

УДК 378.4:[005.2:334.02]

*М. В. Ситницький,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

*Maksym W. Sitnicki,
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS OF RESEARCH UNIVERSITIES' DEVELOPMENT

У статті систематизовано інструменти стратегічного управління, що необхідні для розвитку дослідницьких університетів. Запропоновано авторське визначення категорії «інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів», як набір методів та засобів для ефективного забезпечення процесу стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів, що приводиться в дію за допомогою механізму стратегічного управління. Обґрунтовано важливу роль глобальних, національних і внутрішніх рейтингових систем для визначення пріоритетних напрямів розвитку в процесі здійснення стратегічного оцінювання конкурентоспроможності дослідницьких університетів. Здійснено порівняння компетенцій рейтингових систем дослідницьких університетів різних рівнів, що дало змогу узагальнити основні відмінності у підходах та методології їх проведення. Показано корисність рейтингових систем оцінювання дослідницьких університетів у якості інструментарію стратегічного управління їх розвитком. Запропоновано механізм стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів, що базується на системному використанні інструментів стратегічного управління та дає можливість ефективного забезпечення конкурентоспроможності цих установ.

The article systematizes strategic management tools that are necessary for the development of research universities. The author presents new definition of the category of "strategic management tools for the development of research universities" as a set of methods and means for effectively ensuring the process of strategic management of the research universities development, that is performed through the mechanism of strategic management. There is a substantiation of an important role of global, national and internal rating systems for determining the priority directions of development in the process of strategic assessment of the competitiveness of research universities in the article. There has been done a comparison of competencies of research universities' rating systems at different levels, that allowed to generalize main differences in approaches and methodology of their implementation. There was shown usefulness of rating systems of research universities' evaluation as tool of strategic management of their development. The mechanism of strategic management of the research

universities' development is presented in the article and is based on the systematic use of strategic management tools providing opportunity to effectively ensure the competitiveness of these institutions.

Ключові слова: *дослідницькі університети, стратегічне управління, інструменти стратегічного управління розвитком, рейтингові системи, механізм стратегічного управління розвитком.*

Key words: *research universities, strategic management, tools of strategic management development, rating systems, mechanism of strategic management development.*

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку науки і освіти в Україні потребує рішучих кроків заснованих на прогресивних політичних рішеннях профільного міністерства. Реформування має комплексно охоплювати всі ланки освітянської і наукової активності, а особливо розставляти акценти на пріоритетному розвитку тих сфер і потенціалів, що зможуть забезпечити Україні світове лідерство та глобальне визнання. Діяльність вітчизняних дослідницьких університетів має стати флагманом для подальшого розвитку інноваційної активності спрямованої на вирішення актуальних проблем людства.

Слід визнати, що профільне міністерство України веде посилену роботу у цьому напрямі, і вже багато зроблено для впровадження сучасних підходів до здійснення навчальної діяльності на різних рівнях та формування в учнів і студентів інноваційного типу мислення, що закладає фундамент для значимих наукових досягнень у стратегічній перспективі розвитку України.

Важливим кроком, про який повідомила Міністр освіти і науки України Лілія Гриневич під час парламентських слухань на тему: «Національна інноваційна система: стан та законодавче забезпечення розвитку», що МОН окреслив шість пріоритетних завдань, які дають змогу глибше інтегрувати українську науку з Європейським освітнім і дослідницьким простором. Визначені пріоритетні завдання допоможуть вдосконалити інноваційну сферу в Україні за ключовими для євроінтеграції української науки напрямками розвитку: ефективних національних дослідницьких систем; оптимальної транснаціональної кооперації та конкуренції; відкритого ринку праці; гендерної рівності у дослідженнях; оптимального обміну та трансферу наукових знань; міжнародної кооперації [1].

Позитивним явищем у зазначених напрямках державної політики є очевидна пріоритетність розвитку ефективних національних дослідницьких систем, що в переважній більшості сформовані з дослідницьких університетів. Ці університети, спираючись на зазначену політичну декларацію, потребують розробки конкретного плану та механізму дій стратегічного управління їх розвитком. Цей процес можна запустити тільки за допомогою ефективного інструментарію, що використовує стратегічне управління та методично визначає що, коли, як і на основі яких ресурсів розвивати. Спираючись на це, дане дослідження є актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З наукового напрямку, що досліджується у літературних джерелах наявна значна кількість публікацій.

