

*О. О. Романовський,
доктор педагогічних наук, професор, ректор,
Українсько-американський гуманітарний інститут
"Вісконсінський Міжнародний Університет (США) в Україні"*

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ВНЗ СВІТУ

Аналізуються концепція підприємницького університету та основні елементи процесу трансформації університетів шляхом підприємницьких дій. Розглянуто приклади успішного підприємництва ВНЗ різних країн світу.

The conception of an entrepreneurial university and main elements of the universities transformation process influenced by entrepreneurial actions are analyzed. Examples of successful entrepreneurship of institutions of higher education of different countries of the world are considered.

Ключові слова: комерційна діяльність і підприємництво у вищій освіті, безприбуткові та прибуткові (неприбуткові) ВНЗ, підприємницький університет, інноваційна діяльність.

Key words: commercial and entrepreneurial activities in the institutions of higher education, non-profit and for-profit institutions of higher education, entrepreneurial university, innovative activities.

ВСТУП

У провідних економічно розвинутих країнах світу мають безприбуткові та прибуткові вищі навчальні заклади (ВНЗ) — університети, коледжі, академії, інститути тощо [1—9]. До безприбуткових ВНЗ, як правило, належать державні (федеральні та ті, що належать штатам) університети, коледжі, інститути та академії, а також приватні (незалежні), прибуток яких цілком залишається у закладі й витрачається на наукові дослідження, освітньо-виховну та благодійну діяльність. Як прибуткові, так і безприбуткові ВНЗ разом із головною освітньою, науково-дослідною та виховною діяльністю надають також додаткові освітні та наукові послуги — на комерційній

основі, тобто, здійснюючи підприємницьку [10—17] та різноманітну інноваційну діяльність у сфері вищої освіти і освітньо-наукового обслуговування суспільства [1—5; 17]. Досвід провідних зарубіжних ВНЗ свідчить, що одним із основних напрямів підвищення ефективності і якості освітньої і наукової діяльності є колективне підприємництво, особливо, коли децентралізація коледжів і університетів усе збільшується.

Зарубіжний досвід у сфері підприємницької діяльності університетів і коледжів є корисним і цікавим як для приватних (недержавних) ВНЗ України, так і для державних і комунальних, в яких ця проблема є особливо актуальною з по-

гляду на скорочення бюджетного фінансування, зменшення державного замовлення у зв'язку із зменшенням чисельності абітурієнтів і перевищенням пропозиції випускників цих ВНЗ на деякі категорії фахівців над попитом ринку праці. Також проблемою є необхідність виживання багатьох бюджетних ВНЗ у складних умовах світової економічної кризи. Розглянемо далі концепцію утворення підприємницького ВНЗ, спираючись на позитивний досвід п'яти європейських університетів.

Професор Каліфорнійського університету (США) Бартон Р. Карк у своїй книзі "Утворення підприємницьких університетів: організаційні шляхи трансформації" [10; 11] представив поняття підприємницького університету та проаналізував шляхи і досвід трансформації п'яти європейських університетів — Варвік (Англія), Джоенсуу (Фінляндія), Чалмерс (Швеція), Твенте (Нідерланди) і Стречклайд (Шотландія) — у підприємницькі університети. Далі, у книзі "Підтверджуючі зміни в університетах: безперервність на прикладах для вивчення і концепції" [12] Бартон Р. Карк до розгляду європейських ВНЗ додав аналіз хронології підприємницьких перетворень у діяльності університетів Африки, Латинської Америки, Австралії та Північної Америки.

Досліджуючи трансформаційні зміни у цих університетах, автор виявив у якості необхідних умов їхнього ефективного перетворення у підприємницькі ВНЗ, по-перше, посилення центрального управлінського ядра (управлінського стрижня), що керує університетом; по-друге, диверсифікацію джерел доходу; по-третє, розвиток гнучкої периферії через структури комерціалізації інтелектуального капіталу; по-четверте, стимулювання академізму, тобто академічних основ університету; по-п'яте, посилення колегіальності у прийнятті рішень і управління усіма сферами діяльності ВНЗ; по-шосте, створення загальноуніверситетської підприємницької культури [10—17]. При цьому він довів, що підприємницькі нововведення є невід'ємними від колегіальності, автономії, академічних досягнень університету і загальної підприємницької культури всіх співробітників університету.

Виходячи з аналізу діяльності п'яти інноваційних європейських університетів, а також університетів Уганди, Чилі, Австралії та США він описав шляхи, за якими з допомогою підприємницьких дій здійснювалася їхня трансформація. Дослідник зазначив, що ефективне колективне підприємництво не виводить університет за кордони законної діяльності, навпаки, воно може сприяти

появі ресурсів і інфраструктури, що збільшують можливості університету і дозволяють йому за якістю і репутацією перейти на вищий рівень, що є більше привабливим як для ринку освітніх послуг, так і ринку праці для його випускників.

Університети, що розглядаються автором, знаходяться у різних країнах, у різних національних і місцевих умовах. Вони мають різне походження, різні шляхи розвитку, але їхній успішний розвиток залежить від зусиль певних людей і спільних для всіх них підприємницьких дій і трансформаційних змін.

1. Сутність концепції підприємницького університету.

