

## ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA UNIWERSYTECIE INNOWACYJNYM

***Oksana Polinkevych***

*doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor,  
Wschodnioeuropejski Uniwersytet Narodowy imienia Łesi Ukrainki, (Łuck, Ukraina)  
kravomp@gmail.com*

**Adnotacja.** Narodowy model rozwoju gospodarczego przyczynił się do konieczności wprowadzenia zmian nie tylko w działalności przedsiębiorstwa ale również w działalności uczelni. W związku z powyższym zaszła konieczność opracowania nowych podejść do działalności centrów akademickich, nadania im autonomii oraz uzyskania statutu przedsiębiorstw. W państwach rozwiniętych gospodarczo prawie 80% PKB produkuje się z przeprowadzonych badań naukowych i innowacji, dlatego też uniwersytet innowacyjny staje się ośrodkiem produkującym i wdrażającym idee innowacyjne, który zmienia narodowy system gospodarczy. Celem pracy jest poznanie doświadczenia przedsiębiorstwa innowacyjnego w uniwersytecie oraz opracowanie rekomendacji w zakresie jego wdrożenia na Ukrainie. Podczas pracy wykorzystano następujące metody badawcze: indukcja, dedukcja, analiza, synteza, abstrakcja naukowa, porównanie. Zaznaczono, iż uniwersytety powinny integrować kursy przedsiębiorczości jako istotny komponent planu naukowego, rozwijać nawyki niezbędne dla pełnego wykorzystania innowacji oraz działalności w zakresie przekazywania wiedzy, w połączeniu z komercjalizacją nowych technologii. Określono wektor strategicznych kierunków działalności inkubatora akademickiego przedsiębiorczości biznesu, czyli władza lokalna, oświata, nauka, wspólnoty.

**Słowa kluczowe:** uniwersytet przedsiębiorczy, przedsiębiorstwo spin-off, pre-inkubator, parki naukowo-technologiczne, innowacyjne przedsiębiorstwo, komercjalizacji idei, przedsiębiorczość, źródło finansowania działalności innowacyjnej.

Pracę wykonano w ramach badań, zrealizowanych z grantu Prezydenta RP na podstawie Nagrody imienia Iwana Wyhowskiego 2018-2019 r.

## DEVELOPMENT OF ENTERPRISE IN INNOVATION UNIVERSITY

***Oksana Polinkevych***

*Doctor of Economics sciences, Professor, Head of the Department of Economics,  
Security and Innovation of the Enterprise  
Lesya Ukrainka Eastern European National University, (Lutsk, Ukraina)*

**Abstract.** National model of economic development caused the necessity of changes not only in the activities of enterprises, but also to universities. According to this necessity in the formation of new approaches to the activities of the academic centers, granting them autonomy and status of entrepreneurial institutions. In economically developed countries, around 80% of the GDP is produced through research and innovation, through the innovative University becomes the focus of the production and introduction of new ideas, changing the national economic system. The aim is to study the experience of innovation entrepreneurship in universities and the development of recommendations for its implementation in Ukraine. In the course of the research the following methods were used as induction, deduction, analysis, synthesis, scientific abstraction. Specified universities should integrate entrepreneurship courses as an important component of the curriculum, develop the skills required for full use of innovation and knowledge transfer activities in combination with the commerce of new

technologies. The strategic vectors defined areas of academic entrepreneurship incubator businesses, local authorities, the education and science communities.

**Key words:** entrepreneurial University, spin-off, pre-incubator, scientific and technological parks, innovation, commercialization, entrepreneurship, the sources of financing of innovation activity.

The work performed within the research carried out by the grant of the President of Poland for the prize named after Ivan Vygovskiy 2018–2019.