Представник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Р. Побережний, у своєму дослідженні [2] здійснив порівняльне оцінювання інструментарію стратегічного управління та широти сфер його застосування. Це дало змогу встановити, що наведений автором інструментарій є актуальним та результативним за певних методологічних умов його застосування у процесі стратегічного управління розвитком.

У попередніх дослідженнях [3], нами було розроблено концептуальну модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету, що дає змогу забезпечити реалізацію процесу стратегічного управління і комплексно розвиває перспективні потенціали та сфери діяльності дослідницьких університетів. Але для успішної реалізації цієї моделі необхідно підібрати та застосувати ефективний інструментарій стратегічного управління. Набір інструментів є значний, і тому, аналізування підходів провідних вчених до його застосування потребує подальшої систематизації.

Науковці О. Русінова та Т. Жовковська, у своєму дослідженні пропонують застосування системно-рефлексивного підходу до управління розвитком організації [4]. Автори обґрунтовують думку, що дана концепція приводиться в дію через рефлексивний вплив складових елементів розвитку на суб'єктів управління з урахуванням їх індивідуальних особливостей, психологічних та поведінкових аспектів. Це дає змогу менеджменту організації забезпечити прийняття оптимальних рішень щодо розвитку. Дослідження проводилось на прикладі промислового підприємства, але є цікавими з точки зору застосування на ширшому колі об'єктів менеджменту. Необхідність застосування багатогранного інструментарію стратегічного управління обґрунтовується також специфічністю підходу до розвитку.

Специфічним явищем є також застосування рейтингових систем відносно оцінювання діяльності дослідницьких університетів. Це явище отримало широке поширення у XXI ст. і безперечно має позитивний вплив на розвиток конкурентного середовища у сфері науки та освіти у світі та Україні. Процеси

глобалізації та тотальної діджиталізації спричинили відкритість ринку освітніх послуг та поглибили міжнародні аспекти наукової діяльності. В таких умовах дослідницькі університети вже мусять зважувати свій потенціал у глобальному контексті, щоб бути конкурентоспроможними на цьому ринку. Рейтингові системи якраз вирішили цю проблему і стали ефективним інструментом для оцінювання власної конкурентоспроможності і порівняння можливостей дослідницьких університетів з конкурентами.

Про особливе значення рейтингових систем, у своєму дослідженні зазначили представники Київського національного університету імені Тараса Шевченка О. Жилінська та В. Волошина [5]. Автори підкреслили, що рейтингові системи дослідницьких університетів сприяють глобальній комерціалізації результатів науково-технічної діяльності, що продукують ці установи. Також, вони відображають стан потенціалу цих університетів, що вимірюється відповідно до загальноприйнятих рейтингових індикаторів.

Завідувач відділом лідерства та інституційного розвитку вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України Сергій Курбатов, виступаючи з лекцією «Рейтинги як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів» в Київському інституті бізнесу і технологій, методично обґрунтував домінуючі інструментарію рейтингування в оцінюванні та розвитку дослідницьких університетів [6]. Автор підкреслив головне призначення рейтингових систем, що полягає у сприянні ефективності і динамічності розвитку вузів та допомозі їм вдосконалювати сильні сторони.

Європейський досвід використання національних університетських рейтингових систем Польщі, як інструментарію стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів було розкрито у дослідженні [7]. Україні необхідно брати приклад з національної системи рейтингування Польщі, що ефективно функціонує та має велику популярність серед дослідницьких університетів і споживачів освітніх і наукових послуг. Разом з цим, слід відмітити і поважність внутрішньої рейтингової системи одного з найкращих дослідницьких університетів Польщі – Ягеллонського університету. Він отримав міжнародне визнання «Визнання IREG». Фактично необхідність підвищення рейтингового рівня основних індикаторів, що відображають розвиток дослідницьких університетів є визначальними пріоритетами у їх глобальному майбутньому у галузі.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Потребує сучасного переосмислення та пошук шляхів підвищення ефективності інструментарію стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів.

Формулювання завдань та цілей статті. Головною ціллю статті є узагальнення та підвищення ефективності сучасного інструментарію стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів.

Виходячи з цілі в роботі було поставлено наступні завдання:

- запропонувати авторське визначення категорії «Інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів»;
- систематизувати інструменти стратегічного управління, що необхідні для розвитку дослідницьких університетів;
- здійснити порівняння компетенцій рейтингових систем різних рівнів, що оцінюють діяльність дослідницьких університетів;
- розробити механізм стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для повного розуміння можливостей та переваг інструментарію стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів наведемо його авторську сутність.

Інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів – набір методів та засобів для ефективного забезпечення процесу стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів, що приводиться в дію за допомогою механізму стратегічного управління.

Відповідно до наведеного визначення систематизуємо інструменти стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів в такі види:

- стратегічне планування розвитку дослідницьких університетів;
- сегментація споживачів дослідницьких університетів;
- управління академічною репутацією, лояльністю і рівнем задоволеності споживачів освітніх та наукових послуг дослідницьких університетів;
- збалансована система показників дослідницьких університетів;
- методи прийняття управлінських рішень щодо стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів;
- сценарне та імовірнісне планування діяльності дослідницьких університетів;
- бенчмаркінг особливостей діяльності дослідницьких університетів;
- методи атестації, підвищення кваліфікації і оптимізації наукового та педагогічного персоналу дослідницьких університетів;
- впровадження соціальних програм для студентів, викладачів, науковців та іншого персоналу у дослідницьких університетах;
- застосування методів аналізування великих даних стосовно глобальних тенденцій розвитку дослідницьких університетів;
- формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань наукового та навчального спрямування дослідницьких університетів;

- використання методів математичного моделювання та прогнозування стосовно оцінювання та планування розвитку дослідницьких університетів;
- реінжиніринг управлінських-процесів дослідницьких університетів;
- злиття та поглинання дослідницьких університетів;
- програма управління змінами в дослідницьких університетах;
- агломерація образу майбутнього дослідницьких університетів;
- диверсифікація джерел залучення абітурієнтів та талановитих науковців в дослідницькі університети;
- спрощення операційних процесів дослідницьких університетів;
- впровадження відкритих інновацій в дослідницьких університетах;
- управління якістю освітніх та наукових послуг дослідницьких університетів;
- нарощування сучасних компетенцій дослідницьких університетів;
- впровадження моделей цифрової оптимізації та підвищення рівня інформатизації управлінських процесів в дослідницьких університетах;
- використання рейтингових систем оцінювання діяльності дослідницьких університетів, для вимірювання рівня власних потенціалів відносно пріоритетних конкурентів на різних рівнях активності установи.

Наведені інструменти є важливими у кожній сфері свого застосування на різних етапах стратегічного управління. Але інструмент рейтингування є унікальним тому, що дає змогу його застосування на різних рівнях діяльності дослідницьких університетів: внутрішньому (мікро); національному (макро) і глобальному (мега). Отже, порівнюємо компетенції, що притаманні цим рівням рейтингових систем дослідницьких університетів, таблиця 1.

Таблиця 1.

Порівняння компетенцій рейтингових систем дослідницьких університетів різних рівнів

№	Внутрішній рейтинг	Національний рейтинг	Глобальний рейтинг
1	Оцінювання рівня кваліфікації персоналу	Оцінювання наукового та навчального потенціалу країни	Оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності кадрового потенціалу
2	Оцінювання загальної публікаційної активності в дослідницькому університеті	Оцінювання кількісних та якісних показників наукових фахових публікацій у дослідницьких університетах країни	Оцінювання кількості наукових публікацій, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних
3	Оцінювання рівня внутрішньої академічної мобільності	Оцінювання рівня академічної мобільності в рамках країни	Оцінювання рівня міжнародної академічної мобільності
4	Оцінювання кількості заохочень від керівних органів дослідницького університету	Оцінювання кількості заохочень від профільного міністерства та організацій	Оцінювання чисельності Нобелівських лауреатів та інших престижних міжнародних нагород
5	Оцінювання фінансових надходжень від підрозділів дослідницького університету	Оцінювання фінансових надходжень у дослідницьких університетах країни	Оцінювання фінансових надходжень від ендавменту, фандрейзингу та інших джерел в дослідницьких університетах світового класу
6	Рівень публікаційної кооперації в рамках дослідницького університету	Рівень публікаційної кооперації в рамках дослідницьких університетів країни	Рівень публікаційної кооперації в рамках міжнародного співавторства науковців дослідницьких університетів світового класу
7	Чисельність іноземних студентів та викладачів в дослідницькому університеті	Оцінювання чисельності іноземних студентів та викладачів в дослідницьких університетах країни	Оцінювання рівня співвідношення чисельності іноземних студентів та викладачів до загальної чисельності студентів та викладачів

Джерело: розроблено автором

Визнані рейтингові системи побудовані та функціонують відповідно до загальновизнаних Берлінських принципів ранжування Вищих навчальних закладів [8]. Фактично, дотримання методології і стандартів Берлінських принципів провадиться через системний аудит рейтингів національного та

глобального рівнів. Після успішного проходження такого аудиту, рейтинговій системі присвоюється титул «Визнання IREG», що підкреслює його вагомий статус.

