions are studied. The features of organization of entrepreneurial activities of Ukrainian higher educational establishments are analysed.

*підприємництво, підприємницькі університети, підприємницька культура, диверсифікація фінансових надходжень, інноваційні технології*

У зв'язку з недостатнім фінансуванням науки і освіти у багатьох країнах світу, світовою економічною кризою, подальшою комерціалізацією освіти і перетворенням вищої освіти на продукт, який можна купити або замовити, вищі навчальні заклади (ВНЗ) шукають можливі шляхи виходу із скрутної ситуації. Яким чином ВНЗ мають виживати, не перетворюючись на «торговельні центри з розпродажу духовних цінностей», підтримуючи розвиток науки, високий рівень освіти, створюючи нові знання?

Одним із радикальних шляхів поліпшення фінансового стану ВНЗ є організація підприємницької діяльності колективу співробітників за умови збереження базових академічних підвалин, науковості й пріоритетності продукування нових знань.

Розглянемо далі типи ВНЗ за формою власності і особливості організації в них підприємницької діяльності.

### **I. Типи ВНЗ за формою власності**

Залежно від форми власності ВНЗ можуть бути класифіковані як:

1. Державні, муніципальні і недержавні (приватні) ВНЗ.

Залежно від джерел (шляхів) отримання і використання прибутків ВНЗ можуть поділятися на:

2. Неприбуткові (безприбуткові) і прибуткові ВНЗ.

Наприклад, у США, залежно від того, хто є власником ВНЗ, вища освіта може розглядатися як: прибуткова (фінансовий прибуток розподіляється між власниками) і безприбуткова (фінансовий прибуток не розподіляється між власниками). До безприбуткових, як правило, належать: ВНЗ, що фінансуються федеральним урядом і керуються ним (військові академії, училища, коледжі); традиційні класичні державні (публічні) коледжі й університети, які належать штату; а також — приватні (незалежні) безприбуткові ВНЗ. Вони діють за принципом «недистрибуторних рамок» [1], відповідно до яких прибуток не може бути розподілений за межами університету чи коледжу. Це означає,

що хоча такі ВНЗ мають прибуток, він за законом не може покинути (залишити) систему цього навчального закладу і повинен бути розподілений всередині цієї системи на різні цілі. Однак деякі фахівці вважають, що більшість безприбуткових ВНЗ насправді мають прибуток, але вони «...тихо приховують його серед інших фондів. І звичайно ж є економічний прибуток, про який не доповідають, але який впливає у формі високих адміністративних заробітних плат, а також високих заробітних плат університетських дослідників та високих виплат за грантами» [2, с. 109].

2.1. Таким чином, до неприбуткових (безприбуткових) ВНЗ належать:

2.1.1. Державні ВНЗ США:

- федеральні (ті, що керуються федеральним урядом);
- ті, що належать штатам і мають їх фінансову підтримку;
- муніципальні – ті, що належать містам, поселенням і місцевим громадам.

2.1.2. Державні ВНЗ інших країн:

- ті, що створені, належать і підтримуються (фінансуються) центральним урядом (центральною державними органами);
- ті, що створені, належать і підтримуються (фінансуються) регіональним урядом: провінціями; землями; кантонами; губерніями; областями тощо;
- ті, що створені, належать і підтримуються (фінансуються) муніципальним урядом або місцевою громадою.

2.2. Приватні неприбуткові (безприбуткові) ВНЗ: гуманітарні ВНЗ (Liberal Arts Universities & Colleges), технічні та спеціалізовані ВНЗ (професійної підготовки), великі університети (США, Австралії, Канади, інших країн).

2.3. Прибуткові ВНЗ:

2.3.1. Американські ВНЗ, що належать корпораціям з Уолл-Стріт. Це – відкриті корпорації. У США працюють 13 найбільших відкритих корпорацій, у яких сектор прибуткової вищої освіти є основним видом діяльності і які мають право видавати ступені [3; 4]. Вони характеризуються: інвестиціями акціонерів; можуть мати найвищий рівень акредитації; мають гарні можливості зростання; можуть встановлювати партнерські зв'язки з ВНЗ інших країн.

Крім інституцій, що можуть видавати ступені, існують також відкриті акціонерні компанії, які асоціюються з навчальними закладами, що не видають ступенів.

