

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА)»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

СЕРГІЄНКА РУСЛАНА РУСЛАНОВИЧА

**Науковий керівник:
д.е.н., проф. Ситницький Максим Васильович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №_ від__ травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
СЕРГІЄНКА РУСЛАНА РУСЛАНОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком дослідницького університету (на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка)»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 01.05.2023 - 03.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні, практичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - узагальнення теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Завдання:

6.1 розкрити поняття дослідницький університет як соціальний та економічний феномен;

6.2 показати місію та сфери прояву феномену дослідницького університету;

6.3 висвітлити інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницького університету;

6.4 дослідити організаційно економічну характеристику Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

- 6.5 системно оцінити інноваційний потенціал Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- 6.6 розкрити процес рейтингування, як інструменту стратегічного управління розвитком дослідницького університету;
- 6.7 ідентифікувати проблеми в стратегічному управлінні розвитком дослідницького університету;
- 6.8 дослідити глобальні практики стратегічного управлінні розвитком дослідницького університету;
- 6.9 запропонувати організаційні заходи з вдосконалення стратегічного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Стажування у РМО-офісі для здобуття професійної кваліфікації	вересень – грудень 2022
5.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
6.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
7.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
10.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
11.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
12.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05-03.05.2023
13.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 09.05.2023
14.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 10.05.2023
15.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	11.05.-15.05.2023
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
РОЗВИТКОМ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ	
7	
1.1. Дослідницький університет як соціальний та економічний феномен.....	7
1.2. Інструментарій стратегічного управління розвиткомдослідницького	
університету	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА..... СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯРОЗВИТКОМ	
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТА ІМЕНІ ТАРАСА	
ШЕВЧЕНКА	
26	
2.1. Організаційно економічна характеристика	26
2.2. Рейтингування як інструмент стратегічного управління.....	31
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ У ПРАКТИКУ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО	
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА	
41	
3.1. Глобальні практики стратегічного управління розвиткомдослідницьким	
університетом	41
3.2. Вдосконалення стратегічного управління дослідницькогоуніверситету	49
ВИСНОВКИ.....	67
Список використаних джерел	72
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми стратегічного управління розвитком дослідницького університету тісно пов'язана із викликами, які постають перед Україною щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в сучасному світі. Подібно до того, як сектор інноваційної діяльності є важливим для забезпечення економічної безпеки держави та її міжнародної конкурентоспроможності, дослідницькі університети відіграють вирішальну роль у просуванні знань та стимулюванні інновацій у різних сферах.

У сучасному глобалізованому світі дослідницькі університети повинні бути в авангарді наукових досліджень і технологічного прогресу, щоб зберегти свої позиції провідних закладів вищої освіти. Розробляючи ефективні стратегії управління науковою діяльністю, університети можуть краще сприяти економічному розвитку своїх регіонів і націй.

Стратегічне управління розвитком дослідницького університету має важливе значення для залучення найкращих талантів, проведення передових досліджень і створення нових можливостей для співпраці з промисловістю та іншими зацікавленими сторонами. Відсутність теоретичного та практичного обґрунтування такого планування може перешкоджати зростанню та розвитку дослідницьких університетів, що призведе до потенційної втрати міжнародної конкурентоспроможності.

Тому виникає потреба у дослідженні теоретичних і практичних аспектів ефективного стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів. Це включає розробку ефективних методологій для оцінки та впровадження таких планів та їх застосування на практиці.

Таким чином, актуальність теми стратегічного управління розвитком дослідницького університету має вирішальне значення для економічного розвитку та конкурентоспроможності України в сучасному світі.

Слід відзначити, що теоретичними та методичними проблемами розробки стратегічного управління розвитком дослідницького університету

займалась велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених. Фундаментальний внесок зробили наступні зарубіжні вчені: Гумбольдт В., Герман В., І. Ансофф, Д. Барней, Маргінсон С., Левін Г., Кінг К., Ніланд Дж., Фінкелстейн М., Ванг Я., Ченг Я., Ліу Н., Б. Вернефел, Д. Кімберлі, Вест Ч., Кроу М., Мертен А., Л. Кларк, Д. Маккан, Д. Морган, Д. Мілліман, Трайтенберг М., Салмі Дж., Д. О'Ніл, Д. Прескотт, К. Прахалад, Г. Томас, Гордон Р., Гудфеллов Р., Ліа М, Д. Тіс, Г. Хемел, Салмі Д. та ін. Серед вітчизняних вчених дослідження у цьому напрямку здійснювали: Л. Абалкін, В. Базилевич, В. Балан, Л. Балабанова, Т. Білорус, Є. Бридун, З. Варналій, О. Віханський, О. Грішнова, О. Герасименко, Н. Гончарова, Л. Довгань, О. Длігач, О. Жилінська, І. Ігнат'єва, В. Єгоншин, В. Євтушевський, А. Кібанов, П. Кухта, К. Ковальська, І. Лукінов, І. Лютий, Н. Любушкіна, М. Михасюк, С. Покропивний, В. Самочкін, А. Старостіна, М. Ситницький, С. Фірсова, Д. Черваньов, О. Черняк, Г. Филюк, А. Шегда, З. Шершньова, Е. Яковенко., Сацик В., Альбах Ф., Віссем Й., Айдрус І., Філіпов В., Супян В., Пелікан Я., Губерський Л., Бугров В., Базилевич В., Філіпенко А., Закусил О., Черняк О., Жилінська О., Черваньов Д., Калашніков С., Курбатов С., Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж., Зубрицька М., Кузьмін О., Маслак О., Мельник О., Жук Л., Удовиченко Т., Єгорова І., Павленко А., Антонюк Л., Василькова Н., Слюсаренко О., Курбатов С., Романовський О..

Проте аналіз робіт, пов'язаних з зазначеною тематикою, свідчить, що окремі питання розробки стратегічного управління розвитком дослідницького університету залишаються дискусійними та потребують подальших наукових досліджень.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Для досягнення мети у роботі поставленні і вирішені наступні **завдання:**

- розкрити поняття дослідницький університет як соціальний та економічний феномен;
- показати місію та сфери прояву феномену дослідницького університету;
- висвітлити інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницького університету;
- дослідити організаційно економічну характеристику Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- системно оцінити інноваційний потенціал Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- розкрити процес рейтингування, як інструменту стратегічного управління розвитком дослідницького університету;
- ідентифікувати проблеми в стратегічному управлінні розвитком дослідницького університету;
- дослідити глобальні практики стратегічного управлінні розвитком дослідницького університету;
- запропонувати організаційні заходи з вдосконалення стратегічного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Об’єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

Предметом є теоретичні, практичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу магістерської роботи складають наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері економіки та стратегічного планування. У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного пошуку; логічного узагальнення; системного підходу; процесного підходу;

адміністративного підходу; кількісного підходу; експертних оцінок; графічний; портфельного аналізу; комплексного підходу.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані соціально-економічного розвитку України Державної служби статистики України, законодавчі акти, звітність дослідницьких університетів, періодичні видання, наукові збірники, матеріали науково-практичних конференцій, монографії і друковані праці українських та закордонних учених з проблем теорії та практики стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

1.1. Дослідницький університет як соціальний та економічний феномен

Дослідницькі університети мають довгу історію, починаючи з раннього сучасного періоду, коли в Європі були засновані такі університети, як Оксфорд і Кембридж. Однак лише в 19 столітті з'явився сучасний дослідницький університет із заснуванням таких університетів, як Джонса Гопкінса, Гарвард і Берлінський університет. Ці університети були засновані на принципі, згідно з яким дослідження та стипендія повинні бути центральною частиною вищої освіти, і що університети повинні сприяти розвитку нових знань і розвитку суспільства. Питання стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів актуалізується в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та інших сфер соціально-економічної діяльності суспільства. Класичне розуміння університетів як трансляторів знань має бути доповнене низкою додаткових функцій, які дослідницькі університети почали реалізовувати з огляду на нові соціальні вимоги під впливом технічного прогресу. Зараз його головним завданням є підготовка дослідницьких університетів до сучасної прогресивної епохи цифрового світу. Інститути суспільного значення мають бути оптимізовані для гармонійного розвитку та життєдіяльності майбутніх поколінь творчо мислячих людей.

Для подальшого розгляду питання стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів необхідно розкрити основні поняття, а саме категорію «дослідницький університет» та поняття «стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів».

«Точне логічне визначення понять – умова істинного знання...»