Принцип "підприємництво", за Б.Р. Кларком, відноситься до цілої соціальної системи, тобто до цілого університету, всіх його підрозділів (відділів), дослідницьких центрів, викладачів (співробітників) і відділень (філій). Сенс і сутність терміна "підприємство" полягає у свідомому зусиллі, направленому на побудову і розвиток нового (інноваційного) підприємницького ВНЗ, що вимагає багато сил і спеціальної діяльності. Не боятися ризикувати, коли кінцевий результат невідомий, — це один із головних принципів такої діяльності та запорука успіху. Підприємницький університет активно шукає можливості нововведень у тому, як він виконує навіть свої основні функції. Підприємницький університет прагне привнести істотні зміни організаційного характеру для того, щоб у майбутньому опинитися у вигіднішій ситуації. Підприємницькі університети прагнуть стати відмінними від інших і діяти за своїми власними правилами. Інституційне підприємництво може бути розглянуте двояко: і як процес, і як кінцевий результат.

Протягом деякого часу два терміни "підприємницький" та "інноваційний" застосовувалися як синоніми. Концепція "інноваційного" університету приваблива. Вона м'якша у 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 із підприємцями (агресивними людьми, орієнтованими лише на бізнес і здобуття прибутку). Коли в 1996 році європейські навчальні заклади, що розглядаються Б.Р. Кларком, спільно з деякими іншими університетами заснували нову загальноєвропейську асоціацію з дуже обмеженим членством, вони назвали її "Європейський консорціум інноваційних університетів". Але Б.Р. Кларк обрав термін "підприємницький", а не "інноваційний", бо поняття

"підприємницький" точніше вказує на свідомі зусилля та дії, які ведуть до встановлення певного організаційного статусу. Під прапором підприємництва він зумів точніше згрупувати ті процеси, завдяки яким сучасні університети змінюють себе (і ці процеси можна досліджувати і вимірювати).

Трансформація університетів не відбувається випадково або одноразово лише тому, що університет почав застосовувати якісь інноваційні програми. У такому разі всі ці нові програми і підходи скоріш за все будуть "задушені" і не принесуть змін. Трансформація університетів також не відбувається лише тому, що один підприємець у цьому університеті захоплює владу і управляє всім (такі випадки зазвичай є винятком із правил). Для цього університети є дуже "важкими на підйом", достатньою мірою резистентними від нижчих прошарків до вищих, тому індивіди не можуть домінувати в них дуже довго. 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 і орієнтація навчального закладу міняється. Колективна підприємницька дія на базисних рівнях університету знаходиться в серці феномена трансформації. Діючи зверху вниз, національні системи вищої освіти і регіональні системи освіти (штатів, провінцій, областей тощо) є сліпими інструментами важливих змін. Діючи внизу окремі й поодинокі викладачі або адміністратори є дуже обмеженими 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 будувувати нові структури, процеси і 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 разом "пливти або тонути". 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). Вони відчувають, що в наш швидкий час найрозумніша поведінка — це бути попереду і направляти свої дії, а не пливти за течією. Саме в цьому процесі їм і потрібні нові організаційні елементи, які разом характеризують підприємницький університет.

2. Шляхи трансформації університетів у напрямі підприємництва.

Автор наочно довів, що університетам вдається успішно трансформувати себе завдяки використанню (впровадженню) підприємницьких дій, причому такі п'ять головних елементів складають мінімум у цьому процесі: посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень); розширена периферія, де можна розвиватися; різноманітність бази фінансової підтримки; постійне гарно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина); інтегрована підприємницька культура [11, с. 5].

Далі розглянемо кожний із них.

2.1. Посилений направляючий центр (управлінське ядро, управлінський стрижень).

Традиційні європейські університети вже давно проявляють широко відому слабку здатність ефективно направляти себе [11, с. 5]. Із зростанням складності їхньої організації і збільшенням швидкості змін ця слабкість стає такою, що все більш і більш ослабляє університет, підсилюючи потребу у поліпшенні його менеджменту. Неамбітні університети можуть проігнорувати цю потребу і пливти під традиційним керівництвом. Ті університети, що є флагманами або елітними університетами, можуть проігнорувати недолік направляючих здібностей довше, ніж інші, бо вони можуть покладатися на свою репутацію і політичну підтримку в пошуку ресурсів. Але амбітні університети, а також університети, які переймаються тим, як "вижити", не можуть покладатися на старі звички слабого менеджменту. Ім необхідно стати швидшими, рухливішими, гнучкішими і особливо сфокусуватися на тому, як вони реагують на все нові й нові вимоги суспільства, що постійно змінюється. Ім необхідно перебудувати свої програмні можливості. Посилений направляючий центр стає необхідністю. Цей центр може приймати різні форми. Але він повинен охоплювати центральні гру-

пи, що управляють, і центральні академічні підрозділи (центральні університетські академічні структури, відділи). Такий центр повинен поєднати нові цінності управління з традиційними академічними цінностями.

2.2. Розширена периферія, де можна розвиватися.

