

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-136>

УДК 378.4:005.21

АКАДЕМІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP AS A STRATEGIC FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT PARADIGM OF A MODERN UNIVERSITY

Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

Zhyvko Zinaida

Ukrainian State Flight Academy

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та скорочення державного фінансування вищої освіти проблема трансформації управлінської парадигми сучасного університету набуває стратегічної актуальності. Традиційна модель управління, заснована на бюрократичних принципах, академічних цінностях та пасивній ролі «виробника знань», перестає відповідати вимогам ринку праці, інноваційної економіки та четвертої промислової революції. Академічне підприємництво постає як стратегічний вектор такої трансформації, що передбачає комерціалізацію наукових результатів, створення університетських стартапів, розвиток спін-офф компаній, залучення венчурного капіталу та формування інноваційної екосистеми «університет–бізнес–державна». Метою статті є теоретичне обґрунтування та практична розробка концептуальних засад академічного підприємництва як стратегічного вектора трансформації управлінської парадигми сучасного університету. Доведено, що впровадження академічного підприємництва забезпечує фінансову стійкість університету, підвищує конкурентоспроможність, посилює вплив на регіональний розвиток і формує нову генерацію підприємницьки орієнтованих випускників. Результати дослідження можуть бути використані в стратегічному плануванні університетів, розробці державної політики у сфері вищої освіти та підвищення кваліфікації керівників закладів вищої освіти.

Ключові слова: академічне підприємництво, управлінська парадигма, трансформація університету, підприємницький університет, комерціалізація знань, інноваційна екосистема, стратегічний менеджмент вищої освіти, спін-офф компанії.

In the current conditions of globalization, digitalization, and reduced state funding for higher education, the problem of transforming the management paradigm of the modern university acquires strategic relevance. The traditional management model, based on bureaucratic principles, academic values, and the passive role of a “knowledge producer,” no longer meets the requirements of the labor market, the innovation economy, and the Fourth Industrial Revolution. Academic entrepreneurship emerges as a strategic vector of this transformation. It involves the commercialization of research results, the creation of university startups, the development of spin-off companies, the attraction of venture capital, and the formation of an innovation ecosystem “university–business–state.” The purpose of the article is to theoretically substantiate and practically develop the conceptual foundations of academic entrepreneurship as a strategic vector for transforming the management paradigm of a modern university. To achieve this goal, the following scientific tasks were solved: the evolution of the concept of the entrepreneurial university in international and national scientific thought was analyzed; the essence, functions, and forms of academic entrepreneurship were clarified; barriers and drivers of its implementation in the Ukrainian context were identified; the author’s conceptual model of management paradigm transformation based on academic entrepreneurship was developed; mechanisms, tools, and indicators for evaluating the effectiveness of the strategic



vector implementation were substantiated; a set of practical recommendations for higher education institutions was formed. The methodological basis includes systemic, structural-functional, comparative, SWOT analysis, modeling, and empirical methods. The scientific novelty lies in the author's interpretation of academic entrepreneurship as a system-forming element of the new management paradigm that integrates strategic management, innovation development, and entrepreneurial culture. The proposed transformation model includes four interrelated blocks: changes in the organizational structure, cultural-value shifts, competence development, and the creation of support infrastructure. The research results can be used in the strategic planning of universities, the development of state policy in the field of higher education, and the advanced training of heads of higher education institutions.

Keyword: academic entrepreneurship, management paradigm, university transformation, entrepreneurial university, knowledge commercialization, innovation ecosystem, strategic management of higher education, spin-off companies.

Постановка проблеми. Проблематика полягає в існуючій суперечності між консервативною бюрократичною моделлю управління університетами (орієнтованою на фундаментальну науку та державне фінансування) та вимогами сучасної економіки знань, яка потребує швидкої комерціалізації результатів досліджень, диверсифікації джерел доходів і активної взаємодії з бізнесом. Серед ключових проблем: низький рівень підприємницької активності науково-педагогічних працівників і студентів, відсутність інфраструктури та стимулів, законодавчі та культурні бар'єри, недостатня інтеграція університетів в інноваційні ланцюги створення вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження присвячені концепції академічного (підприємницького) університету як нової моделі вищої освіти в умовах глобалізації, економіки знань та інноваційного розвитку.