Джерело [13]

В додатку А та Б розглянуті підходи різних авторів, щодо поняття «стратегічне» та поняття «стратегічне управління». Усі визначення

стратегічного управління пов'язані з процесом прийняття рішень, які впливають на довгостроковий успіх організації. Однак існують відмінності в акцентах і фокусі. Для кращого розуміння зробимо порівняльний аналіз визначень різних авторів. Визначення Канемана наголошує на прорахованому підході стратегічного управління в досягненні довгострокових цілей, тоді як визначення Портера зосереджується на розподілі ресурсів для досягнення конкурентної переваги. Визначення Румельта підкреслює важливість розгляду майбутнього впливу рішень на позицію організації на ринку, тоді як визначення Говіндараджана підкреслює важливість отримання стійкої конкурентної переваги над конкурентами. Визначення Оме наголошує на свідомому виборі дій, які вживає організація для досягнення успіху в конкурентному середовищі, тоді як визначення Коттера наголошує на здатності планувати та виконувати проекти, спрямовані на досягнення конкретних бізнес-цілей. Визначення Друкера наголошує на процесі визначення довгострокового розвитку компанії та розподілі ресурсів для досягнення цього напрямку, тоді як визначення Гріна наголошує на мисленні наперед і передбаченні змін і викликів. Визначення Лінча наголошує на активному процесі створення та впровадження плану для досягнення цілей і завдань організації, тоді як визначення Крістенсена наголошує на прийнятті рішень, які відповідають цілям і завданням організації та підтримують їх. Артур А. Томпсон-молодший і А. Дж. Стрікленд III і Джеррі Джонсон, Кеван Шоулз і Річард Вітінгтон зосереджуються на формулюванні та реалізації цілей і завдань, причому останній наголошує на необхідних ресурсах і діях для досягнення цих цілей. Джон А. Пірс II і Річард Б. Робінсон молодший і Джеймс А. Ф. Стоунер, Р. Едвард Фрімен і Деніел Р. Гілберт молодший так само наголошують на процесі визначення цілей і політики, розподілу ресурсів і вимірювання прогресу. Кріс Арджиріс описує стратегічне управління як прийняття рішень щодо стратегії та її реалізації, тоді як Чарльз В. Л. Хілл і Гарет Р. Джонс зосереджуються на створенні та підтримці конкурентної переваги шляхом

поєднання ресурсів із можливостями та загрозами навколишнього середовища. Визначення Майкла Портера є лаконічним і наголошує на довгостроковій ефективності корпорацій. Р. Дуетн Айрланд і Роберт Е. Хоскіссон розглядають стратегічне управління як процес управління ресурсами для досягнення цілей і подолання викликів, тоді як Річард М. Ходжеттс і Фред Лутанс зосереджуються на системному підході до передбачення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Нарешті, Фред Р. Девід і Форест Р. Девід розглядають стратегічне управління як процес узгодження бачення, місії та цінностей організації з її стратегією, структурою, системами та культурою для створення конкурентних переваг і сталого зростання.

Отже, усі ці визначення підкреслюють важливість довгострокового мислення та планування для досягнення організаційного успіху, але кожне з них робить акцент на різних аспектах процесу стратегічного управління. Усі автори підкреслюють важливість оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища та вирівнювання ресурсів для створення конкурентної переваги та сталого зростання.

Для формування власного визначення необхідно класифікувати типи університетів у глобальному середовищі, визначити відмінності дослідницького університету від інших, дослідити еволюцію дослідницького університету як соціального та економічного феномену, його роль та місію в сучасному контексті та пріоритети розвитку.

Вищі навчальні заклади відіграють вирішальну роль у розвитку інтелектуальних та академічних можливостей людей, а також сприяють соціальному, економічному та культурному розвитку націй. Університети відрізняються за своїми завданнями, структурою та функціями, і їх можна класифікувати на різні типи на основі їхніх характеристик і цілей. Отже, сформуємо визначення, з метою висвітлення унікальних рис та характеристик кожного типу університету, що в подальшому дасть розуміння їхньої ролі у формуванні ландшафту вищої освіти:

- Цифровий університет дослідницького типу — університет, який надає пріоритет цифровим технологіям як основному компоненту своїх дослідницьких і освітніх програм. Він часто наголошує на онлайн або дистанційному навчанні та використовує технології для просування досліджень та інновацій.
- Національний університет — університет, який засновано, фінансується та керується урядом певної країни. Вона часто ставить на пріоритет національні інтереси та відіграє вирішальну роль у розвитку системи освіти країни, економіки та суспільства.
- Корпоративні університети — університет, створений і керований корпорацією або суб'єктом підприємницької діяльності для надання освіти та навчання своїм працівникам. Він часто зосереджується на розвитку навичок і знань, які є специфічними для галузі або бізнес-операцій корпорації.
- Підприємницький університет дослідницького типу — університет, який наголошує на підприємстві та інноваціях як на основних компонентах своїх дослідницьких та освітніх програм. Він часто співпрацює з підприємствами та промисловістю для просування досліджень та інновацій і заохочує своїх студентів і викладачів розпочинати власний бізнес і комерціалізувати свої дослідження.
- Дослідницький університет — за Салмі Д. це синонім поняття «університету світового класу», це тип вищого навчального закладу, який характеризується своєю основною місією, яка зосереджується на наукових дослідженнях. Дослідницькі університети відіграють важливу роль у суспільстві як рушії інновацій, економічного зростання та соціального прогресу. Одним із основних способів, за допомогою яких дослідницькі університети роблять внесок у суспільство, є генерування нових знань. На місцевому рівні дослідницькі університети часто є головними роботодавцями, які забезпечують роботу для викладачів, співробітників і студентів, а

також роблять внесок у розвиток місцевої економіки через свою дослідницьку діяльність.

Хоча всі університети певною мірою займаються дослідженнями, різниця між дослідницьким університетом і іншими типами університетів полягає в акценті, який приділяється дослідженням. У дослідницькому університеті дослідження розглядається як основна місія, а їхні викладачі, як правило, є висококваліфікованими та поважаними у своїх галузях. Дослідження, які проводяться в цих університетах, часто є вузькоспеціалізованими, передовими та спрямованими на отримання результатів досліджень, які сприятимуть національному та світовому розвитку досліджуваної галузі. Крім того, дослідницькі університети часто мають більше ресурсів, виділених на дослідження, включаючи найсучасніші лабораторії, обладнання та фінансування. Дослідницькі університети також можуть створювати нові компанії та технології, які можуть сприяти економічному зростанню та створювати нові робочі місця. У всьому світі дослідницькі університети є важливими рушійними силами інновацій та конкурентоспроможності, сприяючи розвитку нових галузей і технологій, які можуть трансформувати суспільства та економіку.

Незважаючи на великий внесок у суспільство, дослідницькі університети стикаються з низкою проблем у 21 столітті. Однією з найбільших проблем є зростаючий тиск, щоб продемонструвати їхній вплив і цінність як фінансовим органам, так і суспільству в цілому. Дослідницькі університети повинні продовжувати генерувати нові знання та стимулювати інновації, а також демонструвати, що їх діяльність узгоджується з потребами та пріоритетами суспільства. Це вимагає ретельного балансування, оскільки університети повинні орієнтуватися в складних і часто конкуруючих вимогах досконалості досліджень, соціального впливу та економічної стійкості.

Стратегічне управління розвитком дослідницького університету стосується процесу визначення місії, бачення, цілей дослідницького університету та розробки плану їх досягнення таким чином, щоб сприяти

зростанню, інноваціям та сталості. Це передбачає визначення пріоритетів можливостей для досліджень, фінансування, партнерства та співпраці, а також управління ризиками та невизначеністю, пов'язаними зі змінами у фінансуванні, нормативному середовищі та технологічним прогресом. Ефективне стратегічне управління розвитком дослідницького університету вимагає глибокого розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін університету, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на його роботу та репутацію. Метою стратегічного управління в цьому контексті є створення стійкої конкурентної переваги для університету, залучення й утримання найкращих талантів, а також сприяння розвитку знань і покращенню суспільства.

В українському законодавстві в «законі про вищу освіту» існує поняття дослідницький університет, а саме в статті 30[118], сутність поняття описує дослідницький університет як заклад вищої освіти, який відіграє важливу роль у розвитку держави через інтеграцію освіти, науки та інновацій. Визначення підкреслює важливість визнаних наукових досягнень, міждисциплінарних досліджень та стимулювання науково-технічної та інноваційної діяльності. Також зазначено, що статус дослідницького університету надається строком на п'ять років і може бути наданий, скасований або продовжений Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки[118].

Основними пунктами поняття дослідницького університету в «законі про вищу освіту» є:

- Головна мета – розвиток держави в окремих галузях знань.
- Поєднує освіту, науку та інновації.
- Сприяє інтеграції у світовий освітній та науковий простір.
- Має визнані наукові досягнення.
- Стимулює науково-технічну та інноваційну діяльність.
- Проводить міждисциплінарні дослідження.

Згідно законодавству, заклад вищої освіти має право отримання статусу «дослідницький», якщо:

- 1) наявна інституційна акредитація;
- 2) вищий навчальний заклад займає місце в світових рейтингах закладів вищої освіти;
- 3) вищий навчальний заклад за результатами проходження державної атестації отримав найвищі позиції на протязі трьох з п'яти попередніх років пов'язаних з науково-технічною діяльністю за науковими напрямками в частині провадження наукової діяльності.

