

## РОЗВИТОК ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА КРИТЕРІЇ<sup>1</sup>

©2020 ПОЛЯКОВА Г. А., БІЛОКОНЕНКО Г. В.

УДК 37.014.542:378.4.001.76  
JEL Classification: I23; O34; L24

Полякова Г. А., Білоконенко Г. В.

### Розвиток освітнього середовища інноваційно-активного університету: особливості та критерії

Статтю посвячено питанням трансформації закладів вищої освіти, зміни їх місії та діяльності в умовах переходу до суспільства знань та становлення інноваційної економіки. Метою статті є визначення особливостей та критеріїв розвитку освітнього середовища університету в умовах переходу до інноваційної економіки. Актуальність дослідження пов'язана з еволюційною трансформацією сучасних університетів до університетів нового покоління. Така трансформація полягає у зміні їх моделей: від моделі академічного університету (Університет 1.0), місією якого є освіта (якісна підготовка кадрів), до інноваційно-активної моделі дослідницького університету (Університет 2.0), місією якого є освіта та дослідження (генерування знань і технологій); та до моделі підприємницького університету (Університет 3.0), місією якого є освіта, дослідження, підприємство (комерціалізація генерування знань і технологій). Трансформація університету неможлива без розвитку його освітнього середовища. У результаті дослідження розкрито змістовні особливості розвитку освітнього середовища різних моделей університету нового типу (академічного, дослідницького та підприємницького університетів) за компонентами: ціннісно-орієнтаційним, суб'єктивним, змістовно-методичним, інформаційним, організаційно-діяльним, просторово-предметним. Для визначення стану та цільового спрямування розвитку освітнього середовища університету запропоновано ключові критерії розвитку університету нового покоління та освітнього середовища академічного, дослідницького, підприємницького університетів. Ключові критерії розвитку університету нового типу та його освітнього середовища розроблено за складовими: місія університету нового покоління, якість цілей розвитку, якість процесів розвитку, якість умов розвитку та якість результатів. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка інструментів діагностування і моделювання розвитку освітнього середовища закладу вищої освіти в умовах переходу до інноваційної економіки.

**Ключові слова:** інноваційна економіка, моделі університету нового покоління, інноваційно активний університет, освітнє середовище університету, компоненти інноваційно-активного освітнього середовища, ключові критерії розвитку інноваційно активного освітнього середовища університету нового покоління.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-279-293>

**Таб.: 6. Бібл.:** 64.

**Полякова Ганна Анатоліївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [Anna.Polyakova@hneu.net](mailto:Anna.Polyakova@hneu.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3199-3810>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/B-5392-2019>

**Scopus Author ID:** 57208225488

**Білоконенко Ганна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [hanna.bilokonenko@hneu.net](mailto:hanna.bilokonenko@hneu.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7858-1461>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/G-9502-2016>

**Scopus Author ID:** 56505524400

UDC 37.014.542:378.4.001.76  
JEL Classification: I23; O34; L24

### *Poliakova H. A., Bilokonenko H. V. Developing the Educational Environment of an Innovatively Active University: Features and Criteria*

The article deals with the transformation of higher education institutions, changes in their mission and activities within the transition to knowledge-based society and the formation of an innovative economy. The article aims at determining the development features and criteria for the educational environment of a university within the country's transition to an innovative economy. The actual value of the study lies in the fact that it deals with the evolutionary transformation of modern universities to new generation universities. This transformation is to change their models, namely: from the academic university model (University 1.0), whose mission is education (quality training), to the innovative-active model of a research university (University 2.0), whose mission is education and research (generation of knowledge and technology); and finally, to the model of an entrepreneurial university (University 3.0), whose mission is education, research, entrepreneurship

<sup>1</sup> Виконано в межах прикладної науково-дослідницької теми № 46/2020-2021 «Розробка методичного та модельно-інформаційного забезпечення побудови університету інноваційного типу на засадах якості освіти та протидії корупції»

(commercialization of knowledge and technology generation). Transformation of the university is impossible without the development of its educational environment. The research results in revealing the conceptual development features of the educational environment in various models of an innovative university (academic, research and business universities) by components: value-oriented, subjective, content-related and methodical, informational, organization and activity-related, spatial and subject. To determine the state and purpose of developing the educational environment at a university, the key criteria for the development of a new generation university and the educational environment of academic, research, and business universities are proposed. The key criteria for the development of the innovative university and its educational environment are developed by components: the mission of the new generation university, the quality of development goals, processes, conditions, and results. Prospects for further research in this direction are: to develop instruments for diagnosing and modelling the development of the educational environment in higher education establishments within the transition to an innovative economy.

**Keywords:** components of the innovatively active educational environment, educational environment of the university, innovative economy, innovatively active university, key criteria for the development of the innovatively active educational environment of the new generation university, models of the new generation university.

**Tabl. 6. Bibl.:** 64.

**Poliakova Hanna A.** – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogic, Foreign Philology and Translation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** Anna.Polyakova@hneu.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3199-3810>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/B-5392-2019>

**Scopus Author ID:** 57208225488

**Bilokonenko Hanna V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Social Sciences, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** hanna.bilokonenko@hneu.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7858-1461>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/G-9502-2016>

**Scopus Author ID:** 56505524400

**Вступ.** Однією з характеристик сучасності є перехід до суспільства знань і розвитку інноваційної економіки. «У вузькому розумінні інноваційна економіка – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих структур (великі та малі підприємства, інкубатори, технопарки, науково-дослідні лабораторії, університети), які зайняті виробництвом і комерціалізацією наукових знань і технологій в межах національних кордонів, взаємодія яких забезпечується комплексом інститутів економічного, соціального й правового характеру та такими, що мають свої традиції, норми та культурні особливості» [16, с. 38].

З переходом до розвитку інноваційної економіки змінюється роль вищої освіти в інноваційній екосистемі, зміцнюється зв'язок держава-освіта-наука-бізнес. У цьому ланцюзі відбувається посилення функцій університетів: з одного боку – якість підготовки кадрів нового покоління для всіх секторів економіки; з другого – якість і затребуваність науково-дослідних розробок та інноваційних продуктів, їх втілення в бізнес середовище.

Інноваційні зміни зовнішнього середовища взаємопов'язані із змінами моделей університетів, переходом від академічного освітнього середовища до інноваційного та інноваційно-підприємницького.

**Аналіз публікацій** вітчизняних та зарубіжних науковців виявив увагу до трансформації сучасних закладів вищої освіти в умовах розвитку інноваційної економіки. Зокрема, дослідженням інноваційної екосистеми та ролі університетів для її розвитку присвятили увагу К. Сергєєва [25], Т. Максимова, А. Ніколаєв, Д. Бямбацогт [17], Ю. Алексєєв, Н. Дудко [1], Л. Федулова [29], Л. Каранатова,

А. Кульов, Л. Копейкіна, В. Разіна, Д. Сидоров, Е. Фіаксель та ін.

Розвиток інноваційної діяльності університетів, модель інноваційно-дослідницького університету розглядали М. Згуровський [11], А. Кислов, І. Сафронович, І. Шапко [14], В. Тарабаєва [26], С. Тульчинська [27], В. Халін, Е. Коростишевська [31], В. Шебанін [33] та ін.

Сутність підприємницького університету та перехід до моделі «Університет 3.0» розкрили у своїх роботах (Н. Etzkowitz [40], С. Brundenius, B. Göransson, B. Clark [37] M. Guerrero-Cano, D. Urbano, D. Kirby [42], J. Lane, D. Johnstone [43], M. Loi, J. Di Guardo [45], J. Röpke, G. Subotzky, F. Zhao, L. Compagnucci, F. Spigarelli [38], P. Schulte [49], H. Thorp, V. Goldstein [55], Й. Виссема [5], Ю. Алексєєв, Н. Дудко [1], О. Андрюшкевич, І. Денисова [2], Т. Воронкова, К. Гурова [6], І. Каленюк, А. Дяченко [12], Г. Константинов, С. Філонович [15], Т. Байбардіна, Л. Міщенко, В. Міщенко, Г. Кожухова [28], О. Романовський [23], І. Саліхова [24], О. Хименко [28], та ін.

С. Бишимбаєва, К. Нурашева, А. Нурмуханбетова [4] запропонували показники оцінювання та критерії інноваційності університету (як елементи системи менеджменту якості).

Щодо сутності, формування та розвитку інноваційного середовища ЗВО зазначимо роботи Л. Качалової, Д. Качалова. [13], О. Шапран, Ю. Шапран [32]; інноваційно-активного середовища співтворчості – К. Безгіна, І. Панченка [3].