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІННОВАЦІЙНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

*Оксана Полінкевич*

*доктор економічних наук, професор,*

*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, (Луцьк, Україна)*

**Анотація.** Національна модель економічного розвитку спричинила необхідність зміни не лише у діяльності підприємств, але й університетів. Відповідно до цього виникла необхідність у формуванні нових підходів до діяльності академічних центрів, надання їм автономності та отримання статусу підприємницьких закладів. В економічно розвинених країнах близько 80 % ВВП виробляється через проведення наукових досліджень і нововведень, через що інноваційний університет стає осередком продукування та впровадження новітніх ідей, змінюючи національну економічну систему. Метою роботи є вивчення досвіду інноваційного підприємництва в університетах та розробка рекомендацій щодо його запровадження в Україні. У процесі роботи використовувалися такі методи дослідження, як індукції, дедукції, аналізу, синтезу, наукової абстракції, порівняння. Зазначено, що університети повинні інтегрувати курси підприємництва як важливу складову навчального плану, розвивати навички, необхідні для повного використання інновацій та діяльності з передачі знань у поєднанні з комерціалізацією нових технологій. Визначено вектори стратегічних напрямів діяльності академічного інкубатора підприємництва бізнесу, місцева влада, освіта й наука, громади.

**Ключові слова:** підприємницький університет, підприємство спін-офф, пре-інкубатор, науково-технологічні парки, інноваційне підприємство, комерціалізація ідей, підприємництво, джерела фінансування інноваційної діяльності.

Роботу виконано у межах досліджень, проведених за грантом Президента Польщі за Нагородою імені Івана Виговського 2018–2019 рр.

**Вступ.** Національна модель економічного розвитку та євроінтеграції передбачає створення інноваційної культури. Відомо, що в умовах поведінкової економіки інновації є неодмінною умовою розвитку установ, організацій, підприємств. Державна інноваційна політика передбачає створення соціально-економічних, організаційних, правових і екологічних умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу, впровадження передових, екологічно чистих, безпечних, ресурсозберігаючих технологій, виробництва і просування нових конкурентоспроможних продуктів. Через складний політичний та економічний стан України фінансування дослідницьких груп та центрів є недостатнім. Важливим є налагодження співпраці із комерційними структурами щодо передачі технологій, обмін досвідом, розробки новітніх підходів у всіх сферах діяльності. Поширеною є практика створення у Європейських університетах приватних науково-дослідних центрів у формі юридичних осіб. В Україні поки що така практика відсутня. В економічно розвинених країнах близько 80 % ВВП виробляється через проведення наукових досліджень і нововведень.

Причому інноваційні розробки сприяють виробленню продукції високої якості, заощадження ресурсів та ефективне використання часу. Інноваційне підприємництво стимулює підвищення кваліфікації кадрів, сприяє практичній реалізації неперервного навчання, зростанню платоспроможного попиту, закладають фундамент суспільного добробуту [Бець, М. Т., & Сокіл, Ю.Р., с. 18].

Варто погодитися із думкою Карпенко А.В., який визначив основні перешкоди розвитку інноваційного підприємництва в Україні. До них належать: безсистемність і недосконалість нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності та поширена практика недотримання законодавчих норм; відсутність чіткої і стабільної державної політики у інноваційній діяльності; недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура і ринок інтелектуальної власності; відсутні істотні джерела фінансування та недостатнє використання наявного інвестиційного потенціалу; відсутність сформованої системи приватної власності та забезпечення умов економічної конкуренції; не повноцінно використовуються важелі стимулювання (кредитування, пільгове фінансування, пільгове податкове навантаження) тощо [Карпенко, А. В., 2017].

Клейтон М. Крістенсен, Генрі Дж. Айрінг зазначили, що інноваційний університет показує, як вища освіта реагує на інновації, і пропонує аналіз походження традиційного університету, його традиції, прогнозує зміни на майбутнє. Клейтон Крістенсен та Генрі Айрінг, вивчаючи Гарвардський і БЮУ-Айдахо університети, інші історії інновацій у вищій освіті, показують, як університети можуть знайти інноваційні, дешевші способи виконання своїх функцій та завдань. Автори запропонували нові підходи до розробки навчальних планів, проаналізували проблеми факультетів, контингент студентів, використання об'єктів в університетського містечка тощо. Варто погодитися із авторами, що потрібно розробляти стратегічну модель забезпечення конкурентоспроможності. Визначають заходи, які необхідні для переходу традиційних університетів до інноваційних [Clayton, M. Christensen, & Henry, J. Eyring, 2011].