Підприємницькі інститути демонструють швидке зростання тих підрозділів (відділів), які долають старі університетські кордони і зв'язуються з організаціями і групами у зовнішньому світі. З одного боку, такі підрозділи (відділи) є професійними підрозділами (відділами), дії яких спрямовані на передачу знань, промислові контакти, розвиток інтелектуальної власності, продовжену освіту, пошук фінансових коштів і взаємин з випускниками. З іншого боку, такі підрозділи (відділи) є міжпредметними дослідницькими центрами, орієнтованими на вирішення наукових завдань і реалізацію проєктів. Академічні підрозділи (відділи), що засновані лише на одній галузі знань, в подальшому продовжують відігравати важливу роль. Але такі підрозділи (відділи) не можуть зробити всі ті заходи (комплекс підприємницьких дій), які тепер потрібно робити університетам. Направлені в зовнішнє середовище дослідницькі центри символізують і реально забезпечують багатопредметне вирішення проблеми. Такі центри мають певну гнучкість, їх легко заснувати і реструктуризувати. Побудовані так, щоб мати здібності й можливості проникати через кордони, такі центри є посередниками між підрозділами (відділами) університету і зовнішнім світом.

Якщо університетська взаємодія (торгівля результатами освітньої та науково-технічної діяльності) із зовнішніми групами продовжує розвиватися, його інфраструктура повинна також швидко розвиватися й удосконалюватися. Заклопотані тим, щоб знайти найкращі засоби для відповідності соціальним вимогам, підприємницькі університети ризикують, пропонуючи повністю нову периферію з нетрадиційними елементами (складовими) [11, с. 6]. Саме таким чином і відбувається еволюція традиційного університету у підприємницький.

2.3. Різноманітність бази фінансування (диверсифікація фінансування).

Для того, щоб сконструювати новий, орієнтований на зміни характер ВНЗ, університетам необхідні значні фінансові ресурси. Аналізуючи можливі шляхи диверсифікації основних фондів підприємницьких ВНЗ, Б.Р.Кларк виділяє три джерела фінансових надходжень (доходу):

перше: основною є підтримка від урядового міністерства; друге: важливими є фонди від державних дослідницьких рад; третє: всі 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 здобутками в іншому, керуючись правилом: "краще мати більше грошей, ніж менше — за умови, що вони отримані законним чином" [13, с. 12].

Щодо третього джерела фінансових надходжень (доходу). 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) індустриальні 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 і 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-дохід 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 [13, с.14].

У процесі пошуку додаткового фінансування з другого та третього джерел підприємницькі університети, на відміну від непідприємницьких, краще усвідомлюють, що диверсифікація фінансових надходжень (джерел) робить їх більш мобільними і незалежними від державного регулювання, стандартних правил, інструкцій тощо. І саме на початку 1960-х років американські оглядачі зазначали, що у робочому й працюючому ХХ сторіччі інституційна автономія буде залежати від відсутності єдиного або вузькоспеціалізованого джерела фінансової підтримки [11, с. 6—7].

Особливо необхідними є дискреційні фонди (ті гроші, які можна витратити за бажанням самого навчального закладу). Розширення фінансової бази стає життєво важливим, оскільки державна підтримка (першим з головних джерел є фінансування) постійно зменшується. Підприємницькі університети визнають цю ситуацію і використовують собі на благо. Вони збільшують свої зусилля з пошуку грошей, особливо — за рахунок залучення дослідницьких коштів (засобів): вони дуже активно змагаються за гранти і контракти (друге з головних джерел надходження фінансів). Вони вибудовують такі портфоліо джерел доходів, що заглиблюються і розширюються у все нові й нові сфери, що включають промислові компанії, місцевий уряд і філантропічні фундації, а також прибуток від інтелектуальної власності, прибуток від послуг, що надаються навчальними закладами, фінансових засобів (пожертв, благодійних внесків, подарунків) від випускників (третє джерело фінансової підтримки університетів). Це приклад справжньої фінансової диверсифікації, що є особливо цінним із точки зору дискреційних грошей.

2.4. Постійно стимульоване академічне середовище (академічна серцевина).

Під час вибудовування підприємницьким університетом сильного направляючого центру, розвитку структури для досягнення зовнішнього світу і диверсифікації своїх прибуткових потоків, його серцевина на все ж знаходиться в традиційних академічних департаментах, що засновані на одній чи декількох дисциплінах або ж є міждисциплінарними. Дуже важливим є той факт, чи приймуть вони серйозну трансформацію, чи від неї відмовляться. Саме тут, у цих підрозділах (відділах) академічної серцевини університету, запропоновані зміни й інноваційні кроки можуть потерпіти поразку. Якщо основні академічні підрозділи (відділи) опираються інноваціям і не сприймають їх, життя цього ВНЗ продовжуватиметься так, як це було раніше. Для того, щоб зміни пустили коріння, підрозділ за підрозділом (відділ за відділом) і викладач за викладачем повинні ставати підприємницькими підрозділами (відділами) і підприємцями, все сильніше і сильніше прориваючись до зовнішнього світу шляхом надання нових програм і завдяки вибудовуванню реальних заходів щодо отримання доходів (про що йшлося вище). Члени підрозділів (відділів) повинні брати участь у центральних направляючих групах. Вони повинні усвідомити, що індивіди, як і колегіальні групи, матимуть більше прав

щодо управління університетом у ланці між центральним управлінським персоналом і керівниками департаментів і наукових центрів. Саме в академічному середовищі традиційні академічні поняття і цінності мають глибоке коріння. Саме тут є важливим правильне сприйняття менеджерських заходів і побудова системи довіри до університетського підприємництва [11, с. 7].