Дослідницький університет має наступний перелік прав:

- 1) використання у найменуванні університету слово "дослідницький";
- 2) пріоритетне отримання базового фінансування ДіР відповідно до Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність";
- 3) присвоювати вчені звання;
- 4) самостійно організовувати вчені ради основною метою яких є захист дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії;
- 5) реалізація інших прав, передбачених законодавством.

[116],[118].

Існує низка університетів яким був наданий статус дослідницького університету, перелік та дати надання статусу зазначені в додатку В, за історію України статус «дослідницького університету» був наданий 14 університетам, але згідно постанови Кабінету Міністрів від 5 листопада 2014 року №597[112] наданий раніше статус «дослідницького навчального закладу» втратив свою чинність.

Дана постанова торкалась не тільки статусу «дослідницького університету», а й іншим раніше прийнятим постановам та розпорядженням які стосуються інноваційного розвитку України.

Основною причиною даного рішення могло бути скорочення витрат бюджету у зв'язку з військовим конфліктом та невизначеністю майбутнього стану України.

На даний момент не існує рішень, щодо надання, позбавлення та подовження статусу «дослідницького університету».

В своїй монографії Ситницький М. [129] проаналізував фундаментальні наукові роботи за останні 200 років присвячені еволюції феномену дослідницького університету. Виходячи з дескрипції робіт можна зробити висновок, а саме про вплив зміни світової парадигми на додаткові функції дослідницьких університетів, перехід від монодисциплінарного-концетрованого до міждисциплінарно-деконцетрованого підходу до побудови системи розвитку дослідницького університету, основною причиною якого була зміна глобальної ідеї до глобалізованої системи світу. Також можна зробити інші висновки:

- Розвиток дослідницьких університетів активізувався з середини ХХ століття внаслідок конкурентної боротьби за досягнення звання університету світового рівня та відповідність критеріям значних результатів у науці та освіті.
- Класичне розуміння місії дослідницького університету включає три основні складові: навчання, проведення наукових досліджень і обслуговування уряду національної держави.
- Місія університету пройшла три етапи розвитку: по-перше, виховання студентів; по-друге, проведення наукових досліджень; по-третє, служіння уряду національної держави.
- Четвертий етап розвитку місії університету, який розпочався у ХХІ столітті, додає ще одну складову: розкриття компетентності інноваційного мислення.
- Партнерство між дослідницькими університетами та бізнес-середовищем/виробничими структурами реалізується у визначенні нових завдань для реального сектору економіки в результаті наукових відкриттів та інновацій, створених дослідницькими університетами.

- Місія сучасного дослідницького університету базується на поєднанні наукових досліджень, викладання, служіння державі та виявленні компетентності інноваційного мислення.

У додатку Г зазначені визначення поняття різних авторів, які розкривають багатогранний характер управління розвитком і потребу в комплексному підході, який враховує різні точки зору та фактори для досягнення розвитку. Проведемо аналіз визначень за ключовими словами:

- Джеральд М. Майєр: ідентифікація, формулювання, впровадження, оцінка, стратегії, політики, економічне благополуччя, соціальне благополуччя.
- Роберт Чемберс: практики, процеси, участь, місцеве населення, сталий, ефективний, зусилля з розвитку.
- Пол Байрох: планування, виконання, політика, програми, економічне зростання, соціальний добробут, екологічна стійкість.
- Б. Гай Пітерс: планування, впровадження, оцінка, політика, програми, економічний розвиток, соціальний розвиток.
- Майкл Тодаро: формулювання, впровадження, політики, програми, економічне зростання, зменшення бідності, добробут людей.
- Ян Пронк: мобілізація, ресурси, внутрішній, міжнародний, стійке економічне зростання, соціальний прогрес.
- Фред Нафухо: планування, організація, контроль, ресурси, цілі розвитку, цілі, сталий, справедливий.
- Девід Бут: ефективне використання, ресурси, стійке економічне зростання, соціальний розвиток, зменшення бідності, зменшення нерівності.
- Роберт Пічіотто: мистецтво, наука, управління, складні, динамічні системи, цілі розвитку, цілі, стійкість, справедливість.

За ключовими словами можна зрозуміти основні аспекти поняття «управління розвитком», а саме:

1. Планування, формулювання, реалізація та оцінка політики та програм розвитку: ця тема присутня в кількох визначеннях, наприклад у визначеннях Джеральда М. Мейєра, Б. Гая Пітерса, Майкла Тодаро, Пола Бейроха та Девіда Бута. Ці визначення підкреслюють необхідність систематичного та організованого підходу до управління розвитком, який передбачає визначення, формулювання та реалізацію політики та програм для сприяння економічному, соціальному та екологічному добробуту.
2. Економічний і соціальний розвиток: усі визначення посиляються на економічний і соціальний розвиток, а деякі також включають екологічну стійкість. Це підкреслює важливість збалансування економічного зростання з соціальним добробутом і екологічною стійкістю.
3. Сталий і справедливий розвиток: концепції сталого розвитку та справедливості займають важливе місце в багатьох визначеннях. Підхід до економічного, соціального та екологічного розвитку, який спрямований на створення балансу між задоволенням поточних потреб і забезпеченням доступу майбутніх поколінь до ресурсів, необхідних для процвітання. Роберт Чемберс, Фред Нафухо та Роберт Пічіотто підкреслюють необхідність того, щоб розвиток був сталим і справедливим.
4. Мобілізація ресурсів: Визначення Яна Пронка підкреслює важливість мобілізації ресурсів, як внутрішніх, так і міжнародних, для сприяння сталому економічному зростанню та соціальному прогресу. Це підкреслює необхідність ефективного управління ресурсами в управлінні розвитком.
5. Участь місцевого населення: Роберт Чемберс наголошує на важливості сприяння участі місцевого населення у власному розвитку. Ця тема підкреслює необхідність залучення громади до проектів і програм розвитку.

Основною проблемою проаналізованих визначень є відсутність причин розвитку, а саме поняття зміни стану, вирішення проблем та викликів, підготовка та адаптація до майбутнього. Автор монографії Ситницький М.[129] дослідив поняття розвитку дослідницького університету. В роботі наголошується на важливості самоорганізації, вирішення проблем та адаптації до мінливого середовища, аналізуються характеристики та причини розвитку дослідницьких університетів:

- Реалізація інноваційних ідей у дослідницькому університеті: інновації є ключем до успіху в сучасному світі, що швидко змінюється. Дослідницькі університети повинні мати можливість розробляти та впроваджувати нові ідеї та підходи, які дозволять їм залишатися попереду та підтримувати свою конкурентну перевагу.
- Необхідність пристосуватися до нового зовнішнього середовища: зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни у пріоритетах фінансування, зміни в політичному ландшафті або прогрес у технологіях, вимагають від дослідницьких університетів швидкої та ефективної адаптації, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними.
- Потреба у вирішенні проблем у внутрішньому середовищі. Внутрішні виклики, такі як скорочення кількості студентів, бюджетні обмеження або плинність викладачів, також можуть спонукати дослідницькі університети брати участь у стратегічних зусиллях щодо розвитку, які вирішують ці проблеми та дозволяють навчальному закладу досягати своїх цілей.
- Потреба в прогресі, яка спричиняє вдосконалення системи на основі еволюційних або революційних змін: дослідницькі університети повинні мати можливість визначати можливості для зростання та вдосконалення, а також розробляти інноваційні рішення, які

дозволять їм досягти своїх стратегічних цілей і залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

- Зупинка деструктивних процесів у системі, спричинених попередніми етапами функціонування дослідницького університету: Стратегічний розвиток також може передбачати зусилля щодо усунення минулих невдач чи недоліків та розробки нових стратегій та ініціатив, які дозволять інституції рухатися вперед позитивно та продуктивно.

Важливим висновком стало те, що розвиток дослідницького університету потребує регулярних і незворотних змін у системі стратегічного управління, спрямованих на досягнення вищої якості та вирішення викликів і можливостей як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Підсумовуючи, стратегічний розвиток дослідницьких університетів має важливе значення для їх довгострокового успіху та актуальності в сучасному світі, що швидко змінюється. Застосовуючи проактивний та гнучкий підхід до планування та впровадження, дослідницькі університети можуть швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей, підвищити свої основні переваги та задовольнити потреби своїх зацікавлених сторін у комплексний та ефективний спосіб.

Отже, сформуємо власне визначення, «стратегічне управління розвитком дослідницького університету» — це процес формування та реалізації плану адаптації до майбутнього стану у відповідь на внутрішні та зовнішні проблеми та виклики з метою переходу від нинішнього до вищого рівня розвитку.