О. Порєв, С. Порєв запропонували створення пре-інкубаторів, які є ефективним засобом для підтримки розвитку малого бізнесу та підприємницької підготовки студентів, особливо для країн, які перебувають на стадії формування ринкових соціально-економічних систем. Запропонували використовувати програми і структури пре-інкубації для університетів України. При цьому зазначили, що проблема формування малих фірм і підприємницької підготовки студентів повинна мати комплексне рішення. Варто погодитися з тим, що досвід пре-інкубації можна запровадити на вітчизняних університетах [Порєв, О., & Порєв, С., 2015, с. 71–81].

Ю.А. Іщенко зазначає, що вищі навчальні заклади, які працюють у тісному партнерстві з державою і місцевим самоврядуванням та суб'єктами економічної діяльності, дедалі більше перетворюються на центри інноваційного розвитку, досягаючи значного прискорення процесів впровадження результатів досліджень і розробок у затребувані економікою технології, товари і послуги [Іщенко, Ю.А.].

*Формулювання завдання дослідження.* Метою роботи є вивчення досвіду інноваційного підприємництва в університетах та розробка рекомендацій щодо його запровадження в Україні. Завдання роботи полягають у дослідженні особливостей організації інноваційного підприємства в Європейському Союзі, окреслити схему запровадження окремих елементів в Україні. У процесі роботи

використовувалися такі методи дослідження, як індукції, дедукції, аналізу, синтезу, наукової абстракції, порівняння.

*Результати та їх обговорення.* В розвинених країнах світу уже давно усвідомили, що інноваційний розвиток економіки залежить від обсягу витрат на дослідження та розробки. Тому суттєвою статтею витрат в бюджетах цих країн було фінансування інновації. Зокрема, в Швеції, Японії та США, державні витрати на наукові інноваційні проекти становили відповідно – 3,70%, 3,06% та 2,84% ВВП країни. Європейські країни на 57,1% фінансують дослідження і розробки коштами приватних бізнес-інвесторів. тоді як у Японії власними коштами бізнесу фінансується 77,1% інноваційних робіт. Суттєвим джерелом фінансування інновацій є державні кошти - від 16 до 34%, а іноземні інвестиції є незначними. При цьому, у США інноваційна діяльність має лише два джерела фінансування – кошти іноземних інвесторів відсутні. В Україні витрати державного бюджету на інноваційну діяльність в структурі ВВП становлять лише 0,022% [Самолук, Н. М., 2016, с. 138–139]. Серед джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні найбільшу частку займають власні кошти. Негативною тенденцією є зменшення коштів іноземних інвесторів, що засвідчує про негативну інвестиційну ситуацію в Україні. Причому в динаміці витрати на інноваційну діяльність в Україні зменшилися на 36,3 % в 2017 році проти 2011 року. Про це засвідчують дані таблиці 1 та рис. 1.

Таблиця 1

#### Джерела фінансування інноваційної діяльності ЄС, США, Японії, України

Країна	Власні	Державні	Кошти іноземних інвесторів
ЄС	57,1	34,4	6,9
США	66,4	27,7	-
Японія	77,1	16,2	0,4
Україна, 2009	65,0	1,6	19,0
Україна, 2017	84,5	2,5	1,1