Роботи О. О. Романовського [1-4] становлять основу вітчизняної наукової школи. Так, в публікації автором доведено, що перетворення університетів на підприємницькі можливе за умов наявності інноваційної стратегії, змін у внутрішніх процесах під впливом інноваційних взаємин у колективі та сформованої корпоративної культури підприємництва. Водночас характер цих взаємин може як сприяти, так і перешкоджати впровадженню підприємницьких підходів, що відображається у визначених ключових рисах таких університетів [1]. В монографіях О.О. Романовського проведено аналіз теоретичних та практичних аспектів досвіду зарубіжних країн [2]; досліджено шляхи інтеграції інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в національну систему освіти України. У праці обґрунтовано необхідність формування підприємницького мислення, запропоновано підходи до модернізації освітнього процесу та визначено механізми впровадження інновацій у навчальних закладах [3]; проведено аналіз підприємництва в університетах світу [4].

Класичні праці Бертона Кларка [5-6] є фундаментальними у світовій науці. У книзі «Creating Entrepreneurial Universities» Кларк на основі кейсів п'яти європейських університетів виділяє п'ять ключових елементів трансформації: посилене стратегічне ядро (або укріплене керівне ядро) – зміцнене ядро керма, розширена периферія розвитку (strengthened steering core, expanded developmental periphery); диверсифікована фінансова база – диверсифікована база фінансування, стимульований академічний центр (diversified funding base, stimulated academic heartland) та інтегрована підприємницька культура – integrated entrepreneurial culture. У «Sustaining Change in Universities» він досліджує, як утримувати ці зміни в довгостроковій перспективі на прикладах 5 університетів з різних континентів.

Майкл Шатток [7] доповнює модель Кларка, акцентуючи увагу на факторах, які перешкоджають реалізації підприємницького університету (бюрократія, традиційна колегіальна культура, опір академічного середовища). Інші джерела (американська політика вищої освіти, європейські дослідження Davies та McInnis, модель Гумбольдта) розглядають питання відкритості, якості, диверсифікації фінансування та культурних змін в університетах [8-10].

Сучасні українські роботи (монографія Ю. Скиби [11] та колективу; дисертації І. Савельчук [12], О. Сакалюк [13]) фокусуються на інноваційній діяльності університетів у контексті стійкого розвитку, взаємодії з бізнесом, цифровізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Загалом література показує еволюцію від традиційного університету (Університет 1.0–2.0) до підприємницького (Університет 3.0) та відкритого / біоцифрового (Університет 4.0–5.0), підкреслюючи необхідність зміни управлінської парадигми, комерціалізації знань і формування підприємницької культури.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний теоретичний і кейсовий матеріал [15-21], недостатньо вивченими залишаються: 1) практичні механізми та моделі впровадження академічного підприємництва в українських університетах саме в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення (2022–2026+ рр.); 2) кількісна оцінка ефективності трансформації (індикатори, KPI) та порівняльний аналіз впливу підприємницької моделі на фінансову стійкість, інноваційний вихід і регіональний розвиток ЗВО України; 3) роль цифровізації, штучного інтелекту та відкритої науки в прискоренні комерціалізації результатів досліджень українських університетів; 4) психолого-педагогічні та управлінські бар'єри формування підприємницької культури серед викладачів і студентів в умовах воєнної нестабільності. Саме ці аспекти потребують глибшого емпіричного дослідження для розробки адаптованої моделі академічного підприємництва для сучасної України.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практична розробка концептуальних засад академічного підприємництва як стратегічного напрямку трансформації управлінської парадигми сучасного університету. Для досягнення поставленої мети було намічено вирішити такі наукові завдання: проаналізувати еволюцію концепції підприємницького університету в міжнародній та національній науковій думці; уточнити сутність, функції та форми прояву академічного підприємництва; виявити бар'єри та драйвери впровадження академічного підприємництва в умовах сучасного українського університету; розробити авторську концептуальну модель трансформації управлінської парадигми університету на засадах академічного підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суть дослідження полягає в обґрунтуванні академічного підприємництва як системного стратегічного чинника, що радикально змінює управлінську парадигму сучасного університету: від моделі «академічного бюрократизму» до моделі «підприємницького університету», де управління орієнтоване на створення економічної та соціальної цінності на основі інтелектуального капіталу. Дослідження розкриває механізми, інструменти та умови такої трансформації.

Аналіз еволюції концепції підприємницького університету в міжнародній та національній науковій думці (табл. 1).

Еволюція концепції демонструє перехід від вузького розуміння комерціалізації результатів науки до комплексної трансформації управлінської парадигми університету. Міжнародний досвід слугує теоретичною основою, а національний контекст вимагає розробки адаптованої моделі з урахуванням українських бар'єрів і можливостей. Академічне підприємництво (комерціалізація наукових результатів, створення спін-офф компаній, університетських стартапів, розвиток інноваційної екосистеми) в Україні розвивається повільно і нерівномірно. Воно стикається з численними системними перешкодами, посиленими повномасштабною війною, але водночас має певні внутрішні та зовнішні драйвери.