Аналіз наукових публікацій виявив увагу до проблем інноваційного розвитку університетів і недостатність до-

сліджень сутності та показників вимірювання розвитку та якості освітнього середовища інноваційно-активного університету. Існуючі інструменти кількісно [22] та/або якісно [46] вимірюють та оцінюють лише інноваційно-підприємницьке середовище в ЗВО [22], трансфер технологій [22; 56–58], вплив ЗВО на зовнішнє середовище [22; 53], розвиток інноваційної діяльності в університеті (за напрямками: науково-інноваційна, освітньо-інноваційна, адміністративно-інноваційна діяльність ЗВО) [9], якість результатів інноваційної діяльності.

**Мета** статті полягає у визначенні особливостей та критеріїв розвитку освітнього середовища інноваційно-активного університету.

Завдання цього дослідження: висвітлити розвиток освітнього середовища університету в умовах переходу до інноваційної економіки; розкрити особливості освітнього середовища академічного, інноваційно-активного та інноваційно-підприємницького університетів; розробити критерії розвитку освітнього середовища інноваційно-активного університету для визначення його стану та цільового спрямування його розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Як зазначає Н. Краус, «інноваційна економіка в умовах розвитку суспільства знань характеризується провідним значенням інноваційної активності суб'єктів науки і виробництва, зростанням науково-технічного виробництва, наукоємних технологій, інтелектуалізацією факторів виробництва, які формують завдяки інноваціям новий технологічний уклад» [16, с. 36]. До таких інноваційно-активних суб'єктів розвитку інноваційної екосистеми належать університети нового покоління.

«Університет має найвищий сумарний інтелектуальний потенціал працівників. Жодне інше підприємство чи установу не можна порівнювати з університетами за кількістю вчених і висококваліфікованих працівників» [25, с. 17–18]. Університети нового покоління мають поєднувати функції якісної випереджальної підготовки фахівців, затребуваних на ринку праці; здійснювати інноваційні наукові дослідження на запит держави та бізнесу; створювати умови для здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників щодо розроблення та втілення у практику наукомістких інноваційних продуктів, технологій та послуг, створювати бізнес-інкубатори при університеті.

Еволюційним переходом до університету нового покоління є зміна його моделей від моделі академічного (Університет 1.0) до інноваційно-активних моделей дослідницького (університет 2.0) та підприємницького (Університет 3.0).

Присвоєння університетам «цифрового коду» відбувається з урахуванням числа їх місій (О. Нариманова [18]). Університет 1.0 має місію освіти; Університет 2.0 має дві місії – освітню і дослідницьку; Університет 3.0 має три місії – освітню, дослідницьку та комерціалізації знань і технологій (отримання економічної вигоди з ноу-хау) (В. Clark [37], Й. Виссема [5], О. Нариманова [18]). «Підприємницький університет виконує одночасно місії, які могли так чи інакше суперечити одна одній, а це: навчання, дослідження та підприємництво» (Etzkowitz, 2004).

Присвоєння цифрового коду ще пов'язують із фазовими трансформаціями університетів, обумовленими

трансформаціями суспільства (В. Єфімов, А. Лаптева [8]. Виходячи з цих базових підстав Університет 1.0 виник на доіндустріальній стадії розвитку суспільства як корпорація інтелектуалів. Університет 2.0 – університет індустріальної фази розвитку суспільства, який забезпечував відтворення та застосування інтелекту до розгортання індустрії в її виробничо-технологічному, соціально-організаційному та управлінському аспектах. Університет 3.0 – університет постіндустріальної фази, який забезпечує кілька ліній «виробництва / відтворення» знань, мислення, діяльності і відповідно розрізняється за типами:

- 1) дослідницькі університети;
- 2) інноваційно-технологічні університети;
- 3) «сервісні» університети (готують людей до включення в сервісну економіку);
- 4) «соціальні» університети (забезпечують соціалізацію молоді, фактично – загальну вищу освіту).

Університет 4.0 – університет в когнітивному суспільстві. Його місія – забезпечити виробництво, відтворення та застосування інтелекту в характерних для цього суспільства масштабах і формах: мережевий і колективний інтелект. Університет цього покоління технологічно пов'язаний з цифро-комунікативною революцією [8, с. 154–155].

Університети моделі 1.0 є академічними, що реалізують освітні програми та розвиваються у бік забезпечення їх якості. Але в сучасних умовах розвитку суспільства знань та інноваційної економіки освітні процеси неможливі без міцних зв'язків із наукою та технологіями. Рушійною силою розвитку університетів є інноваційна активність, яка дозволить перейти до моделей нового покоління – Університету 2.0 (класичного дослідницького), Університету 3.0 (підприємницького) та Університету 4.0 (цифрового).

Сутність класичного дослідницького університету (інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень) вперше була сформульована В. Гумбольдом, а основні функції були визначені як виробництво, накопичення і зберігання, передача і розподіл знань. Концепція дослідницького університету базується на тісній інтеграції освіти і наукових досліджень в рамках університету, включаючи використання досліджень у практиці навчання студентів [28, с. 84–85].

Під концепцією підприємницького університету розуміють або заклад вищої освіти, здатний привернути додаткові фінансові ресурси для забезпечення своєї діяльності; або університет, який використовує інноваційні методи навчання; або виш, який тісно взаємодіє з промисловістю, де впроваджуються розробки університетських вчених [28, с. 59].

О. Романовський [23] узагальнив визначення підприємницького університету за В. Clark [37], одним із розробників цієї концепції: підприємницький університет активно прагне до інновацій у своїй роботі; він хоче суттєво змінити характер діяльності організації для того, щоб виявитися у майбутньому у більш сприятливому положенні; підприємницькі університети прагнуть стати «стійкими» університетами і важливими самостійними гравцями; підприємливість інститутів одночасно можна вважати процесом і результатом [23].

Г. Константинов та С. Філонович визначають підприємницький університет як ЗВО, який систематично докладає зусиль із подолання обмежень у трьох сферах – генерації знань, викладанні і перетворенні знань у практику – шляхом ініціювання нових видів діяльності, трансформації внутрішнього середовища і модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем [15].

Освітнє середовище університету є підсистемою зовнішнього середовища та підсистемою соціально-педагогічної системи університету. Для функціонування інноваційно-активного університету потрібно формувати відповідне інноваційно-активне освітнє середовище, що сприятиме зосередженню зусиль всіх зацікавлених сторін до переходу до моделей університету нового покоління.

К. Безгін та І. Панченко, виокремлюючи інноваційно активне середовище співтворчості, розглядають його як

сукупність умов, що забезпечують передумови для ефективної взаємодії стейкхолдерів, що представляють різні сфери знань, з приводу створення інноваційної цінності [3, с. 9–10].

Освітнє середовище університету являє собою систему ціннісно-цільових, соціально-психологічних, інформаційних, організаційно-діяльносних, просторово-предметних (фізичних і віртуальних) умов, можливостей та ресурсів, що впливають на якість та результати освітньої, наукової, інноваційної, підприємницької діяльності суб'єктів університету, їх особистісно-професійний розвиток та самореалізацію на індивідуальному, інституціональному, галузевому рівнях.

В умовах переходу до інноваційної економіки разом із трансформацією моделей університету відбуваються зміни в усіх компонентах освітнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