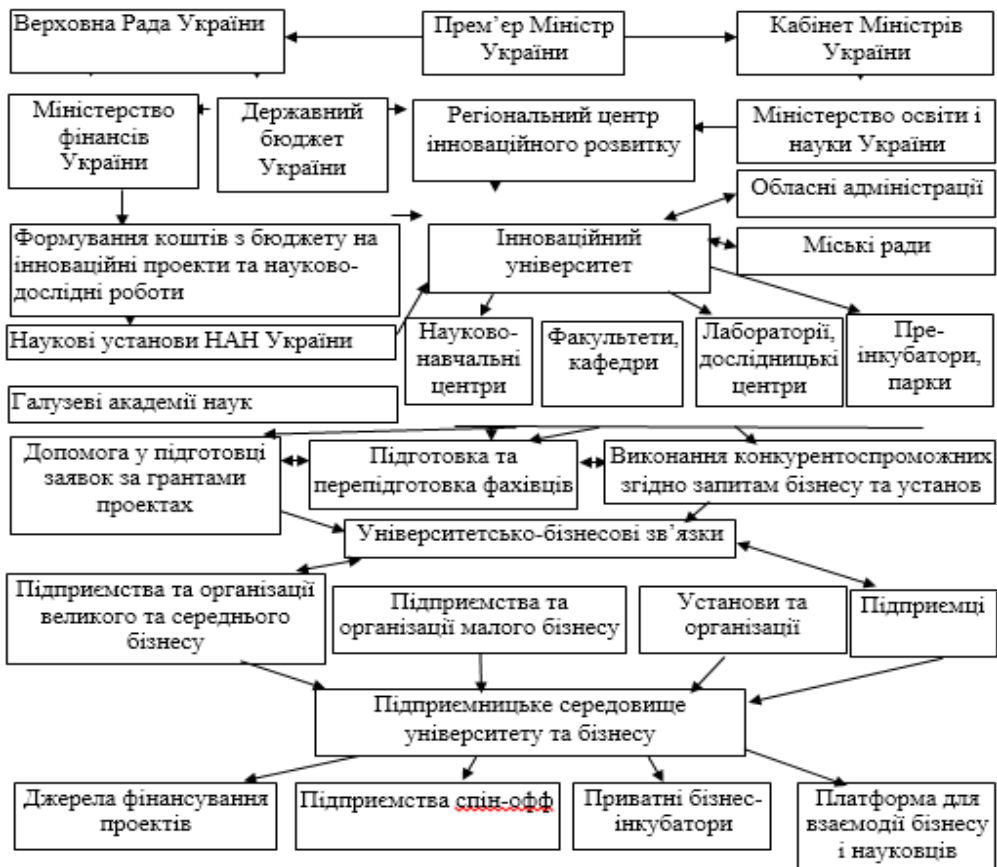
Складено за даними Державної служби статистики України та [Key figures Report 2008-2009, 2010]



Рис. 1. Витрати на інноваційну діяльність в Україні у 2000–2017 роках  
Складено за даними Державної служби статистики

Відповідно до цього назріла потреба до зміни ролі університетів та надання їм можливості займатися інноваційним підприємництвом. В Європейському Союзі спостерігаються тенденції до замовлень проведення наукових досліджень у провідних навчальних закладах. Це посилює конкуренцію між ними, а окремі господарські структури, які потребують новітніх технологій, все частіше утворюють свої офіси безпосередньо біля визнаних університетів, що істотно скорочує час між науковими відкриттями, їх застосуванням в бізнесі й комерціалізацією. Дослідження доводять, що передумови для розвитку академічного підприємництва в Україні сформовані. Зокрема, аналіз конкурентоспроможності наукової інфраструктури України за низкою критеріїв засвідчив її високий рівень у світовій ієрархії дія країни з перехідною економікою, а порівняння її параметрів з відповідними даними країн за рівнем економічного розвитку доводить, що вона поступається високорозвиненим країнам світу, які випереджують її у науково-технологічній сфері, проте випереджує більшість країн з перехідною економікою та країн, що розвиваються [Бець, М. Т., & Сокіл, Ю.Р., с. 18].