Основні драйвери академічного підприємництва (табл. 2).

У сучасних українських умовах бар'єри (особливо фінансові, бюрократичні та культурні) значно переважають драйвери, що пояснює низький рівень розвитку академічного підприємництва порівняно з провідними країнами. Водночас війна та євроінтеграція створюють «вікно можливостей»: університети, які активно змінюють управлінську парадигму, розвивають підприємницьку культуру та будують партнерства з бізнесом, отримують конкурентні переваги.

Для успішного впровадження необхідні комплексні зміни: реформа законодавства, створення стимулів, розвиток інфраструктури та цілеспрямована підготовка підприємницьких компетенцій.

Основні бар'єри академічного підприємництва [1-4]. (рис. 1).

Проведемо SWOT-аналіз для впровадження академічного підприємництва в умовах сучасного українського університету (станом на 2026 рік). Аналіз враховує вплив повномасштабної війни, євроінтеграцію, цифровізацію та обмежене державне фінансування (табл. 3).

Короткі рекомендації за результатами SWOT (табл. 4).

Наукова новизна полягає в розробці авторської концептуальної моделі трансформації управлінської парадигми сучасного університету на засадах академічного підприємництва, яка вперше в українській науці поєднує теорію підприємницького університету (Clark, Etzkowitz) зі стратегічним менеджментом і цифровою трансформацією [5-7]. Запропоновано оригінальну систему індикаторів ефективності, практичні інструменти впровадження та рекомендації, адаптовані до національного контексту.

Таблиця 1

**Еволюція концепції підприємницького університету
в міжнародній та національній науковій думці**

№ з/п	Ключові етапи еволюції	Сутність
Міжнародна наукова думка		
Концепція підприємницького університету (entrepreneurial university) виникла наприкінці ХХ століття як відповідь на глобальні виклики: скорочення державного фінансування, посилення конкуренції, перехід до економіки знань і вимоги «третьої місії» університетів (поряд з освітою та дослідженнями – внесок у соціально-економічний розвиток).		
1	1980-ті – початок 1990-х рр.	зародження ідеї. Генрі Етцковіц (Henry Etzkowitz) вводить модель Triple Helix (університет–бізнес–держава) і говорить про «другу академічну революцію» – інтеграцію комерціалізації знань. У цей період з'являються перші кейси: Stanford, MIT (США) [5-6].
2	1998 р	фундаментальна робота Бертон Кларка («Creating Entrepreneurial Universities»). Він виділяє п'ять ключових елементів трансформації: strengthened steering core, expanded developmental periphery, diversified funding base, stimulated academic heartland, entrepreneurial culture. Кларк розглядає підприємницький університет як організаційну трансформацію, а не лише комерціалізацію [5-6].
3	2000-ті рр.	розвиток і поширення. Етцковіц поглиблює модель, акцентуючи капіталізацію знань, гібридні організаційні форми та рефлексивність. З'являються концепції «третьої хвилі» університетів (третя генерація) [7-8].
4	2010-ті – 2020-ті рр.	систематизація та критика. Концепція еволюціонує від фокусу на spin-off, патентуванні та доходах до ширшого розуміння: інноваційна екосистема, регіональний розвиток, підприємницька культура, вплив на суспільство. Досліджуються бар'єри (культурні, організаційні, «інноваційний парадокс» Європи), фактори успіху та моделі зрілості. Література зростає експоненційно, концепт стає глобальним нарративом змін у вищій освіті [8-10].
Сьогодні підприємницький університет розглядається як динамічна екосистема, що поєднує стратегічний менеджмент, інновації та підприємництво.		
Національна (українська) наукова думка		
В Україні концепція активно розвивається з 2010-х років, особливо після реформи вищої освіти (Закон «Про вищу освіту» 2014 р.) та у контексті євроінтеграції, цифровізації та необхідності диверсифікації фінансування.		
Особливості українського дискурсу:		
5	Переважно адаптивний характер	українські вчені аналізують міжнародні моделі (Clark, Etzkowitz, Guerrero та ін.) і намагаються адаптувати їх до національного контексту – низького державного фінансування, бюрократії, слабкої взаємодії з бізнесом та воєнних викликів [5-7].
	Ключові теми	сутність і моделі підприємницького університету, бар'єри та драйвери впровадження, формування інноваційної екосистеми, академічне підприємництво, трансформація управлінської парадигми.
	Автори та праці	І. Грищенко, О. Дурихіна, І. Беялов, О. Олесевич, Н. Ісакова та ін. Досліджуються особливості дослідницьких університетів, корпоративно-підприємницькі моделі, вплив війни на трансформацію [15-21].
	Актуальні акценти	перехід від традиційної до підприємницької моделі, розвиток спін-офф, технологічних парків, підприємницької компетентності викладачів і студентів, інтеграція в регіональний розвиток.
Українська наука перебуває на етапі активного осмислення та практичної апробації концепції. Вона ще не досягла рівня концептуальної зрілості міжнародної літератури, але має чітку прикладну спрямованість і враховує специфіку пострадянської трансформації та сучасних реалій.		