2.3.2. Незалежні ВНЗ, що характеризуються прямим приватним контролем. Це – закриті компанії, що поділяються на ВНЗ-підприємства і венчурні підприємства. ВНЗ-підприємствами володіють індивідуальні підприємці, маленькі групи людей (родини) або закриті акціонерні корпорації (компанії). Характерні риси таких ВНЗ:

- як правило, це – маленькі підприємства;
- вони можуть мати франчайзингові центри;
- ними володіють приватні інвестори;
- вони можуть бути такими, що надають або не надають ступені (більшість з них – не надає ступенів).

Венчурні підприємства – це ВНЗ, що створені й контролюються приватними компаніями або фірмами з вкладання (інвестування) капіталів, які володіють цими капіталами як інвестиціями. Венчурними підприємствами такого типу можуть володіти два типи компаній:

- компанії, що вкладають інвестиції тільки в освітні інституції;
- компанії (фірми) з вкладання капіталів, що бажають диверсифікуватися у велику кількість індустрій (хочуть мати широке коло вкладень капіталів у різноманітні сфери економіки і бізнесу). Наприклад, корпоративні тренінгові університети.

### **II. Зарубіжні підприємницькі університети**

Усе частіше досвід провідних зарубіжних ВНЗ свідчить, що одним з основних напрямів підвищення ефективності і якості освіти є колективне підприємництво, особливо коли децентралізація університетів все збільшується. У 1998 р. професор Каліфорнійського університету (США) Бартон Карк опублікував книгу «Створення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації» [5], у якій ввів поняття так званого «підприємницького університету». При цьому автор мав на увазі посилення ядра (управлінського стержня), що керує університетом, диверсифікацію джерел доходу, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу, стимулювання академізму – академічних основ університету, посилення колегіальності в прийнятті рішень і управління всіма сферами діяльності ВНЗ, створення загальноуніверситетської підприємницької культури [5–8]. При цьому підприємницькі нововведення є невід’ємними від колегіальності, автономії і академічних досягнень університету.

Цікавим є досвід австралійського підприємницького університету Монеша. Вивчаючи цей університет і моделюючи його майбутнє, професор Бартон Кларк аналізує питання, пов’язані з інтернаціоналізацією освіти в університеті, його підприємницькою діяльністю і підкреслює вплив цих факторів на перетворення університету Монеша на навчальний заклад з глобальною орієнтацією й інтернаціоналізацією педагогічного досвіду.

Бартон Кларк, виходячи з аналізу діяльності п’яти інноваційних європейських університетів, описує, як за допомогою підприємницьких дій здійснювалася їх трансформація. Він відзначає, що ефективне колективне підприємництво не виводить університет за кордони законної діяльності; навпаки, воно може сприяти появі ресурсів та інфраструктури, що збільшують можливості університету і що дозволяють йому за якістю і репутацією перейти на вищий рівень, що є більш привабливим для ринку.

Аналізуючи план розвитку університету Монеша, Б. Кларк констатує, що підприємницька діяльність – важливий аспект роботи університету і цього не слід соромитися. В умовах постійного скорочення державного фінансування вищої освіти необхідно спиратися на власні сили. Навчання студентів-іноземців надає значні можливості й дозволяє значно покращити фінансовий стан університету.

Плануючи і здійснюючи діяльність з інтернаціоналізації навчання, університет може використовувати підходи, запозичені з бізнесу, у тому числі – планування, фінансове моделювання, вивчення ринку за замовленням і методи ідентифікації та зменшення ризиків. Отримана інфор-

мація не зумовлює характер подальших дій університету. Вона використовується для комплексного розгляду стратегічних, академічних і ділових намірів і планів. «Найдешевший» або «найзручніший» варіант надання освіти може бути академічно ненадійним. Ясно, що репутація університету залежить від академічної якості його навчальних програм. Процес ухвалення рішень у такому разі повинен бути дуже прискіпливим, обов'язково контролюється радою, а точніше, його академічною комісією і консультативною дорадчою радою, що складається з виконавчої групи провідного професорсько-викладацького складу і старших викладачів університету, а також – із представників громадськості.

