

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

©2018 СИТНИЦЬКИЙ М. В.

УДК 378.4:005.2

Ситницький М. В. Модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету

У статті обґрунтовано авторське визначення сутності економічної категорії «розвиток дослідницького університету» як перехід системи господарювання дослідницького університету в новий стан під впливом незворотних, спрямованих і закономірних змін техніки та технології організації навчальної та наукової діяльності. Це дало змогу висунути та обґрунтувати гіпотезу про те, що найбільшу ефективність розвитку здійснює стратегія вдосконалення пріоритетних потенціалів та сфер дослідницького університету за рахунок додаткового синергічного ефекту. Також введено нову управлінську категорію – «стратегічне управління розвитком дослідницького університету» – і запропоновано її авторське визначення як процесу формування та реалізації стратегічних цілей і програм для забезпечення переходу дослідницького університету в нову якість, як спосіб реагування на виклики у внутрішньому та зовнішньому середовищі заради досягнення генеральної місії установи. Дана модель дозволяє забезпечити реалізацію процесу стратегічного управління та комплексно розвиває перспективні потенціали та сфери діяльності дослідницького університету. Даний процес охарактеризовано у вигляді шести основних етапів, що базуються на зміні системи управління дослідницького університету в точці біфуркації, коли вже стара система дослідницького університету втрачає домінуючу роль під впливом нових аттракторів, які приводять систему в новий стан якісних змін.

Ключові слова: дослідницький університет, розвиток дослідницького університету, стратегічне управління розвитком дослідницького університету, модель стратегічного управління розвитком, процес стратегічного управління розвитком.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Ситницький Максим Васильович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: maksym.sitnicki@ukr.net

УДК 378.4:005.2

UDC 378.4:005.2

Ситницький М. В. Модель стратегического управления развитием исследовательского университета

В статье обосновано авторское определение сущности экономической категории «развитие исследовательского университета» как переход системы хозяйствования исследовательского университета в новое состояние под воздействием необратимых, сфокусированных и закономерных изменений техники и технологии организации учебной и научной деятельности. Это позволило выдвинуть и обосновать гипотезу о том, что наибольшую эффективность развития осуществляет стратегия совершенствования приоритетных потенциалов и сфер исследовательского университета за счет дополнительного синергетического эффекта. Также введена новая управленческая категория – «стратегическое управление развитием исследовательского университета» – и предложено ее авторское определение как процесса формирования и реализации стратегических целей и программ для обеспечения перехода исследовательского университета в новое качество, как способ реагирования на вызовы во внутренней и внешней среде ради достижения генеральной миссии учреждения. Данная модель позволяет обеспечить реализацию процесса стратегического управления и комплексно развивает перспективные потенциалы и сферы деятельности исследовательского университета. Данный процесс охарактеризован в виде шести основных этапов, основанных на изменении системы управления исследовательского университета в точке бифуркации, когда старая система исследовательского университета теряет доминирующую роль под влиянием новых аттракторов, которые приводят систему в новое состояние качественных изменений.

Ключевые слова: исследовательский университет, развитие исследовательского университета, стратегическое управление развитием исследовательского университета, модель стратегического управления развитием, процесс стратегического управления развитием.

Рис.: 1. Библ.: 13.

Ситницький Максим Васильович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: maksym.sitnicki@ukr.net

Sitnicki M. W. The Model of Strategic Management of Development of Research University

The article substantiates the author's own definition of the essence of economic category of «development of research university» as a transition of the management system of research university into a new status under the influence of irreversible, focused and natural changes of technique and technology of organization of educational and scientific activity. This has allowed to put forward and substantiate the hypothesis that the greatest efficiency of development is carried out by the strategy of perfection of priority potentials and spheres of research university at the expense of additional synergistic effect. Also a new management category of «strategic control of development of research university» is introduced and an author's own definition of it is proposed: a process of formation and implementation of strategic goals and programs to ensure the transition of research university in a new quality as a way to respond to challenges in the internal and external environment to achieve the general mission of the institution. This model provides implementation of process of strategic management and comprehensively develops perspective potentials and spheres of activity of research university. This process is described in six main stages based on the change of the management system of research university at the point of bifurcation, when the old system of research university loses the dominant role under the influence of new attractors that bring the system to a new status of quality change.