1.2. Інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницького університету

Світ вищої освіти стає все більш конкурентоспроможним і складним, дослідницькі університети змушені постійно розвиватись, щоб залучити

найкращі таланти, фінансування та ресурси. У цьому контексті стратегічне управління дослідницькими університетами стало більш важливим, ніж будь-коли. Університетам необхідно розробити ефективні стратегії, які допоможуть їм використовувати свої сильні сторони та долати виклики мінливого світового ландшафту. З цією метою були систематизовані різноманітні набори інструментів, які допоможуть дослідницьким університетам покращити практику стратегічного управління:

- створення стратегічного плану розвитку;
- сегментація споживачів;
- управління якістю послуг;
- управління конкурентоспроможністю послуг;
- управління задоволеності споживачів;
- управління іміджем та репутацією;
- прогнозування та підготовка до різних сценаріїв розвитку;
- аналіз більш ефективних гравців ринку з метою переймання досвіду;
- пошук більш ефективних моделей та методів організації праці;
- управління розвитком персоналу;
- організація соціальної інфраструктури;
- аналіз глобальних тенденцій;
- попередження майбутніх проблем;
- об'єднання з іншими об'єктами середовища з метою досягнення синергічної переваги;
- математичне моделювання;
- перепроєктування існуючих процесів управління;
- злиття та поглинання гравців ринку;
- діджиталізація;
- пошук нових методів залучення споживачів;
- управління талантами;
- спрощення управлінських процесів;

- застосування інновацій;
- нарощування ресурсних здатностей;
- SWOT-аналіз;
- використання рейтингових систем.

За останні кілька десятиліть рейтингові системи університетів стають все більш важливими як спосіб оцінки та порівняння вищих навчальних закладів. Для створення рейтингу університетів у всьому світі системи використовують різноманітні індикатори, такі як результати досліджень, співвідношення студентів та викладачів, міжнародна репутація.

Неможливо переоцінити важливість систем рейтингу університетів. Для студентів рейтинги можуть бути цінним інструментом, який допоможе їм вибрати, куди подати заявку. Для університетів рейтинги можуть бути джерелом гордості та визнання їхніх досягнень, а також способом залучення найкращих викладачів і студентів. Однак важливість рейтингів виходить за рамки лише окремих університетів і студентів. Уряди та політики також використовують рейтинги університетів для прийняття рішень щодо фінансування та розподілу ресурсів для закладів вищої освіти.

Рейтингові системи університетів зазвичай використовуються як інструмент для оцінки та порівняння ефективності університетів у глобальному чи регіональному масштабі. Ці системи зазвичай використовують різні індикатори для оцінки академічної та дослідницької діяльності університетів і призначають числовий рейтинг на основі їх продуктивності порівняно з іншими університетами. Однією з головних сильних сторін методологій рейтингування є те, що вони надають корисний інструмент для оцінювання та порівняння університетів на основі стандартизованого набору критеріїв. Однак існує також кілька слабких місць, пов'язаних з методологіями рейтингування. Однією з головних проблем є тенденція систем рейтингування зосереджуватися на результатах досліджень, часто за рахунок інших важливих факторів, таких як якість

викладання, досвід студентів і залучення громади. Це може призвести до того, що університети нададуть пріоритет розвитку дослідницьким результатам замість інших важливих сфер. Інша проблема полягає в тому, що рейтингові системи можуть зміцнити існуючу ієрархію та нерівність у секторі вищої освіти. Деякі критики стверджують, що певні методології рейтингу, особливо ті, що базуються на дослідженнях репутації, як правило, надають перевагу університетам, які вже добре відомі та добре фінансуються, і можуть ігнорувати університети, що розвиваються, або ті, які розташовані в країнах, що розвиваються. Крім того, тривають дебати щодо валідності та надійності методологій рейтингування, особливо з огляду на складність вимірювання та порівняння ефективності університетів у різних культурних і регіональних контекстах. Деякі критики стверджують, що рейтинги можуть надто спрощувати складну та багатогранну природу університетів і що вони можуть не забезпечувати точного відображення якості та впливу академічної та дослідницької роботи, яка виконується в різних установах. Отже, незважаючи на те, що методології рейтингування можуть дати цінну інформацію про ефективність університетів, важливо підходити до них з критичної та тонкої точки зору, а також розглядати їхні сильні та слабкі сторони в контексті ширших тенденцій і дебатів у секторі вищої освіти.

Рейтингові системи університетів мають значний вплив на стратегічне управління дослідницькими університетами. Переваги рейтингових систем:

- Покращена репутація та престиж: рейтинги університетів стали ключовим показником якості та престижу вищих навчальних закладів. Інституції, які займають високі позиції в цих системах, часто отримують вигоду від кращої репутації та престижу, що може допомогти залучити найкращі таланти, збільшити можливості фінансування та зміцнити партнерство з іншими установами.
- Збільшення видимості та інтернаціоналізація: рейтингові системи також підвищують помітність та інтернаціоналізацію дослідницьких

університетів. Інститути, які мають високий рейтинг, часто вважаються більш привабливими для іноземних студентів і дослідників, що може збільшити різноманітність і можливості для співпраці. Крім того, рейтингові системи можуть служити маркетинговим інструментом для університетів, щоб продемонструвати свої сильні сторони та унікальні пропозиції.

- Залучення найкращих викладачів і студентів: університети з високим рейтингом часто можуть залучити найкращих викладачів і студентів завдяки своїй репутації та ресурсам. Це може призвести до добродісного циклу залучення ще більшої кількості талановитих людей, що може ще більше підвищити результати досліджень установи та загальну репутацію.
- Порівняльний аналіз: рейтингові системи університетів надають дослідницьким університетам орієнтир для порівняння їх ефективності з показниками інших установ у всьому світі. Цей порівняльний аналіз може допомогти університетам визначити свої сильні та слабкі сторони та розробити стратегії для покращення свого становища.
- Стратегічне планування: рейтингові системи університетів можна використовувати як інструмент стратегічного планування дослідницьких університетів. Дані, надані цими рейтингами, можуть допомогти установам визначити сфери для вдосконалення та розробити стратегії для досягнення своїх цілей.

Рейтингові системи університетів бувають різних типів, кожна з яких використовує різні критерії та методології. Нижче наведено найвпливовіші рейтингові системи університетів:

Шанхайський рейтинг — є однією з найпоширеніших рейтингових систем університетів, заснована в 2003 році Академічним рейтингом університетів світу (ARWU). Рейтинг оцінює понад 1000 університетів і

виокремлює 500 найкращих на основі набору з шести індикаторів які наведені в додатку Д.

Times Higher Education World University Rankings «Таймс Томсон Рейтерс» — всесвітній рейтинг університетів заснований у 2004 році, оцінює понад 1500 університетів у всьому світі на основі 13 індикаторів які наведені в додатку Д.

Webometrics Ranking of World Universities – це рейтингова система, яка оцінює присутність і вплив університетів у мережі. Рейтинг базується на наборі індикаторів, включаючи кількість веб-сторінок, зовнішніх посилань і цитувань веб-сторінок університетів, а також кількість файлів, опублікованих у сховищах відкритого доступу, деталізований опис наведений в додатку Д.

QS World University Rankings — публікується щорічно з 2004 року, оцінює понад 1000 університетів із 82 різних країн на основі шести індикаторів, включаючи академічну репутацію, репутацію роботодавця, співвідношення викладачів/студентів, цитування на факультет, співвідношення між викладачами та міжнародними студентами. QS має на меті надати майбутнім студентам комплексне уявлення про академічну та дослідницьку діяльність кожного університету.

QS World University Rankings є однією з найвпливовіших рейтингових систем університетів у світі. Його важливість полягає в тому, що він забезпечує всебічну оцінку університетів на основі широкого спектру індикаторів, включаючи академічну репутацію, результати досліджень, репутацію роботодавця та інтернаціоналізацію. Ця система рейтингу широко використовується майбутніми студентами, науковцями та роботодавцями для оцінки університетів та їхніх програм. Однак важливо зазначити, що QS World University Rankings, як і будь-яка інша система рейтингу, має свої обмеження та не позбавлена критики. Методологія, яку використовує QS, була поставлена під сумнів, зокрема з точки зору її зважування певних

індикаторів і потенціалу університетів для «гри в систему», тобто акцентування уваги саме на показниках рейтингу замість широко планового розвитку. Незважаючи на це, рейтинг QS World University Rankings залишається цінним інструментом для університетів, щоб оцінити свою ефективність і позицію в глобальному ландшафті вищої освіти.

Слід зауважити, що 50 % балів QS World University Rankings від загальної оцінки дослідницького університету формуються на основі суб'єктивних даних, проведеного анкетування роботодавців та експертів[184]. Методологія QS World University Rankings враховує п'ять факторів, які зображені на рисунку 1.2.1.