Джерело: сформовано автором на основі [5-7; 8-10; 15-21]

Таблиця 2

Основні драйвери академічного підприємництва

№ з/п	Основні драйвери	Сутність
1	Зовнішні та державні ініціативи	Євроінтеграційні процеси та доступ до програм ЄС (Horizon Europe, Erasmus+)
		Цифровізація державних послуг (Diiа, електронні реєстри), яка спрощує реєстрацію бізнесу
		Державні стратегії розвитку інновацій та підтримки стартапів (включаючи програму Academ.City, грантові конкурси)
2	Внутрішні фактори університетів	Активізація частини університетів (особливо технічних і дослідницьких), які вже створюють спін-офф і бізнес-інкубатори
		Зростання інтересу студентів і молодих викладачів до підприємництва
		Накопичений інтелектуальний капітал і наукові розробки, які мають комерційний потенціал
3	Вплив війни як каталізатора (парадоксальний драйвер)	Необхідність виживання змушує університети шукати альтернативні джерела доходів
		Зростання соціального підприємництва та оборонних інновацій
		Посилення міжнародної солідарності та підтримки (гранти, партнерства з іноземними університетами)
4	Регіональний та економічний контекст	Потреба у відновленні економіки після війни (реконструкція, зелений перехід, цифрова трансформація)
		Зростання ролі університетів як драйверів регіонального розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [7-10]

Інтегрована концептуальна модель «Академічне підприємництво 4.0: стратегічна цифрова трансформація управлінської парадигми університету» (АП4.0-модель). Модель є оригінальним авторським синтезом, який вперше в українській науці поєднує: теорію підприємницького університету Бертон Кларка (5 ключових елементів трансформації); модель Генрі Етцковіца (Triple Helix + капіталізація знань); сучасні підходи стратегічного менеджменту (формулювання стратегії, реалізація, контроль, оцінка); цифрову трансформацію як наскрізний каталізатор (Industry 4.0 / Education 4.0) [15-18].

Модель має вигляд чотириблочної динамічної системи з центральним ядром і зовнішнім цифровим контуром (рис. 2).

Детальна характеристика блоків авторської концептуальної моделі трансформації управлінської парадигми сучасного університету:

Блок 1. Стратегічне управління (зміцнене стратегічне ядро) – це інтеграція Кларківського «strengthened steering core» зі стратегічним менеджментом (місія, бачення, цілі, KPI) [15; 16]. Академічне підприємництво стає головним стратегічним пріоритетом у стратегічному плані університету. Циф-

рові інструменти: дашборди реального часу, AI-прогнозування, стратегічне планування на основі Big Data.

Блок 2. Організаційно-структурна трансформація передбачає створення «expanded developmental periphery» (центри комерціалізації, спін-офф, бізнес-інкубатори, акселератори); перехід від жорсткої ієрархії до гнучких матрично-сіткових структур; цифровізація: єдина цифрова платформа управління інноваціями (від ідеї до комерціалізації).

Блок 3. Культурно-ціннісна та компетентнісна трансформація базується на стимулюванні «academic heartland» і формуванні підприємницької культури (Clark) [15]. Передбачає розвиток підприємницьких компетенцій викладачів, студентів і адміністрації. Цифрові інструменти: онлайн-курси з підприємництва, віртуальні симулятори стартапів, gamification.

Блок 4. Інфраструктурно-екосистемна підтримка – це перш за все реалізація моделі Triple Helix (університет–бізнес–держава) у цифровому форматі; створення інноваційної екосистеми з венчурним капіталом, технопарками та регіональними хабами; цифровізація: відкриті інноваційні платформи,