2.5. Інтегрована підприємницька культура.

Підприємницькі університети, так само, як і будь-які компанії, розвивають свою робочу культуру, яка вітає, сприймає й підтримує зміни. Така нова культура може початися з навіть невеликої інституційної ідеї про зміни. Надалі ця первинна ідея може й повинна розвиватися для того, щоб на її основі розвинулася нова (інноваційна) університетська культура. Сильна культура базується на сильній практиці. При змішуванні ідей і практики питання культури університету стає більш важливим, бо інституційна культура допомагає культивувати інституційну приналежність і певну репутацію. При трансформації університетів цінності й етичні переконання навчального закладу можуть вести до розвитку інших важливих елементів [11, с. 7—8].

Аналізуючи виникнення і розвиток підприємницької культури у європейських університетах, Дж. Девіс [15, 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, корінним 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); широкий 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 ко-

леджами, залежать від їхніх особливостей і місця розташування, а ефективність підприємницької діяльності ВНЗ залежить від їхньої ринкової орієнтації і тих технологій, що ними застосовуються.

Перетворення університетів у підприємницькі відбувається завдяки правильній інноваційній політиці ВНЗ. У процесі підприємницьких перетворень виникають інноваційні відносини в колективі співробітників ВНЗ. Характер цих відносин (стосунків) може сприяти чи протидіяти впровадженню підприємницьких ідей у ВНЗ. Розглянемо далі сутність інноваційної політики підприємницького університету та інноваційних відносин у ньому.

3. Деякі підприємницькі університети США.

Підприємницький університет за своєю суттю є інноваційним навчально-науковим ВНЗ, що здійснює інноваційну діяльність і в якому широко впроваджується підприємництво. В такій підприємницькій країні, як США, існують чудові можливості й благодатний ґрунт для заснування, росту і розвитку підприємницьких ВНЗ. Зупинимось коротко на вивченні досвіду підприємницької діяльності двох провідних університетів США, проаналізуємо їхні перетворення і досягнення.

Відомо, що система вищої освіти США значно відрізняється від інших національних систем. Вона поєднує в собі величезні масштаби, максимально децентралізований контроль, велику різноманітність різних видів і типів ВНЗ, жорстку конкуренцію та значну статусну ієрархію [1—5]. Найбільш характерною рисою є відсутність будь-якої авторитарності. Це система — одночасно об'єднує великий приватний сектор, до складу якого входять більше 2000 акредитованих приватних університетів і коледжів різних масштабів, котрі працюють під контролем власних органів управління, утворюючи свої власні життєздатні ніші, а також численний державний сектор, в якому інші 1600 акредитованих ВНЗ більше підпорядковані керівництву 50 штатів, аніж контролю федерального уряду.

Ця фундаментальна умова децентралізованого державного та приватного контролю у великій країні досить давно сприяла надзвичайно швидкому збільшенню кількості закладів освіти. Завдовго до того, як після періоду коледжів настав період університетів, у першій половині XIX століття з нечуваною раніше швидкістю з'являється велика кількість навчальних закладів. У часи, коли в Англії було два осередки вищої освіти — Оксфорд та Кембридж — у США вже розвивалися сотні окремих маленьких коледжів. Починаючи з 70-х і до 90-х років

XIX століття провідні приватні коледжі, наприклад, знамениті Гарвард, Йель та Принстон, були перетворені у повноцінні університети і конкурували з такими новими приватними ВНЗ, як Джон Хопкінс (1876 р.), університет Кларка (1889 р.), Стенфордський університет (1891 р.) та університет Чикаго (1892 р.), які з самого початку були університетами.

Як у ті часи, так і пізніше кожен із штатів намагався мати хоча б один державний ВНЗ, який би претендував на значний університетський статус і мав би всеохоплюючий характер (наприклад, університети штатів Вісконсін і Джорджія). Згідно з зобов'язаннями величезної американської традиції щодо надання широких і рівних можливостей для кожного громадянина США, декілька державних університетів у кожному штаті також надавали доступ до своїх освітніх послуг більшості населення, приймаючи на навчання дітей середніх і незаможних американців — фермерів, ремісників і робітників.

Приватні ж університети зарекомендували себе як зразок якісних дослідницьких університетів. Коли у 1900 році в США сформувався вибраний клуб — Асоціація Університетів, — метою якої було спільно підтверджувати якість освіти як у приватних, так і у державних ВНЗ, у ньому працювало одинадцять представників із приватних та три представники з державних закладів. Багато представників як приватних, так і державних ВНЗ невдовзі вишикувались у чергу, щоб вступити до цього клубу. В той час у благодатному середовищі, де ініціатива закладу була необмежена та заохочувалась, і державні, і приватні неуніверситетські заклади продовжували розвиватись, число малих приватних коледжів стрімко зросло, коледжі з підготовки вчителів з'явилися майже скрізь, і на зламі XIX і XX століть кількість акредитованих навчальних закладів США досягла неймовірної позначки — 1000 [12, с. 134].