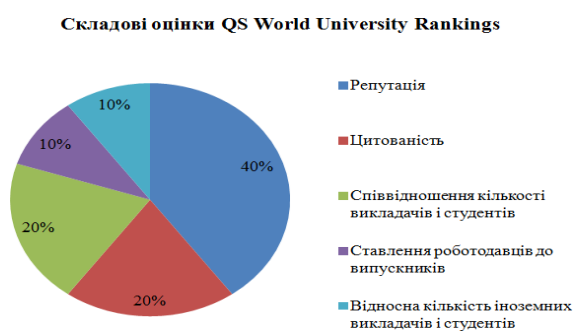


Рис. 1.2.1 Складові оцінки QS World University Rankings.

Джерело: розроблено автором на основі [184]

- Перший індикатор – це академічна репутація, яка становить 40% в загальній оцінці. Цей індикатор оцінює якість викладання та досліджень в університетах на основі думок понад 130 000 експертів у сфері вищої освіти, що робить його найбільшим дослідженням академічної думки у світі.
- Другий індикатор – це репутація роботодавця яка становить 20% в загальній оцінці. Індикатор оцінює, наскільки добре університети готують студентів до успішної кар'єри та які навчальні заклади пропонують найбільш компетентних, інноваційних та ефективних випускників.

- Третій індикатор — співвідношення викладачів/студентів, становить 20% в загальній оцінці та визнає важливість наявності великої кількості викладачів по відношенню до кількості студентів, щоб зменшити навантаження на викладання та створити для студента більш сприятливий досвід.
- Четвертий індикатор — цитування на факультет, становить 10% в загальній оцінці, який вимірює якість університетських досліджень на основі загальної кількості академічних цитувань у роботах, створених університетом за п'ятирічний період.
- П'ятий індикатор — враховує співвідношення іноземних студентів і викладачів, становить 10% в загальній оцінці. Міжнародний університет з високим рівнем міжнародної кооперації демонструє здатність залучати якісних студентів і співробітників з усього світу та має більш глобальний науковий погляд. Сильні міжнародні інституції створюють багатонаціональне середовище, сприяючи міжнародній симпатії та глобальній обізнаності.

[184].

Кожна глобальна система рейтингу університетів має свої сильні та слабкі сторони, QS World University Rankings є високо оціненою та впливовою рейтинговою системою, яка надає цінну інформацію про результати діяльності університетів. Його зосередженість на академічній репутації та репутації роботодавця, а також на інтернаціоналізації, робить його особливо корисним для стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

Отже, рейтингові системи університетів відіграють важливу роль у системі вищої освіти, надаючи цінну інформацію студентам, викладачам і самим університетам. Хоча ці рейтинги мають обмеження, вони залишаються цінним інструментом для оцінки якості та репутації університетів.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТА ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

2.1. Організаційно економічна характеристика

Київський національний університет імені Тараса Шевченка – багатогалузевий класичний університет дослідницького типу. Основними завданнями університету є освітня, науково-дослідницька та інноваційна діяльність[106].

Таблиця 2.1.1

Інфраструктурний потенціал Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

№	Тип об'єкту	Кільк.	Призначення
1	Факультет	13	Дослідження та викладання наук: географічних, економічних, інформаційно-технологічних, історичних, комп'ютерно-кібернетичних, механіко-математичних, психологічних, радіофізичних, фізичних, філософських, хімічних, військових.
2	Навчально-науковий інститут	7	Дослідження та викладання наук: високотехнологічних, геологічних, журналістських, міжнародних, правових, філологічних, державного управління.
3	Навчальний інститут	3	Дослідження та викладання наук: військових, державного управління. Післядипломна освіта.
4	Навчально-науковий центр	1	Дослідження біології та медицини.
5	Інститут	1	Дослідження психіатрії

Продовження таблиці 2.1.1

№	Тип об'єкту	Кільк.	Призначення
6	Коледж	2	Дослідження та викладання: геологорозвідування, оптики та механіки.
7	Підготовче відділення	2	Підготовка громадян України та іноземних громадян для науково-дослідної роботи.
8	Ліцей	1	Викладання фізико-математичних наук
9	Інші об'єкти	4	Обсерваторія для астрономічних досліджень, Ботанічний сад, Заповідник, Науковий парк.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Київський національний університет імені Тараса Шевченка має гарний інфраструктурний базис для інноваційного розвитку. Проведемо аналіз співвідношення учнів на рис.2.1.1:

Співвідношення учнів за науковими рівнями

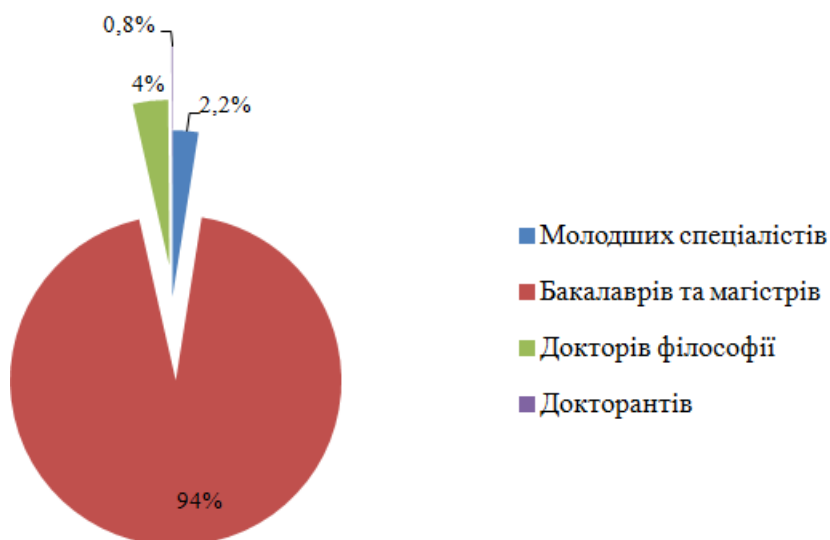


Рис. 2.1.1 Співвідношення учнів за науковими рівнями

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Станом на 01.11.21 за всіма науковими рівнями в Університеті навчалось понад 32 тис. осіб: 800 на рівні молодших спеціалістів та

фахових молодших бакалаврів; понад 30 тис. на рівні бакалаврів та магістрів; приблизно 1100 на рівні докторів філософії; 39 на рівні докторантури.

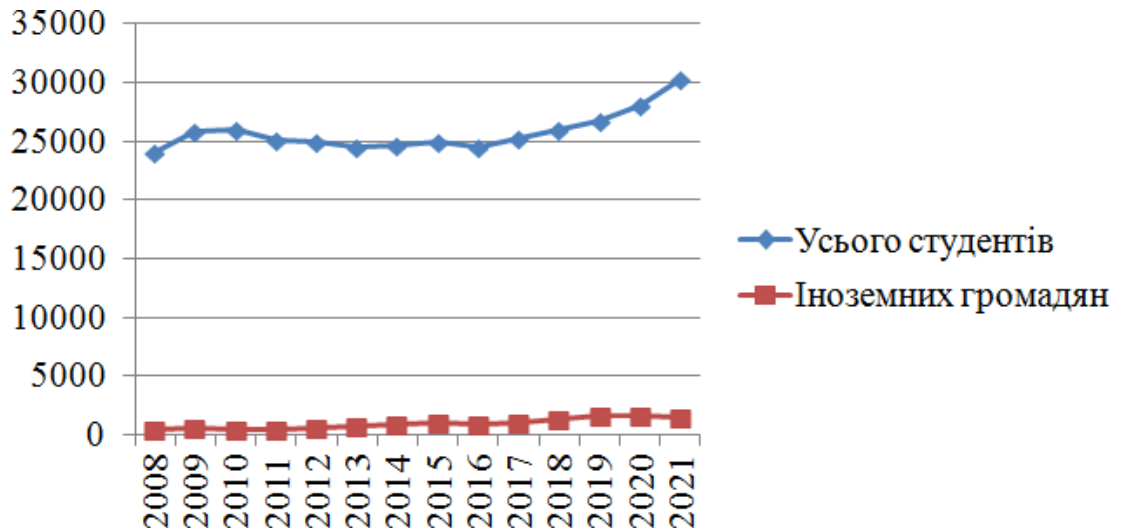


Рис. 2.1.2 Динаміка зміни сукупного контингенту студентів освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавра, спеціаліста та магістра (2008-2021)

Джерело: розроблено автором на основі [46]

З 2008 по 2021 кількість студентів змінилась з 24 096 до 30 344 тисяч студентів. З 2008 по 2010 рік відбулося збільшення на 1835 студентів. У 2011 році, відбулося значне зменшення на 877 учнів. У 2012 та 2013 році кількість студентів зменшилась на 161 та 449 учнів. З 2013 по 2014 рік відбувся приріст на 167 учнів. У наступному, 2015 році, кількість студентів збільшилася ще більше — на 399 осіб. У 2016 році відбулося зменшення на 498 учнів, а в 2017 році – значне збільшення на 719 учнів. У 2018 році приріст на 703 учня, а у 2019 році на 812 учнів. У 2020 році відбувся значний приріст – 1339 учнів, а у 2021 році – ще більший – 2259 учнів. Загалом кількість студентів коливалася з року в рік: в одні роки спостерігалось зростання, а в інші – зменшення. Проте в останні роки спостерігається тенденція до збільшення кількості студентів.