## Особливості розвитку освітнього середовища університету в умовах переходу до інноваційної економіки

Компоненти освітнього середовища Університету	Зміст компонентів освітнього середовища різних моделей Університету		
	Модель 1.0. Освітнє середовище академічного університету	Модель 2.0 Інноваційно-активне освітнє середовище дослідницького університету	Модель 3.0 Інноваційно-активне освітнє середовище підприємницького університету
1	2	3	4
Ціннісно-орієнтаційний компонент. Політика розвитку ОС	Політика розвитку ОС спрямована на забезпечення якості освіти. Якісна освіта.	Політика розвитку ОС спрямована на створення інновацій, інноваційних продуктів, впровадження освітніх та наукових інновацій в освітній процес. Освіта – наука – інновації	Політика розвитку ОС спрямована на комерціалізацію створених інновацій. Заробляння грошей. Освіта – наука – інновації комерціалізація – виробництво. ЗВО має стати академічним підприємством
Суб'єктний (соціально-психологічний)	Суб'єкти ОС: здобувачі, викладачі, залучення практиків. Викладачі – менеджери освітнього процесу. Корпоративна культура якості	Суб'єкти ОС: здобувачі, викладачі, наукові співробітники. Викладачі – дослідники, менеджери дослідницького процесу. Корпоративна культура інновацій	Суб'єкти ОС: здобувачі, викладачі, наукові співробітники, представники реального бізнес середовища, інвестори в стартапи. Викладачі – менеджери праці. Корпоративна культура підприємництва
Змістовно-методичний	Забезпечення якості освітніх програм відповідно до національних і міжнародних стандартів, певного рівня	Забезпечення якості прикладних та фундаментальних досліджень. Введення науково-дослідницької роботи до освітніх / освітньо-наукових програм	Забезпечення умов для здобувачів, науково-педагогічних працівників створення щодо створення високотехнологічних стартапів і спін-офф компаній
Інформаційний (інформаційно-комунікаційний)	Доступ до світових відкритих інформаційних освітніх ресурсів Розвиток корпоративної інформаційної системи ЗВО. Інтеграція до міжнародного освітнього простору	Доступ до відкритих світових інформаційних ресурсів наукових досліджень. Поширення науково-технічної інформації Інтеграція до міжнародного освітньо-наукового простору	Доступ до відкритих світових ресурсів високотехнологічного бізнесу. Розвиток інформаційних кластерних мережових структур. Створення спеціальних платформ для спілкування з зовнішніми контрагентами. Інтеграція до міжнародного бізнес середовища
Організаційно-діяльносний:	Управління якістю освіти. Фінансування: держава, м/н фонди, гранти на забезпечення якості освіти	Управління знаннями Управління змінами. Фінансування: держава, м/н фонди, гранти на наукові дослідження. Фінансування прикладних та фундаментальних досліджень замовниками	Управління підприємницькою діяльністю ЗВО. Зміна схем навчання та взаємодії з компанією – плата за послуги. Отримання договорів, ліцензій. Фінансування з приватних фондів, створених самим університетом

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Просторово-предметний:	Розвиток матеріально-технічної бази, обладнання ЗВО	Створення дослідницьких лабораторій, наукових центрів, коворкінгів, Fablab	Створення техно- та наукових парків, бізнес-інкубаторів, проєктних офісів. Створення, відгалуження підприємств при ЗВО, spin-of, spin-out, компаній

Джерело: систематизовано авторами

Для розуміння стану функціонування та розвитку освітнього середовища інноваційно-активного університету потрібні показники та інструменти вимірювання. Спираючись на різні підходи визначення якості освіти, слід зазначити, що поняття якості освітнього середовища інноваційно-активного університету пов'язане із поняттям якості освіти, але більш широким, оскільки в університеті такого типу пріоритетними стають не тільки процеси забезпечення якості, а й якість науково-дослідної, інноваційної, підприємницької діяльності.

Відповідно, для вимірювання стану розвитку освітнього середовища інноваційно-активного університету потрібно визначити якість цілей (спрямування на моделі

університету нового покоління) (табл. 3), якість процесів (освітніх, дослідницьких, інноваційних, підприємницьких) (табл. 4), якість умов та ресурсів (табл. 5) і якість результатів (табл. 6).

Зауважимо, що наведене в табл. 6 групування якості результатів (через визнання ЗВО, результати успішності навчання студентів, віддалені результати підготовки студентів) має більш академічний вигляд і дещо відрізняється від визначення відповідно до кожної з місій підприємницького університету, наведене М. Гуеро-Кан, Д. Урбано, Д. Кірбі [42]. Авторами критично проаналізовано, узагальнено та визначено результати кожної з трьох місій підприємницького університету (табл. 2).

Таблиця 2

## Місія університету нового покоління

Місія викладання	Дослідницька місія	Підприємницька місія
Збереження та поширення знань через навчання (Etzkowitz, 2004)	Нормативна функція університету (Etzkowitz, 2004)	Залежить від 3 взаємопов'язаних аспектів: конфігурації діяльності, яка виконується в ЗВО; ступеня його прихильності до регіону; інституційні рамки, в яких ЗВО (Laredo, 2007; Jäger, Korper, 2014). Підприємницька (Entrepreneurial activities) та інноваційна діяльність (Innovation & Sustainability) на користь суспільству (Social engagement) та сталому розвитку
Освітня мета ЗВО	Дослідницька мета ЗВО	Підприємницька мета ЗВО
Випускник повинен бути не тільки здобувачем роботи, а тим, хто створює робочі місця (Schulte, 2004) [49]	Створення джерел інновацій в економіці та суспільстві, та визначення відправних точок для розробки бізнес-ідей для нових компаній (Schulte, 2004) [49]	Випускник має впоратися з труднощами, які можуть виникнути під час зростання нових компаній (Schulte, 2004) [49], Wissema, 2009). Створювати ефекти, що сприятимуть економічному та соціальному розвитку через місії навчання, дослідження, і підприємництва (Guerrero, Cunningham, Urbano, 2015)
Результат місії освіти	Результат дослідницької місії	Результат підприємницької місії
Відкриті студентами Spin-off, або нові підприємства (Chrisman, Hynes, Fraser, 1995; Pirnay, Sulemont, Nlemvo, 2003; Bennenworth, Charles, 2005)	Створені ЗВО: • академічні Spin-offs (розвиток субпопуляції високотехнологічних зірок для комерціалізації результатів досліджень державних або приватних університетів (Birley, 2002; Clarysse & Moray, 2004; Link & Scott, 2005; Lockett, Siegel, Wright, & Ensley, 2005; O'Shea & Allen, 2005) • академічні spin-out (при наявності ліцензії у ЗВО, або відкриття нової компанії для використання права на винахід (Lockett, Wright, 2005; Nicolau, Birley, 2003; Di Gregorio, Shane, 2003), • академічний spillover (знання, які генеруються освітянами; статті, які публікуються для поширення без будь-якої економічної вигоди) (Chiesa, Piccaluga, 2004; Audretsch, Lehmann, Warning, 2005).	кількість нових підприємств або дохід від підприємницької діяльності як інкубація нових підприємств (Mian, 1996; Clarysse, Wright, Lockett, Van de Velde, Vohora, 2005; Bollingroft, Ulhoi, 2005; Markman, Phan, Balkin, Gianiodis, 2005), патентування та наукові парки (Link, Scott, 2005), орієнтовані як на академічне співтовариство, так і на суспільство

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 3

## Якість цілей розвитку університету нового типу та його освітнього середовища

Визначення ключових критеріїв розвитку ЗВО та його освітнього середовища		
Освітнього середовища в академічному університеті	Інноваційно активного освітнього середовища в дослідницькому університеті	Підприємницько-інноваційно активного освітнього середовища в підприємницькому університеті
Місія університету		
ЗВО має місію освіти	ЗВО має освітню і дослідницьку місії	ЗВО має місію освіти, дослідницьку місію, та місію комерціалізації знань і технологій
Стратегія розвитку університету		
дозволяє зайняти і довгостроково утримувати сильну конкурентну позицію на регіональному, національному або глобальному ринку освітніх послуг	дозволяє зайняти і довгостроково утримувати сильну конкурентну позицію на регіональному, національному або глобальному ринку освітніх послуг та наукових досліджень	дозволяє досягти лідерства (на ринку освітніх послуг, на ринку наукомістких розробок) в підготовці висококваліфікованих кадрів для інноваційної економіки за рахунок генерації знань, викладання і перетворення знань в практику шляхом ініціювання нових видів діяльності, трансформації внутрішнього середовища і модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем
Політика розвитку освітнього середовища університету		
спрямована на забезпечення якості освіти	спрямована на створення інновацій, інноваційних продуктів, впровадження освітніх та технологічних інновацій в освітній процес	спрямована на комерціалізацію створених інновацій