Keywords: research university, development of research university, strategic management of development of research university, model of strategic management of development, process of strategic management of development.

Fig.: 1. Bibl.: 13.

Sitnicki Maksym W. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: maksym.sitnicki@ukr.net

Прийшов час, коли традиційні методи управління дослідницькими університетами не дають бажаної ефективності. Темп прийняття управлінських рішень у ХХІ ст. настільки інтенсифі-

кувався, що вже сидіти на місці та чекати «рішення з гори» не вийде. Ті управлінці дослідницьких університетів, які ще цього не усвідомили, приречені на професійну непридатність та інституційну відсталість.

Йдеться про менеджмент морально застарілих інертних систем управління дослідницькими університетами, що не забезпечує влучного реагування на зміни та відхилення в зовнішньому та внутрішньому середовищі, яке постійно нарощує конкурентний характер і є безжалісним до слабких суб'єктів. За таких умов національні дослідницькі університети мають провести реінжиніринг систем менеджменту та на решті обрати управлінців, що є конкурентними на глобальному ринку праці та здатні провести прогресивні реформи, базуючись на стратегічному підході до управління. Саме такі важливі кроки не дадуть законсервувати і так уже відстаючу від глобальних тенденцій сферу науки та освіти України.

Переваги стратегічного управління проявляються в забезпеченні довгострокової перспективи дослідницького університету щодо контролювання ситуації в галузі та моніторингу потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ. Менеджмент – це мистецтво, що несе в собі велику відповідальність перед суспільством та високу місію розвитку цього суспільства в різноманітних сферах його активності. Дослідницькі університети є одними з ключових інституцій суспільства, що виконують функції його формування та інтелектуального збагачення. Тому розвиток дослідницьких університетів через стратегічне управління є системним підходом, що дасть змогу всебічно урахувати інтереси суспільства у коротко- та довгостроковому періодах.

З огляду на зазначені аргументи розробка моделі стратегічного управління розвитком дослідницького університету є актуальним і своєчасним напрямом дослідження і дасть змогу збагатити підходи до менеджменту в сучасних умовах розвитку сфери науки та освіти в Україні.

Теоретичним аспектам розробки моделі стратегічного менеджменту організацій присвячені публікації низки класиків сфери управління.

За підходом американського вченого І. Ансофа, в основу моделі стратегічного управління організацією має бути покладено рішення, що необхідно приймати у процесі формування стратегії. Ці рішення мають стосуватись: оцінювання потенціалу організації; діагностики зовнішніх і внутрішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і завдань; стратегічних рішень щодо формування стратегії диверсифікації; розробки конкурентної стратегії організації; формування окремих компонентів стратегії, що забезпечує конкурентне лідерство на ринку галузі [1]. Незважаючи на те, що наукові ідеї автора мають вже майже тридцятирічний термін, але ця сформована концепція заслуговує на увагу і зараз.

Також власні погляди на ефективність функціонування моделі стратегічного управління організаціями представляли: М. Мескон, А. Томпсон, Дж. Стрикленд, О. Віханський, С. Попов та інші. Се-

ред українських авторів слід виділити фундаментальну працю З. Шершньової [2], що зробила вагомий внесок у розвиток наукового обґрунтування менеджменту в Україні. Значний внесок автора стосується систематизації поглядів світових учених з питань теорії та практики стратегічного менеджменту та надання власної концепції формування системи стратегічного менеджменту організації з чіткою деталізацією всіх процесів та етапів.

