

## **Анализ направлений и финансовых результатов предпринимательской деятельности организаций высшего образования**

**Третьяк Н.А.**, канд. экон. наук, доцент, кафедра экономики таможенного дела и управления, Владивостокский филиал Российской таможенной академии, Владивосток, Россия

**Жуплей И.В.**, канд. экон. наук, доцент, кафедра экономики, филиал Дальневосточного федерального университета, Уссурийск, Россия

**Дьяков И.И.**, специалист по учебно-методической работе, кафедра экономики, филиал Дальневосточного федерального университета, Уссурийск, Россия

**Пушкарев С.В.**, магистрант, Школа педагогики, филиал Дальневосточного федерального университета, Уссурийск, Россия

**Аннотация.** В экономике знаний предпринимательство как источник инноваций становится драйвером эффективного развития. Предметом изучения являются направления и финансовые результаты предпринимательской деятельности современных университетов. В статье представлены результаты теоретических и эмпирических исследований авторов. Особое внимание уделяется практическим аспектам анализа доходов от предпринимательской деятельности на примере Школы педагогики – филиала Дальневосточного федерального университета (ДВФУ).

**Ключевые слова:** высшее образование, университет, направления предпринимательской деятельности, финансовый результат, доход.

## **Analysis of areas and financial results of entrepreneurial activities of higher education organizations**

**Tretyak N.A.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics of Customs Affairs and Management, Vladivostok Branch of the Russian Customs Academy, Vladivostok, Russia

**Zhupley I.V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics, Branch of the Far Eastern Federal University, Ussuriysk, Russia

**Dyakov I.I.**, Teaching Methodology Specialist, Department of Economics, Branch of the Far Eastern Federal University, Ussuriysk, Russia

**Pushkarev S.V.**, master student, School of Education, Branch of the Far Eastern Federal University, Ussuriysk, Russia

**Annotation.** Entrepreneurship as a source of innovation becomes the driver of effective development of the knowledge economy. The subject of study is the areas and financial results of the entrepreneurial activities of modern universities. This article presents the results of theoretical and empirical research. Special attention is given to the practical aspects of the analysis of income from entrepreneurial activities on the example of the School of Pedagogy, a branch of the Far Eastern Federal University (FEFU).

**Keywords:** higher education, university, areas of entrepreneurial activity, financial result, income.

В настоящее время система российского образования находится в фазе динамичной трансформации и модернизации. Инновационный вектор развития определяет миссию образования как прорывного сектора современной экономики, предъявляя новые вызовы к содержанию и качеству профессиональной подготовки кадров. Именно в повышении эффективности рынка образовательных услуг учёные видят потенциал технологического, экономического, культурного и социального развития России.

Университеты играют ключевую роль в развитии экономики, основанной на знаниях, поскольку они генерируют, применяют и распространяют знания [1]. Как отмечают А.Г. Мокронос и И.Н. Маврина «знания превращаются в ключевой ресурс развития, лежащий в основе глобальной конкуренции по созданию наукоемких товаров и услуг. Основанная на знаниях экономика существенно изменяет условия развития и функции высшего образования,

которое обеспечивает воспроизводство человека как главной производительной силы, необходимую профессиональную структуру общества и его социального пространства» [2]. При этом рынок образовательных услуг удовлетворяет не только общенациональные, государственные интересы, но и потребности отдельных граждан в духовном развитии, самореализации и социализации.

В то же время социально-экономические реалии обостряют конкуренцию на российском рынке образовательных услуг, что в наибольшей степени затрагивает сферу высшего образования и порождает проблему поиска адекватных методов управления и повышения конкурентоспособности современных университетов [3]. Особую актуальность в этой связи приобретает задача привлечения альтернативных бюджетным источникам финансирования, и в первую очередь, за счёт активизации инновационно-предпринимательской деятельности организаций высшего образования.

Предпринимательская деятельность, являясь источником инноваций, становится драйвером эффективного развития не только отдельных университетов, но и регионов, и страны в целом, позволяя двигаться в направлении создания инновационных, высокотехнологичных производств, развития социальной и экономической инфраструктур, повышения уровня жизни населения и, как следствие, инвестиционной привлекательности. В связи с чем, инновационно-предпринимательская деятельность университетов на рынке образовательных услуг в настоящее время становится объектом пристального внимания как со стороны учёных, так и государства [4].

