

---

## THE ACADEMIC CAPITALISM AND THE NEW BUSINESS MODEL OF THE UNIVERSITIES

**Margarita Bogdanova**

Tsenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria, m.bogdanova@uni-svishtov.bg

**Venelin Terziev**

Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia,

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo,

Bulgaria University of Rousse, Rousse, Bulgaria, terziev@skmat.com

**Abstract:** The report examines the phenomenon of academic capitalism and the potential consequences of its spread, and the capacity of universities to meet the challenges of entrepreneurship as an organizational management model. Special emphasis is placed on the differentiated effect on universities, depending on the area in which they conduct teaching and research, as well as on the peculiarities of the university business model in the changing environment of the higher education schools.

**Keywords:** academic capitalism, university business model.

## АКАДЕМИЧНИЯТ КАПИТАЛИЗЪМ И НОВИЯТ БИЗНЕС МОДЕЛ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ

**Маргарита Богданова**

Стопанска Академия „Димитър А. Ценов”- Свищов, България, m.bogdanova@uni-svishtov.bg

**Венелин Терзиев**

Руска академия по естествознание, Москва, Русия

Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България

Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България, terziev@skmat.com

**Резюме:** В доклада е разгледан феномена академичен капитализъм и потенциалните последици от неговото разпространение, както и възможностите на университетите да посрещнат предизвикателствата на предприемачеството като организационен модел за управление. Специален акцент се поставя на диференцирания ефект върху висшите училища, в зависимост от областта, в която осъществяват преподавателска и изследователска дейност, както и на особеностите на университетския бизнес модел в променящата се среда за развитие на висшите училища. Представени са и различни бизнес модели които могат да бъдат от полза при разработването на този инструмент.

**Ключови думи:** академичен капитализъм, университетски бизнес модел

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

През последните години широко се обсъжда промяната на бизнес модела на управление – както на страната, така и на отделни структури, сектори и организации. Това е сериозна интервенция за всяко от тези нива, тъй като изисква да бъде направена трансформация със стратегически характер.

Университетите са сред институциите, за които преобразуването на бизнес модела (или неговото създаване) става все по-належаща.

На пръв поглед университетският бизнес модел звучи като оскиморон, тъй като за много граждани университетите, поне държавните, не са място за правене на бизнес. Това виждане обаче отдавна е остаряло. С промените в законодателството, при което финансирането на държавните университети бе променено, те трябва да решат всички икономически задачи, които стоят пред една бизнес организация – да осигуряват приходи, да оптимизират разходите, да са привлекателни за потребителите на своите услуги, да имат добра репутация, да инвестират в ключовите фактори за успех (качествени преподаватели и изследователи, модерно оборудване) и т.н.

Причините за промяна на бизнес модела са свързани най-вече с динамични изменения във външната среда, които не са от вчера и не се отнасят само за България, но все още не са осъзнати напълно от заинтересованите страни. В някои случаи се правят пространни анализи, но мерките, които се предприемат (поне в нашата страна), не дават достатъчни резултати.

**ЦЕЛТА** на настоящата публикация е да се разгледа феномена академичен капитализъм и потенциалните последици от неговото разпространение, както и възможностите на университетите да посрещнат предизвикателствата на предприемачеството, като създадат организационен (бизнес) модел за управление, адекватен на тяхната среда.

## 2. РОЛЯ НА УНИВЕРСИТЕТИТЕ

Университетите са едни от най-старите организационни структури в световната история. Още от 1088 г., със създаването на университета в Болоня, те се развиват като академични центрове с относителна автономност на преподаването и имат изцяло демократичен характер. С годините постепенно се оформят няколко модела на структура и управление на университетите.

Немският модел, известен още като Хумболтов, се характеризира със свобода на студентите (*Lernfreiheit*) и университетска автономия (*Kern*). Обучението се развива на база на фундаменталните закони в науката и е от типа “центрирано около студентите” (*student-centered*). Немският модел е оказал изключително силно влияние при създаването на висшите училища в България и в други страни от Централна, Източна и Северна Европа (Anderson, 2004).