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 4

## Якість процесів розвитку університету нового покоління та його освітнього середовища

Ключові критерії розвитку ЗВО та освітнього середовища в академічному університеті	Ключові критерії розвитку ЗВО та інноваційно активного освітнього середовища в дослідницькому університеті	Ключові критерії розвитку ЗВО та підприємницько-інноваційно активного освітнього середовища в підприємницькому університеті
1	2	3
Освітні процеси		
Якість освітніх програм відповідно до національних і міжнародних стандартів. Розвиток інноваційних методів викладання. Розробка стандартів, освітніх програм, планів підготовки, нового покоління. Методичне забезпечення навчального процесу з формування загальних та професійних компетентностей). Навчально-методичні видання нового покоління, електронні видання, персональні навчальні системи і авторські курси (розміщені на платформі ЗВО, визнаних освітніх ресурсах)	Сфокусованість на підготовці спеціалістів найвищої кваліфікації (магістратура-аспірантура-докторантура (співвідношення випускників докторських програм і бакалаврських програм). Якість освітньо-наукових і освітніх програм відповідно до міжнародних і національних стандартів . Розвиток інноваційних методів викладання (в освітньому процесі підготовки здобувачів вищої освіти другого і третього рівня) з використанням новітніх досягнень науки і практики	Сфокусованість на підготовці фахівців, які в будуть здатні ініціювати нові види діяльності, трансформувати внутрішнє середовище і модифікувати взаємодії із зовнішнім середовищем. Якість освітніх програм відповідно до національних і міжнародних освітніх і професійних стандартів
Міжнародна орієнтація бакалаврських і магістерських програм [63]. Академічна мобільність здобувачів вищої освіти [63]	Міжнародна орієнтація магістерських і PhD програм [61]. Академічна мобільність магістрів, аспірантів [63]	Академічна і професійна мобільність здобувачів вищої освіти [63]
Зв'язок з професійним середовищем [61]. Рівень охоплення студентів денної форми навчання дуальною освітою	Досвід дослідницької і практичної інноваційної діяльності здобувачів (під час навчання в аспірантурі) (в частині реалізації власних інноваційних проєктів/спільної діяльності, в процесі здобуття ступеня доктора філософії/наук, безперервного професійного навчання)	Досвід підприємницької інноваційної діяльності здобувачів (під час навчання в ЗВО [61; 63], в процесі безперервного професійного навчання)

1	2	3
<b>Наукова і інноваційна діяльність</b>		
Наукова видавнича діяльність (наукові видання з оприлюднення результатів досліджень) [35; 52; 54; 57–59; 62; 64]. Винахідницька робота (патенти, гранти, свідоцтва). Висвітлення результатів досліджень (конференції міжнародні, всеукраїнські, університетські, студентські) [63]	Власні/спільні з іноземними і вітчизняними науковцями наукові дослідження і результати (публікації у визнаних міжнародних виданнях, які реферуються в НМБД, отримані патенти, гранти, свідоцтва) [35; 52; 54; 59; 62; 64]	Спільна підприємницька інноваційна діяльність з іноземними бізнес-партнерами і партнерами з регіону, спільні з бізнес-партнерами і партнерами ЗВО (іноземними та/або з регіону) власні/спільні наукові дослідження і результати (публікації у визнаних міжнародних виданнях, які реферуються в НМБД, патенти, гранти, свідоцтва) [35; 52; 54; 57–59; 62; 64]
Підготовка докторів філософії і докторів наук (за запитом ЗВО, зовнішніх стейкхолдерів)	Підготовка докторів філософії і докторів наук (за запитом ЗВО, зовнішніх стейкхолдерів) [54; 62]	
Рівень науково-дослідної компетентності здобувачів вищої освіти і НПП ЗВО	Рівень науково-дослідної і інноваційної компетентності здобувачів вищої освіти і НПП ЗВО	Рівень підприємницької, проектної, інноваційної компетентності здобувачів вищої освіти і НПП ЗВО
<b>Міжнародна активність</b>		
Інтеграція до міжнародного освітнього простору (членство в міжнародних академічних спілках; кількість іноземних ЗВО-партнерів) [63]	Інтеграція до міжнародного освітньо-наукового простору (договори про стратегічне партнерство ЗВО з іноземними ЗВО/науковими установами) [63]	Інтеграція до міжнародного бізнес середовища (платформи, в яких ЗВО приймає безпосередню участь (регіональні і міжнародні кластери, в яких університет бере безпосередню участь), договори про стратегічне партнерство ЗВО з іноземними компаніями) [63]
Спільні з іноземними ЗВО та/або іноземними компаніями навчальні та дослідницькі програми тощо [61; 63]	Спільні з іноземними ЗВО/науковими установами та/або іноземними компаніями наукові та дослідницькі програми тощо [61; 63]	Спільні з іноземними ЗВО/науковими установами та/або іноземними компаніями наукові та дослідницькі програми тощо [61; 63]
Міжнародні патенти ЗВО (за результатами науково-дослідної діяльності НПП ЗВО) [58; 62]	Міжнародні патенти ЗВО (за результатами фундаментальних і прикладних досліджень) [58; 62]	Міжнародні патенти (за результатами комерціалізації створених ЗВО/за його участі інновацій) [58; 62]

**Висновок.** Зміни зовнішнього середовища, що відбуваються на часі, зокрема, становлення когнітивного суспільства та розвиток інноваційної економіки впливають на трансформацію моделей закладів вищої освіти. Щоб відповідати умовам зовнішнього конкурентного освітнього середовища, бути затребуваними на ринку освітніх послуг та ринку праці, здійснювати свою соціально-економічну місію, університети мають поступово трансформуватися до моделей університетів нового покоління. Особливістю таких моделей є поєднання освітньої, дослідницької та підприємницької (комерціалізації знань і технологій) місій та інноваційно-активний характер функціонування та розвитку.

Для функціонування та розвитку інноваційно активного університету потрібно формувати відповідне освітнє середовище. Розвиток освітнього середовища інноваційно-активного університету відбувається за всіма його компонентами (ціннісно-орієнтаційним, суб'єктивним, змістовно-методичним, інформаційним, організаційно-діяльним, просторово-предметним).

Вимірювання стану та рівня розвитку освітнього середовища інноваційно-активного університету пропо-

нується здійснювати на підставі визначення якості цілей розвитку (політики та стратегій розвитку), якості процесів (освітніх, наукових, інноваційних, ??), якості ресурсів (контингенту здобувачів, кадрового складу ЗВО, матеріально-технічних умов, фінансової підтримки, інформаційно-консультативної підтримки) та якості результатів розвитку відповідно до місії ЗВО (освітніх, науково-інноваційних та підприємницьких). Відстеження розвитку освітнього середовища інноваційно-активного університету за запропонованими критеріями дозволить визначити рівень трансформації університету при переході до моделей нового покоління.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеев Ю. Г., Дудко Н. А. Университет 3.0: методические подходы к управлению научно-инновационным развитием. *Digital Transformation*. 2018. № 3 (4). С. 15–19.
2. Андришкевич О. А., Денисова И. М. Формирование предпринимательских университетов в инновационной экономике. *Экономическая наука современной России*. 2014. № 3 (66). С. 7–20.

Таблиця 5

## Якість умов та ресурсів розвитку університету нового покоління та його освітнього середовища

Ключові критерії розвитку ЗВО та освітнього середовища в академічному університеті	Ключові критерії розвитку ЗВО та інноваційно активного освітнього середовища в дослідницькому університеті	Ключові критерії розвитку ЗВО та підприємницько-інноваційно активного освітнього середовища в підприємницькому університеті
1	2	3
Якість контингенту здобувачів вищої освіти		
<p>1-го рівня (підготовки ЗВО учнів за предметами ЗНО та випускних випробувань: здійснюється на підготовчих курсах). Середній бал ЗНО вступників (на бюджет, на контракт). Ефективна профорієнтаційна робота з набору для навчання на першому рівні.</p> <p>2-го рівня (підготовка до здачі єдиного вступного іспиту (ЗНО) з англійської мови. Ефективна профорієнтаційна робота з набору для навчання на другому рівні).</p> <p>3-го рівня (заочнення здобувачів вищої освіти до участі в наукових дослідженнях)</p>	<p>ЗВО самостійно відбирає здобувачів, для 2го і 3го рівня (заочнення здобувачів вищої освіти до участі в наукових дослідженнях).</p> <p>Залучення здобувачів першого 1го рівня може допомогти принести дохід, який дозволить змагатися за найкращих дослідників/вчених [52]</p>	<p>1-го і 2-го рівня (заочнення здобувачів вищої освіти до участі в високотехнологічних проєктах, стартапах)</p>
Ресурсне забезпечення [9; 22; 46; 52; 56; 58; 62]		
<p>Якість викладацького складу (з науковим ступенем, запрошені професіонали-практики; співвідношення НПП та здобувачів).</p> <p>Висока професійна, педагогічна компетентність НПП (цитовання лекторів ЗВО іноземними авторами).</p> <p>Підвищення кваліфікації та професійної компетентності викладачів (академічна мобільність, здобуття вищої освіти, наукового ступеня, стажування в вітчизняних/іноземних компаніях)</p>	<p>Якість викладацького складу</p> <p>Професійна, інноваційна і проєктна компетентність викладачів, керівників різного рівня (НПП, які мають світове/міжнародне/національне визнання/нагороди (державні і міжнародні премії, інші галузеві нагороди, почесні звання тощо, отримані НПП ЗВО за основним місцем роботи; НПП-професори, що є членами міжнародних та національних академії наук, НПП, що мають статус почесних професорів іноземних університетів; (показник цитування вчених університету іноземними авторами)</p>	<p>Навність активних НПП, готових не тільки проводити дослідження, а й комерціалізувати інновації.</p> <p>Досвід підприємницької інноваційної діяльності НПП (під час реалізації власних/спільних проєктів, в процесі безперервного професійного навчання).</p> <p>Професійна компетентність викладачів, керівників різного рівня (Зміни ролей науково-педагогічних працівників [7, с. 93] – підприємницька, інноваційна, проєктна компетентність НПП).</p>
<p>Матеріально-технічні умови навчання (освітня інфраструктура, сучасний оснащений аудиторний, лабораторний і бібліотечний фонди ЗВО, швидкий Інтернет, Доступ до відкритих світових і національних інформаційних освітніх ресурсів, власна інформаційна платформа для змішаного/дистанційного навчання)</p>	<p>Матеріально-технічні умови навчання і досліджень (сучасна освітня інфраструктура, розгалужена інфраструктура та матеріально-технічна база (центри маркетингу і комерціалізації досліджень, колективного користування технологіями/ обладнанням, інноваційного консалтингу, управління інтелектуальною власністю, науково-виробничі і експериментальні комплекси), що забезпечують провадження науково-освітньої діяльності на світовому рівні (визнані наукові школи, наукові центри, дослідницькі лабораторії тощо).</p> <p>Доступ до національних і світових інформаційних ресурсів, необхідних для проведення наукових досліджень (наукові видання, наукометричні бази даних тощо)</p>	<p>Розширені матеріально-технічні умови навчання і досліджень за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• будівництва нових високотехнологічних і багатофункціональних університетських кампусів,</li> <li>• інфраструктури сервісної підтримки дослідницької діяльності (центри маркетингу досліджень, центри трансферу технологій, інжиніринговий центр (з надання високотехнологічних послуг, адаптації технологій і наукових досліджень), управління інтелектуальною власністю, spin-offs, створені за допомогою інтелектуальної власності ЗВО)</li> </ul>