Для розгляду неакадемічних аспектів з питань міжнародної освіти створюються нові структури. Багато університетів створюють компанії, що повністю їм належать, надаючи такі послуги на договірній основі:

- міжнародний маркетинг навчальних програм університету;
- ознайомлення студентів з інших країн із послугами, що надаються у ВНЗ;
- зарахування й адміністративна підтримка студентів з інших країн;
- консультативне обслуговування іноземних студентів з питань, не пов'язаних із навчанням (консультації з імміграційних питань, пошук житла, медичне обслуговування, культурна адаптація, організація дозвілля й гуманітарних програм);
- попередня консультація для іноземців з питань контрактної системи;
- ідентифікація, ведення переговорів і управління новими навчальними закладами і освітніми установами;
- просування проектів міжнародного консультування й управління;
- організація набору студентів-іноземців за місцем їх проживання (відкриття консультпунктів і приймальних комісій ВНЗ за рубежом).

Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б. Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу): 1) основною є підтримка від урядового міністерства; 2) важливими є фонди від державних дослідних рад; 3) усі інші ресурси визначаються як третє джерело фінансових надходжень (доходу). Ця диверсифікація є необхідною для ВНЗ з підприємницьким характером діяльності. Вона дає йому можливість рухатися вперед, покриваючи втрати в одному здобутку в іншому, керуючись правилом: **«краще мати більше грошей, чим менше – за умови, що вони отримані законним чином»** [7, с. 12].

Щодо третього джерела фінансових надходжень (доходу), то це можуть бути:

- інші доходи від уряду – від регіонального або міського (муніципального) уряду або інших міністерств (сільського господарства, лісового господарства, екології, МНС, науки і технологій, економічного розвитку тощо).
- приватні джерела (приватних організацій), у тому числі: а) індустріальні фірми з великою кількістю секторів і важливими відмінностями між великими і малими компаніями; б) професійні і місцеві (регіональні, міські, муніципальні) асоціації і організації, які зацікавлені у продовженні надання освіти своїм співробітникам; в) філантропічні фундації, які можуть бути як невеликими, так і гігантськими.

– доходи, що отримуються самим ВНЗ від власної статутної діяльності; від депозитів та інвестицій; доходи від послуг кампусу – починаючи від медпункту або університетського госпіталю і до книжкового магазину; плата студентів за навчання і послуги; фонди, що надходять від випускників університету; роялті-доход від запатентованої інтелектуальної власності ВНЗ і окремих його викладачів.

Б. Кларк відзначає, що третє джерело фінансових надходжень (доходів) не має ні меж, ні кордонів. І ця підтримка регіональних і міських урядів, а також випускників ВНЗ щороку зростає у великій кількості університетів усього світу [7, с. 14].

### **III. Підприємницька культура зарубіжних ВНЗ**

Аналізуючи виникнення і розвиток підприємницької культури в європейських університетах, Дж. Девіс [9, с. 25–26] зазначає, що протягом двох десятиліть діяльність ВНЗ Європи стала відмінною від традиційної академічної діяльності – навчання, наукові дослідження, культурне обслуговування суспільства. На перший план вийшли такі проблеми, як: економічна складова діяльності ВНЗ; фінансування; шляхи «заробляння коштів». Ці проблеми, що виникають майже перед усіма університетами і коледжами Європи, докорінним чином відрізняються від проблем класичних університетів у минулому. Значне місце в діяльності будь-якого ВНЗ тепер займають такі складові підприємництва, як консалтинг; франчайзинг; маркетинг і менеджмент; кредитування навчання тощо. Крім того, перевага надається прикладним дослідженням на замовлення (і таким, які можна вигідно продати); широкій інтернаціоналізації освіти і запрошенню на навчання великої кількості іноземних студентів; комерціалізації усіх видів діяльності ВНЗ (у тому числі – використанню на комерційній основі кампусів, наданню приміщень ВНЗ, спортивних залів і майданчиків в оренду не студентам і нерезидентам тощо). Масштаби і обсяги комерційних послуг, які надаються зараз університетами і коледжами, залежать від їхніх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їхньої ринкової орієнтації і тих технологій, що ними застосовуються.