Френският модел повтаря някои от елементите на немските университети, но е пречупен през идеологията на републиканците (Rüegg, 2004). Френската система се характеризира с много по-сериозен контрол и правила за разработване на програмите за обучение. Той е далеч по-централизиран и свързан с известни рестрикции на свободата, включително в областта на научните изследвания (Anderson, 2004).

По настоящем в света съществуват около 10,000 университета. Базата данни *Universities Worldwide* осигурява линк към 9 617 висши училища в 207 страни (*Universities Worldwide*, 2016). Много от тях са организирани по западен модел, т.е. осъществяват обучение и изследвания в полза на обществото. През последните години обаче те се разглеждат вече не само като центрове за развитие на науката, културата и свободата на словото. Университетите вече са призвани да играят нова роля. Те стават ключов фактор за икономически растеж и базов елемент в триъгълника на знанието. (OECD, 1996) (Olssen, M., Michael A. Peters, 2005) Те са индикатор за национално и локално развитие (Gospodinov, 2012), един от елементите на „тройната спирала” (*triple helix*), обхващаща системата „университет – бизнес – правителство” (Etzkowitz, 2000) (Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L., 1998). За да изпълнят своята нова роля, те трябва да се реформират, като създават, промотират и предоставят различни типове резултати от изследвания, образователни програми и услуги за своите традиционни и нови потребители (Богданова М. , 2019).

В същото време висшите училища са поставени в условия на перманентния недостиг на финансиране за обучение и за научни изследвания, особено след световната икономическа криза, когато редица страни съкратиха бюджетите си за висше образование. Това изостря неимоверно конкуренцията между тях и ги принуждава да трансформират традиционните си модели на управление. Преподаването и науката в досегашния им вид вече не са достатъчни. Те следва да са преди всичко ориентирани към ползите на бизнеса и в същото време да генерират допълнителни приходи за финансиране на образователни и научни проекти. Това променя коренно икономикса и философията на академичните институции и ги доближава до корпоративните структури и модели на управление. Настъпва ерата на „академичния капитализъм”, при която пазарът става водещ фактор за конкурентоспособността на висшите училища (Slaughter, S. and Leslie, 1997).

## 3. АКАДЕМИЧЕН КАПИТАЛИЗЪМ – ЩО Е ТО?

Терминът „академичен капитализъм” се дефинира като „пазарно поведение на част от университетите и преподавателите” (Slaughter, S. and Leslie, 1997, стр. 11). Пазарно поведение, защото се осъществяват дейности с цел печалба и институциите, а дори и отделните преподаватели се конкурират помежду си за достъп до ресурси.

Академичният капитализъм е също оксиморон, тъй като съчетава две противоречащи си понятия. Докато академичната идея се асоциира със свобода на избора, капитализмът се свързва с дейности, носещи печалба. Водещите мотиви в двете части на понятието са коренно различни. Въпреки това терминът описва доста точно настоящата ситуация на все по-голямо влияние на бизнес идеите върху управлението и най-вече върху резултатите от дейността на колежи и университети. Иначе казано университетите са „свободни” само в определени граници, детерминирани от пазарното търсене. Те могат да произведат образователни и изследователски продукти, но такива, които са близки до пазара. В такава среда „студентите стават потребители, колежа се превръщат в доставчици, изследванията се комерсиализират в приложни области, ... а висшите училища стават предприемачески институции” (Chait, 2002).

Примерите за различни форми и прояви на академичен капитализъм са много (Bullard):