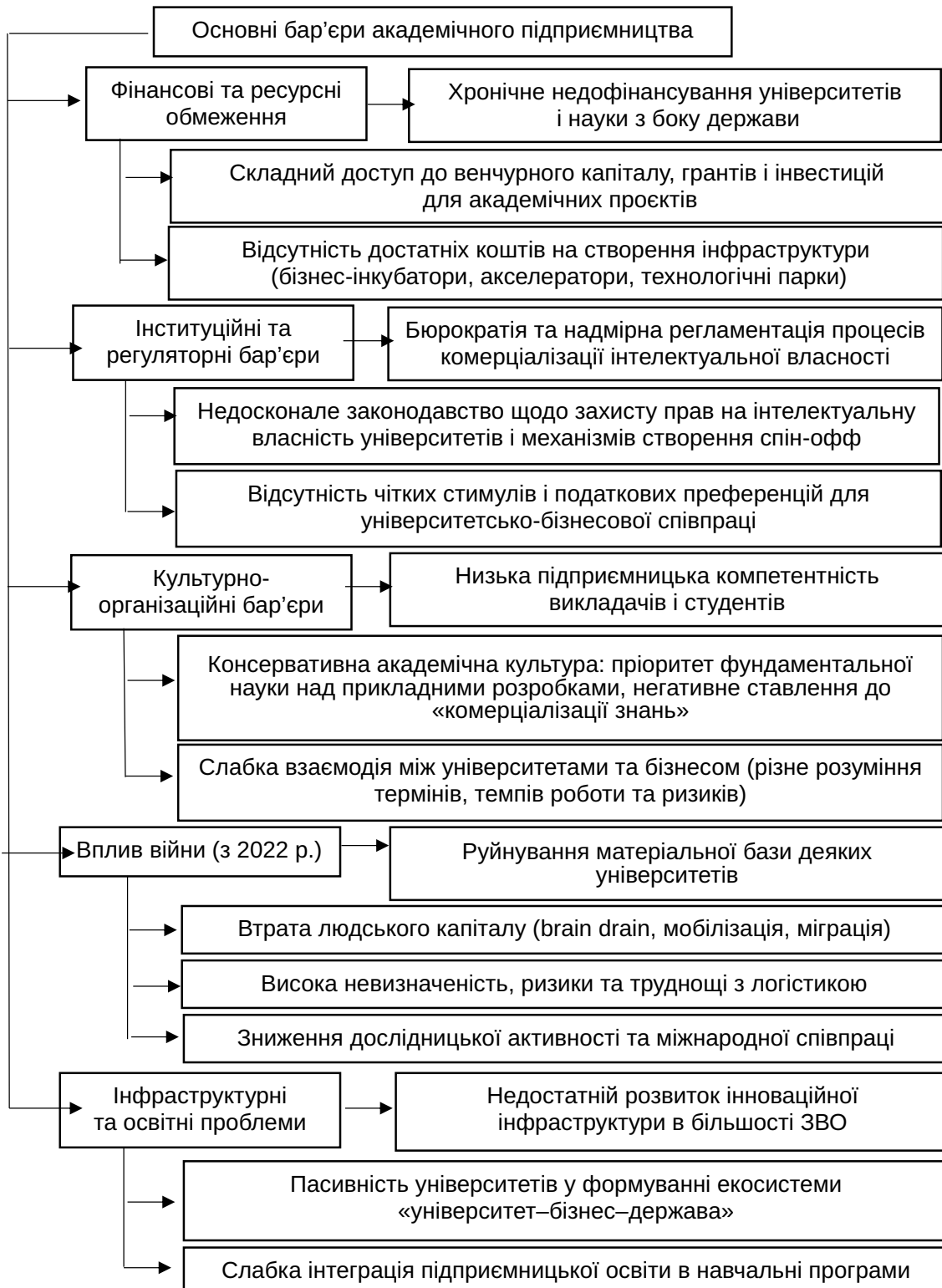


Рис. 1. Основні бар'єри академічного підприємництва

Джерело: сформовано авторами

смарт-контракти, блокчейн для захисту інтелектуальної власності.

Механізм функціонування моделі – модель працює за циклічним принципом стратегічного менеджменту:

Планування → Реалізація через академічне підприємництво → Моніторинг та оцінка (система KPI) → Корекція