Співпраця між навчальними закладами і реальним сектором економіки може відбуватися як через ліцензування університетської інтелектуальної власності, так і за допомогою створення науково-виробничих підприємств, пре-інкубаторів, академічних спін-оффів. Схему формування інноваційного університету, взаємодію окремих елементів суб'єктів системи трансферу знань наведено на рис. 2.



**Рис. 2. Схему формування інноваційного університету, взаємодію окремих елементів суб'єктів системи трансферу знань**

Розроблено автором

Доцільним є створення Академічного інкубатора інноваційного підприємництва та місцевого розвитку, який може слугувати платформою для взаємодії бізнесу, влади та науковців. Академічний інкубатор інноваційного підприємництва та місцевого розвитку сприятиме активізації академічного середовища через формування нової підприємницької культури, а саме:

- 1) формування нової підприємницької культури через зміну стереотипів мислення;
- 2) активізація студентів, викладачів, допоміжного персоналу;
- 3) підтримка і захист «молодого» бізнесу;
- 4) зниження рівня безробіття через створення нових робочих місць;
- 5) використання інноваційної складової;
- 6) підвищення іміджу університету, перетворення його на інноваційний підприємницький університет.

Діяльність Академічного інкубатора інноваційного підприємництва та місцевого розвитку спрямована на налагодження діалогу між органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадських організацій, університетами, студентами, слухачами, іноземними партнерами. Ця взаємодія повинна бути спрямована на поширення інноваційних стратегій та технологій, спільну підготовку проектів за грантами, організацію конференцій, обговорень тощо. Сутність підтримки полягає у створенні таких умов, за яких будуть генеруватися інноваційні ідеї, відбудеться пошук партнерів для їхнього практичного втілення.

Тобто, основними векторами стратегічних напрямів діяльності академічного інкубатора підприємництва є поєднання чотирьох складових інноваційного розвитку:

- 1) бізнесу в особі представників підприємств і організацій;
- 2) місцевої влади в особі посадових осіб;
- 3) освіти й науки в особі університетів на наукових осередках;
- 4) громади в особі випускників освітньо-навчальних закладів.

Завданнями Академічного інкубатора інноваційного підприємництва та місцевого розвитку є [Гладка, О.М.]:

- 1) консультування щодо обґрунтування, розробки та впровадження інноваційних ідей;
- 2) допомога у пошуку відповідних фахівців та залучення їх до участі у проєктах;
- 3) пошук інвесторів та посередництво;
- 4) організація та проведення конференцій, семінарів, тренінгів, конкурсів, навчання;
- 5) організація та проведення робочих зустрічей із бізнесом, владою, студентами, науковцями для обміну досвідом;
- 6) створення та підтримка баз даних існуючих грантодавців та роботодавців;
- 7) експертиза проєктів.

Важливою складовою політики Академічного інкубатора інноваційного підприємництва та місцевого розвитку є:

- 1) підвищення якості та зростання кількості інноваційних ідей;
- 2) ефективна взаємодія органів влади і бізнесу;



- 3) зростання конкурентоспроможності;
- 4) створення нових робочих місць;
- 5) покращення інвестиційного клімату;
- 6) забезпечення вільного доступу до інформації щодо інноваційні ідеї та розробки.

Сприяти комерціалізації наукових досліджень потрібно на всіх рівнях, включаючи рівень бізнесу, освіти, громадських організацій, органів виконавчої влади. Запропоновано схему мотивації та забезпечення комерціалізації інноваційних ідей на рис. 3.



Рис. 3. Схема мотивації та забезпечення комерціалізації інноваційних ідей

Розроблено автором

Підтримка інноваційної діяльності у регіоні передбачає створення умов для її проведення, пов'язане із максимальним сприянням та спрощенням бюрократичних процедур для інноваційних центрів, серед яких головними учасниками є підприємницькі університети та інноваційні підприємства.

Підприємницький університет активно шукає можливості нововведень у тому, як він виконує навіть свої основні функції. Підприємницький університет прагне до змін організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися у вигіднішій ситуації. Підприємницькі університети є відмінними від інших і діють за своїми власними правилами. Інституційне підприємництво може бути розглянуте двояко: і як процес, і як кінцевий результат.