- Разширява се аутсорсването на административни услуги.
- Наблюдава се нарастване на заети на непълен работен ден преподаватели (part-time faculty).
- Прилагат се гъвкави модели за вътрешно финансиране.
- Променят се академичните стандарти в обучението.
- Нарастват връзките с бизнеса, като в същото време учебни дисциплини и програми, които не са пазарно ориентирани, биват елиминирани. В този смисъл промените в учебните програми са пазарно, а не академично детерминирани.
- Все повече нараства вътрешната и външна конкуренция за грантове за изследвания, обучение, консултиране, разработване на курсове и др.
- В някои университети се създават spin-off или други форми на предприемачески обединения с участието на университетите – например за продажби на стоки с университетско лого и спортни принадлежности, за реализиране на студентски предприемачески идеи с участието на преподаватели и т.н.
- Нараства все повече т.нар. студентски консюмеризъм. Този термин е въведен от Дейвид Рийзман (Riesman, 1980) още през 80-те години на 20 век, когато университетите в САЩ за пръв път се изправят пред нарастваща конкуренция и променени правила на търсенето на образователни услуги, а студентите консуматори и техните нужди и желания стават основен двигател в икономикса на висшето образование. Днес студентите оценяват далеч по-критично целия набор от услуги още от влизането си в университета, дори още на етап кандидатстване. Те имат на разположение много повече алтернативи за избор на висши училища, които предлагат близки по стойност обучителни услуги. Така студентите стават една от най-силните и овластени заинтересовани страни и упражняват мощно влияние върху развитието на сектор „Висше образование” в много страни.

Голяма част от гореизброените форми на проява на академичния капитализъм вече се наблюдават и в България. Това с особена сила се отнася за конкуренцията за субсидии за обучение, в грантовото финансиране, промените в учебните програми и т.н. Няколко университета обявиха публично проблемите си с недостиг на финансиране. В този смисъл академичният капитализъм навлиза в България. Въпрос на време е процесът да се развие в още по-голяма дълбочина и да окаже своето въздействие върху участниците в сектор „Висше образование”. Добре би било да бъдем подготвени за това и да знаем какви по-точно са заплахите и възможностите пред нас.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА

Според Слотър и Лесли академичният капитализъм реструктурира висшето образование и промотира съществени организационни промени във висшите училища (Slaughter, S. and Leslie, 1997). В тях се обръща много по-голямо внимание на разпределението на вътрешните ресурси, на организацията на департаментите, персоналът се диференцира според това дали преподава или прави изследвания. Намалява броят на водените дисциплини. Преподавателите стават „академични капиталисти”, които имат предприемаческо поведение. Те се занимават с контракуване на договори, защитават патенти, интелектуални права, основават и участват в spin-off компании, които генерират приходи и т.н.

Превръщането на един университет в предприемачески зависи до голяма степен поне от две групи фактори: Първият е областта на висше образование, в която той е специализиран и осигурява образователни услуги. Висшите училища по изкуствата или свързани със социалните науки, например, е трудно да предприемат каквито и да било мерки за комерсиализация и връзка с бизнеса. В същото време изследванията, които извършват те, са от не по-малко значение за развитието на обществото, но не толкова и не винаги в предприемачески контекст.

Както твърди Янг, „тези учени, които правят политически непопулярни проекти в хуманитарните и социалните науки, могат да се окажат във все по-уязвима позиция, тъй като средствата за изследвания се разпределят по нови критерии ...” (Young, 2005, p.4).

Вторият фактор, от който зависи комерсиалния успех на едно висше училище, е местната икономика и предприемаческата активност на локално и регионално равнище.

Като стари организационни структури, университетите са възникнали през годините и са се локализирали под влияние на различни фактори, някои от които вече са се променили драстично. Изменя се географската локализация на цели индустрии и профилът на редица региони. В резултат на това университетите не винаги са тясно свързани с потребностите на местния бизнес – както от обучени кадри, така и от научни изследвания и иновации. Това отдалечава академичните институции от местните потребности и ги прави

автономен играч като доставчик на образователни, изследователски и консултантски услуги. В определени ситуации, университетите могат да са дори доставчик на услуги с глобален характер, а не толкова с регионален или локален.

Деана Билард (Bullard) прави изследване на нагласата и поведението на академични преподаватели в областта на социалните науки по отношение на академичния капитализъм и неговото влияние върху бъдещето на университетите. Проучванията са направени в три университета във Флорида, САЩ, с 37 преподаватели по социология, криминология и икономика. Методът на изследване е полуструктурирани интервюта, проведени през периода март – юли 2006. Резултатите показват, че академичният капитализъм сред социалните науки се приема по-скоро като възможност за грантово финансиране и изключва технологичен трансфер или разработване на патенти. Грантовото финансиране обаче е спорадично, с маргинално значение. Академичният капитализъм за социалните науки е по-скоро пазар на идеи, насочени към позитивна социална промяна, а не с икономическа възвращаемост. Предприемачеството сред преподаватели и изследователи от социалните науки е слабо изразено. Моделите на управление на факултети по социални науки почти не се променят.