Необходимость формирования организационных условий инновационно-предпринимательской деятельности для обеспечения финансовыми источниками устойчивого развития и повышения конкурентоспособности ставит перед отечественными университетами задачу поиска новых подходов к управлению. В сложившихся условиях большинству из них нужен пересмотр управления финансовой подсистемой, что требует анализа финансово-экономических показателей деятельности и, в первую очередь, финансовых результатов по направлениям предпринимательской деятельности.

Значительное внимание проблемам развития предпринимательской деятельности в сфере образования уделяется в работах О.А. Гешко [5], О.Г. Гисиной [6], Т.Р. Набиуллина [7], Г.А. Резник [8], О.Л. Рубцовой [9], Э.О. Цатурияна [10] и др.

Предпринимательские университеты, в которых прилагаются разносторонние усилия по обеспечению их вклада в региональное экономическое и социальное развитие, были в центре внимания тематических исследований зарубежных авторов, таких как М. Abreu, V. Grinevich [11], D. Audretsch [12], D.A. Kirby, M. Guerrero, D. Urbano [13] и др.

Характеризуя разработанность выбранной в данном исследовании проблематики, можно выделить лишь небольшое число публикаций, рассматривающих проблемы и отдельные вопросы изучения состава и структуры доходов организаций высшего образования, среди которых работы О.В. Комаровой и С.Б. Ключенко [14], С.К. Мажитовой [15], О.А. Макарчевой [16], Е.В. Морозовой [17] и др. Однако, в настоящее время практически отсутствуют исследования, посвящённые теоретическим, методологическим и, особенно, практическим аспектам анализа доходов от предпринимательской деятельности университетов. Отчасти это связано с недостаточной научной и нормативной проработкой вопросов определения тех видов деятельности образовательных организаций, которые могут быть отнесены к предпринимательской.

Как показал анализ современных научных исследований, единый терминологический подход к определению сущности понятия «предпринимательская деятельность» в отношении организаций высшего образования отсутствует. Дискуссионным также остаётся вопрос о его соотношении со смежными понятиями, такими как «внебюджетная» и «приносящая доход» деятельность.

Проведённый авторами ранее теоретический анализ сущности и содержания образовательного предпринимательства позволяет сделать вывод, что большинство исследователей в качестве основных выделяют признаки,

закреплённые в российском гражданском законодательстве: самостоятельность, осуществление на свой страх и риск, систематичность, надлежащий статус осуществляющего его лица. При этом особое внимание уделяется направленности на извлечение прибыли как основополагающему признаку предпринимательской деятельности [18, 19].

Однако, по мнению А.Г. Мокроносова и И.Н. Мавриной, «эта совокупность признаков определения предпринимательской деятельности резко сужает круг субъектов её осуществления как предпринимателей. К ним, в частности, сложно отнести некоммерческие организации, целью которых не является получение прибыли» [2]. Действительно, такое определение затрудняет осмысление государственного, социального и образовательного предпринимательства, преследующих в качестве основных иные цели.

В то же время предпринимательство в системе высшего образования – это инновационный, творческий вид деятельности университетов, ориентированных в первую очередь на формирование и увеличение человеческого капитала, и, тем самым, на повышение уровня социально-экономического развития регионов. Основу предпринимательства в высшем образовании составляет согласование экономических и социальных интересов всех его стейкхолдеров [19].

При определении сущности предпринимательства в образовательных организациях необходимо учитывать следующие, на наш взгляд, основные его особенности:

- организация может осуществлять предпринимательскую деятельность только для цели обеспечения основной образовательной деятельности дополнительными источниками финансирования;
- ограниченная свобода деятельности (в отличие от коммерческих организаций);
- отсутствие прибыли как основной цели предпринимательской деятельности, так как доход, как правило, реинвестируется в образовательный процесс;

– основным объектом предпринимательской деятельности являются образовательные и исследовательские услуги и продукты;

– осуществление предпринимательской деятельности направлено на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности, при этом приоритет отдаётся удовлетворению общественных (социальных) интересов над получением экономической выгоды.

Таким образом, для любого университета как образовательной организации, в отличие от коммерческого предприятия, извлечение прибыли не является целью деятельности, а полученные доходы должны в полном объёме направляться на достижение уставных целей, обеспечение устойчивого развития, повышение конкурентоспособности и позиций в российских и мировых рейтингах. В таком случае как о признаке предпринимательства вернее говорить о направленности на систематическое извлечение доходов.

По нашему мнению, если образовательная организация занимается предоставлением платных образовательных услуг, а также сопутствующих услуг общежитий и гостиничного комплекса, питания, спортивных, культурно-досуговых и т.п. (в соответствии с уставными целями), то такая деятельность, обладая всеми признаками предпринимательской, должна быть признана таковой и регулироваться соответствующими нормами законодательства.