З 2008 по 2021 кількість іноземних студентів змінилась з 466 до 1545

студентів. У 2009 році кількість іноземних студентів зросла на 94 людини. Однак у 2010 році відбулося зменшення на 167 іноземних студентів. Наступного, 2011 року, відбулося невелике зменшення лише на 4 іноземних студентів. З 2012 по 2014 рік спостерігалось постійне зростання кількості іноземних студентів, відповідно на 149, 171 і 242 студенти. Однак у 2015 році було лише невелике збільшення на 20 іноземних студентів. У 2016 році відбулося зменшення на 47 іноземних студентів. У 2017 і 2018 роках кількість іноземних студентів зросла на 158 і 209 відповідно. У 2019 році кількість іноземних студентів зросла на 384. Однак у 2020 році відбулося зменшення на 55 іноземних студентів, а в 2021 році відбулося подальше зменшення на 75 іноземних студентів. Загалом кількість іноземних студентів коливалася з року в рік, причому в деякі роки спостерігалось зростання, а в інші – зменшення. Проте спостерігалась загальна тенденція до збільшення кількості іноземних студентів з 2012 по 2019 роки з деякими коливаннями між ними. Дані за 2020 та 2021 роки свідчать про зміну цієї тенденції.

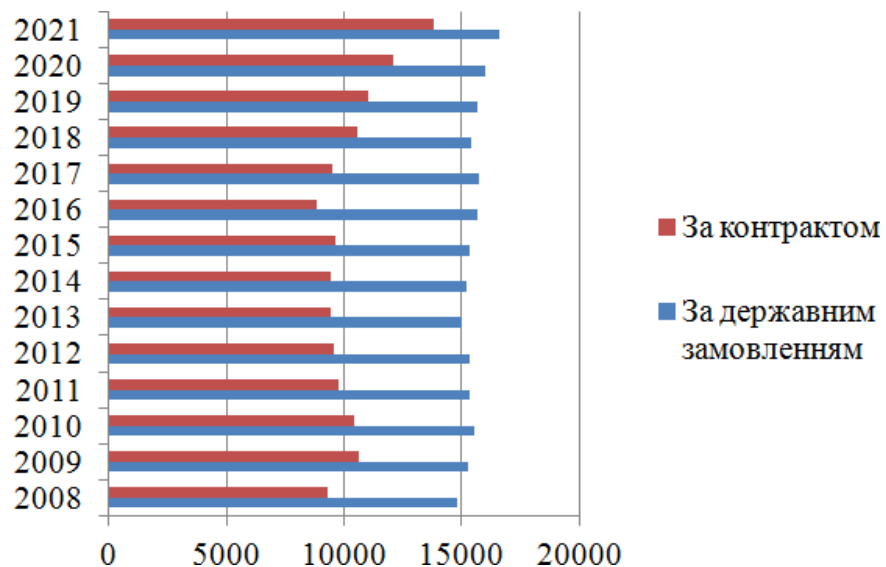


Рис. 2.1.3 Динаміка зміни кількості студентів які навчаються за контрактом та за державним замовленням.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Кількість студентів які навчаються за державним замовленням зросла

з 14 773 учнів у 2008 році до 16 567 учнів у 2021 році. Були коливання кількості студентів з року в рік, в деякі роки спостерігалось незначне зменшення, наприклад у 2011 та 2012 роках, але в цілому спостерігається тенденція до збільшення кількості студентів які навчаються за державним замовленням. Кількість студентів які навчаються за контрактом також зросла з 9323 студентів у 2008 році до 13777 студентів у 2021 році. Серед студентів зростає перевага вступу на навчання за контрактом.

Кількість викладачів з науковим ступенем

■ Докторів наук ■ Кандидатів наук ■ Професорів ■ Доцентів

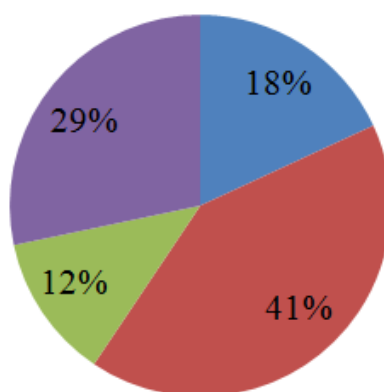


Рис. 2.1.4 Кількість викладачів з науковим ступенем

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Станом на 01.12.21 загальна кількість викладачів складає 4425 осіб: 801 – докторів наук; кандидатів наук – 1828; професорів – 543; доцентів – 1253.

Фінансування Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2021 році затверджено за восьми бюджетними програмами – 2 642,0 млн. грн, зокрема:

- за загальним фондом – 1 798,11 млн. грн.;
- за спеціальним фондом – 843,89 млн. грн.

[46]

2.2. Рейтингування як інструмент стратегічного управління

Для полегшення представлення інформації скоротимо назви рейтингових систем:

- Шанхайський рейтинг, далі Шан.
- Times Higher Education World University Rankings «Таймс Томсон Рейтерс», далі ТТР.
- Webometrics Ranking of World Universities, далі Web.
- QS World University Rankings, далі QS.

Отже проведемо аналіз присутності українських університетів в світових рейтингах, в додатку Е представлені місця які займає університет в кожному рейтингу. Шанхайський рейтинг в таблиці не представлено, так як в ньому не представлені університети з України. Університети можна поділити на чотири групи, за присутністю в рейтингах:

Група 1 (присутня в трьох рейтингах): Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.

Група 2 (присутня в двох рейтингах): Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Національний університет «Кієво-Могилянська академія», Львівський національний університет ім. І. я. Франка, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

Група 3 (присутня в одному рейтингу): Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого, Національний університет «Острозька академія», Національний гірничий університет України, Київський національний економічний університет ім. В. п. Гетьмана, Національний авіаційний університет, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля.

Приріст Українських університетів в рейтингу QS

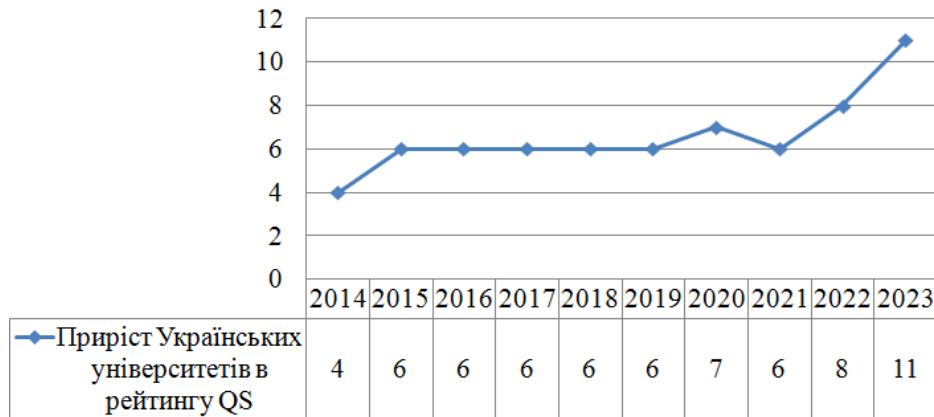


Рис. 2.2.1 Приріст українських університетів в рейтингу QS за останні 10 років

Джерело: розроблено автором на основі [184]

У 2014 році в рейтингу QS було 4 українських університети. У 2015 році ця кількість зросла до 6 і залишилася такою ж з 2016 по 2019 рік. У 2020 році кількість зросла до 7, потім зменшилася до 6 у 2021 році та зросла до 8 у 2022 році. У 2023 році в рейтингу QS є 11 українських університетів, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Можна прослідкувати тенденцію зростання кількості університетів за останні 2 роки.

В додатку Ж зазначені найкращі університети світового класу за оцінкою глобальних рейтингів. Отже, в шанхайському рейтингу в топ 25 університетів за всіма індикаторами знаходяться 16 університетів США, 4 університети Великої Британії. Канада, Швейцарія, Франція та Японія мають по одному університету в рейтингу. Сполучені Штати мають найвище представництво в рейтингу з 64% університетів, за ними йде Велика Британія з 16%. Інші країни мають представництво по 4%.

В рейтингу Times Higher Education World University Rankings «Таймс Томсон Рейтерс» в топ 25 університетів за всіма індикаторами знаходяться 16 університетів США, 4 університети Великої Британії. Канада, Швейцарія, Сінгапур та Китай мають по одному університету в рейтингу. Сполучені Штати мають найвище представництво в рейтингу з 64%

університетів, за ними йде Велика Британія з 16%. Інші країни мають представництво по 4%.