Въпреки това респондентите на проучването се чувстват горди в своята роля на традиционни академични преподаватели. Те са мотивирани да работят за избраните от тях каузи, въпреки факта, че не са така високо заплатени както колегите им от инженерните науки, медицината и др.

По-сериозният извод е, че академичният капитализъм не заменя традиционната академична култура, въпреки, че ключова за университетските модели на управление остава теорията за зависимостта от ресурсите.

Като цяло академичният капитализъм е феномен, който се разпространява неравномерно сред университетите. Ако при някои той става основен източник на приходи и дори създава заетост, сред други е периферен източник на средства и не налага съществени организационни и функционални промени. В този смисъл той не е универсален и ефектите от него следва да се прогнозира и управляват диференцирано (Богданова М., 2016).

## 5. КАК УНИВЕРСИТЕТИТЕ ДА ОТГОВОРЯТ НА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО?

Слотър и Лесли предлагат три начина за запазване на професионалната автономия на университетите пред лицето на академичния капитализъм (Slaughter, S. and Leslie, 1997):

- Да се провокира и ангажира персонала на университета – академичен и неакадемичен, с промените в средата, с моделите, които се налагат, и с тенденциите и бъдещите перспективи на висшето образование като цяло.
- Да се извлече най-доброто от академичния капитализъм, т.е. да се предприемат мерки за използване на всички благоприятни възможности.
- Университетът да се бори за грантово финансиране не на база на научната област, а на броя на студентите в университета, т.е. да се опитва да въздейства върху решенията на правителството за начините и размера на финансирането.

В по-широк план редица автори разглеждат въпроса за трансформацията на организации от публичния сектор през призмата на новия публичен мениджмънт (Jan-Erik, 2000) (Scott, 2003). Идеята е да се въведат стандарти от бизнес сектора при управлението на академични институции, като по този начин се подобри тяхната ефективност. Не са малко и противниците на идеята. Фрьолих смята, че ценностите на академичните институции се различават драстично от тези на бизнес организациите, при които възниква конфликт на отделни култури и респективно създава силна нагласа за съпротива в университетите (Frølich, 2004).

В този смисъл по-разумният подход е свързан с ограничено и внимателно прилагане на механизми и стимули с пазарен характер само по отношение на някои университетски дейности. Анализът може да бъде направен на база на теорията за бизнес модела (Osterwalder, 2004), при което да се потърсят онези организационни и маркетингови иновации, които биха били ефикасни и биха подобрили резултатите от дейността на организацията, без да влизат в конфликт с академичните ценности в Хумболтовия смисъл на понятието.

Кратко описание на възможните насоки за иновации в университетския бизнес модел, са представени в Табл. 1.

Всеки университет може да конкретизира индивидуалните, характерни за него елементи от различните части на бизнес модела и въз основа на потенциалните пропуснати връзки, да разработи и реализира стратегия за развитие, с конкретни програми и мерки.

В случая авторите прилагат един холистичен модел и системен подход за описание на широката гама от възможности, необходими за иновиране на университетите. Примерът е направен за икономически университети/факултети в България. Възможно е при висши училища от други направления параметрите на модела да са съвсем различни.

Например сегментът „кандидатстуденти от други страни” изисква разработване на програми за обучение на чужд език по съответните специалности, избор на канал за комуникация с потенциалните потребители, избор на начин за връзка с клиентите, формиране на цени и такси за обучението, включително и начини на плащане, подобряване на квалификацията на академичния персонал за преподаване на съответния език или за прилагане на платформи за обучение, оборудване на зали за обучение, сключване на партньорства със средни училища или с посредници, които осигуряват връзка с общности от съответната страна и т.н. Не на последно място е необходимо да бъдат определени необходимите разходи за реализиране на тези програми за обучение.