Формуванням і регулюванням на національному рівні рейтингових систем оцінювання діяльності дослідницьких університетів у США займається Інститут стратегії вищої освіти. В Європі ці питання координує Європейський центр ЮНЕСКО (CEPES), що знаходиться у Румунії. Фактично ці інституції утворюють глобальні органи контролю наднаціональної компетенції, що координує, регулює, розробляє та впроваджує глобальні рейтинги дослідницьких університетів.

Серед авторитетних глобальних рейтингових систем, що отримали визнання в експертному середовищі і мають велику популярність серед споживачів освітніх та наукових послуг є:

– «Шанхайський рейтинг», що є міжнародною університетською рейтинговою системою, яка з червня 2003 року щорічно презентує громадськості свій рейтинг авторитетних дослідницьких університетів світу. Особливість цієї рейтингової системи полягає у переважній орієнтації на оцінюванні дослідницького потенціалу університетів світового класу. Основні індикатори та їх питома вага в здійснюванні оцінювання це: 1) якість освіти (10%); 2) рівень викладачів (40%); 3) результативність наукових досліджень (40%); 4) «академічна щільність», що показує результат здобутих досягнень за попередніми трьома критеріями поділений на чисельність постійних викладачів дослідницького університету (10%). Цей рейтинг фактично є ідеальною системою для ранжування результатів діяльності дослідницьких університетів на глобальному рівні [9].

– Рейтингова система «Таймс Томсон Рейтерс», започаткована у 2011 році. Даний рейтинг орієнтований на проведення глибокого оцінювання економічної діяльності та інтернаціоналізації дослідницьких університетів. Основними індикаторами для оцінювання виступають: 1) оцінювання навчального та викладацького середовища (30%), що містить в собі: а) якість навчання (15%); б) співвідношення викладачів та студентів (5%); в) співвідношення кількості присуджених ступенів доктора наук до інших ступенів (2,25%); г) кількість дисертацій, що були захищені до чисельності наукових співробітників (6%); д) фінансові приходи дослідницького університету по відношенню на одного наукового співробітника (2,25%); 2) оцінка фінансових надходжень від інноваційної діяльності та співпраці з промисловими суб'єктами в перерахунку на одно співробітника (2,5%); 3) усереднений індекс цитування опублікованих праць (30%); 4) Оцінювання дослідницької діяльності, що передбачає: а) оцінки якості дослідницького потенціалу (18%); б) обсяг фінансових надходжень від дослідницької діяльності в перерахунку на одного співробітника (6%); в) загальна кількість наукових праць на одного співробітника (6%). 5) оцінювання рівня інтернаціоналізації дослідницького університету, що містить в собі: а) співвідношення іноземних студентів до загальної чисельності студентів (2,5%); б) співвідношення викладачів до загальної чисельності викладачів (2,5%); співвідношення наукових публікацій, що були опубліковані у співавторстві з іноземними науковцями до загальної кількості наукових публікацій (2,5%) [10].

– Рейтингова система «QS World University Rankings» є провідним міжнародним інструментом, що передбачає комплексне оцінювання, в основному, рівня інтернаціоналізації дослідницьких університетів. Слід зауважити, що 50% балів від загальної оцінки дослідницького університету, формуються на основі суб'єктивних даних проведеного анкетування роботодавців та експертів. Загальна рейтингова оцінка формується на основі наступних індикаторів: 1) академічна репутація та імідж дослідницького університету, що оцінюється представниками академічного середовища (викладачами, науковцями, управлінцями) інших навчальних закладів (40%); 2) оцінювання роботодавцями якості освіти випускників (10%); індекс цитування наукових праць співробітників (20%); частка іноземних студентів (5%); частка іноземних викладачів (5%); співвідношення чисельності студентів та викладачів (20%) [11].