Продовження табл. 5

1	2	3
<p>Рівень фінансової незалежності.</p> <p>Обсяги фінансування навчання (за рахунок коштів держбюджету, фізичних/юридичних осіб).</p> <p>Стипендії від компанії</p>	<p>Рівень фінансової незалежності.</p> <p>Фінансова підтримка науки та досліджень (пріоритетне базове фінансування за окремою бюджетною програмою Державного біо-джету України на провадження наукової діяльності; кошти залучені з позабюджетних джерел, кошти, залучені за спільними науковими проектами. Індивідуальні гранти. Перехресне субсидування досліджень з викладання і викладання з досліджень [52].</p> <p>Кошти, отримані за рахунок використання результатів інноваційної діяльності. Інвестування фінансових ресурсів у розбудову університетської інфраструктури забезпечення якісного навчального процесу [51]</p>	<p>інфраструктура сервісної підтримки підприємницької діяльності (бізнес-інкубатори, технопарки, центри кар'єри, підтримки підприємницьких ініціатив студентів)</p> <p>Обсяги фінансування, фінансова підтримка підприємницької та інноваційної активності (Кошти, отримані за рахунок використання результатів інноваційної діяльності. Інвестиції, залучені спін-офами, створеними за допомогою інтелектуальної власності університету</p>
<p>Інформаційно-консультативна та ресурсна підтримка викладацької активності (існування в ЗВО системи мотивації, що сприяє впровадженню інноваційних методів викладання; через академічну мобільність викладачів)</p> <p>Репутація ЗВО як роботодавця в академічному середовищі в рамках спільних програм залучення запрошених лекторів, дослідників/ наукових працівників, і викладачів на посаду</p>	<p>Інформаційно-консультативна та ресурсна підтримка дослідницької активності (існування в ЗВО системи мотивації, що сприяє інноваційній поведінці співробітників і здобувачів, підвищенню їх дослідницької продуктивності, а також через академічну мобільність)</p> <p>Репутація ЗВО як роботодавця в академічному середовищі в рамках спільних наукових проектів, запрошення дослідників/наукових працівників</p>	<p>Інформаційно-консультативна та ресурсна підтримка підприємницької активності (існування в ЗВО системи мотивації, що стимулює НПП і здобувачів до підприємницької діяльності, комерціалізації результатів власних досліджень</p> <p>Репутація ЗВО в академічному і бізнес-середовищі як агента змін [54]</p>
<b>Структура управління розвитком ЗВО та освітнього середовища [7; 46; 50]</b>		
<p>Ректорат-Факультети (організатори освітньої діяльності)-Кафедри (центри якості освітніх програм).</p> <p>Відділи, підрозділи (центри функціонування)-Навчальний відділ (регламентування та контроль освітньої діяльності).</p> <p>Наявність у ЗВО процедур аналізу та оптимізації освітніх і адміністративних процесів</p>	<p>Ректорат-Факультети (організатори освітньої діяльності)-Кафедри (центри якості освітніх програм, прикладних досліджень)-Науково-дослідні інститути, Докторські/наукові школи (центри якості освітньо-наукових програм, якості фундаментальних досліджень)-Елементи інноваційної інфраструктури (центри вдосконалення і організації сервісу досліджень).</p> <p>Наявність у ЗВО процедур аналізу та оптимізації адміністративних процесів</p>	<p>як технополісу (в структурних підрозділах може виступувати і матрична структура, і підприємницька, і функціональна структура) [50]:</p> <p>Зміни у класичних елементах:</p> <p>Академічне керівництво (стратегування розвитку, правовий контроль за академічними ресурсами, включаючи матеріальну власність, таку як університетські будівлі, інтелектуальну власність у вигляді результатів досліджень, делегування повноважень)-Інститут/школа (центр фінансової відповідальності)-Кафедра (ресурсний центр, центр прикладних досліджень)-Докторські/наукові школи (центри якості освітньо-наукових програм, якості фундаментальних досліджень)</p>

Закінчення табл. 5

1	2	3
		<p>Дирекція освітніх програм (центр якості освітніх програм).</p> <p>Центр трансферу технологій (центр якості інноваційних і підприємницьких проєктів).</p> <p>Інжиніринговий центр (надання високотехнологічних послуг, адаптація технологій і наукові дослідження)</p> <p>Доповнення новими елементами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незалежні організації (самостійні юридичні особи) – центри організації досліджень, співпраці з фірмами та державними організаціями, зайнятими створенням і поширенням інформації.</li> <li>2. Дослідні і сервісні організації (за ініціативи університетських кадрів).</li> </ol>

Таблиця 6

## Якість результатів розвитку університету нового покоління та його освітнього середовища

Ключові критерії розвитку ЗВО та освітнього середовища в академічному університеті	Ключові критерії розвитку ЗВО та інноваційно активного освітнього середовища в дослідницькому університеті	Ключові критерії розвитку ЗВО та підприємницько-інноваційно активного освітнього середовища в підприємницькому університеті
1	2	3
Визнання ЗВО		
<p>Місце ЗВО в міжнародних [60] і національних академічних рейтингах</p>	<p>Місце ЗВО в міжнародних і національних академічних рейтингах; в міжнародних [35, 44, 48, 52, 54] та незалежних рейтингах наукової та/або інноваційної діяльності (перелік яких визначається НАЗЯВО).</p> <p>Позиції за результатами проходження державної атестації в частині провадження наукової (науково-технічної) діяльності (відповідно до Закону України «Про вищу освіту») [21]</p>	<p>Місце ЗВО в міжнародних і національних академічних рейтингах [60], рейтингах наукової та/або інноваційної діяльності [35; 44; 48; 52; 54], в міжнародних та незалежних рейтингах підприємницьких університетів [34], ЗВО, які випускають підприємців [41], в міжнародному рейтингу впливу ЗВО на суспільство [53]</p>
<p>Стійка репутація в підготовці сильних професіоналів в галузі (за оцінкою роботодавців) [10; 48]</p>	<p>Вагома міжнародна репутація в фундаментальних і прикладних дослідженнях, підготовці наукових кадрів, навчання [36, 48]</p> <p>Позиції за результатами проходження державної атестації в частині провадження наукової (науково-технічної) діяльності (відповідно до Закону України «Про вищу освіту») [21]</p>	<p>Стійка позитивна репутація як драйвера змін в академічному середовищі, бізнес-середовищі [48], як провайдера корисних для суспільства/конкретного регіону проєктів</p>