Трансформація університетів в основному не відбувається випадково або одноразово і лише тому, що університет почав застосовувати якісь інноваційні програми. У такому разі всі ці нові програми і підходи швидше за все не будуть підтримані і не принесуть змін. Традиційні університети не охоче впроваджують зміни, перетворюються на підприємницькі. Трансформація по-справжньому відбувається тоді, коли група (декілька) людей у кожному з базисних підрозділів університету протягом декількох років привносить зміни шляхом організаційної ініціативи: у такому разі структура й орієнтація навчального закладу змінюється. Колективна підприємницька дія на базисних рівнях університету знаходиться в серці феномену трансформації. Діючи зверху вниз, національні системи вищої освіти і регіональні системи освіти (штатів, провінцій, областей тощо) є інструментами важливих змін. Діючи внизу окремі й поодинокі викладачі або адміністратори дуже обмежені в тому, що вони можуть зробити. Але групи – великі й маленькі, загальноінституційні або в окремих підрозділах університету, такі, що складаються з викладачів або адміністраторів (а інколи і студентів), можуть вибудовувати нові структури, процеси й орієнтації. Академічні групи фахівців університету можуть стежити за тим, щоб трансформація відбувалася при обов'язковому дотриманні академічних цінностей, а ефективне колективне підприємництво при цьому не виносить університет за межі академічної легітимності. Навпаки, колективне підприємництво забезпечує навчальний заклад такими ресурсами та інфраструктурою, які у змозі надати такі можливості, яких у цього університету могло б і не бути. А це дозволяє різко підняти якість його діяльності та репутацію. Формальна автономність, що надається ВНЗ, не гарантує активного самовизначення; автономні університети в реальності можуть бути пасивними навчальними закладами. Вони можуть жити минулим, замість того щоб дивитися в майбутнє. Спільно з іншими навчальними закладами в своїй країні вони можуть приймати однакові рішення і мати подібний рейтинг. Автономні університети стають активними навчальними закладами, коли вони приймають рішення експериментувати зі змінами в їхній структурі і в їхній реакції на внутрішні і зовнішні вимоги (виклики).

Головними особливостями підприємницького ВНЗ, як і підприємницької діяльності у сфері вищої освіти загалом, є необхідність обов'язкового збереження академічності, науковості, високого рівня надання освітніх послуг і виконання наукових досліджень, підтримка високих морально-етичних норм, притаманних університетському середовищу, збереження освітньо-наукових і культурних традицій, попередніх досягнень, високого іміджу і примноження заслуг ВНЗ і всієї системи вищої освіти.



Тому сферами підприємницької діяльності ВНЗ можуть стати такі:

1) контрактні форми надання різноманітних освітніх послуг і виконання прикладних (на замовлення) наукових досліджень з подальшою розробкою техніки, технологій, методів, методик, ноу-хау тощо;

2) підготовка на контрактній основі навчально-методичних матеріалів (підручників, посібників, НМК тощо);

3) проведення наукових і фахових (наприклад, медичних, юридичних, патентних, археологічних, мистецьких тощо) експертиз, підготовка на контрактній основі фахівців вищої кваліфікації (магістратура, докторантура);

4) організація різноманітних міжнародних навчальних, наукових, культурних, спортивних і розважальних програм (у тому числі – за кордоном для громадян своєї країни і для іноземців у своїй країні);

5) організація підготовки дітей і школярів за програмами дошкільних і середніх навчальних закладів (групи дитячих садків, ліцейні класи, репетиторство і підготовка для вступу до ВНЗ);

6) організація силами співробітників ВНЗ різноманітних освітньо-культурних, спортивних, оздоровчих та інших заходів чи надання для таких цілей в оренду стороннім юридичним особам ресурсів свого ВНЗ;