Структура та різноманітність американських ВНЗ кінця IXX — початку XX сторіччя підтвердили систему XX століття, що характеризувалася запеклою конкуренцією за викладачів, студентів, ресурси та статус. Система освіти в США стала ще більш відкритою, не мала офіційної структури та міністерства освіти, у яких конкурентний безлад і конкурентний статус ієрархії значно впливали б на способи, за якими навчальні заклади ототожнювали себе, знаходили ресурси та впорядковували внутрішні умови для дослідження, викладання та навчання. Зарубіжні спостерігачі, які не мали справу з конкурентними способами

існування навчальних закладів і вищої освіти в цілому, часто розглядали ці шляхи розвитку американських ВНЗ як однозначно неакадемічні, навіть бруталні й неприйнятні. Але звичка конкуренції постійно вкорінювалась у системі освіти, відповідала американському вільному способу життя й ліберальній економіці. Невдовзі вона розширилась до розвитку успішних спортивних змагань між ВНЗ США — "перевага одних і прикрість других", без яких обходились університети і коледжі в інших країнах. Успішні спортивні змагання з'явилися повсюдно, атлетична доблесть, що вважалась еталоном і зразком, цінилася дуже високо, залишаючи на певний час деякі заклади в ситуації підбору викладацького складу і студентів так, щоб їхніми футбольними та баскетбольними командами могли пишатися не тільки ВНЗ, але й населення місцевих громад. Університети і коледжі, що розвивалися подібним чином, можна побачити і в ХХІ сторіччі серед найвідоміших і найпрестижніших університетів і коледжів США.

Протягом ХХ століття розширення контролю за діяльністю університетів і коледжів обмежувало їхню ініціативність. Приватним закладам довелося виживати та покладатися на самих себе, державні ж заклади, що мали відносно незалежність і користувалися здобутками провідних державних університетів і чотирирічних коледжів, також прагнули до автономії (впливаючи на власників мандатів в урядах штатів і федеральних органах управління; малоконтрольовані, стихійні та конкуруючі умови системи освіти були причиною появи великої кількості закладів, що непокоїло урядовців і представників влади).

Наведені вище приклади демонструють конкуренцію між американськими штатами, яка процвітає у федеральній системі 50-ти штатів щодо фінансування університетів. На відміну від інших країн, американські урядовці не намагаються встановити спільні правила для університетів і коледжів і зменшити конкуренцію, як це відбулось з німецькою федеральною системою, або передати контроль національному уряду, як в Австралії та Іспанії. І головне: замість того, щоб об'єднати всі університети та фірми в своєму штаті (чи регіоні країни) для ефективної конкуренції з іншими штатами та регіонами, вони вперто підтримують конкуренцію, незалежність і вільний вибір кожного ВНЗ щодо його розвитку та існування на всіх рівнях (місцевому, регіональному, федеральному, міжнародному).

Далі розглянемо підприємницькі

сутність і дух, ініціативність, визначеність і рішучість під впливом сучасних умов конкуренції до розробки нових способів розширення (збільшення) двох видатних незалежних приватних ВНЗ США — Стенфордського університету у північній Каліфорнії і Масачусетського інституту технологій (МІТ) штату Масачусетс. У наступних публікаціях дослідимо перетворення у підприємницькі ще чотирьох американських ВНЗ — двох престижних і всесвітньо відомих державних університетів — Мічиганського на середньому заході США та Університету Каліфорнії штату Лос-Анджелес (УКЛА) в південній Каліфорнії, а також державного університету Північної Кароліни та державного Інституту технологій штату Джорджія. Для порівняння розглянемо підприємницьку налаштованість невеликого незалежного (приватного) ВНЗ — Міжнародного університету Шиллера (МУШ) із головним навчальним центром у штаті Флорида і декількома європейськими кампусами.

3.1. Стенфордський університет
Стенфордський університет у Пало Альто, штат Каліфорнія, що знаходиться в 40 милях на південь від Сан-Франциско, зарекомендував себе протягом останньої половини ХХ століття як найбільш підприємницький університет світу. Будучи спочатку університетом Силіконової Долини (Silicon Valley), він залишився академічним центром протягом більш ніж п'яти десятиріч надзвичайного зростання у мережі інноваційно-технологічних і промислових фірм, які з'явилися, щоб стати характерною особливістю цього технологічного регіону. В кінці ХХ — на початку ХХІ століть Стенфорд залишається ключовим гравцем, що забезпечує регіональні переваги Силіконової Долини у порівнянні з "Маршрутом 128" — комбінації фірм, які з'явилися в основному завдяки МІТ в Бостон-Кембриджському регіоні. А науково-технологічні парки, що швидко виникли по всій території США, були досягненням саме Стенфорду.