Багатьом європейським ВНЗ через інерцію та неприйняття професорсько-викладацьким складом і працівниками реалій ринкових умов, в яких існує вища освіта, характерними є: низький рівень співробітництва; надмірна автономія (ізоляція); небажання будь-якого об'єднання на будь-якому рівні; небажання вирішувати будь-які проблеми (особливо – пов'язані зі знаходженням коштів для виживання ВНЗ); формулювання неконкретних і нереальних цілей; повільне прийняття рішень, надмірна бюрократія. Усе це свідчить про відсутність у співробітників ВНЗ підприємницької культури або про її низький рівень. При визначенні, якою має бути підприємницька культура співробітників ВНЗ, Дж. Девіс підкреслює такі основні її риси, як: відкритість і відвертий обмін думками і поглядами; прозора конкуренція; колективна відповідальність; готовність вирішувати проблеми; фінансова звітність; взаємна підтримка і співробітництво; визнання того факту, що успіх/поразка в якійсь сфері можуть мати позитивні/негативні наслідки для кожного. Підприємництво у ВНЗ характеризується не тільки бажанням ризикувати або експериментувати

з чимось новим, але й з умінням оцінювати ці ризики, набувати досвіду і переносити все це на діяльність університету (коледжу). Специфіка ВНЗ полягає в тому, що існує зв'язок між поняттями «організація навчання» і показників так званої «якості культури» співробітників. Керівництво навчальним закладом має бути спрямовано на розвиток усіх рівнів, що підвищує вагу і значущість керівників усіх рівнів, їх добір (відбір) і зміну правил, які заважають розвитку ВНЗ і підвищенню його фінансової стабільності [9, с. 27–28].

#### **IV. Підприємницька діяльність вітчизняних ВНЗ**

В умовах недостатнього бюджетного фінансування національної освіти і науки українські ВНЗ усіх форм власності, як суб'єкти економічно-господарської діяльності, постали перед необхідністю конкурувати на світовому ринку освітніх послуг і вирішувати проблеми самофінансування. Для отримання необхідних коштів вітчизняні ВНЗ використовують у своїй статутній освітньо-науковій діяльності такі складові елементи ринкової економіки, як: підприємництво, маркетинг, менеджмент, інноваційна та інвестиційна діяльність тощо. За таких умов:

– при пошуку, знаходженні та виконанні замовлень на науково-дослідну діяльність на основі господарського розрахунку (госпрозрахункові науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, розробка нових технологій, продукції «ноу-хау», різноманітних рекомендацій і порад);

– для ефективного використання госпрозрахункових виробництв і господарств (виробничі майстерні, сільськогосподарські підрозділи, лісові угіддя, дослідні тваринницькі ферми та птахофабрики, рибні господарства тощо);

– для організації та ефективного здійснення контрактної (платної) форми навчання, а також залучення до навчання студентів із зарубіжних країн;

– при впровадженні нових, інноваційних форм навчання, методів і методик організації навчального процесу (з використанням новітніх технологій, міжнародного досвіду, залученням провідних фахівців із різних країн світу);

– при залученні інвестицій для виконання своєї статутної діяльності та при самостійному інвестуванні закладом коштів у розробку нових зразків техніки і технологій, створення підсобних господарств, відкриття нових філій, розвиток своєї матеріально-технічної бази тощо.

І хоча для всіх державних і муніципальних ВНЗ України спільним є державна власність, наявність бюджетного (державного) фінансування (замовлення), безприбутковість (в бюджетній сфері), обмеженість обсягів, способів і напрямів формування і використання фонду матеріального забезпечення статутної діяльності та стимулювання праці (фондів матеріально-технічного розвитку, заробітної плати, преміального, соціального призначення, позабюджетного тощо), вони вже давно стали підприємницькими структурами – такими як приватні ВНЗ. Також зазначимо, що в Україні всі ліцензовані та акредитовані ВНЗ звільнені від ПДВ за своєю статутною освітньою діяльністю, але повинні сплачувати податки на прибуток (стосується контрактної форми навчання та платних освітніх послуг). У той же час ВНЗ провідних, економічно розвину-

тих країн, незалежно від форми власності, законодавчо повністю звільнені від податків або їм надані досить відчутні пільги, мають можливість придбати необхідні обладнання, літературу, навчальні матеріали і наукове устаткування з великими знижками тощо.