7) надання таких супутніх послуг абітурієнтам і студентам, як: профорієнтація; пошук місць стажування і працевлаштування (допомога з працевлаштування); консультації для іноземних студентів із міграційних питань, пошуку житла і тимчасового працевлаштування (повний робочий день або part-time); допомога абітурієнтам і студентам у пошуку джерел фінансової підтримки їхнього навчання (стипендій, фондів, різноманітних грантів, спонсорів тощо);

8) організація при ВНЗ додаткових професійних підприємницьких структур (служби працевлаштування; юридичні консультативні пункти і нотаріат; бюро перекладів; туристичні бюро; служби психологічної допомоги; Інтернет-клуби; «бюро добрих послуг»; школи навчання автомобільній справі та керуванню автомобілем; фотомайстерні; майстерні з надання слюсарних і столярних послуг; експериментальні майстерні з виробництвами; сільськогосподарські ділянки з виробництвом сільськогосподарської продукції; лісництва тощо).

Сферами підприємницької діяльності системи вищої освіти також можуть бути відкриття нових підприємницьких навчальних закладів (приватних ВНЗ, загальноосвітніх шкіл, дитячих садків), приватних видавництв, рекламно-художніх підприємств, виробництв для системи освіти (складання комп'ютерів, розробка програмно-інформаційного забезпечення, виготовлення спеціальних меблів і обладнання для навчальних закладів), молодіжних кафетеріїв, студентських їдалень, інтернет-кафе, навчальних відеосалонів тощо.

Виділимо такі особливості, характерні для підприємницьких ВНЗ, як:

1. Підприємницьким ВНЗ немає необхідності мати велику кількість підприємців у своєму складі, їх (підприємців) необхідно мати у складі закладу стільки, скільки підприємницьких напрямів існує у ВНЗ. Інші співробітники (яких більшість) – це менеджери (керівники) різних рівнів (проректори, директори інститутів, декани, керівники інших структурних підрозділів) і виконавці (професорсько-викладацький, науковий і допоміжний персонал).

2. Підприємницькі напрями – це ті, які можуть в межах чинного законодавства і відповідно до унікальних місій ВНЗ привести університети і

коледжі до фінансових успіхів, отримання додаткових джерел фінансування, вироблення нових видів освітньо-наукової та інженерно-технічної продукції, надання новітніх або удосконалених освітніх послуг, а також – підвищення іміджу й укріплення позицій ВНЗ у країні і за її межами.

3. Головним підприємцем має бути ректор / президент (бажано – проректори / віце-президенти або хоча б один із проректорів/ віце-президентів).

4. До підприємницьких напрямів університетської діяльності доцільно віднести:

- Службу набору студентів (місцевих / вітчизняних та іноземців).
- Службу зовнішніх комунікацій (стосунків), у тому числі – і міжнародних.

Вона підшукує викладачів (вітчизняних і зарубіжних), бере участь у корпоративних заходах – за запрошенням інших організацій, у діяльності професійних асоціацій та об'єднань; організує програми з направлення студентів і викладачів на зарубіжні навчання і стажування, домовляється про умови таких зарубіжних програм.

Служба пошуку ВНЗ-партнерів, із якими доцільно співпрацювати закладу: акредитаційні комісії і різні престижні професійні асоціації, куди повинен вступити ВНЗ; підприємства і фірми- партнери, які беруть студентів на практику і потім працевлаштовують їх у себе; підприємства і фірми-партнери, які присилають на навчання до ВНЗ своїх співробітників (у т.ч. – на курси й окремі лекції).

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

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

Служба для планування й отримання прибутків від роялті, від патентів, винаходів, «ноу-хау». Служба планування нових видів академічної діяльності (освіта, навчання, виробництво), нових напрямів підприємництва і нових підприємств. Служба планування розвитку ВНЗ (у тому числі - будівництва).

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

• Служба роботи зі студентами й організації громадсько-корисної діяльності.

- Служба, яка займається зароблянням для ВНЗ грошей, отримуючи доходи від:

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

б) надання супутніх послуг для студентів і сторонніх осіб;

в) роботи студентського містечка.