Учитывая существующие точки зрения, авторы полагают, что предпринимательская деятельность образовательной организации – это ограниченно самостоятельная, не запрещённая законодательством, закреплённая в уставе деятельность, иницируемая и осуществляемая систематически на свой страх и риск с целью получения дохода для обеспечения образовательного процесса [18].

Для управления современным университетом требуется оценка результативности и эффективности различных составляющих его деятельности, в том числе предпринимательской. В настоящее время трендом повышения эффективности функционирования организаций высшего образования является, так называемая, «оптимизация», подразумевающая, как правило, изыскание

резервов снижения затрат. Однако, по мнению авторов, важнейшим условием достижения наибольшей эффективности деятельности следует признать не минимизацию затрат, а их оптимизацию в истинно экономическом, предпринимательском её понимании. В современных реалиях усилия руководства должны быть направлены на поиск резервов повышения результата за счёт наиболее оптимального сочетания имеющихся и планируемых к привлечению ресурсов.

Таким образом, анализ финансовых результатов предпринимательской деятельности становится актуальной потребностью в управлении современными университетами. Полученная в итоге информация позволит оценить результативность, эффективность и целесообразность осуществления отдельных видов и направлений предпринимательской деятельности, а также актуализировать тенденцию её развития, выработать необходимые стратегические и тактические решения.

В качестве апробации предложенных авторами теоретических положений в данной работе проведён анализ финансовых результатов предпринимательской деятельности Школы педагогики, филиала Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) в г. Уссурийске.

В настоящее время Школа педагогики ДВФУ является важнейшим на территории региона центром гуманитарно-педагогического образования, миссией которого является обеспечение развития человеческого потенциала образовательного пространства Дальневосточного региона, непрерывная и системная подготовка высококвалифицированных педагогических кадров, реализация интересов РФ в АТР с помощью гуманитарного, образовательного и научно-инновационного потенциалов.

Доля рынка образовательных услуг Школы педагогики ДВФУ в Дальневосточном федеральном округе по отрасли наук «Образование и педагогические науки» в 2017 году составляет 14,84%. При этом Школа педагогики находится на третьем месте по данному показателю среди вузов региона, реализующих образовательные программы в данной отрасли наук [20].

Деятельность Школы педагогики обеспечивается за счет бюджетных и внебюджетных средств. Бюджетные средства включают государственную субсидию, объём которой прямо пропорционально зависит от количества обучающихся студентов и средства, выделяемые в качестве стимулирующих выплат по Программе развития ДВФУ. Состав и динамику доходов Школы педагогики ДВФУ в 2015-2017 гг. рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1

**Анализ состава и динамики доходов Школы педагогики ДВФУ**

| Показатели                                     | 2015 г.   | 2016 г.   | 2017 г.   | Изменение |        |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
|  |           |           |           | тыс.р.    | %      |
| Доходы из всех источников, тыс.р.              | 325873,49 | 294727,48 | 306740,53 | -19132,96 | -5,87  |
| Доходы из средств федерального бюджета, тыс.р. | 224700,53 | 216986,08 | 233032,19 | 8331,66   | 3,71   |
| Доходы из внебюджетных источников, тыс.р.      | 101172,96 | 77741,40  | 73708,34  | -27464,62 | -27,15 |
| в т.ч.:  |           |           |           |           |        |
| Доходы от оказания платных услуг               | 97188,85  | 75583,99  | 73279,65  | -23909,20 | -24,60 |
| из них:  |           |           |           |           |        |
| платные образовательные услуги                 | 82706,24  | 58390,39  | 56175,12  | -26531,12 | -32,08 |
| сопутствующие услуги                           | 14433,77  | 17150,73  | 17090,67  | 2656,90   | 18,41  |
| прочие услуги                                  | 48,84     | 42,87     | 13,86     | -34,98    | -71,62 |
| Прочие доходы                                  | 3984,11   | 2157,41   | 428,69    | -3555,42  | -89,24 |

Источник: составлено авторами по данным бухгалтерского учёта Школы педагогики ДВФУ

Из представленных данных видно, что наблюдается негативная тенденция сокращения финансирования деятельности Школы педагогики. Так, за исследуемый период снижение всех доходов составило 5,87%, что в первую очередь связано со снижением внебюджетных источников на 27,15% при увеличении доходов из средств федерального бюджета только на 3,71%.