Значне місце в економічно-підприємницькій діяльності ВНЗ займає маркетинг – особливий вид ринкової освітньої діяльності, спрямований на:

- виявлення потреб суб'єктів економічної системи в освітніх послугах;
- розширення пропозиції ВНЗ на ринку освітніх послуг;
- підвищення якості надання ВНЗ освітніх послуг з метою задоволення потреб ринку освіти і успішного конкурування на ньому.

Освітні послуги охоплюють значний обсяг навчальної та наукової діяльності. У результаті такої діяльності створюється освітньо-науковий продукт – нові знання, а також – інформація (як сума загальноосвітніх і спеціальних знань та практичних навичок, що формуються в особистості за певною навчальною (науковою) програмою). Таким чином, маркетингова діяльність ВНЗ спрямована на задоволення потреб як окремої особи, так і підприємства (фірми) та суспільства (держави) в освітніх послугах. Надаючи освітні (і наукові) послуги, ВНЗ утворюють економічні відносини між:

- державою і конкретним ВНЗ з приводу цільового замовлення фахівців високої кваліфікації в обмін на фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси;
- окремою особою і ВНЗ у формі набуття окремою особою знань та практичних навичок з конкретної спеціальності в обмін на матеріальну винагороду (оплату навчання);
- окремою особою, ВНЗ і конкретним підприємством (організацією, установою).

Набуті особою знання відповідають профілю конкретного підприємства і повністю або частково (частину оплачує особа, а частину – підприємство) відшкодовуються ним. Таким чином, маркетингова діяльність ВНЗ дає змогу найефективніше задовольняти потреби: а) особистості – в освіті; б) ВНЗ – в розвитку інфраструктури та добробуті його співробітників; в) підприємств, виробництв – у зростанні їхнього кадрового потенціалу; г) суспільства – в розширеному відтворенні сукупного особистого й інтелектуального потенціалу, підвищенні освіченості та грамотності нації.

Основними функціями маркетингової діяльності ВНЗ є:

- аналіз довкілля й освітнього ринку, від якого залежать прийняття правильних управлінських рішень та ефективність діяльності ВНЗ;
- аналіз споживачів освітніх послуг, планування освітніх послуг, планування просування цих послуг, визначення цін на освітні послуги;
- забезпечення соціальної відповідальності ВНЗ перед студентами, їхніми батьками, суспільством та управління маркетинговою діяльністю ВНЗ.

Маркетингова діяльність ВНЗ, як правило, починається з розробки програми маркетингових досліджень, що передбачає:

- з'ясування (виявлення, аналіз та вивчення) проблеми;

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

Правильно спланована маркетингова діяльність ВНЗ дає змогу визначити необхідні обсяги витрат на діяльність закладу, що прямо чи опосередковано забезпечують здобуття суб'єктами навчання (студентами, слухачами) знань і навичок, вартість «функціонування» студента (витрати на житло, харчування, одяг, взуття, транспорт та ін.).

Таким чином, підприємницька діяльність і маркетингова стратегія ВНЗ спрямовані, передусім, на підвищення якості освітніх послуг, формування їхніх нових форм і видів, розширення їхньої номенклатури.

Відомо, що якість освітніх послуг залежить від таких головних складових, як: науково-освітній потенціал ВНЗ (професорсько-викладацький і науковий склад), рівень менеджменту у ВНЗ, кадрова політика, бібліотека і матеріально-технічна база, інформаційно-комп'ютерне та фінансове забезпечення, інфраструктура ВНЗ, гуртожитки, спортивні бази, а також від рівня підготовленості студента (якості його освіти – набутих знань на попередньому етапі навчання).

Підприємницько-маркетингова діяльність ВНЗ охоплює і раціональну номенклатуру освітніх послуг – перелік спеціальностей (професій). Реалізація цього завдання, передусім, враховує фактори попиту на конкретну спеціальність (професію) і можливості щодо підготовки відповідних фахівців. Зміна номенклатури спеціальностей зумовлена формуванням дієздатних педагогічних колективів, матеріально-технічної та навчально-лабораторної бази, створенням бібліотечних фондів і пов'язана з переорієнтацією нагромадженого освітнього потенціалу на реалізацію нової освітньої послуги. З огляду на це ВНЗ запроваджує передусім спеціальності, що потребують найменших витрат наявних можливостей, і у своїй стратегії реалізує дві тенденції:

- поступова незначна переорієнтація освітнього потенціалу;
- кардинальна перебудова існуючого та створення нового потенціалу.