Серед представників польської школи стратегічного менеджменту слід виділити роботи авторитетного професора Варшавського університету, радника президента Польщі зі стратегічного управління Кшиштофа Облуйя (*K. Obłój*) [3]. Автор у своїх дослідженнях наголошує, що для ефективного стратегічного управління організаціями різного типу, перш за все, необхідно комплексно ідентифікувати оточуюче середовище та прагматично оцінити внутрішні ресурси. І лише після цього слід рухатися до формування та реалізації стратегії розвитку організації, забезпечуючи досягнення її місії.

Питання переосмислення ролі та історичних етапів формування місії дослідницького університету від середньовіччя і до сучасних часів було детально досліджено нами в попередніх публікаціях [4].

Наведений вище теоретичний фундамент дав змогу впроваджувати стратегічне управління в діяльність дослідницьких університетів України. Це спричинило публікаційну активність вітчизняних учених стосовно особливостей розвитку університетів України [5], окремих аспектів державного управління розвитком університетів [6], питань впровадження стратегічного підходу до управління у вищих навчальних закладах [7].

Представниця Національного університету «Львівська політехніка» О. Мрихіна у своїй науковій праці [8] системно проаналізувала передумови провадження трансферу технологій з університетів у бізнес-середовище та розробила на цій основі концептуальну модель системи стратегічного розвитку університету [8, с. 133] із визначенням у ній місця та ролі трансферу технологій. Разом з цим, автор показала особливе значення трансферу технологій у системах стратегічного розвитку університетів, що дає більш комплексне уявлення про ключові компоненти, необхідні для стратегічного розвитку дослідницьких університетів. Ця праця ще раз підкреслила необхідність широкого впровадження стратегічного підходу до управління.

Концептуальні засади створення та розвитку глобального дослідницького університету розглянуто у праці Р. Мессер (*R. Messer*) [9]. Аспекти реалізації університетської місії через розвиток талантів з інноваційним типом мислення в докторантурі, післядипломному та ранньому кар'єрному рівнях досліджено L. Holm-Nielsen, K. Thorn, O. Dørup, T. Huey в [10].

Стратегічний розвиток сучасної моделі дослідницького університету, що базується на наданні максимальної автономії його факультетам і професорсько-викладацькому складу, розкрито М. Sauder [11].

Сучасні моделі дослідницьких університетів та перспективи їх розбудови в Україні у своїй науковій праці висвітлив В. Сацик [12].

Втім, потребує розробки модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

Головною *метою* статті є розробка моделі розвитку сучасного дослідницького університету, що визначає ключові напрями його системного перетворення в нову якість.

Виходячи з цілі в роботі було поставлено такі *завдання*:

- ✦ розкрити авторську сутність категорії «розвиток дослідницького університету» та систематизувати його характеристики і причини;
- ✦ запропонувати та розкрити авторське визначення управлінської категорії «стратегічне управління розвитком дослідницького університету»;
- ✦ розробити модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету та розкрити зміст її складових;
- ✦ охарактеризувати процес стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

Основна *гіпотеза* дослідження полягає в тому, що у XXI ст. стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів необхідно розглядати у двох площинах:

- ✦ *пріоритетні напрями розвитку* – мають на увазі ті сфери діяльності дослідницького університету, що мають значний інноваційний та інтелектуальний потенціал і дають змогу оперативно втілити управлінські рішення і, тим самим, забезпечити перехід установи в нову якість, що формує вищий рівень глобальної та національної конкурентоспроможності. Ми робимо акцент на пріоритетності даного способу розвитку, тому що він дає змогу спрямувати значні ресурси на ті потенціали, які можуть отримати світове конкурентоспроможне лідерство і, як наслідок, за рахунок отриманих дивідендів від цього здійснити комплексний розвиток усіх сфер дослідницького університету, що його потребують;
- ✦ *комплексний розвиток* – характеризується розробкою та реалізацією довгострокової програми переходу дослідницького університету в нову якість, що забезпечує інтеграційну цілісність основних компонентів шляхом масштабного підвищення потенціалу базових сфер діяльності установи на засадах системності та паритетності для забезпечен-