Цифрова трансформація пронизує всі блоки і забезпечує швидкість, масштабо-

Таблиця 3

SWOT-аналіз для впровадження академічного підприємництва

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий інтелектуальний капітал і значний науковий потенціал університетів (особливо технічних і дослідницьких)	Хронічне недофінансування університетів і науки з боку держави
Зростання інтересу молоді (студентів і молодих викладачів) до підприємництва та стартапів	Консервативна академічна культура: пріоритет фундаментальної науки над комерціалізацією
Наявність успішних кейсів створення спін-офф компаній і бізнес-інкубаторів у провідних ЗВО	Слабка підприємницька компетентність більшості науково-педагогічних працівників
Активна участь у міжнародних програмах (Horizon Europe, Erasmus+, гранти ЄС)	Бюрократичні бар'єри та недосконале законодавство щодо захисту інтелектуальної власності та створення спін-офф
Можливість поєднання освіти, науки та бізнесу в одному середовищі	Недостатній розвиток інноваційної інфраструктури (інкубатори, акселератори, технопарки) у більшості університетів
Гнучкість і швидка адаптація університетів до дистанційного/гібридного формату під час війни	Слабка системна взаємодія з бізнес-середовищем і венчурним капіталом
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Євроінтеграція та доступ до великих європейських грантів і програм підтримки інновацій	Продовження війни: руйнування інфраструктури, brain drain, мобілізація та втрата кадрів
Потреба у відновленні економіки України (реконструкція, зелений перехід, цифрова трансформація, оборонні технології)	Подальше скорочення державного фінансування вищої освіти
Розвиток державних ініціатив (Diiа, Academ. City, грантові програми для стартапів)	Висока конкуренція з боку приватних компаній і іноземних університетів за таланти та інвестиції
Зростання соціального та оборонного підприємництва як відповідь на виклики війни	Корупційні ризики та непрозорі механізми розподілу ресурсів
Можливість формування регіональних інноваційних екосистем «університет–бізнес–влада»	Низька культура інвестицій в академічні стартапи та відсутність венчурного ринку
Цифровізація освіти та науки, яка знижує бар'єри входу для створення технологічних проєктів	Ризик подальшої «академічної ізоляції» через обмежену міжнародну співпрацю

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Рекомендації за результатами SWOT

№ з/п	Стратегії	Сутність
1	SO-стратегії (максимальне використання сильних сторін для реалізації можливостей)	активне залучення грантів ЄС, створення спільних університетсько-бізнесових проєктів у пріоритетних сферах відновлення
2	WO-стратегії (усунення слабких сторін за рахунок можливостей)	розвиток програм підвищення підприємницьких компетенцій за підтримки ЄС, спрощення законодавства
3	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	посилення оборонних і соціальних інновацій, збереження кадрів через міжнародні партнерства
4	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)	системна державна підтримка інфраструктури та стимулів для академічного підприємництва

Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Чотириблочна динамічна система з центральним ядром і зовнішнім цифровим контуром

Джерело: сформовано авторами

ваність та прозорість процесів. Перехід від традиційної бюрократичної парадигми («університет = виробник знань») до нової підприємницької парадигми («університет = генератор інноваційної та економічної цінності»).

Наукова новизна моделі полягає в тому, що вперше в українській науці передбачається системне поєднання Clark + Etzkowitz + стратегічний менеджмент + цифровізація. Академічне підприємництво розглядається не як окремий інструмент, а як системоутворюючий елемент нової управлінської парадигми. Пропонується повна адаптація до українських реалій (війна, євроінтеграція, обмежене фінансування). Модель може бути використана як основа для стратегічного плану розвитку будь-якого закладу вищої освіти України.

Висновки. Академічне підприємництво виступає стратегічним чинником трансформації управлінської парадигми сучасного університету, забезпечуючи перехід від традиційної бюрократичної моделі до підприємницької, орієнтованої на створення економічної та соціальної цінності на основі інтелектуального капіталу. У результаті дослідження доведено, що впровадження академічного підприємництва дозволяє університету досягти фінансової стійкості, підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку освітніх послуг, посилити вплив на регіональний соці-

ально-економічний розвиток та сформувати нове покоління підприємницькоорієнтованих фахівців.

Розроблена авторська інтегрована концептуальна модель «Академічне підприємництво 4.0» синтезує теорію підприємницького університету Б. Кларка та Г. Етцковіца зі стратегічним менеджментом і цифровою трансформацією. Модель включає чотири взаємопов'язані блоки – стратегічне управління, організаційно-структурну трансформацію, культурно-ціннісну зрушення та інфраструктурно-екосистемну підтримку – і розглядає академічне підприємництво як системоутворюючий елемент нової управлінської парадигми.