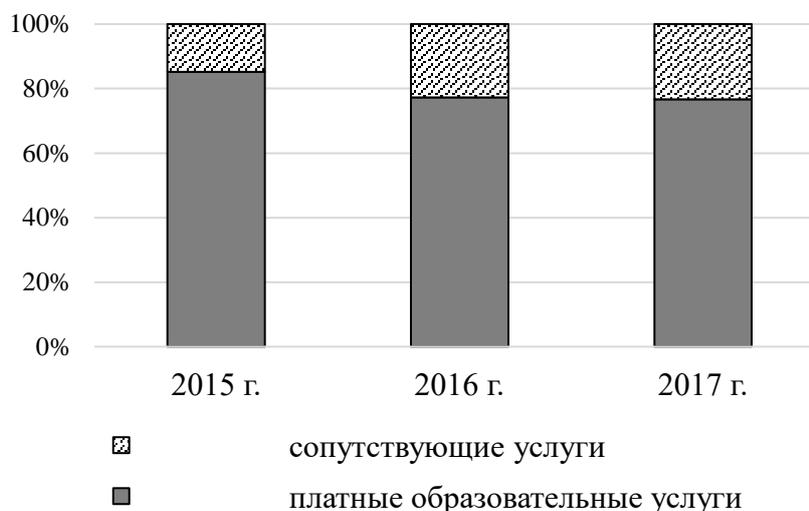
В структуре доходов Школы педагогики ДВФУ наибольший удельный вес занимают средства федерального бюджета (табл. 2). При этом за исследуемый период происходит увеличение доли данного источника с 68,95% в 2015 году до 75,97% в 2017 году. Это связано в большей мере со снижением абсолютного размера внебюджетных источников, доля которых соответственно уменьшилась с 31,05% до 24,03%.

## Структура доходов Школы педагогики ДВФУ

| Показатели                             | Удельный вес, % |         |         |
|--|-----------------|---------|---------|
|  | 2015 г.         | 2016 г. | 2017 г. |
| Доходы из всех источников              | 100,00          | 100,00  | 100,00  |
| Доходы из средств федерального бюджета | 68,95           | 73,62   | 75,97   |
| Доходы из внебюджетных источников      | 31,05           | 26,38   | 24,03   |
| в т.ч.:                                |                 |         |         |
| Доходы от оказания платных услуг       | 29,82           | 25,65   | 23,89   |
| из них:                                |                 |         |         |
| платные образовательные услуги         | 25,38           | 19,81   | 18,31   |
| сопутствующие услуги                   | 4,43            | 5,82    | 5,57    |
| прочие услуги                          | 0,01            | 0,01    | 0,005   |
| Прочие доходы                          | 1,22            | 0,73    | 0,14    |

Источник: составлено авторами по данным таблицы 1.

Внебюджетные источники финансирования деятельности Школы педагогики почти полностью состоят из доходов от оказания платных услуг, наибольшую долю которых занимают доходы от оказания платных образовательных услуг (рис. 1).



Источник: по данным табл. 2.

**Рис. 1 – Структура доходов от оказания платных услуг Школы педагогики ДВФУ**

Как было отмечено выше, платные образовательные и сопутствующие им услуги рассматриваются авторами в качестве основных направлений предпринимательской деятельности организаций высшего образования, что предполагает более подробный анализ составляющих такой деятельности. Основными группами платных образовательных услуг, оказываемых Школой

педагогике, являются: обучение студентов по программам высшего (ВО), дополнительного (ДО) и дополнительного профессионального (ДПО) образования (табл. 3).

Таблица 3

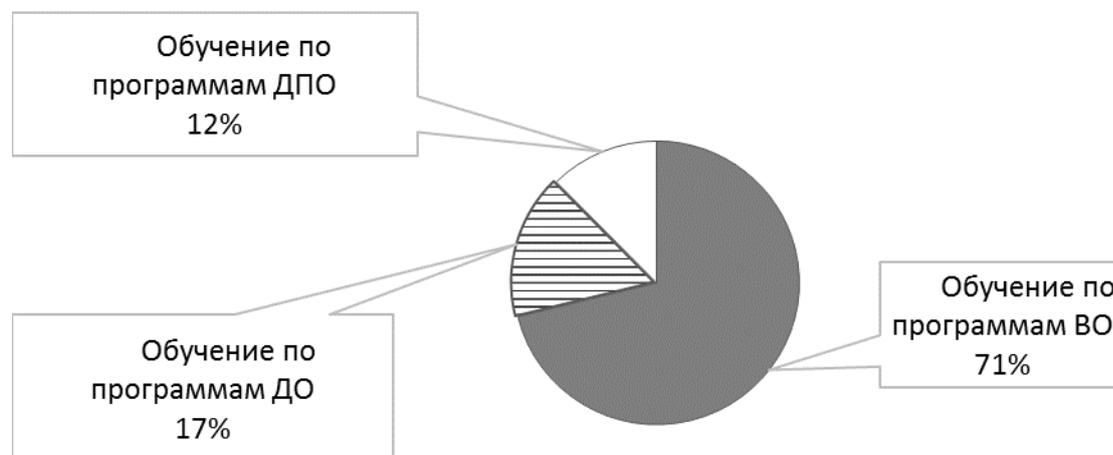
**Анализ состава и динамики доходов от оказания платных образовательных услуг Школы педагогики ДВФУ**