Закінчення табл. 6

1	2	3
<b>Результати успішності навчання здобувачів вищої освіти</b>		
Відповідність освітнім стандартам	Відповідність освітнім, професійним стандартам	Відповідність освітнім, професійним стандартам
Рівень сформованості загальних, професійних, особистісних компетентностей	Рівень сформованості професійних, проектних, дослідницьких, інноваційних компетентностей	Рівень сформованості професійних, проектних, підприємницьких, інноваційних компетентностей
Здобуття освітніх ступенів	Здобуття наукових ступенів	Здобуття освітніх ступенів
Портфоліо за результатами участі в студентських проєктах, наукових проєктах ЗВО, проєктах поза ЗВО [10]	Портфоліо за результатами участі в фундаментальних і прикладних наукових дослідженнях	Портфоліо реалізованих під час навчання проєктів [10] (із використанням інфраструктури сервісної підтримки дослідницької і підприємницької діяльності ЗВО)
Перемоги здобувачів вищої освіти в міжнародних і національних академічних змаганнях	Перемоги здобувачів в національних і міжнародних наукових конкурсах, змаганнях	Перемоги студентів на національних і міжнародних конкурсах студентського підприємництва
<b>Віддалені результати підготовки студентів</b>		
Працевлаштування за фахом/заснування власного бізнесу, потребуваність на ринку праці випускників ЗВО [10; 47; 58]	Працевлаштування та потребуваність на ринку праці випускників ЗВО (за фахом/заснування власного бізнесу) здобувачі, які захистили дисертації на здобуття відповідних наукових ступенів, та продовжують роботу (дослідження, навчання тощо) в інших іноземних/ національних освітніх або наукових установах, компаніях)	Працевлаштування, потребуваність на ринку праці випускників ЗВО [10; 47; 58] (випускники і студенти, які визнали себе за сновниками та власниками бізнесу на LinkedIn) [34; 41]
Досягнення випускників (за профілем ЗВО), які мають суспільне визнання (в науці, культурі, бізнесі, політиці, державній службі, управлінні територіями та містами, менеджменті основних міжнародних організацій)	Професійні та особистісні досягнення випускників (випускники, що отримали премії, інші галузеві винагороди, що досягли суспільного визнання (за визначні результати в фундаментальних і прикладних дослідженнях (за профілем ЗВО) [35]	Професійні та особистісні досягнення випускників (засновники start-ups, які «видимі» в міжнародних базах (Crunchbase, AngelList, Startup Ranking; start-ups підтримані інвесторами (за обсягами), створені нові галузі/робочі місця в існуючих галузях) [34]

3. Безгін К. С., Панченко І. В. Формування інноваційно-активного середовища співтворчості: організаційно-управлінський аспект. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 7–20.
4. Бишимбаева С. К., Нурашева К. К., Нурмуханбетова А. А. Ключевые показатели оценки и критерии инновационности университета как элементы системы менеджмента качества. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2017. № 11 (65). Ч. 4. С. 136–142.
5. Виссема Й. Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. М. : Сбербанк, 2016. 422 с.
6. Воронкова Т. Є., Гурова К. Г. Підприємницький університет: інтеграція освіти, науки, бізнесу. *Агроекономіка*. 2018. № 21. С. 28–33.
7. Ершов В. Н., Денисов А. Р., Наумов А. Р., Воронцова А. В., Сокова Г. Г. От «кузницы кадров» к предпринимательскому университету: опыт трансформации бизнес-процессов и организационной структуры. *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 4. С. 84–97.
8. Ефимов В. С., Лаптева А. В. Фазовые трансформации и будущее университетов: философско-методологический анализ. *Университетское управление: практика и анализ*. 2016. № 106. С. 146–158.
9. Ефремова П. В. Показатели оценки эффективности развития инновационной деятельности вузов. *Вопросы инновационной экономики*. 2019. Т. 9. № 3. С. 989–1010.
10. Зарплатный рейтинг вузов-2020. *Деньги*. 2020. № 05 (404). С. 18–25.
11. Згуровський М. Дослідницькі університети: шанс для Європи. *Дзеркало тижня*. 2006. № 39 (618). URL: [https://zn.ua/ukr/EDUCATION/doslidnitski\\_universiteti\\_shans\\_dlya\\_evropi.html](https://zn.ua/ukr/EDUCATION/doslidnitski_universiteti_shans_dlya_evropi.html)
12. Каленюк І., Дяченко А. Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2 (25). С. 159–175.
13. Качалова Л. П., Качалов Д. В. Инновационная образовательная среда как фактор формирования педагогической культуры у студентов вуза – будущих учителей. *International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2011. № 9. С. 34–36.
14. Кислов А. Г., Сафронович И. Е., Шапко И. В. Инновационный университет vs университет классический // 21-е Уральские социологические чтения. Социальное пространство и время региона: проблемы устойчивого развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–16 марта 2018 г.). Екатеринбург : Изд-во Гуманитар. ун-та, 2018. С. 109–114. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61357/1/978-5-7741-0327-0\\_025.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61357/1/978-5-7741-0327-0_025.pdf)
15. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет. *Вопросы образования*. 2007. № 1. С. 49–62.
16. Краус Н. М. Інноваційна економіка: дефініція поняття та інституціональний базис розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 36–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2%281%29\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%281%29_8)
17. Максимова Т. Г., Николаев А. С., Бямбацогт Д. Исследовательские университеты в структуре национальной инновационной экосистемы. *Теория и практика общественного развития*. 2018. № 8. С. 81–87. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovatel'skie-universitety-v-strukture-natsionalnoy-innovatsionnoy-ekosistemy>
18. Нариманова О. В. Концепция университет 3.0: перспективы реализации в России в условиях новой технологической революции // Сетевой научный журнал «Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-universitet-3-0-perspektivy-realizatsii-v-rossii-v-usloviyah-novoy-tehnologicheskoy-revolutsii>
19. Полякова Г. А. Самооцінка розвитку освітнього середовища вищого навчального закладу // Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів 30 березня 2016 р. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. С. 176–180. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenc-30-03>
20. Похолков Ю. П., Агранович Б. Л. Миссия инновационного (предпринимательского) университета. *Инженерное образование*. 2004. № 2. С. 6–11.
21. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
22. Мониторинг эффективности инновационной деятельности университетов России // РВК. URL: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/596/RVC\\_ITMO\\_05.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/596/RVC_ITMO_05.pdf)
23. Романовський О. О. Базові поняття та визначення підприємницького ВНЗ. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1628>
24. Салихова И. С. Предпринимательские университеты и особенности формирования самообучающихся организаций в российской экономике. *Путеводитель предпринимателя*. 2015. № 25. С. 358–370.
25. Сергеева К. Н. Формирование конкурентоспособной инновационной экосистемы университета : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2015. 221 с.
26. Тарабаева В. Б. Инновационное развитие вузов: проблемы управления конфликтами : монография. Белгород : Изд-во БелГУ, 2007. 324 с.
27. Тульчинська С. О. Роль дослідницьких університетів в умовах формування економіки знань. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 28–31.
28. Университет исследовательского и предпринимательского типа: европейский опыт для Молдовы, России и Украины : науч.-практ. изд. / кол. авторов: Г. Андрощук, Т. Бодюл, А. Бутник-Сиверский, и др. ; рук. авт. коллектива О. А. Хименко Киев : Общество с ограниченной ответственностью «Т. А. Т. ГРУП», 2011. 346 с.
29. Федулова Л. Інноваційна екосистема університету. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 162–177.
30. Байбардина Т. Н., Мищенко Л. В., Мищенко В. А., Кожухова Г. Н. Формирование и реализация концепции «Университет 3.0» в Белорусском торгово-экономическом университете // Кооперативное образование XXI века: традиции и инновации : сб. науч. ст. Междунар. науч.-метод. интернет-конференции, посвященной 55-летию университета, 24 апреля 2019 г. : науч. электрон. текст. изд. Гомель, 2019. С. 53–57.
31. Халин В. Г., Коростышевская Е. М. Исследовательские университеты: мировой опыт. *Инновации*. 2005. № 7 (84). С. 78–82.
32. Шапран О. І., Шапран Ю. П. Створення інноваційного освітнього середовища в процесі професійної підготовки майбутнього вчителя. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. № 9. С. 108–110.
33. Шебанін В. Інноваційно орієнтований університет: теорія і практика створення. *Економіст*. 2012. № 2. С. 11–13.
34. «ЭКСПЕРТ» (Аналитический центр). Рейтинг предпринимательских университетов и бизнес-школ – 2019. URL: <http://>

www.aceexpert.ru/analytics/ratings/rejting-predprinimatelskih-universitetov-i-biznes-.html

35. Academic Ranking of World Universities (ARWU). URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2020.html>

36. Alden J., Lin G. *Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level*. London : The Leadership for Higher Education Foundation, 2004.

37. Clark B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher Education. Oxford : Pergamon Press for International Association of Universities, 1998.