Аналіз становища ВНЗ на ринку освітніх послуг, визначення його ніші та прийняття ефективних управлінських рішень передбачає сегментацію ринку освітніх послуг – поділу його на частини за певними критеріями: географічні ознаки, види надаваних послуг, категорії клієнтів. На практиці сегменти ринку освітніх послуг часто визначають на основі одночасного врахування географічних параметрів, групи споживачів і конкретного виду надаваних освітніх послуг. Сукупність таких сегментів для конкретного навчального закладу є детальною характеристикою ринку освітніх послуг, на яких він діє.

Стосовно кожного сегмента ринку окреслюють відповідні ринково-виробничі визначеності, які поділяють на такі групи: ринкові можливості, обсяг і структура послуг, модель конкуренції.

Оцінка ринкових можливостей передбачає отримання уявлень про загальний розмір сегмента ринку, темпи його зростання, очікувану динаміку, кількість існуючих і потенційних студентів, основні вимоги до освітніх послуг.



Головними цілями підприємницької та маркетингової діяльності ВНЗ є:

- відкриття нових напрямів підготовки фахівців; розширення переліку спеціальностей на існуючі напрями підготовки фахівців та для підвищення кваліфікації;
- підвищення якості підготовки фахівців;
- підвищення іміджу ВНЗ в очах громадськості, абітурієнтів;
- відкриття нових і прискорених форм навчання.

У підприємницькій діяльності ВНЗ широко використовуються інноваційні технології – освітній менеджмент, маркетинговий та інвестиційний менеджмент, інформаційно-комп'ютерне забезпечення, дистанційне і включене навчання, навчальний та науковий туризм тощо.

Підприємницька діяльність зарубіжних ВНЗ свідчить про намагання диверсифікувати статті фінансових надходжень з метою виживання у скрутних умовах економічної кризи, компенсації недостатньої уваги до проблем університетів і коледжів з боку держав за рахунок пошуку альтернативних джерел фінансування. При цьому важливим для ВНЗ є збереження академічної сутності навчального закладу, впровадження підприємницької культури з метою неперетворення університетів і коледжів на «торговельні центри» або на «маріонетки» в руках індустріальних магнатів і приватного капіталу.

Природно вбачати в широкому спектрі статутної освітньо-наукової діяльності ВНЗ України (незалежно від їхньої форми власності) ознаки економічно-господарської сутності, а саме – підприємництва з використанням апарату менеджменту, маркетингу, інноваційної та інвестиційної діяльності.

*Список використаної літератури*

1. Pusser B. Public Purpose and Private Enterprise / B. Pusser, D. Doane. – Change, 2001. – 33(5). – P. 18–22.
2. Renner R. (2003). Higher Ed., Inc.: The rise of the For-Profit University. Book Review / R. Renner // The Journal of Higher Education. – 2003. – 74 (1). – PP. 108–111.
3. Kinser K. (2007a). Dimensions of Corporate Ownership in For-Profit Higher Education / K. Kinser // The Review of Higher Education. – 2007. – 30 (3). – PP. 217–245.
4. Blumenstyk G. (2008). The Chronicle Index of For-Profit Higher Education / G. Blumenstyk // The Chronicle of Higher Education. – 2008. – 54(5). – P. A18.
5. Burton Clark. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations / Clark Burton // Oxford: Pergamon-Elsevier Science, 1998. – 180 p.
6. Burton Clark. Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts / Clark Burton // Maidenhead, Berkshire, UK: The Open University Press – McGraw-Hill, 2004. – 232 p.
7. Burton Clark. «The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement» / Clark Burton // Higher Education Management. – 2001. – 13 (2). – PP. 9–24.
8. Burton Clark. «Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe» / Burton Clark // Change, Jan/Feb, 2000. – PP. 10–19.
9. Davies John L. The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities / John L. Davies // Higher Education Management. – 2001. – 13 (2). – PP. 25–43.

*Отримано 2.02.2010.*