Розвиток підприємництва в Стенфорді пов'язаний з ім'ям Фредеріка Термана, професора електричної інженерії (пізніше декана інженерного факультету, а потім — президента університету). Якось він переконав двох молодих випускників Стенфорду — Вільяма Хьюлетта та Девіда Паккарда — організувати фірму з електроніки, яка б розташувалась у новому індустріальному парку. "Передбачаючи активну роль Стенфорду в економіці Силіконової Долини, Терман надав власні кошти, допоміг двом випускникам знайти роботу, щоб профінансувати їхні попередні експерименти, а потім оформив банківський кредит, який

дозволив їм розпочати комерційне виробництво". Як результат, компанія Хьюлетт-Паккард (НР), безперечно, є класичним успішним проектом університету, поряд з Веріан, фірмою, яка виникла приблизно в той же час, яку університет забезпечував деякими матеріалами та надавав можливість користуватись фізичними лабораторіями, "в обмін на 50% доходу від застосування в технології нових запатентованих винаходів" [12, с. 136].

Про підприємницькі дух і сутність Стенфордського університету свідчать такі його здобутки: по-перше, Стенфорд заснував свій власний дослідницький інститут, щоб "проводити дослідження винаходів і підтримувати бізнес західного узбережжя". По-друге, університет відкрив свої аудиторії для місцевих компаній, заохочуючи інженерів фірм "брати участь у випускних курсах напряму або завдяки спеціальній телевізійній мережі закладу, що надавала доступ компаніям до Стенфордських курсів". До 1961 р. 32 компанії та 400 роботодавців були задіяні в цьому процесі, що передбачав значне зростання в наступних десятиліттях. По-третє, Терман сприяв розвитку Стенфордського індустріального парку, що знаходиться неподалік від університету, де оренда надавалась лише технічним компаніям, які були здатні принести вигоду університету. В період між 1955 та 1961 р. парк розширився від 220 до 650 акрів, розміщуючи 25 компаній, в яких працювало 11000 людей. Поряд з Хьюлетт-Паккард і Веріан Асошейшнз з'явилися інші відомі фірми, такі як Дженерал Електрик та Істман Кодак.

Вони розвивалися дуже швидко. Заснування дослідних лабораторій чи виробничих об'єктів призвело до появи: Lockheed Aerospace, Westinghouse, Sylvania, Raytheon, IBM, Xerox та інші. Нова фірма Феірчайлд Семікондактор розробила 10 проектів у перші 8 років свого існування. Цей процес допоміг встановити фактично регіональну монополію: лише з 45 незалежних фірм, що розпочали свою діяльність в США в період між 1959 по 1976 рр., тільки 5 знаходились за межами Силіконової Долини. Ключовою перевагою такого розміщення були відкриті та двосторонні зв'язки зі Стенфордом. На початку 1970-х років більш ніж 150 підприємницьких головних фірм активно працювали на території Долини і вони повернули назад військовій капіталовкладення, як основне джерело фінансування. Стенфорд же не втрачав жодної можливості отримати значні доходи. Він закріпив звичку "регулярного інвестування свого матеріального забезпечення у промисловій сфері" [12, с. 137].

Протягом 1970—1990 років Стенфорд продовжує розширювати свою фінансову базу, все ближче наближаючись до Гарварду, Йеля та Принстона щодо підтримки талановитих випускників, об'єднуючи свої зусилля з рядом федеральних агенцій та зростаючою кількістю бізнес-фірм. Його здатність до розробки проектів зростала. Наприклад, з 1973 по 1993 р. більш ніж 300 компаній були засновані викладацьким колективом і студентами Стенфорду. Цей процес все ще триває: в 1997—1999 р. Стенфорд заснував 43 нові компанії, які займалися ліцензуванням університетських технологій. В американському контексті, згідно з яким малі компанії-початківці потребували більшого росту, щоб витримати конкуренцію, випускники, які починали співпрацю з двома-трьома роботодавцями одночасно, не змінювали свого місця роботи. Значний успіх спостерігався у зростанні від малих до середніх, і від середніх до великих, а часто і до масштабних компаній. До Стенфордських проектів належать Sun Microsystems, Netscape, Cisco Systems та Yahoo!

Розвиток Стенфордського університету демонструє: надзвичайну важливість (на освітньому та науковому рівнях) диверсифікації доходів; зміцнену контролюючу здатність керівництва закладу; високорозвинені нові зв'язки, що виходять за межі традиційно університетських; міждисциплінарні підрозділи (кафедри), що відділились від звичайних профільних кафедр; об'єднання своїх коледжів для подальших підприємницьких змін у напрямі створення нових високотехнічних підприємств і виробництв; масштабне розширення підприємницьких переконань у співробітників та інноваційних відносин у культурі адміністративних, викладацьких і студентських взаємостосунків. Стенфордський загальний підприємницький дух забезпечив основу для автономії університету, ефективну роботу коледжів і вражаючі підприємницькі та науково-технічні досягнення університету.

3.2. Масачусетський інститут технологій — МІТ.

Масачусетський інститут технологій в Кембриджі, штат Масачусетс, розпочав свою діяльність із статусу електростанції протягом Другої світової війни, а наступне його десятиліття відоме як "післявоєнний період". Раніше до війни, з'явившись у 1861 р. як технічний університет, МІТ поступово розвивувався і став основною інженерною школою країни. У 1939 р. біля 80% його студентів навчалися на інженерних факультетах. Із самого початку МІТ займався масштабними військовими дослідженнями, що дозволило йому нада-

ти рушійної сили дослідним проектам, як основним, так і прикладним, в інших сферах, крім інженерії, часом переключаячись із фізики на хімію, економіку та лінгвістику. Дослідження стали першочерговими: "інші функції в навчанні науковців, інженерів та в обслуговуванні підприємства і уряду, були деякою мірою віддалені від цього центрального знехтування зобов'язаннями..." [12, с. 139].