Наведені провідні рейтингові системи глобального рівня є потужними інструментами стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів за рахунок широких можливостей вимірювання міжнародної конкурентоспроможності авторитетним колом акредитованих експертів.

Спираючись на зазначений інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів розробимо механізм, що приводить у рух процес стратегічного управління та дає змогу системно розвинути, рис. 1.

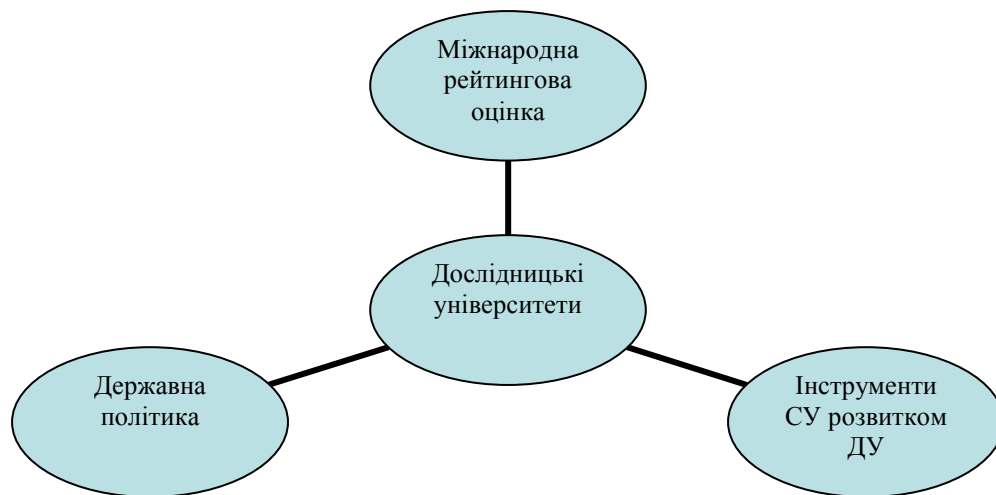


Рис. 1. Механізм стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів

Джерело: розроблено автором

Виходячи з рисунка 1, розкриємо зміст компонентів механізму стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів. На наш погляд, *міжнародна рейтингова оцінка* дає змогу дослідницьким університетам відчути свій реальний потенціал і виміряти, за допомогою авторитетних експертів, рівень своєї глобальної конкурентоспроможності. На основі цього, має формуватись *державна політика* розвитку дослідницьких університетів України на окрес стратегічної перспективи. Якщо, через рік результати міжнародного рейтингування стають гіршими, то державна політика має коригуватись щорічно у тактичній та оперативній перспективах. Спираючись на державну програму розвитку та в її рамках, дослідницькі університети України мають за допомогою зазначеного *інструментарію стратегічного управління розвитком* працювати над вдосконаленням своїх слабких місць, що були виявлені на основі аналізу рейтингових індикаторів останніх. Таке дослідження було проведено нами стосовно необхідної стратегії розвитку дослідницьких університетів Європейського Союзу в цілому, що було засновано на основі аналізу індикаторних показників університетів світового класу [12]. Фактично, рекомендації та пропозиції, що були викладені нами у даному дослідженні стосуються і Українських дослідницьких університетів.

Висновки. З проведеного дослідження отримано такі наукові результати. Запропоноване авторське визначення категорії «Інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів» дало змогу збалансувати категоріальний апарат стратегічного управління і чітко визначити сутність методів та засобів для розвитку дослідницьких університетів. Систематизований інструменти стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів дав змогу показати палітру методологічного знаряддя для здійснення підвищення їх основних потенціалів та сфер, що є ключовими у формуванні міжнародної конкурентоспроможності даних установ. Здійснене порівняння компетенцій рейтингових систем дослідницьких університетів, показало наявні обмеження та сфери впливу цих систем на різних рівнях оцінювання. Розроблений механізм стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів дає змогу забезпечити системну синхронізацію міжнародного вимірювання, державної політики та системи стратегічного управління дослідницьких університетів заради їх якісного розвитку.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямі є науковий пошук ефективного рейтингового інструментарію для вдосконалення національної системи ранжування вітчизняних дослідницьких університетів.

Література.

1. Визначено 6 пріоритетів інтеграції української науки в Європу – Колегія МОН затвердила проект дорожньої карти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/viznacheno-6-prioritiv-integraciyi-ukrayinskoyi-nauki-v-yevropu-kolegiya-mon-zatverdila-proekt-dorozhnoyi-karti>. – Дата перегляду 07.05.2018.