ня реалізації стратегічних цілей та генеральної місії. На нашу думку, цей спосіб розвитку не є достатньо ефективним з огляду на розпорошеність ресурсів на ті сфери, які взагалі, можливо, потребують ліквідації та тільки відтягують і блокують розвиток пріоритетних та інноваційно перспективних. Врешті-решт буде повторюватися замкнуте коло по схемі «інвестували в усе, і нічого не принесло плоди». І, як наслідок, у сальдо залишається знову нестача фінансових ресурсів і технологічний занепад. А головне, відсутність стратегічного бачення стосовно того, де не брати, а заробляти (!) ці фінансові ресурси.

Унікальний дослідницький авторитет університетів дає змогу планувати його довгостроковий розвиток і тим самим забезпечувати прогнозовані тренди еволюціонування та переходу в нову якість. Разом із цим, інтенсифікація технологічного прогресу спонукає до розставлення та вирішення пріоритетних (першочергових) завдань дослідницьких університетів уже зараз, заради утримання власної конкурентної позиції.

Якщо розглядати сутність розвитку як явища, то слід зазначити, що відповідно до [13] його джерелом є виникаюча необхідність суб'єкта переходу в новий стан. Він спонукає до дій і процесів, унаслідок яких відбувається зміна якості. Природа розвитку пояснюється закономірною необхідністю кожної системи забезпечувати процес самоорганізації.

Відповідно, і дослідницькі університети потребують самоорганізації, що забезпечує їх неспинний рух в нову якість, що є вищою від попередньої.

Основними *характеристиками розвитку дослідницьких університетів* вважаємо такі:

- ✦ незворотність змін у системі стратегічного управління університету;
- ✦ спрямованість змін на вирішення певної проблемної ситуації;
- ✦ закономірність змін при настанні обставин, що спричиняють потребу в розвитку окремих сфер чи дослідницького університету в цілому.

Відповідно до наведених характеристик і враховуючи те, що дослідницький університет являє собою відкриту систему організованих множинних елементів, надамо авторське визначення економічній категорії «розвиток дослідницького університету».

Розвиток дослідницького університету – це перехід системи господарювання дослідницького університету в новий стан під впливом незворотних, спрямованих і закономірних змін техніки та технології організації навчальної та наукової діяльності.

Причинами, що спонукають до розвитку дослідницького університету, можуть виступати явища різного характеру та змісту, що порушують його ста-

більність, але як найголовніші вважаємо за необхідне виділити такі:

- ✦ реалізація інноваційних ідей у дослідницькому університеті;
- ✦ необхідність адаптації до нового зовнішнього середовища;
- ✦ необхідність розв'язання суперечностей у внутрішньому середовищі;
- ✦ потреба в прогресі, що спричиняє вдосконалення системи на фундаменті еволюційних чи революційних змін;
- ✦ зупинення деструктивних процесів у системі, що були спричинені попередніми процесами розвитку дослідницького університету.

Застосовуючи інструменти стратегічного управління до розвитку дослідницького університету, отримуємо новий пласт економічних понять. Спираючись на це, пропонуємо ввести в обіг категоріального апарату управлінської науки нову категорію – «стратегічне управління розвитком дослідницького університету», що має такий зміст.

Стратегічне управління розвитком дослідницького університету – це процес формування та реалізації стратегічних цілей і програм для забезпечення переходу дослідницького університету в нову якість як спосіб реагування на виклики у внутрішньому та зовнішньому середовищі заради досягнення генеральної місії установи.

Для унаочнення практичної реалізації даного явища розробимо модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету (рис. 1).

Відповідно до авторської моделі, наданої на рис. 1, розкриємо зміст її складових.

Місія дослідницького університету є основним орієнтиром діяльності цієї установи, що відображає її цінності та візію розвитку. Як показало попереднє дослідження еволюції місії дослідницького університету [4], вона має схильність до трансформації, змін та уточнення відповідно до сучасності.

Оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища та діагностика сильних і слабких сторін дослідницького університету викликано необхідністю ідентифікації власного рівня конкурентоспроможності на глобальному ринку освітніх і наукових послуг. Це дає змогу виміряти стан потенціалів дослідницького університету та посилити їх у перспективі.

Стратегічні цілі та стратегія розвитку дослідницького університету формуються під впливом виникаючих потреб і запитів, що виходять з внутрішнього та зовнішнього середовища. Після встановлення стратегічних цілей відбувається визначення стратегії розвитку дослідницького університету, що забезпечує поступове досягнення цих цілей. Стратегічний розвиток може відбуватися за різними сценаріями, що спричинені стратегією.

Контроль за виконанням стратегії розвитку необхідний для моніторингу правильності реалізації стратегічних кроків, що були заздалегідь визначені. Якщо з'являються певні відхилення, то виникає необхідність в оцінюванні результатів виконання стратегії розвитку та її коригуванні. Цей компонент замикає процес і дає старт новому колу стратегічних дій.

Сучасний довгостроковий (стратегічний) розвиток, як диктують умови ХХІ ст., має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей від 5 до 20 років. Цей термін обґрунтовується усталеним періодом класичного життєвого циклу пріоритетних напрямів науки і техніки. Короткостроковий (тактичний та оперативний) розвиток може тривати протягом 3–5 років.

Процес розвитку відбувається в точці біфуркації, коли вже стара система дослідницького університету втрачає домінуючу роль під впливом нових атракторів, які приводять систему в новий стан якісних змін. Ідентифікувавши дане явище, вважаємо за необхідне детально розкрити логіку процесу стратегічного управління розвитком дослідницького університету шляхом його етапізації.

На *першому етапі* відбувається зміна складу елементів системи дослідницького університету як єдиного організму (шок).

На *другому етапі* зазнає змін управлінська структура системи.

На *третьому етапі* відбувається вибір домінантного атрактора для подальшого розвитку (стрибок у нову якість).

На *четвертому етапі* змінюється порядок функціонування дослідницького університету (відбувається стабілізація).

На *п'ятому етапі* система управління дослідницького університету стає нестабільною, відбуваються флуктуації (зміни, коливання).

На *шостому етапі*, вже в новому стані, система управління дослідницького університету опиняється в точці біфуркації (настає «катастрофа»). Відбувається порушення стійкості системи управління дослідницького університету, завдяки чому вона набуває якісно нового, бажаного стану.

ВИСНОВКИ

Запропоновані нові економічні категорії – «розвиток дослідницького університету» та «стратегічне управління розвитком дослідницького університету» – дали змогу збагатити категоріальний апарат стратегічного менеджменту та більш точно ідентифікувати процеси розвитку, що відбуваються навколо діяльності дослідницьких університетів.

Розроблена модель стратегічного управління дослідницького університету систематизувала в собі основні компоненти, що необхідні для забезпечення ефективного встановлення та реалізації стратегіч-