Таблица. 1. Основни елементи в университетския бизнес модел, примерни елементи

Ключови партньори	Ключови дейности	Предлагана стойност	Връзки с клиентите	Потребителски сегменти
<ul style="list-style-type: none"> <li>С университети от страната и чужбина</li> <li>Със средни училища</li> <li>С представители на бизнеса и/или публичния сектор – както за краткосрочни проекти, така и за стратегически, устойчиви партньорства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решаване на проблеми (обучение и научни изследвания, иновации)</li> <li>Платформи за обучение (при масово обучение в дистанционна форма)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бакалавърски, магистърски, докторски програми за обучение, предлагани на български/чужд език</li> <li>Програми за професионално обучение и за валидиране на професия</li> <li>Програми за продължавашо обучение – специализации, курсове за преквалификация</li> <li>Научноизследователски продукти и услуги – идеи за иновации, патенти и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преки – персонална подкрепа на студентите</li> <li>Общност на студентите</li> <li>Съвместни разработки със студенти</li> <li>Персонална пряка връзка с фирми – при консултантски и изследователски дейности</li> <li>Съвместни разработки с фирми (изследвания)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кандидатстуденти от страната</li> <li>Кандидатстуденти от други страни</li> <li>Специализанти, обучавани в краткосрочни и средносрочни курсове</li> <li>Граждани</li> <li>Публичните власти, местни заинтересовани страни, национални и международни контрагенти</li> <li>Правителството – като потребител на услуга, задоволяваща висок обществен интерес</li> <li>Фирми – при обучение на служители и като потребители на изследователски, консултантски и други продукти и услуги</li> </ul>
	<b>Ключови ресурси</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Висококвалифициран академичният състав</li> <li>Учебни зали и лаборатории</li> <li>Оборудване</li> <li>Интелектуален капитал (патенти, бази данни и др.)</li> <li>Финансов капитал</li> </ul>		<b>Канали</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Директни (лична комуникация)</li> <li>Директни, но опосредствани чрез уеб мрежи</li> <li>При научните изследвания – директни и чрез посредници (бизнес центрове, агенции за развитие и др.)</li> </ul>	
<b>Структура на разходите</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Висококачествен (и високоплатен) академичен персонал</li> <li>Лаборатории и съоръжения на научни изследвания</li> </ul>		<b>Парични потоци</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Еднократни (от бюджета)</li> <li>Последователни плащания (от студентски такси)</li> <li>Фиксирани цени</li> <li>От консултантски услуги и научноизследователски проекти</li> </ul>		

Източник: Адаптирано от авторите по модела на Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne.

Още повече са възможностите, когато се разгледат научноизследователските функции на университетите като източник на иновации и идеи за решаване на проблеми на бизнеса или публичния сектор.

Увеличаването на административните дейности в университетите, свързани с търсене на източници за финансиране, търсене на партньори, разработване на проекти, администриране на тези проекти, работа по

обществени поръчки и т.н. води до необходимостта да се преосмислят ангажиментите, декларирани в длъжностните характеристики на преподавателите и да се включат нови такива. „Чистата” преподавателска и изследователска работа отстъпва и все повече се отваря прозорец и необходимост от изпълнение на други, неприсъщи до момента функции.

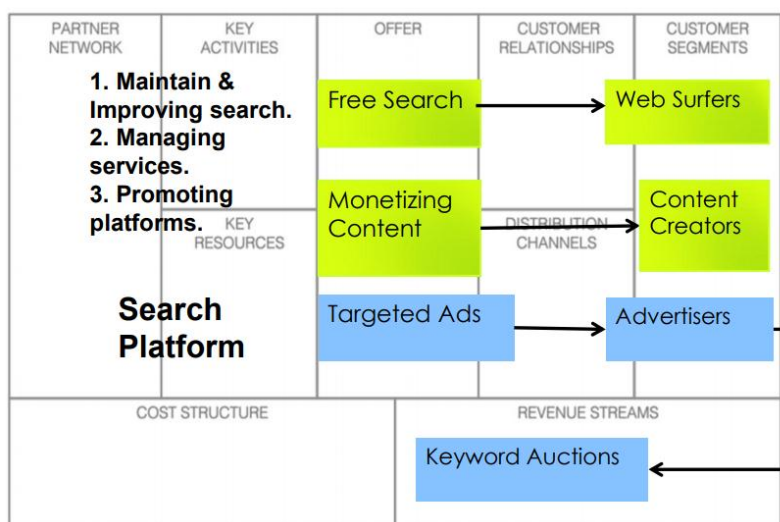
Това променя коренно и изискванията към компетенциите на преподавателите. Освен класическите умения, като академично писане и представяне на идеи, разработване на концепции, разработване на учебни материали, фасилитиране, страст към науката, свързване на теорията с практиката, на тях им се налага все повече да поддържат широка мрежа от контакти не само с партньори от сродни академични колегии, но и с представители на бизнеса и публичния сектор. Преподавателите трябва да бъдат добри консултанти, да имат добра диагностична компетентност, да работят в екип, на управляват проекти, да водят успешно преговори, да са склонни да поемат рискове, да вземат решения, да са рационални, да са креативни в прагматичен аспект и т.н.