Доходи від дослідних проектів дозволили збільшити заробітну плату викладачам до конкурентоспроможного рівня, як у найкращих провідних університетах США. Це дало змогу МІТ здійснювати перехресне субсидування, починаючи з організаційно-дослідницьких підрозділів (ОДП) і наукових відділів, які з'явилися до появи нових підрозділів гуманітарних і суспільних наук. ОДП також започаткували дисциплінарні факультети. Два основні наукові центри надавали значні доходи від своєї діяльності. Першим і головним був центр, що розпочав свою діяльність під час Другої світової війни як лабораторія МІТ із вивчення радіації. Потім, після війни, він став дослідною лабораторією електроніки (ДЛЕ). Вона продовжувала розширюватись і скоро в МІТ з'явилась нова лабораторія "Лінкольн" (1951 рік), яка займалась дослідженнями зброї (так це зазначалося у федеральному контракті лабораторії). Поєднання ДЛЕ та Лінкольн відіграло вирішальну роль. Результатом їхньої взаємної діяльності, стало виникнення 60 фірм з електроніки. Студенти працювали в обох центрах (лабораторіях): за десятки років у лабораторії електроніки було підготовлено понад 600 студентських наукових робіт. Ці центри стали місцем, що породжували велику кількість нових об'єднаних ініціативних груп: "5 дослідних груп діяли в ДЛЕ лабораторії у 1946 році, 10 — у 1951 році, 22 — у 1956 році та 30 — у 1961 році" [7, с. 140].

Саме тут працював математик Норберт Вінер, і в 1948 році з'явилась його класична праця "Кібернетика", яка використовувала доробки нової теорії комунікацій для створення університетського цифрового комп'ютера. Розгортаючи дослідження, що мали мовний та мовленнєвий характер, МІТ надав поштовх до появи лінгвістичного факультету, де працював Наом Хомський. У середині 1950-х років цей підрозділ МІТ випустив нову навчальну програму з теорії програмування, мов програмування, а на початку 1960-х років отримав інтернаціональну репутацію як провідний у прикладних міждисциплінарних дослідженнях.

Тут існував прототип креатив-

ного ОДП, що приносив значні досягнення для університету, формуючи нові дисципліни та взаємопов'язані відділи, оскільки він урізноманітнював доходи закладу та на пряму спільної діяльності з урядовими агенціями і приватними фірмами. Стиль ДЛЕ, внутрішня динаміка та різноманітні досягнення підвищували післявоєнний рейтинг МІТ. І не випадково, що два колишні директори підрозділів і лабораторій згодом стали президентами МІТ.

Багатообіцяючі зв'язки МІТ із урядовими агенціями та бізнес-фірмами були постійним гарантом участі МІТ у розробці найновіших наукових проектів. На початку 2000 року МІТ залишався університетом із відносно малою кількістю студентів (порядку 10 000), 40% з них були ті, хто ще не отримали ступінь бакалавра, і 60% випускників із усіх 50 штатів із понад 100 зарубіжних країн. Число професорсько-викладацького складу було приблизно 1000 осіб (при відносно низькому співвідношенні "студент-викладач" — 10:1); приблизно 600 із 1000 викладачів були професорами, а 100 — ад'юнкт-професорами (доцентами). У порівнянні з багатьма європейськими та іншими університетами світу МІТ — це яскравий приклад того, як ВНЗ постійно намагається займати лідируюче місце серед університетів США. Це найкращий спосіб поповнювати та утримувати таланти: кількість талановитих осіб, які працюють в МІТ, вражаюча.

Фінансування МІТ, цього надзвичайно дорогого науково-освітнього підприємства, є досить різноманітним. Доходи закладу від дослідів у розмірі біля 450 млн доларів склали майже 75% коштів, що надходили від федерального уряду. Проте, поряд із цим джерелом, кошти надходили від 5 різних головних державних установ: відділу оборони (18%), відділу охорони здоров'я та соціальних служб (18%), відділу енергозбереження (15%), Національної аерокосмічної адміністрації — NASA (9%), Національного наукового фонду (12%) та інших федеральних агенцій (3%). Окрім цих федеральних джерел, ще 19% коштів надходило з промисловості (найперше, військової промисловості), 2—3% — від різних установ, нефедеральних урядових агенцій, та, власне, від самого МІТ.

Крім цих джерел фінансування досліджень, університет спроможний встановлювати високі ціни на навчання, які досягли 30 тисяч доларів на рік (у 2002 р.). Це також може враховуватись як додаток до значних прибутків, які повністю знаходяться в розпорядженні МІТ. Доходи МІТ різко зросли з 0,5 млрд доларів США у 1980 р. до майже 7,5

млрд доларів США у 2000 р., і знизилася до рівня 6,5 млрд доларів США у 2002 р. після значного спаду цін на фондовій біржі.