38. Compagnucci L., Spigarelli F. The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 161. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311100>

39. Crow M. M., Tucker C. The American Research University System as America's de facto Technology Policy. *Science and Public Policy*. 2001. Vol. 28. Is. 1. P. 2–10.

40. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation In Action*. London : Routledge, 2008. 164 p.

41. Startup Schools: America's Most Entrepreneurial Universities 2015 // *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/07/29/americas-most-entrepreneurial-research-universities-2015/?sh=7ce309283823>

42. Guerrero-Cano M., Urbano D., Kirby D. A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach. *Working Paper Series*, 2016. No. 06/8. URL: [https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2006/hdl\\_2072\\_361178/WPDEE\\_2006\\_8.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2006/hdl_2072_361178/WPDEE_2006_8.pdf)

43. Lane J. E., Johnstone D. B. *Higher Education Systems 3.0: Harnessing Systemness, Delivering Performance*. SUNY Press, 2013. 336 p.

44. The Leiden Ranking. URL: <https://www.leidenranking.com/>

45. Loi M., Di Guardo M. C. The third mission of universities: An investigation of the espoused values. *Science and Public Policy*. 2015. Vol. 42. P. 855–870.

46. A guiding framework for entrepreneurial universities (2012) // OECD. URL: <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>

47. QS Graduate Employability Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2020>

48. QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

49. Schulte P. The entrepreneurial university: a strategy for institutional development. *Higher Education in Europe*. 2004. Vol. 29. Is. 2. P. 187–193.

50. Sporn B. *Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities*. Tertiary Education and Management. 2001. Vol. 7. No. 2. P. 121–134.

51. Teich A. H. *Research Competitiveness and National Science Policy // Strategies for Competitiveness in Academic Research*, American Association for the Advancement of Science, Washington DC, 2000.

52. Lombardi J., Craig D., Capaldi E., Gater D., Mendonça S. *TheCenter / The Top American Research Universities. Quality Engines: The Competitive Context for Research*. From An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance Universities. URL: <https://mup.umass.edu/sites/default/files/mup-pdf/MUP-Publication-2001-Quality-Engines-The-Competitive-Context-for-Research-Universities.pdf>

53. THE Impact Ranking // The Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com/impact-rankings-2020-methodology>

54. THE World University Ranking // The Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2021-methodology>

55. Thorp H., Goldstein B. *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century*. Chapel Hill : University of North Carolina Press, 2010.

56. UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators. World Rankings Report 19/20 // UBI Global. URL: <https://ubi-global.com/rankings/>

57. U-Multirank. Applied Knowledge Partnerships Ranking. URL: <https://cutt.us/8GRNt>

58. U-Multirank. Economic Engagement Ranking. URL: <https://cutt.us/eyXIP>

59. U-Multirank. Research and Research Linkages Ranking. URL: <https://cutt.us/FFMwJ>

60. U-Multirank. Teaching & Learning Ranking. URL: <https://cutt.us/h078z>

61. U-Multirank. Top performing universities. URL: <https://www.umultirank.org/university-rankings/top-performing-universities/2020/>

62. U-Multirank. Universities of Science and Technologies Rankings. URL: <https://cutt.us/mj6u9>

63. U-Multirank. Methodology. URL: <https://www.umultirank.org/about/methodology/our-approach/>

64. U.S. News & World Report Best Global Universities rankings. URL: [https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings?int=top\\_nav\\_Global\\_Universities](https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings?int=top_nav_Global_Universities)

## REFERENCES

"A guiding framework for entrepreneurial universities (2012)". OECD. <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>

Academic Ranking of World Universities (ARWU). <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2020.html>

Alden, J., and Lin, G. *Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level*. London: The Leadership for Higher Education Foundation, 2004.

Alekseyev, Yu. G., and Dudko, N. A. "Universitet 3.0: metodicheskiye podkhody k upravleniyu nauchno-innovatsionnym razvitiyem" [University 3.0: Methodological Approaches to the Management of Scientific and Innovative Development]. *Digital Transformation*, no. 3(4) (2018): 15-19.

Andriushkevich, O. A., and Denisova, I. M. "Formirovaniye predprinimatelskikh universitetov v innovatsionnoy ekonomike" [Formation of Entrepreneurial Universities in an Innovative Economy]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, no. 3(66) (2014): 7-20.

Androshchuk, G. et al. *Universitet issledovatel'skogo i predprinimatelskogo tipa: yevropeyskiy opyt dlya Moldovy, Rossii i Ukrainy* [Research and Entrepreneurial University: European Experience for Moldova, Russia and Ukraine]. Kyiv: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennostyu «T. A. T. GRUP», 2011.

Baybardina, T. N. "Formirovaniye i realizatsiya kontseptsii «Universitet 3.0» v Belorusskom torgovo-ekonomicheskoy universitete" [Formation and Implementation of the Concept «University

- 3.0» at the Belarusian Trade and Economic University]. In *Kooperativnoye obrazovaniye XXI veka: traditsii i innovatsii*. 2019, 53-57. Gomel, 2019.
- Bezhin, K. S., and Panchenko, I. V. "Formuvannya innovatsiino-aktyvnoho seredovyscha spivtvorchosti: orhanizatsiino-upravlin'skyi aspekt" [Formation of Innovative and Active Environment of Co-creation: Organizational and Managerial Aspect]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4(36) (2019): 7-20.
- Bishimbayeva, S. K., Nurashva, K. K., and Nurmukhanbetova, A. A. "Kliuchevyye pokazateli otsenki i kriterii innovatsionnosti universiteta kak elementy sistemy menedzhmenta kachestva" [Key Evaluation Indicators and Criteria of University Innovation as Elements of the Quality Management System]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*, vol. 4, no. 11(65) (2017): 136-142.
- Clark, B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education*. Oxford: Pergamon Press for International Association of Universities, 1998.
- Compagnucci, L., and Spigarelli, F. "The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints". *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311100>
- Crow, M. M., and Tucker, C. "The American Research University System as America's de facto Technology Policy". *Science and Public Policy*, vol. 28, no. 1 (2001): 2-10.
- "«EKSPERT» (Analiticheskiiy tsentr). Reyting predprinimatelskikh universitetov i biznes-shkol - 2019" [EXPERT (Analytical Center). Ranking of Entrepreneurial Universities and Business Schools - 2019]. <http://www.acexpert.ru/analytics/ratings/rejting-predprinimatelskikh-universitetov-i-biznes.html>
- Etzkowitz, H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation In Action*. London: Routledge, 2008.
- Fedulova, L. "Innovatsiina ekosistema universytetu" [Innovative Ecosystem of the University]. *Visnyk KNTEU*, no. 4 (2016): 162-177.
- Guerrero-Cano, M., Urbano, D., and Kirby, D. "A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach". Working Paper Series, 2016. No. 06/8. [https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2006/hdl\\_2072\\_361178/WPDEE\\_2006\\_8.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2006/hdl_2072_361178/WPDEE_2006_8.pdf)
- Kachalova, L. P., and Kachalov, D. V. "Innovatsionnaya obrazovatelnaya sreda kak faktor formirovaniya pedagogicheskoy kultury u studentov vuza - budushchikh uchiteley" [An Innovative Educational Environment as a Factor in the Formation of Pedagogical Culture Among University Students - Future Teachers]. *International Journal of Applied and Fundamental Research*, no. 9 (2011): 34-36.
- Kaleniuk, I., and Diachenko, A. "Pidpriyemnytski universytety v hlobalnomu osvitynomu prostori" [Entrepreneurial Universities in the Global Educational Space]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 2(25) (2016): 159-175.
- Khalin, V. G., and Korostyshevskaya, Ye. M. "Issledovatel'skiye universitety: mirovoy opyt" [Research Universities: World Experience]. *Innovatsii*, no. 7(84) (2005): 78-82.
- Kislov, A. G., Safronovich, I. Ye., and Shapko, I. V. "Innovatsionnyy universitet vs universitet klassicheskyy" [Innovative University vs Classical University]. 21-e Uralskiye sotsiologicheskkiye chteniya. Sotsialnoye prostranstvo i vremya regiona: problemy ustoychivogo razvitiya. 2018. [https://elar.ufrf.ru/bitstream/10995/61357/1/978-5-7741-0327-0\\_025.pdf](https://elar.ufrf.ru/bitstream/10995/61357/1/978-5-7741-0327-0_025.pdf)
- Konstantinov, G. N., and Filonovich, S. R. "Chto takoye predprinimatelskiy universitet" [What Is an Entrepreneurial University]. *Voprosy obrazovaniya*, no. 1 (2007): 49-62.
- Kraus, N. M. "Innovatsiina ekonomika: definitsiia poniattia ta instyutsionalnyi bazys rozvytku" [Innovative Economy: Definition and Institutional Basis of Development]. *Naukoviy visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Ser. : Ekonomika. 2015. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2%281%29\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%281%29__8)
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Loi, M., and Di Guardo, M. C. "The third mission of universities: An investigation of the espoused values". *Science and Public Policy*, vol. 42 (2015): 855-870.
- Lombardi, J. et al. "The Center / The Top American Research Universities. Quality Engines: The Competitive Context for Research". An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance Universities. <https://mup.umass.edu/sites/default/files/mup-pdf/MUP-Publication-2001-Quality-Engines-The-Competitive-Context-for-Research-Universities.pdf>
- Lane, J. E., and Johnstone, D. B. *Higher Education Systems 3.0: Harnessing Systemness, Delivering Performance*. SUNY Press, 2013.
- "Monitoring effektivnosti innovatsionnoy deyatel'nosti universitetov Rossii" [Monitoring the Effectiveness of Innovative Activities of Russian Universities]. RVC. [https://www.rvc.ru/upload/iblock/596/RVC\\_ITMO\\_05.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/596/RVC_ITMO_05.pdf)
- Maksimova, T. G., Nikolayev, A. S., and Byambatsogt, D. "Issledovatel'skiye universitety v strukture natsionalnoy innovatsionnoy ekosistemy" [Research Universities in the Structure of the National Innovation Ecosystem]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 2018. <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovatel'skie-universitety-v-strukture-natsionalnoy-innovatsionnoy-ekosistemy>
- Narimanova, O. V. "Kontseptsiya universitet 3.0: perspektivy realizatsii v Rossii v usloviyakh novoy tekhnologicheskoy revolyutsii" [Concept University 3.0: Prospects for Implementation in Russia in the Context of a New Technological Revolution]. *Setevoye nauchnyy zhurnal «Lichnost v menyayushchemsya mire: zdorove, adaptatsiya, razvitiye»*. <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-universitet-3-0-perspektivy-realizatsii-v-rossii-v-usloviyakh-novoy-tehnologicheskoy-revolutsii>
- Pokholkov, Yu. P., and Agranovich, B. L. "Missiya innovatsionnogo (predprinimatelskogo) universiteta" [Mission of an Innovative (Entrepreneurial) University]. *Inzhenernoye obrazovaniye*, no. 2 (2004): 6-11.
- Poliakova, H. A. "Samootsinka rozvytku osvitynoho seredovyscha vshchoho navchalnoho zakladu" [Self-assessment of the Development of the Educational Environment of a Higher Educational Institution]. *Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni aspekty svitovykh innovatsiinykh transformatsii*. 2016. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenc-30-03>
- QS Graduate Employability Rankings. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2020>
- QS World University Rankings. <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>
- Romanovskiy, O. O. "Bazovi poniattia ta vyznachennia pidpriyemnytskoho VNZ" [Basic Concepts and Definitions of Business University]. *Efektivna ekonomika*. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1628>
- "Startup Schools: America's Most Entrepreneurial Universities 2015". *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/07/29/americas-most-entrepreneurial-research-universities-2015/?sh=7ce309283823>
- Salikhova, I. S. "Predprinimatelskiye universitety i osobennosti formirovaniya samoobuchayushchikhsya organizatsiy v rossiyskoy ekonomike" [Entrepreneurial Universities and Features of the Formation of Self-learning Organizations in the Russian Economy]. *Putevoditel predprinimatelya*, no. 25 (2015): 358-370.