Ето защо една от стъпките, която следва да бъде предприета, е свързана и с обучението на изследователи, а в по-широк план и с разработване на цялостна програма с мерки за промяна на организационната култура, насочена към среда за стимулиране на предприемачески инициативи.

Не на последно място стои въпросът за интегрираност на отделните части на бизнес модела. Така например оборудването (технолозиите) следва да е оперативно съвместимо и да съответства на стратегическата научна програма на висшите училища. Това от своя страна е свързано с паричните потоци, ключовите партньори и т.н. (в разходната част), но пък е с потенциал да донесе добавена стойност на университета.

Като цяло именно интегрираността е това, което прави модела работещ. По тази причина (Osterwalder, Pigneur, 2019) доразвиват идеята си, като правят няколко варианта на бизнес модел.

На Фиг. 1 е представен бизнес модела на Google. Той е избран, тъй като дава представа за бизнес, при който оригиналният бизнес модел е модифициран. Както се вижда, някои от клетките са обединени, тъй като нямат стойност в модела. Самият Google е една огромна мрежа от ключови партньори, така че в тази част (засега) очевидно няма какво да се надгражда.



**Фиг. 1. Бизнес модел на Google.**

*Източник: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur*

[https://web.wlu.ca/sbe/bu111/cm/files/www/1.2\\_-\\_Business\\_Models.pdf](https://web.wlu.ca/sbe/bu111/cm/files/www/1.2_-_Business_Models.pdf)

Моделите на компаниите за краудсорсинг, краудфандинг, съвместно споделяне (Sharing economy) също са важни за университетите и могат да допринесат с нови идеи за това как да се построи най-успешният бизнес модел, тъй като набирането на средства е една от ключовите дейности в университетите, а peer-to-peer sharing е базов принцип при оценката на научните изследвания.

## 6. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условията на липсващи държавни интервенции и при недостатъчния капацитет на университетите да се реформират, съществува реална опасност да бъдат нанесени сериозни вреди на висшето образование и да се наруши неговия дългогодишен имидж, и дори да се измени културната роля, която играят университетите за развитието на обществото. Очерталите се негативни тенденции в начините на финансиране обаче, в съчетание с други фактори, като депопулация на населението, особено за страни, като България, поставят висшите училище все повече в условия да търсят алтернативни форми за приходи и за реструктуриране на разходите си. Дори и да не приемат философията на академичния капитализъм, тя бавно и сигурно навлиза като начин на поведение на всички играчи в сектор „Висше образование“. Отделните университети обогатяват портфолиото си от програми в търсене на по-голяма атрактивност на обучението, разширяват и най-вече задълбочават сътрудничеството си с представители на бизнеса и публичния сектор, когато това е възможно. Голяма част от тях действат „на сяпо“ в процеса на този преход, тъй като не се чувстват подготвени за трансформацията. Същото се отнася и за отделните преподаватели. Тези, които имат предприемаческа нагласа, успяват да реализират своите активи по най-добрия начин. Останалите биват все повече изгласквани встрани чрез различни финансови и нефинансови инструменти. Бизнесът в по-голямата си част не осъзнава значимостта на трансформацията във висшето образование и пропуска ползи от този когнитивен недостиг. Правителствата се опитват да овладеят процеса и да го насочват и стимулират, но поне в България, това се осъществява бавно, в условията на непрозрачни и тромави процедури, с неподготвени участници.