Будучи наділеним підприємливим центральним керівництвом і з провідними енергійними викладачами, науково-промисловими підрозділами, освітніми та міждисциплінарними центрами, MIT у 2000 р. став відомим прикладом підприємницького університету. У нього були амбітні цілі, гроші, видатна наукова репутація в усьому світі, він мав стабільні адаптаційні можливості та найвищий ступінь адміністративної та кадрової цілісності. Його успішне існування в конкурентному оточенні та багаторічне невгамовне прагнення до конкуренції, здаються абсолютно природним явищем.

ВИСНОВКИ

Світові глобалізаційні процеси, економічні кризи, зменшення майже в усіх країнах бюджетного фінансування і державної підтримки ВНЗ, комерціалізація вищої освіти неминуче призводять до трансформації університетів і коледжів у підприємницькі освітньо-наукові бізнес-структури — підприємницькі ВНЗ.

Белике значення в успішному перетворенні ВНЗ у підприємницькі заклади відіграє і рівень підприємницької культури їхніх співробітників. Визначаючи, 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/поражка 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 ВНЗ має бути спрямоване 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 [15, с. 27—28].

Істотні інновації в характері університету в процесі його трансформації у підприємницький ВНЗ означають, що деякі центральні завдання і деякі основні структури змінені до такої міри, що

весь курс ВНЗ міняється. Така трансформаційна робота повинна здійснюватися на місці, самим університетом, протягом декількох років, інколи — десятиліттями. Це повинно бути колективною дією, що веде до появи нової практики роботи і нових норм роботи, до здійснення кроків, які є підприємницькими за своїм характером (без остраху ризикувати і гнучкістю в процесі). Коли традиційних підходів недостатньо, університет повинен розробити ефективні підприємницькі підходи [11, с. 8].

Як у Стенфордському університеті, так і у MIT характерними особливостями є: диверсифікація доходів із залученням широкого кола приватних і державних спонсорів; зміцнення потенціалу керівництва — від найвищих керівників до базових одиниць (частин) — факультетів кафедр, лабораторій; розширення майже всіх потенційних можливостей — співпраця з широким колом комерційних фірм і державних установ; розширення периферії — утворення потужних науково-технічних компаній і комплексів; широке розширення інтересів у академічній культурі, включення міждисциплінарності та трансдисциплінарності поряд з існуючими дисциплінами. Все це є свідомим сильних трансформацій і стійких змін, що перетворюють всевітньо відомі науково-навчальні й інженерні ВНЗ у дійсно підприємницькі науково-освітні корпорації.

Література:

1. Американское университетское образование: уроки для России / Затулин О.А., Капустин Б.Г., Константиновский Д.А. и др. // Отчет по результатам посещения Университета Дюк в Северной Каролине, май 2004 г. — Российское образование. Система федеральных образовательных порталов. Федеральный специализированный портал "Сравнительная образовательная политика": <http://comparative.edu.ru.9080/PortalWeb/document/show.action?document.id=4398>
2. Суспільство і цінності. Коледжі та університети у Сполучених Штатах / Державний департамент США. Бюро міжнародних інформаційних програм. — Вашингтон: видавництво: eJournalUSA, 2005.
3. Романовська О.О., Романовська Ю.Ю., Романовський О.О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки ХХ—ХХІ століття: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Книга І. Гуманітарна та підприємницька підготовка американців. — Вінниця: Нова Книга, 2009. — 264 с.
4. Романовська О.О., Романовська Ю.Ю., Романовський О.О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів

Америци ХХ—ХХІ століття: навчальний посібник. Книга 2. Особливості вищої освіти США кінця ХХ — початку ХХІ століття. — Вінниця: Нова Книга, 2010. — 272 с.

5. Романовський О.О. Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України: монографія. — Вінниця: Нова книга, 2010. — 416 с.
6. Pusser B., Doane D. Public Purpose and Private Enterprise. Change // 2001. — 33(5). — P. 18—22.
7. Renner R., Higher Ed., Inc.: The rise of the For-Profit University. Book Review // The Journal of Higher Education — 2003. — 74(1) — P. 108—111.
8. Kinser K. Dimensions of Corporate Ownership in For-Profit Higher Education // The Review of Higher Education. — 2007. — 30(3). — P. 217—245.
9. Blumenstyk, G. The Chronicle Index of For-Profit Higher Education // The Chronicle of Higher Education, 2008. — 54(5). — P. A18.
10. Clark Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformations. — Oxford: Pergamon-Elsevier Science, 1998. — 180 p.
11. Clark Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. — UK: Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. — 164 p.
12. Clark Burton R. Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. The Society for Research into Higher Education & Open University Press / SL6 2QL. — England: McGraw-Hill, 2004. — 212 p.
13. Clark Burton R. The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement". Higher Education Management. — 2001. — 13 (2). — P. 9—24.
14. Clark Burton R. Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe, Change. — 2000. — Jan/Feb. — P. 10—19.
15. Davies John L. The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities // Higher Education Management. — 2001. — 13 (2). — P. 25—43.
16. McInnis, Craig. Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture // Higher Education Management. — 13 (2). — 2001. — P. 45—55.
17. Mora Jose-Gines and Villarreal Enrique. Breaking Down Structural Barriers to Innovation in Traditional Universities // Higher Education Management. — 2001. — 13 (2). — P. 57—65.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2011 р.