- Schulte, P. "The entrepreneurial university: a strategy for institutional development". *Higher Education in Europe*, vol. 29, no. 2 (2004): 187-193.
- Sergeyeva, K. N. "Formirovaniye konkurentosposobnoy innovatsionnoy ekosistemy universiteta" [Formation of a Competitive Innovation Ecosystem of the University]: *dis. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.05, 2015.
- Shapran, O. I., and Shapran, Yu. P. "Stvorennia innovatsiinoho osvitynogo seredovyscha v protsesi profesiinoi pidhotovky maibutnyoho vchytelia" [Creating an Innovative Educational Environment in the Process of Professional Training of Future Teachers]. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu*, no. 9 (2010): 108-110.
- Shebanin, V. "Innovatsiino orientovanyi universytet: teoriia i praktyka stvorennia" [Innovation-oriented University: Theory and Practice of Creation]. *Ekonomist*, no. 2 (2012): 11-13.
- Sporn, B. "Building Adaptive Universities: Emerging Organizational Forms Based on Experiences of European and US Universities". *Tertiary Education and Management*, vol. 7, no. 2 (2001): 121-134.
- "THE Impact Ranking". The Times Higher Education. <https://www.timeshighereducation.com/impact-rankings-2020-methodology>
- "The Leiden Ranking". <https://www.leidenranking.com/>
- "THE World University Ranking". The Times Higher Education. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2021-methodology>
- Tarabayeva, V. B. *Innovatsionnoye razvitiye vuzov: problemy upravleniya konfliktami* [Innovative Development of Universities: Problems of Conflict Management]. Belgorod: Izd-vo BelGU, 2007.
- Teich, A. H. "Research Competitiveness and National Science Policy". In *Strategies for Competitiveness in Academic Research, American Association for the Advancement of Science*. Washington DC, 2000.
- Thorpe, H., and Goldstein, B. *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2010.
- Tulchynska, S. O. "Rol doslidnytskykh universytetiv v umovakh formuvannia ekonomiky znan" [The Role of Research Universities in the Formation of the Knowledge Economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 (2011): 28-31.
- "U.S. News & World Report Best Global Universities rankings". [https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings?int=top\\_nav\\_Global\\_Universities](https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings?int=top_nav_Global_Universities)
- "UBI Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators. World Rankings Report 19/20". UBI Global. <https://ubi-global.com/rankings/>
- "U-Multirank. Applied Knowledge Partnerships Ranking". <https://cutt.us/8GRNt>
- "U-Multirank. Economic Engagement Ranking". <https://cutt.us/eyXIP>
- "U-Multirank. Methodology". <https://www.umultirank.org/about/methodology/our-approach/>
- "U-Multirank. Research and Research Linkages Ranking". <https://cutt.us/FfMwJ>
- "U-Multirank. Teaching & Learning Ranking". <https://cutt.us/h078z>
- "U-Multirank. Top performing universities". <https://www.umultirank.org/university-rankings/top-performing-universities/2020/>
- "U-Multirank. Universities of Science and Technologies Rankings". <https://cutt.us/mj6u9>
- Vissema, Y. G. *Universitet tretogo pokoleniya: upravleniye universitetom v perekhodnyy period* [Third Generation University: University Governance in Transition]. Moscow: Sberbank, 2016.
- Voronkova, T. Ye., and Hurova, K. H. "Pidpriemnytskyi universytet: intehratsiia osvity, nauky, biznesu" [Entrepreneurship University: Integration of Education, Science, Business]. *Ahrosvit*, no. 21 (2018): 28-33.
- Yefimov, V. S., and Lapteva, A. V. "Fazovyie transformatsii i budushcheye universitetov: filosofsko-metodologicheskii analiz" [Phase Transformations and the Future of Universities: Philosophical and Methodological Analysis]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 106 (2016): 146-158.
- Yefremova, P. V. "Pokazateli otsenki effektivnosti razvitiya innovatsionnoy deyatel'nosti vuzov" [Indicators for Assessing the Effectiveness of the Development of Innovative Activities of Universities]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, vol. 9, no. 3 (2019): 989-1010.
- Yershov, V. N. et al. "Ot «kuznitsy kadrov» k predprinimatel'skomu universitetu: opyt transformatsii biznes-protsessov i organizatsionnoy struktury" [From a "Forge of Human Resources" to an Entrepreneurial University: Experience in Transforming Business Processes and Organizational Structure]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, vol. 21, no. 4 (2017): 84-97.
- "Zarplatnyy reyting vuzov-2020" [Salary Ranking of Universities-2020]. *Dengi*, no. 05 (404) (2020): 18-25.
- Zhurovskiy, M. "Doslidnytski universytety: shans dlia Yevropy" [Research Universities: A Chance for Europe]. *Dzerkalo tyzhnia*. 2006. [https://zn.ua/ukr/EDUCATION/doslidnitski\\_universiteti\\_shans\\_dlya\\_evropi.html](https://zn.ua/ukr/EDUCATION/doslidnitski_universiteti_shans_dlya_evropi.html)

Стаття надійшла до редакції 16.10.2020 р.