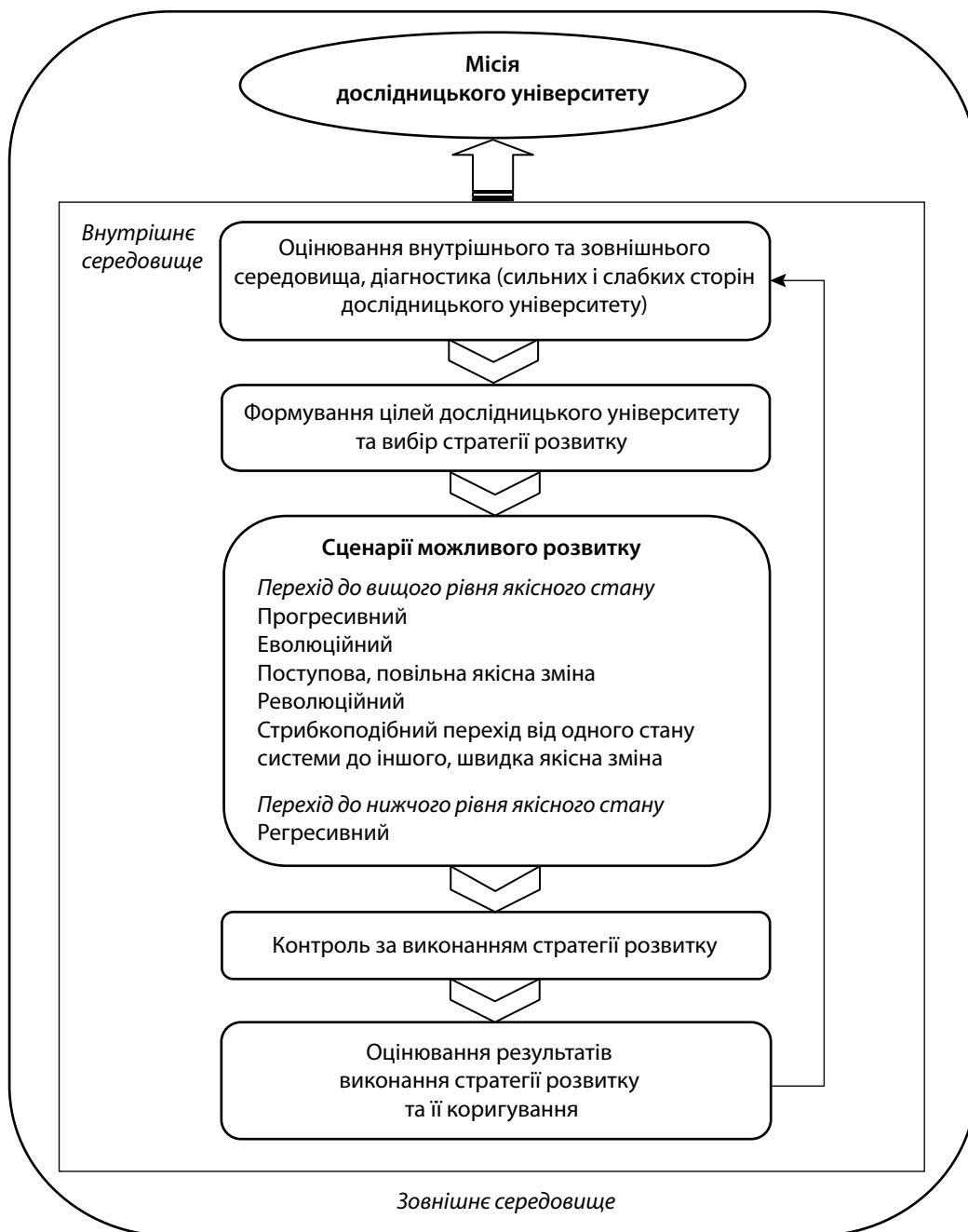


Рис. 1. Модель стратегічного управління розвитком дослідницького університету

Джерело: авторська розробка.

них цілей та місії установ даного типу. Запропоновані шість етапів процесу стратегічного управління розвитком дослідницького університету дали змогу якісно охарактеризувати повний замкнутий цикл – від початку процесу розвитку і до стадії його завершення.

Вважаємо, що найоптимальніший шлях розвитку дослідницького університету, це, перш за все, – реалізація стратегічного управління пріоритетними напрямками, що мають значний інноваційний потенціал. Саме в цьому випадку результати управління з високою ймовірністю принесуть очікувані сподівання, а в окремих випадках і перевершать

їх. Мова йде про синергетичний ефект, що може проявитися в результаті спрямування всіх управлінських і значних фінансових ресурсів на те, що можна розвинути краще за все. У результаті даний потенціал чи сфера отримує лідируючі позиції в галузі чи взагалі на глобальному рівні. І за принципом «переможець отримує все» дослідницький університет, за рахунок отриманих ресурсів від комерціалізації свого найкращого потенціалу, зможе здійснити комплексний розвиток тих сфер, що давно його потребують, але не мають на це ресурсів.