2. Побережний Р. О. Інструменти стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання / Р. О. Побережний // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2015" : мат. 11-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 7-9 грудня 2015 р. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – С. 202-206.

3. Ситницький М.В. Модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету / М. В. Ситницький // Бізнес Інформ. – 2018. – №5.

4. Русінова О. С. Системно-рефлексивний підхід до управління складовими розвитку промислового підприємства / О. С. Русінова, Т. Т. Жовковська // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2018. – №4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf. – Дата перегляду 07.05.2018.

5. Жилінська О.І. Глобалізаційні аспекти комерціалізації сфери вищої освіти / О. І. Жилінська, В. Є. Волошина // Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2013. – № 6 (147). – С. 44-51. DOI: 10.17721/1728-2667.2013/147-6/10

6. Сергей Курбатов: «Университетские рейтинги – это инструмент». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kibit.edu.ua/ru/events-posts/lekciya-sergeya-kurbatova>. – Дата перегляду 07.05.2018.

7. Ситницький М.В. Університетські рейтинги як інструменти розвитку: досвід функціонування рейтингових систем Польщі / М. В. Ситницький // Бізнес Інформ. – 2018. – №2. – С. 296–303.

8. Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.che.de/downloads/Berlin_Principles_IREG_534.pdf. – Accessed 07.05.2018.

9. Shanghai Ranking Academic Ranking of World Universities (ARWU) [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>. – Accessed 07.05.2018.

10. The Times Higher Education World University Rankings. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#survey-answer>. – Accessed 07.05.2018.

11. QS World University Rankings. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>. – Date of revision 07.05.2018.

12. Sitnicki M. Determining the Priorities of the Development of EU Research Universities' Based on the Analysis of Rating Indicators of the World-Class Universities / Maksym Sitnicki // Baltic Journal of European Studies. – 2018, – № 8 (1).

References.

1. Vyznachenno 6 priorytetiv integracii' ukrai'ns'koi' nauky v Jevropu – Kolegija MON zatverdyla proekt dorozhn'oi' karty (2018), available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/viznachenno-6-priorytetiv-integraciyi-ukrayinskoyi-nauki-v-yevropu-kolegiya-mon-zatverdila-proekt-dorozhnoyi-karti> (Accessed 07.05.2018).

2. Poberezhnyj, R. (2015). "Instruments of strategic management of enterprise development in modern economic conditions". *Doslidzhennja ta optymizacija ekonomichnyh procesiv "Optimum-2015"* [Research and optimization of economic processes "Optimum-2015"]: mat. 11-i' Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [mat. 11th International science-practice conf.], 7-9 grudnja 2015 r., Harkiv, Ukraine, pp. 202-206.

3. Sitnicki, M. (2018). Model of strategic management of the development of the research university. *Business inform*, vol. 5.

4. Rusinova, O.S. (2018). "System-reflexive approach to the management of components of the industrial enterprise development", *Effective economy*, vol. 4, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf (Accessed 07.05.2018).

5. Zhylinska, O. and Voloshina, V. (2013). "Globalization's aspects of higher education commercialization", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 6 (147), pp. 44-51. DOI: 10.17721/1728-2667.2013/147-6/10

6. Sergej Kurbatov: «Университетские рейтинги – jeto instrument» (2017), available at: <http://kibit.edu.ua/ru/events-posts/lekciya-sergeya-kurbatova> (Accessed 07.05.2018).

7. Sitnicki, M. (2018). University rankings as development tools: experience of functioning of rating systems of Poland, *Business inform*, vol. 2, pp. 296–303.

8. Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions (2006), available at: https://www.che.de/downloads/Berlin_Principles_IREG_534.pdf (Accessed 07.05.2018).

9. Shanghai Ranking Academic Ranking of World Universities (ARWU) (2018), available at: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html> (Accessed 07.05.2018).

10. The Times Higher Education World University Rankings (2018), available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#survey-answer> (Accessed 07.05.2018).

11. QS World University Rankings (2018), available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018> (Accessed 07.05.2018).

12. Sitnicki, M. (2018). Determining the Priorities of the Development of EU Research Universities' Based on the Analysis of Rating Indicators of the World-Class Universities, *Baltic Journal of European Studies*, vol. 8 (1).

Стаття надійшла до редакції 07.05.2018 р.