| Показатели   | 2015 г.  | 2016 г.  | 2017 г.  | Изменение |        |
|--|----------|----------|----------|-----------|--------|
|  |          |          |          | тыс.р.    | %      |
| Доходы от оказания платных образовательных услуг, тыс.р. | 82706,24 | 58390,39 | 56175,12 | -26531,12 | -32,08 |
| в т.ч.:  |          |          |          |           |        |
| Обучение по программам ВО                                | 51117,83 | 39967,57 | 39973,91 | -11143,92 | -21,80 |
| из них:  |          |          |          |           |        |
| бакалавриат  | 32951,24 | 35928,40 | 37619,69 | 4668,45   | 14,17  |
| специалитет  | 15076,77 | 1283,17  | 24,41    | -15052,36 | -99,84 |
| магистратура   | 2289,90  | 2065,06  | 1677,99  | -611,91   | -26,72 |
| аспирантура  | 799,92   | 690,94   | 651,82   | -148,10   | -18,51 |
| Обучение по программам ДО                                | 19339,21 | 10117,61 | 9238,30  | -10100,91 | -52,23 |
| из них:  |          |          |          |           |        |
| курсы русского языка как иностранного                    | 7144,67  | 7406,77  | 7219,84  | 75,17     | 1,05   |
| тестирование мигрантов                                   | 11165,36 | 2412,39  | 1647,76  | -9517,60  | -85,24 |
| подготовительные курсы                                   | 1020,49  | 278,05   | 340,60   | -679,89   | -66,62 |
| школа иностранных языков                                 | 8,69     | 20,40    | 30,10    | 21,41     | 246,38 |
| Обучение по программам ДПО                               | 12249,20 | 8305,21  | 6962,91  | -5286,29  | -43,16 |
| из них:  |          |          |          |           |        |
| программы до 72 часов                                    | 491,80   | 417,96   | 644,20   | 152,40    | 30,99  |
| программы от 72-100 часов                                | 847,70   | 116,20   | 302,50   | -545,20   | -64,32 |
| программы свыше 100 часов                                | 7530,80  | 1677,45  | 1505,90  | -6024,90  | -80,00 |
| программы свыше 500 часов                                | 3378,90  | 6093,60  | 4510,31  | 1131,41   | 33,48  |

Источник: составлено авторами по данным бухгалтерского учёта Школы педагогики ДВФУ

Более детальное изучение состава и динамики доходов от оказания платных образовательных услуг позволяют сделать вывод, что за период 2015-2017 гг. наблюдается снижение доходов от реализации образовательных программ ВО на 11143,92 тыс.р. или на 21,8%, что в основном связано с практически полным прекращением подготовки студентов по программам специалитета, а также со снижением на 26,72% доходов от реализации программ магистратуры и на 18,51% программ аспирантуры. Также имеет место тенденция снижения доходов от оказания платных образовательных услуг по реализации программ ДО и ДПО.

Наибольший удельный вес в структуре доходов от оказания платных образовательных услуг Школы педагогики ДВФУ в 2017 году составляет обучение по программам высшего образования – 71% (рис. 2).



Источник: по данным табл. 3.

**Рис. 2 – Структура доходов от оказания платных образовательных услуг Школы педагогики ДВФУ в 2017 г.**

В настоящее время актуальным направлением развития предпринимательской деятельности университетов является организация и оказание платных услуг, сопутствующих основной образовательной деятельности.

Как показал анализ данных Школы педагогики (табл. 4), за исследуемый период доходы от оказания сопутствующих услуг увеличились на 2656,9 тыс.р. или на 18,41%. Это связано в основном с ростом доходов от оказания услуг общежитий и гостиничного комплекса на 59,65%, а также значительным увеличением доходов от издательско-полиграфических услуг. В тоже время доходы от услуг столовой и спортивного комплекса снизились на 28,09% и 3,85% соответственно.