Гіпотеза, висунута на початку даного дослідження, отримала своє підтвердження. Найвища ефектив-

ність від стратегічного управління розвитком дослідницького університету буде забезпечуватися тільки при першочерговому розвитку його пріоритетних сфер і потенціалів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 319 с.
2. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. **Облój К.** Strategia organizacji. Wydanie III. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa, 2014. 416 s.
4. **Ситницький М. В.** Місія та сфери прояву феномена дослідницького університету. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 96–101.
5. **Кравченко О. І.** Особливості стратегічного розвитку університетів України. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Сер.: Педагогічні науки*. 2016. № 32. С. 7–17.
6. **Медведєв І. А.** Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 220 с.
7. **Натрошвілі С. Г.** Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
8. **Мрихіна О. Б.** Сутність та значення трансферу технологій в умовах стратегічного розвитку університетів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 128–139.
9. **Messer R.** Buildituaця ng a World Class University. *Business Intelligence Journal*. 2010. Vol. 3. No. 1. P. 75–81.
10. **Holm-Nielsen L. B., Thorn K., Dørup O. J., and Huey T.** Talent development as a university mission: The Quadruple Helix. *Higher Education Management and Policy*. 2013. Vol. 24. Issue 2. P. 99–113. doi: 10.1787/17269822.
11. **Sauder M.** The Modern Research University: Outside and In. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*. 2010. Vol. 39. Issue 5. P. 540–544. doi: 10.1177/0094306110380382c.
12. **Сацик В.** Сучасні моделі дослідницьких університетів: витоки, стратегії розвитку та перспективи розбудови в Україні. *Ідеологія і політика*. 2012. № 2. С. 25–39.
13. **Розвиток // Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Буцел. 5-те вид. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.**

REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Holm-Nielsen, L. B. et al. "Talent development as a university mission: The Quadruple Helix". *Higher Education Management and Policy*. Vol. 24, no. 2 (2013): 99-113. doi: 10.1787/17269822
- Kravchenko, O. I. "Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku universytetiv Ukrainy" [Features of strategic development of universities of Ukraine]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Seriiia : Pedahohichni nauky*, no. 32 (2016): 7-17.
- Medvediev, I. A. *Derzhavne upravlinnia rozvytkom universytetu: teoretychni ta prykladni aspekty* [State Department for University Development: Theoretical and Applied Aspects]. Kharkiv: KharRI NADU «Mahistr», 2011.
- Messer, R. "Building a World Class University". *Business Intelligence Journal*. Vol. 3, no. 1 (2010): 75-81.
- Mrykhina, O. B. "Sutnist ta zachennia transferu tekhnolohii v umovakh stratehichnoho rozvytku universytetiv" [Essence and importance of technology transfer in the context of strategic development of universities]. *Biznes Inform*, no. 1 (2018): 128-139.
- Natroshvili, S. H. *Stratehichne upravlinnia vishchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNUITD, 2015.
- Obloj, K. *Strategia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014.
- "Rozvytok" [Development]. In *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukraïnskoi movy*. K. ; Ірпін: Perun, 2005.
- Satsyk, V. "Suchasni modeli doslidnytskykh universytetiv: vytyky, stratehii rozvytku ta perspektyvy rozbudovy v Ukraini" [Modern Models of Research Universities: Origins, Development Strategies and Perspectives for Development in Ukraine]. *Ideolohiia i polityka*, no. 2 (2012): 25-39.
- Sauder, M. "The Modern Research University: Outside and In". *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*, no. 39 (5) (2010): 540-544. doi: 10.1177/0094306110380382c
- Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Sitnicki, M. W. "Misiia ta sfery proiavu fenomenu doslidnytskoho universytetu" [Mission and sphere of manifestation of the phenomenon of the research university]. *Biznes Inform*, no. 4 (2018): 96-101.