Усі інші підрозділи і служби – навчальна частина, наукова частина, бухгалтерія, експлуатаційно-ремонтні й постачальні підрозділи АГЧ, відділ кадрів та інші повинні працювати суворо за інструкціями, очолюватися кваліфікованими керівниками (гарними менеджерами) і мати кваліфікованих фахівців-виконавців [Романовський, О. О., 2012].

*Висновки.* Вітчизняним університетам потрібна чітка політика роботи зі студентами, їхнє залучення до інноваційних проектів, формування базових знань із залученням практиків. Автономія університетів повинна диверсифікувати

джерела фінансування наукових досліджень, замінити державне фінансування. Для цього університети повинні активно співпрацювати із промисловістю і суспільством для передачі їм наукових ідей.

Важливою є автономія навчальних закладів, яка є потенціалом для підприємництва. Необхідна координація автономії на державному рівні, щоб гарантувати, що всі вищі навчальні заклади будуть мати необхідні стимули й можливості взяти на себе це завдання. Також потрібно визначити, як підприємництво може бути інтегровано в початкових, середніх, і вищих навчальних закладах. На законодавчому рівні потрібно регулювати відносини між приватним бізнесом і університетами. Як стимул потрібно розробити механізм нагороди для підприємницьких університетів, викладачів і студентів, сприяти позитивним прикладам академічних спін-офф. Кожний вищий навчальний заклад повинен розробити стратегію та план дій для навчання та досліджень в сфері підприємництва, яка ґрунтується на створенні стартапів і спін-оффів, створити відповідний департамент підприємницької активності установи і поширювати методи навчання підприємству на всіх спеціальностях. Університети повинні інтегрувати курси підприємництва як важливу складову навчального плану. Особливу увагу слід звернути на систематичну інтеграцію навчання підприємству для науково-технічних досліджень в технічних закладах. Повинно приділятися більше уваги розвитку навичок, необхідних для повного використання інновацій та діяльності з передачі знань у поєднанні з комерціалізацією нових технологій.

## References:

1. Clayton, M. Christensen, & Henry, J. Eyring (2011, Jun). The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out?
2. Key figures Report 2008-2009. (2010). Science, Technologies and Competitiveness. European Commission.
3. Bets, M. T., & Sokil, Yu.R. *Rozvytok akademichnoho pidpriemnytstva yak skladovoi innovatsiinoho potentsialu rehionu (na prykladi Lvivskoi oblasti)*. Retrieved from [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/14097/1/4\\_16-24\\_Vis\\_725\\_Ekonomika.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/14097/1/4_16-24_Vis_725_Ekonomika.pdf).
4. Hladka O.M. *Akademichni inkubator innovatsiinoho pidpriemnytstva ta mistsevoho rozvytku – shliakh realizatsii innovatsiinykh proektiv*. Retrieved from <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/27.pdf>.
5. Strikhy, M., & Ilchenka, M. (Eds). (2017). *Innovatsiini rozrobky universytetiv i naukovykh ustanov MON Ukrainy*. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy.
6. Ishchenko, A. Yu. *Innovatsiini doslidnytski universytety yak chynnyk modernizatsii osvithno-naukovoї sfery ta rozbudovy suspilstva znan*. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1427>.
7. Karpenko, A. V. (2017). *Pidpriemnytstvo v innovatsiinomu rozvytku Ukrainy*. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/37.pdf>.
8. Poriev, O., & Poriev, S. (2015). Pre-inkubatory universytetiv yak instrument innovatsiinoї diialnosti ta pidhotovky studentiv do pidpriemnytstva. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya. Ekonomichni nauky*. Vyp. 40, Ch. 1, 71–81.
9. Romanovskyi, O. O. (2012). *Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu : monohrafiia*. Vinnytsia : Nova Knyha.
10. Samoliuk, N. M. (2016). *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini*. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. 1 (73), 135–142.