В структуре доходов от оказания сопутствующих услуг Школы педагогики ДВФУ в 2017 году наибольший удельный вес составляют услуги общежития и гостиничного комплекса – 61% (рис. 3). Второе место занимают услуги столовой – 23%. Менее 10% доходов от оказания сопутствующих услуг составляют как услуги спортивного комплекса, так и издательско-

полиграфические услуги.

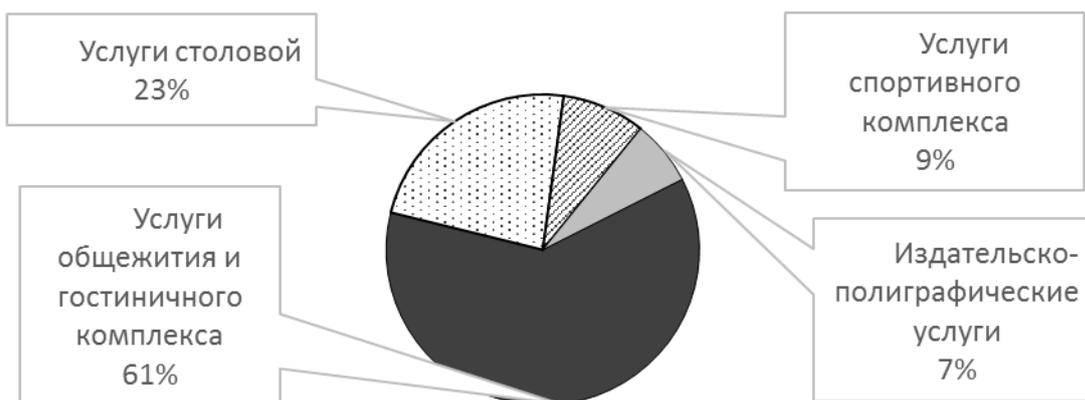
Таблица 4

**Анализ состава и динамики доходов от оказания сопутствующих услуг  
Школы педагогики ДВФУ**

| Показатели                                     | 2015 г.  | 2016 г.  | 2017 г.  | Изменение |         |
|--|----------|----------|----------|-----------|---------|
|  |          |          |          | тыс.р.    | %       |
| Доходы от оказания сопутствующих услуг, тыс.р. | 14433,77 | 17150,73 | 17090,67 | 2656,90   | 18,41   |
| в т.ч.:  |          |          |          |           |         |
| Услуги общежитий и гостиничного комплекса      | 6569,29  | 9291,32  | 10487,87 | 3918,58   | 59,65   |
| Услуги столовой                                | 5531,57  | 5569,26  | 3977,79  | -1553,78  | -28,09  |
| Услуги спортивного комплекса                   | 1533,37  | 1628,07  | 1474,28  | -59,09    | -3,85   |
| Издательско-полиграфические услуги             | 28,42    | 662,08   | 1150,73  | 1122,31   | 3949,01 |
| Услуги автостоянки                             | 771,12   | -        | -        | -771,12   |         |

Источник: составлено авторами по данным бухгалтерского учёта Школы педагогики ДВФУ

Обобщая результаты анализа в целом можно заключить, что в настоящее время наблюдается негативная тенденция снижения доходов от предпринимательской деятельности Школы педагогики ДВФУ, составляющих основную долю внебюджетных источников финансирования, что может привести к значительным затруднениям в решении задач по развитию и повышению конкурентоспособности.



Источник: по данным табл. 4.

**Рис. 3 – Структура доходов от оказания сопутствующих услуг Школы педагогики ДВФУ в 2017 г.**

Основной причиной сложившейся ситуации, по мнению авторов, является низкий уровень интеграции маркетинга в деятельность Школы

педагогики ДВФУ [20], что ведёт к снижению востребованности образовательных услуг и, соответственно, потери доли рынка и доходов.

Кадровый голод в сфере образования региона, а также имеющийся в Школе педагогики ДВФУ потенциал обуславливают необходимость совершенствования маркетинговой составляющей предпринимательской деятельности для обеспечения устойчивых финансовых источников развития и повышения конкурентоспособности.

В заключение следует отметить, что современный этап развития высшего образования требует дальнейшего научного и правового обеспечения развития предпринимательской деятельности российских университетов, что вызвано значительным влиянием образовательного предпринимательства на становление экономики знаний и инноваций, эффективное воспроизводство человеческого капитала и социально-экономическое развитие России.