Вероятно повечето университети в България нямат разписан бизнес модел, но дори и това да е така – те имат такъв. Важно е да се осмислят както елементите, така и връзките между тях и какво следва да се промени. Съществува реална опасност мерките както на макро, така и на микро ниво да закъснеят и процесите да протичат в още по-голям хаос, изходът от който едва ли ще бъде благоприятен за заинтересованите страни.

## ЛИТЕРАТУРА

- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves (н.д.). (2019). Извлечено от [https://web.wlu.ca/sbe/bul11/cm/files/www/1.2\\_-\\_Business\\_Models.pdf](https://web.wlu.ca/sbe/bul11/cm/files/www/1.2_-_Business_Models.pdf),  
 Anderson, R. D. (2004). *European Universities from the Enlightenment to 1914*. Oxford.  
 Bullard, D. B. (н.д.). *Academic Capitalism in the Social Sciences: Faculty Responses to the Entrepreneurial University*, Graduate thesis and dissertation.  
 Chait, R. P. (2002). *The Questions of Tenure*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.  
 Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1998). The endless transition: A triple helix of university-industry-government relations. *Minerva*, 36, 203-288.  
 Etzkowitz, H. (2000). Tech transfer, incubators probed at triple helix III. *Research Technology Management*, 43(6): 4.  
 Frølich, N. (2004). *New Public Management in Norwegian Universities*. 1the Euredocs conference. Paris. Извлечено от [http://euredocs.sciences-po.fr/en/conference/2004/nicoline\\_frolich.pdf](http://euredocs.sciences-po.fr/en/conference/2004/nicoline_frolich.pdf)  
 Gospodinov, Y. (2012). *Problems of Regional and Municipal policy in Bulgaria's EU Membership*. Tsenov Publishing.  
 Jan-Erik, L. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.  
 Kern, H. (н.д.). *Humboldtian education ideal*. Извлечено от [http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/alumni-club/vortrag\\_kern\\_varna.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/alumni-club/vortrag_kern_varna.pdf).  
 OECD. (1996). *The Knowledge-based Economy*,. Paris. Извлечено от <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>  
 Olssen, M., Michael A. Peters. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, Vol. 20, No. 3, стр. 313-345.  
 Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.  
 Parashkevova, E. (2012). *The Concept of KM - an opportunity to better the quality of the Processes in Organizations*. Round Table : Proceedinds, *The Strategic Planning in the Knowledge Economy*. Svishtov: Tsenov Publishing.  
 Riesman, D. (1980). *On Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism*. San Francisco Jossey-Bass. Извлечено от cited in <http://pubs.acs.org/doi/pdf/10.1021/ed058p751>  
 Rüegg, W. (2004). *A History of the University in Europe: Volume 3, Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries*. Cambridge University Press .  
 Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems*. . New York: Prentice Hall.

- Slaughter, S. and Leslie. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Universities Worldwide. (2016). Извлечено от <http://univ.cc/>
- Young, C. (2005) *Academic capitalism in a public ivy*. *A Journal for Academic Labor*, 2(1), 1-8. Извлечено от <http://www.workplace-gsc.com/workplace2-1/young.html>
- Богданова, М. (2016). Академичният капитализъм и предизвикателствата пред университетите (*Akademichniyat kapitalizŭm i predizvikatelstvata pred universitetite*). Годишна университетска научна конференция : Научно направление "Социални, стопански и правни науки"(*Godishna universitetska nauchna konferentsiya: Nauchno napravlenie "Sotsialni, stopanski i pravni nauki"*) (стр. 147-156). Велико Търново (*Veliko Tŭrnovo*): НВУ - Изд. комплекс (*NVU - Izd. kompleks*).
- Богданова, М. (2019). Системи за управление на знанието в организациите от публичния сектор (*Sistemi za upravlenie na znaniето v organizatsiite ot publichniya sektor*). Извлечено от [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/dokladi\\_na\\_lektori\\_plovdiv\\_2019.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/dokladi_na_lektori_plovdiv_2019.pdf).