В рейтингу QS World University Rankings в топ 25 університетів за всіма індикаторами знаходяться 12 університетів США, 5 університетів Великої Британії. Китай, Сінгапур, Швейцарія мають по два університети в рейтингу. Гонконг та Японія мають по одному університету в рейтингу.

Сполучені Штати мають найвище представництво в рейтингу з 48% університетів, за ними йде Велика Британія з 20%. Китай, Сінгапур, Швейцарія мають по 8%, а Гонконг та Японія мають представництво по 4%.

В рейтингу Webometrics Ranking of World Universities в топ 25 університетів за всіма індикаторами знаходяться 20 університетів США, 3 університети Великої Британії. Канада та Китай мають по одному університету в рейтингу. Сполучені Штати мають найвище представництво в рейтингу з 80% університетів, за ними йде Велика Британія з 12%. Інші країни мають представництво по 4%.

Для того щоб повноцінно зрозуміти співвідношення країн у рейтингах, проведемо аналіз частки університетів в глобальних рейтингах за країною походження:



Рис 2.2.2 Частка університетів в глобальних рейтингах за країною походження

Джерело: розроблено автором на основі [184],[189],[195],[213]

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки:

- Сполучені Штати мають найбільший відсоток університетів у списку – 58,8%.
- Велика Британія є наступною з показником – 11,8%.
- Швейцарія, Сінгапур, Китай і Канада мають по 5,9% університетів у списку.
- У Франції, Японії та Гонконгу по 2,9% університетів у списку.

Отже англосаксонські університети займають ключові позиції та домінують у всіх глобальних рейтингах.

Рейтинги можна розглядати як відображення загального стану вищої освіти та наукових досліджень у світі, при цьому країни, які інвестували більше в ці сфери, представлені краще. Домінуюче представництво університетів США також може свідчити про потужне фінансування та підтримку досліджень країною, що зумовило її лідируючі позиції в багатьох академічних галузях.

В додатку 3 зазначена присутність визнаних університетів в глобальних рейтингах за 2023 рік, а саме в Шанхайському рейтингу, Times Higher Education World University Rankings «Таймс Томсон Рейтерс», Webometrics Ranking of World Universities та QS World University Rankings.

Зазначені університети можна поділити на чотири групи, за присутністю в рейтингах:

Група 1 (присутня в чотирьох рейтингах): Колумбійський університет, Корнельський університет, Гарвардський університет, Університет Джонса Хопкінса, Массачусетський технологічний інститут, Стенфордський університет, Університетський коледж UCL Лондона, Кембриджський університет, Оксфордський університет, Пенсильванський університет, Єльський університет.

Група 2 (присутня в трьох рейтингах): Каліфорнійський технологічний інститут, ETH Zurich, Імперський коледж Лондона,

Університет Цінхуа, Каліфорнійський університет Берклі, Чиказький університет, Мічиганський університет-Енн-Арбор.

Група 3 (присутня в двох рейтингах): Університет Дьюка, Національний університет Сінгапуру, Токійський університет, Каліфорнійський університет Сан-Дієго, Каліфорнійський університет Лос-Анджелеса.

Група 4 (присутня в одному рейтингу): EPFL, Наньянський технологічний університет, Сінгапур (NTU Singapore), Північно-Західний університет, Університет Париж-Сакле, Університет штату Пенсільванія, Пекінський університет, Единбурзький університет, Університет Гонконгу, Каліфорнійський університет Лос Анджелес UCLA, Каліфорнійський університет, Сан-Франциско, Університет Міннесоти, Техаський університет в Остіні, Торонтський університет, Вашингтонський університет, Вісконсинський університет Медісон.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що англосаксонські університети мають абсолютну перевагу серед інших з точки зору світових рейтингів, так як в групі 1 представлені тільки англосаксонські країни. Для подальшого порівняльного аналізу з Київським національним університетом імені Т. Г. Шевченка використаємо групу 1, тобто групу університетів лідерів.

Порівняємо університети за індикаторами рейтингу QS World University Rankings:

Порівняння університетів за індикаторами рейтингу QS 2023

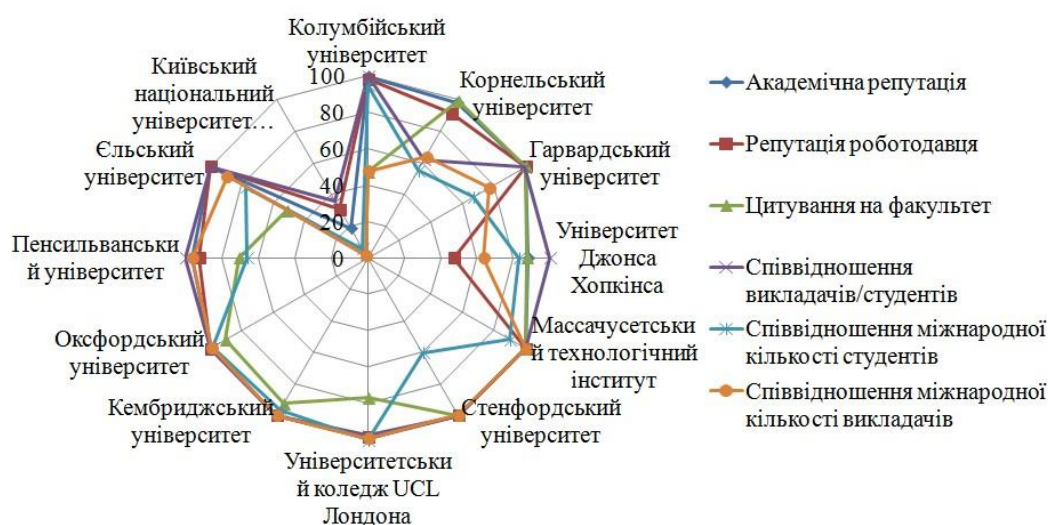


Рис. 2.2.3 Порівняння університетів за індикаторами рейтингу QS 2023

Джерело: розроблено автором на основі [184]

Порахуємо загальний бал за всіма показниками та надамо ранг:

1. Массачусетський технологічний інститут – 590 балів.
2. Кембриджський університет – 588.6 балів.
3. Оксфордський університет 587.2 – балів.
4. Лондонський університетський коледж UCL – 571.8 балів.
5. Стенфордський університет – 560 балів.
6. Гарвардський університет – 543.2 балів.
7. Університет Пенсільванії – 522.1 балів.
8. Єльський університет – 517.9 балів.
9. Колумбійський університет – 487.2 балів.
10. Корнельський університет – 470.4 балів.
11. Університет Джона Хопкінса – 468.9 балів.
12. Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка – 94.8 балів.

Дані свідчать про те, що університети, які очолюють список, включаючи Гарвардський університет, Массачусетський технологічний інститут і Кембриджський університет, як правило, мають високі бали за

всіма індикаторами, включаючи академічну репутацію, репутацію роботодавця та цитування викладачів. Ці університети також мають високі бали за співвідношенням міжнародних студентів та міжнародних викладачів. Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка має відносно низькі бали за більшістю показників, включаючи академічну репутацію, репутацію роботодавця та цитування викладачів. Університет також має відносно низькі оцінки за співвідношенням міжнародних студентів та міжнародних викладачів, що свідчить про те, що він може не залучати стільки іноземних студентів і викладачів. Проведемо аналіз динаміки змін показників Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка в рейтингу QS World University Rankings за останні 10 років.

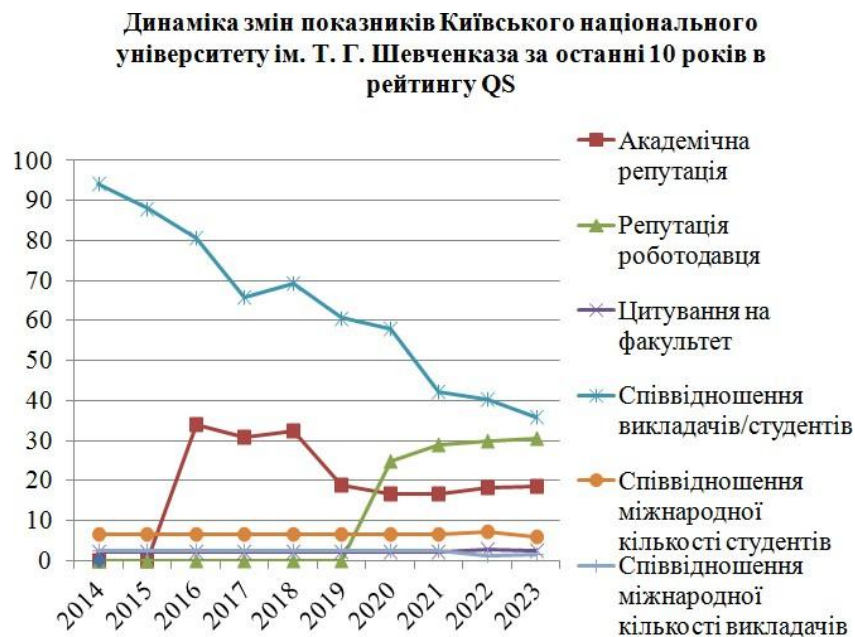


Рис. 2.2.4 Динаміка змін показників Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка за останні 10 років в рейтингу QS