Отримані результати підтверджують, що в умовах обмеженого державного фінансування, цифровізації та євроінтеграційних процесів академічне підприємництво стає не лише необхідним, а й визначальним вектором стратегічного розвитку закладів вищої освіти України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі в різних типах університетів, розробкою системи кількісних індикаторів оцінки рівня академічного підприємництва та вивченням впливу воєнних викликів на трансформаційні процеси в українській вищій школі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Романовський О. О. Розвиток академічного підприємництва і підприємницьких вищих навчальних закладів в умовах глобалізації. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/16.pdf) (дата звернення: 08.04.2026).
2. Романовський О.О. Шляхи впровадження інновацій, підприємництва та підприємницької освіти в системі національної освіти України : [монографія] / О.О.Романовський. Вінниця: Нова книга, 2010. 416 с.
3. Романовський О.О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України : монографія. К. : Деміур, 2002. 400 с.
4. Романовський О.О. Феномен підприємництва в університетах світу: [монографія]. Вінниця : Нова книга, 2012. – 503 с.
5. Clark, Burton R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. U.K.: Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. 164 p.
6. Clark, Burton R. Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. The Society for Research into Higher Education & Open University Press / England: McGraw-Hill, 2004. 212 p.
7. Shattock, Michael. The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization. In: Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities. (Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002). Glasgow: University of Strathclyde, 2003. pp. 10-21.
8. Policy in the Field of Higher Education in the USA. Society & Values. College and University Education in the United States / U.S. Department of State / Bureau of International Information Programs. Washington, D.C. 20547, U.S.A.: eJournalUSA, November 2005. 59 p.
9. Davies, John L. The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities. *High. Educ. Management*, 13 (2), 2001, pp. 25-43.
10. McInnis, Craig. Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture. *Higher Education Management*, 13 (2), 2001, pp. 45-55.
11. Теоретичні засади розвитку інноваційної діяльності університетів у контексті стійкого розвитку : монографія / Ю. Скиба та інш.; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 127 с.
12. Савельчук І.Б. Теоретичні та методичні засади підготовки соціальних працівників до професійної діяльності в умовах інноваційного освітнього середовища : дис. д-ра пед. наук : 13.00.05, Житомир, 2020. 565 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731967/1/Diss_Savelchuk.pdf
13. Сакалюк О.О. Формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в полікультурному навчальному середовищі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2012. 21 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/486>
14. Семеріков С.О. Модель Гумбольдта як першоджерело Болонського процесу. *Digital Library NAES of Ukraine*. С. 1–2. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/704218/1/thesfund.pdf> (дата звернення 03.04.2026)
15. Іван Михайлович Грищенко, Талят Енверович Белялов. Підприємницький університет: інституційні засади та механізми розвитку. *Економіка та держава*, 2020. № 5. С. 4-10.
16. Олена Володимирівна Дуріхіна. Особливості моделі підприємницького університету. *Економіка та суспільство*, 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.04.2026).
17. Олександр М.О. Підприємницький університет як модель розвитку закладу вищої освіти. *Бізнес Інформ*, 2022. № 6. С. 120-126.
18. Олександр Миколайович Олесевич. Концептуальні основи формування «підприємницького університету». *Економічний простір*, 2023. № 185. С. 45-50.
19. Наталія Борисівна Ісакова. Інноваційне співробітництво університетів і бізнесу в умовах формування підприємницької економіки. *Наукові праці НДФІ*, 2019. № 2. С. 78-85.
20. Іван Михайлович Грищенко та ін. Підприємницький університет: трансформація вищої освіти в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, 2020. № 3. С. 9-18.
21. Талят Енверович Белялов та ін. Інноваційні екосистеми у вищій освіті: теорія та практика формування. *Економіка інновацій*, 2021. № 1. С. 33-40.

REFERENCES:

1. Romanovskyi O.O. (2015). Rozvytok akademichnoho pidpriemnytstva i pidpriemnytskykh vyshchych navchalnykh zakladiv v umovakh hlobalizatsii [Development of academic entrepreneurship and entrepreneurial higher education institutions in the context of globalization]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/16.pdf [in Ukrainian]