### **Библиографический список**

1. Laukkanen M. Exploring Alternative Approaches in Highlevel Entrepreneurship Education: Creating Micro-mechanisms for Endogenous Regional Growth // Entrepreneurship and Regional Development. – 2000. – Vol. 12. – № 1. – Pp. 25-47. DOI: 10.1080/089856200283072.

2. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Предпринимательский потенциал развития автономного вуза: монография. Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2016. 166 с.

3. Третьяк Н.А., Шемаханова В.В., Дьяков И.И. Оценка системы управления персоналом учреждений высшего образования в контексте конкурентоспособности // Мир науки, культуры, образования. – 2017. – № 6 (67). – С. 119-122.

4. Ашмарина С.И., Плаксина И.А. Роль инновационно-предпринимательской деятельности университета в повышении его конкурентоспособности // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 12. – С. 216-219.

5. Гешко О.А. Инновационно-предпринимательская деятельность в вузе: необходимость активизации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3626-3630. [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: <http://e-koncept.ru/2017/971052.htm>.
6. Гисина О.Г., Захарова Е.Н. Предпринимательский потенциал вуза. – Майкоп: Изд-во АГУ, 2014. – 42 с.
7. Набиуллин Т.Р. Особенности развития вуза как субъекта предпринимательской деятельности // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2013. – № 4-2. – С. 68-73.
8. Резник Г.А. Предпринимательская деятельность в вузе как фактор повышения его конкурентоспособности. Теоретические проблемы, реалии и перспективы: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 224 с.
9. Рубцова О.Л. Особенности предпринимательской деятельности в сфере образования // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 3 (63). – С. 219-221.
10. Цатурян Э.О. Предпринимательский университет: осмысление понятия // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – № 1. – С. 183-186.
11. Abreu M., Grinevich V. The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities // Research Policy. 2013. Vol. 42. No. 2. Pp. 408-422. DOI: 10.1016/j.respol.2012.10.005
12. Audretsch D.B. From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society // The Journal of Technology Transfer. 2014. Vol. 39. No. 3. Pp. 313-321. DOI: 10.1007/s10961-012-9288-1.
13. Kirby D.A., Guerrero M., Urbano D. Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model // Canadian Journal of Administrative Sciences. – 2011. – Vol. 28. – № 3. – Pp. 302-316. DOI: 10.1002/cjas.220.
14. Комарова О.В., Ключенко С.Б. Структура доходов вуза: анализ и проблемы управления // Universum: экономика и юриспруденция. – 2016. – № 6 (27). – С. 4.

15. Мажитова С.К. Современные источники финансирования высшего образования // Вестник университета Туран. – 2017. – № 2 (74). – С. 104-110.

16. Макарчева О.А. Современный механизм внебюджетной деятельности вуза // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 8 (68). – С. 9.

17. Морозова Е.В. Анализ внебюджетных источников финансирования образовательного учреждения // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 14 (317). – С. 43-53.

18. Дьяков И.И. Особенности предпринимательской деятельности в образовательных организациях: правовой аспект // Образование и культурный капитал: сборник научных статей II всероссийской научно-практической конференции: научное электронное издание / гл. ред. С.В. Пишун. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2016. С. 66-71.

19. Третьяк Н.А., Внукова Д.Н., Шемаханова В.В. Проблемы осуществления предпринимательской деятельности в системе высшего образования // Казанская наука. – 2017. – №5. – С. 186-189.

20. Дьяков И.И., Жуплей И.В., Асатрян Г.Р., Исакова В.В. Оценка уровня развития и эффективности маркетинговой деятельности организаций высшего образования: теоретические и практические аспекты // Современное образование. – 2018. – № 4. – С.182-198. DOI: 10.25136/2409-8736.2018.4.28231. [Электронный ресурс] Режим доступа. URL: [http://e-notabene.ru/pp/article\\_28231.html](http://e-notabene.ru/pp/article_28231.html)

## References

1. Laukkanen M. Exploring Alternative Approaches in Highlevel Entrepreneurship Education: Creating Micro-mechanisms for Endogenous Regional Growth // Entrepreneurship and Regional Development. – 2000. – Vol. 12. – № 1. – Pp. 25-47. DOI: 10.1080/089856200283072.

2. Mokronosov A.G., Mavrina I.N. Predprinimatel'skii potentsial razvitiya avtonomnogo vuza: monografiya. Ekaterinburg: Rossiiskii gosudarstvennyi

professional'no-pedagogicheskii universitet, 2016. 166 s.

3. Tretyak N.A., Shemakhanova V.V., Dyakov I.I. Otsenka sistemy upravleniya personalom uchrezhdenii vysshego obrazovaniya v kontekste konkurentosposobnosti // Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya. – 2017. – № 6 (67). – P. 119-122.

4. Ashmarina S.I., Plaksina I.A. Rol' innovatsionno-predprinimatel'skoi deyatel'nosti universiteta v povyshenii ego konkurentosposobnosti // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya). – 2014. – № 12. – P. 216-219.

5. Geshko O.A. Innovatsionno-predprinimatel'skaya deyatel'nost' v vuze: neobkhodimost' aktivizatsii // Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept». – 2017. – T. 39. – P. 3626-3630. [Elektronnyi resurs] Rezhim dostupa. URL: <http://e-koncept.ru/2017/971052.htm>.

6. Gisina O.G., Zakharova E.N. Predprinimatel'skii potentsial vuza. – Maikop: Izd-vo AGU, 2014. – 42 p.

7. Nabiullin T.R. Osobennosti razvitiya vuza kak sub'ekta predprinimatel'skoi deyatel'nosti // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv. – 2013. – № 4-2. – P. 68-73.

8. Reznik G.A. Predprinimatel'skaya deyatel'nost' v vuze kak faktor povysheniya ego konkurentosposobnosti. Teoreticheskie problemy, realii i perspektivy: monografiya. M.: INFRA-M, 2016. 224 p.

9. Rubtsova O.L. Osobennosti predprinimatel'skoi deyatel'nosti v sfere obrazovaniya // Problemy sovremennoi ekonomiki. – 2017. – № 3 (63). – P. 219-221.

10. Tsaturyan E.O. Predprinimatel'skii universitet: osmyslenie ponyatiya // Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy. – 2013. – № 1. – P. 183-186.

11. Abreu M., Grinevich V. The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities // Research Policy. – 2013. – Vol. 42. – № 2. – Pp. 408-422. DOI: 10.1016/j.respol.2012.10.005

12. Audretsch D.B. From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society // The Journal of Technology Transfer. – 2014. – Vol. 39. – №

3. – Pp. 313-321. DOI: 10.1007/s10961-012-9288-1.

13. Kirby D.A., Guerrero M., Urbano D. Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model // Canadian Journal of Administrative Sciences. – 2011. – Vol. 28. – № 3. Pp. 302-316. DOI: 10.1002/cjas.220.

14. Komarova O.V., Klyushchenko S.B. Struktura dokhodov vuza: analiz i problemy upravleniya // Universum: ekonomika i yurisprudentsiya. – 2016. – № 6 (27). – P. 4.

15. Mazhitova S.K. Sovremennye istochniki finansirovaniya vysshego obrazovaniya // Vestnik universiteta Turan. – 2017. – № 2 (74). – P. 104-110.

16. Makarcheva O.A. Sovremenniy mekhanizm vnebyudzhetoj deyatel'nosti vuza // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal. – 2014. – № 8 (68). – P. 9.

17. Morozova E.V. Analiz vnebyudzhetykh istochnikov finansirovaniya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya // Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika. 2013. – № 14 (317). – P. 43-53.

18. Dyakov I.I. Osobennosti predprinimatel'skoi deyatel'nosti v obrazovatel'nykh organizatsiyakh: pravovoi aspekt // Obrazovanie i kul'turnyi kapital: sbornik nauchnykh statei II vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii: nauchnoe elektronnoe izdanie / gl. red. S.V. Pishun. Vladivostok: Dal'nevostochnyi federal'nyi universitet, 2016. P. 66-71.

19. Tretyak N.A., Vnukova D.N., Shemakhanova V.V. Problemy osushchestvleniya predprinimatel'skoi deyatel'nosti v sisteme vysshego obrazovaniya // Kazanskaya nauka. – 2017. – №5. – P. 186-189.

20. Dyakov I.I., Zhupley I.V., Asatryan G.R., Isakova V.V. Otsenka urovnya razvitiya i effektivnosti marketingovoi deyatel'nosti organizatsii vysshego obrazovaniya: teoreticheskie i prakticheskie aspekty // Sovremennoe obrazovanie. – 2018. – № 4. – P.182-198. DOI: 10.25136/2409-8736.2018.4.28231. [Elektronnyy resurs] Rezhim dostupa. URL: [http://e-notabene.ru/pp/article\\_28231.html](http://e-notabene.ru/pp/article_28231.html)