2. Romanovskiy O.O. (2010). Shliakhy vprovadzhennia innovatsii, pidpriemnytstva ta pidpriemnytskoi osvity v systemi natsionalnoi osvity Ukrainy [Ways to introduce innovation, entrepreneurship and entrepreneurial education in the national education system of Ukraine] : [monohrafiia]. Vinnytsia: Nova knyha. 416 s. [in Ukrainian]
3. Romanovskiy O.O. (2002). Teoriia i praktyka zarubizhnogo dosvidu v pidpriemnytskii osviti Ukrainy [Theory and practice of foreign experience in entrepreneurial education in Ukraine]: monohrafiia, K. : Demiur. 400 s. [in Ukrainian]
4. Romanovskiy O.O.(2012). Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu [The phenomenon of entrepreneurship in universities around the world]: [monohrafiia]. Vinnytsia: Nova knyha. 503 s. [in Ukrainian]
5. Clark, Burton R. (2008). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. U.K.: Emerald Group Publishing Limited. Howard House. 164 p. [in English]
6. Clark, Burton R. (2004). Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. The Society for Research into Higher Education & Open University Press / England: McGraw-Hill. 212 r. [in English]
7. Shattock, Michael. (2003). The Entrepreneurial University Model: Factors Which Inhibit Its Realization. In: Creating and Sustaining Entrepreneurial, Innovative Universities. (Lectures given at the University of Strathclyde by Burton Clark and Michael Shattock, September 2002). Glasgow: University of Strathclyde. pp. 10-21. [in English]
8. Policy in the Field of Higher Education in the USA.Society & Values. (2005). College and University Education in the United States / U.S. Department of State / Bureau of International Information Programs. Washington, D.C. 20547, U.S.A.: eJournalUSA. 59 p. [in English]
10. Davies, John L. (2001). The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities // High. Educ. Management, 13 (2), rr. 25-43. 8. McInnis, Craig. Promoting Academic Expertise and Authority in an Entrepreneurial Culture // Higher Education Management, 13 (2), 2001, pp. 45-55. [in English]
11. Teoretychni zasady rozvytku innovatsiinoi diialnosti universytetiv u konteksti stiikoho rozvytku [Theoretical foundations of the development of innovative activities of universities in the context of sustainable development] (2025) : monohrafiia / Yu. Skyba, O. Zhabenko, V. Kovtunets, O. Otych, L. Chervona O. Yaroshenko; za red. Yu. Skyby. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. 127 s.
12. Savelchuk I.B. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady pidhotovky sotsialnykh pratsivnykiv do profesiinoi diialnosti v umovakh innovatsiinoho osvitnoho seredovyshcha [Theoretical and methodological principles of training social workers for professional activity in an innovative educational environment] : dys. d-ra ped. nauk : 13.00.05, Zhytomyr. 565 s. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731967/1/Diss_Savelchuk.pdf [in Ukrainian]
13. Sakaliuk O.O.(2012). Formuvannia hotovnosti menedzheriv osvity do profesiinoi diialnosti v polikulturnomu navchalnomu seredovyshchi [Formation of readiness of education managers for professional activity in a multicultural educational environment] : avtoref. dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.04. Odesa, 21 s. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/486> [in Ukrainian]
14. Semerikov S.O. Model Humboldta yak pershodzherelo Bolonskoho protsesu.[Humboldt as the primary source of the Bologna Process]. *Digital Library NAES of Ukraine*. S. 1–2. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/704218/1/thesfund.pdf> [in Ukrainian]
15. Ivan Mykhailovych Hryshchenko, Taliat Enverovych Bielialov (2020). Pidpriemnytskyi universytet: instyutsiini zasady ta mekhanizmy rozvytku [Entrepreneurial University: Institutional Principles and Development Mechanisms]. // *Ekonomika ta derzhava. [Economy and State]*, № 5, S. 4–10. [in Ukrainian]
16. Olena Volodymyrivna Durikhina. (2021). Osoblyvosti modeli pidpriemnytskoho universytetu. [Features of the entrepreneurial university model]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (data zvernennia: 18.04.2026). (accessed Marzo 12, 2026) [in Ukrainian]
17. Oleksandr Mykolaiovych Olesnevych (2022). Pidpriemnytskyi universytet yak model rozvytku zakladu vyshchoi osvity. [Entrepreneurial University as a Model for the Development of a Higher Education Institution]. *Biznes Inform – Business Inform*, № 6, S. 120–126. [in Ukrainian]
18. Oleksandr Mykolaiovych Olesnevych. (2023). Kontseptualni osnovy formuvannia «pidpriemnytskoho universytetu». [Conceptual foundations of the formation of an "entrepreneurial university"]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, № 185, S. 45–50. [in Ukrainian]
19. Nataliia Borysivna Isakova.(2019). Innovatsiine spivrobotnytstvo universytetiv i biznesu v umovakh formuvannia pidpriemnytskoi ekonomiky. [Innovative cooperation between universities and business in the conditions of the formation of an entrepreneurial economy]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of the National Research Foundation*, № 2, S. 78–85. [in Ukrainian]
20. Ivan Mykhailovych Hryshchenko ta in.(2020). Pidpriemnytskyi universytet: transformatsiia vyshchoi osvity v Ukraini. [Entrepreneurial University: Transformation of Higher Education in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho*

natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design, № 3, S. 9–18. [in Ukrainian]

21. Taliat Enverovych Bielialov ta in. Innovatsiini ekosystemy u vyshchii osviti: teoriia ta praktyka formuvannia (2021). [Innovation ecosystems in higher education: theory and practice of formation] *Ekonomika innovatsii – Economics of innovation*, № 1, S. 33–40. [in Ukrainian]

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026