Джерело: розроблено автором на основі [184]

За результатами рисунку, можна побачити, що у першій категорії, академічна репутація, університет не мав рейтингу репутації у 2014 та 2015 роках, але ситуація змінилась у 2016, а саме з'явилась оцінка 34 бали та показник коливався приблизно на одному рівні до 2018 року, а в 2019 та 2020 році оцінка значно знизилась та в подальшому трохи зросла до 18,6

балів у 2023 році. Друга категорія, репутація роботодавця, також покращується та досягла 30,5 балів у 2023 році, але можна помітити сповільнення тренду зростання. Третя категорія, цитування на факультет, демонструє відсутність розвитку з оцінкою 2,2 з 2014 по 2020 рік, але в подальшому зросла до 2,7 у 2022 та залишилась у 2023 році. Четверта категорія, співвідношення викладач/студент, демонструє значне погіршення з 94,1 у 2014 році до 35,9 у 2023 році. Можна помітити тренд зниження показника з досить високими темпами. П'ята категорія, співвідношення кількості іноземних студентів, демонструє незначне зростання з 6,5 у 2014 році до 7,3 у 2022 році, але оцінка знизилася до 5,8 у 2023 році. Шоста і остання категорія, співвідношення міжнародної кількості викладачів, демонструє зниження з 2,5 у 2014 році до 1,1 у 2022 році, але ситуація трохи покращилася до 1,6 у 2023 році. Можна зробити висновок про незначне зростання показників, а в деяких випадках їх значне погіршення з роками.

Порівняємо кількість студентів, міжнародних студентів та викладачів в університетах з групи 1 та Київським національним університетом імені Т. Г. Шевченка:



Рис.2.2.5 Загальна кількість студентів та викладачів

Джерело: розроблено автором на основі [184]

Згідно рисунку, університетами з найбільшою кількістю студентів є

UCL University College London з 41 194 студентами та Колумбійський університет з 25 914 студентами. Університетом з найменшою кількістю студентів є MIT з 11 035 студентами. Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка займає третє місце з кількістю 24 828 студентів.

Університетами з найбільшою кількістю іноземних студентів є UCL University College London з 25 076 іноземними студентами та Оксфордський університет з 9 024 іноземними студентами. Університет із найменшою кількістю іноземних студентів – Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка – 1356 іноземних студентів.

Університети з найбільшою кількістю викладачів - UCL University College London з 7251 викладачем і Оксфордський університет з 6650 викладачами. Університетом з найменшою кількістю викладачів є Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка, де працюють 2414 викладачів.



Рис. 2.2.6 Співвідношення кількості студентів на одного викладача

Джерело: розроблено автором на основі [184]

Маємо наступні результати співвідношення:

1. Єльський університет – 2,04.
2. Університет Джонса Хопкінса – 3,00.
3. Стенфордський університет – 3,09.
4. Оксфордський університет – 3,30.
5. Колумбійський університет – 3,50.
6. Кембриджський університет – 3,64.
7. Массачусетський технологічний інститут – 3,78.
8. Пенсильванський університет – 4,39.
9. Гарвардський університет – 4,88.
10. Університетський коледж UCL Лондона – 5,68.
11. Корнельський університет – 8,17.
12. Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка – 10,29.

Отже найкращий з точки зору забезпеченості викладацького складу є Єльський університет де на одного викладача припадає 2,04 студента, з точки зору поганої забезпеченості викладацького складу у порівнянні з іншими є Корнельський університет де на одного викладача припадає 8,17 студентів та Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка де на одного викладача припадає 10,29 студентів.

В додатку И зображений аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка.

РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРАКТИКУ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

3.1. Глобальні практики стратегічного управління розвитком дослідницьким університетом

У сучасному глобальному ландшафті, що швидко розвивається, роль дослідницьких університетів у стимулюванні інновацій та створенні нових знань стає все більш важливою. Таким чином, багато університетів приділяють більшу увагу стратегічному управлінню розвитком, щоб гарантувати свою конкурентоспроможність і актуальність у наступні роки.

Управління стратегічним розвитком є критично важливим аспектом управління дослідницькими університетами в усьому світі. Глобальна практика управління стратегічним розвитком дослідницьких університетів може надати розуміння найкращих практик, які можна адаптувати для місцевого використання. Глобальні практики управління стратегічним розвитком в дослідницьких університетах включають:

1. Спільне планування: ефективне управління стратегічним розвитком вимагає спільного підходу. Дослідницькі університети створюють платформи для співпраці між викладачами, студентами, адміністраторами та зацікавленими сторонами для розробки стратегічних планів, які відповідають місії, баченню та цілям університету.
2. Встановлення чітких цілей: глобальні дослідницькі університети мають чіткі, лаконічні та вимірювані цілі, пов'язані з їхніми стратегічними планами. Постановка чітких цілей допомагає дослідницьким університетам залишатися зосередженими на своїх пріоритетах, контролювати прогрес і оцінювати успіх.
3. Залучення зацікавлених сторін: дослідницькі університети повинні залучати своїх зацікавлених сторін, включаючи випускників, державні установи, галузевих партнерів і громадськість. Залучення

зацікавлених сторін допомагає університетам будувати партнерські стосунки, які підтримують їхні стратегічні цілі.

4. Розподіл ресурсів: глобальні дослідницькі університети розподіляють ресурси для ефективної підтримки своїх стратегічних планів. Розподіл ресурсів включає виділення коштів на дослідження, розвиток викладачів, розвиток інфраструктури, підтримку студентів та адміністративні послуги.
5. Управління талантами: ефективне управління талантами має вирішальне значення для успіху дослідницьких університетів. Глобальні дослідницькі університети залучають і утримують найкращі таланти, пропонуючи конкурентоспроможні зарплати, підтримку досліджень і можливості професійного розвитку.
6. Моніторинг і оцінка: глобальні дослідницькі університети регулярно відстежують і оцінюють свої стратегічні плани. Моніторинг і оцінка забезпечують зворотній зв'язок щодо прогресу та допомагають університетам вносити корективи у свої плани.
7. Інновації: дослідницькі університети в усьому світі віддають пріоритет інноваціям як критичному аспекту своїх стратегічних планів. Інновації включають розробку нових академічних програм, дослідницьких проектів і технологій, які підтримують місію університету.

Підсумовуючи, слід зазначити, що дослідницькі університети в усьому світі застосовують різні методи управління своїм стратегічним розвитком. Вивчаючи кращий світовий досвід, дослідницькі університети можуть розробляти стратегії, які відповідають їхньому місцевому контексту та підтримують їх довгострокове зростання та успіх.

Дослідницькі університети в Україні, як і багато інших вищих навчальних закладів у всьому світі, стикаються зі швидкими змінами глобального ландшафту 21-го століття. Майбутнє десятиліття ставить унікальні виклики, які потребуватимуть інноваційного мислення,

стратегічного планування та рішучих дій. Ці виклики варіюватимуться від адаптації до нових технологій, зміни демографії студентів, посилення глобальної конкуренції та обмежень у фінансуванні. Здатність долати ці виклики буде фундаментально важливим завданням для дослідницьких університетів в Україні, щоб залишатися актуальними, конкурентоспроможними та впливовими в наступні десятиріччя. У цьому контексті важливо визначити та визначити пріоритети найбільш значущих викликів, які постануть перед українськими дослідницькими університетами в найближчі 10 років.

Основні виклики наступних десяти років для розвитку дослідницьких університетів в Україні:

1. Міжнародна конкуренція: оскільки все більше університетів у всьому світі прагнуть стати лідерами досліджень, дослідницькі університети повинні знайти способи виділитися та конкурувати у всьому світі.
2. Технології та цифровізація: цифрові технології та інструменти змінюють спосіб проведення досліджень і взаємодію університетів зі студентами та широким співтовариством. Застосування цифрових інструментів і технологій у дослідженнях і викладанні може допомогти університетам залишатися актуальними та адаптуватися до мінливих потреб і вподобань.
3. Міждисциплінарна співпраця: сучасні дослідницькі завдання часто є складними та вимагають міждисциплінарної співпраці. Дослідницькі університети повинні будуть створити середовище, яке сприятиме міждисциплінарній роботі.
4. Залучення громадськості: Університетам потрібно буде більше реагувати на потреби громад. Зростатиме попит на дослідження, які стосуються нагальних суспільних проблем, і дослідницькі університети повинні бути в змозі задовольнити цей попит.
5. Різноманітність та інклюзивність: Дослідницькі університети

повинні бути більш інклюзивними та різноманітними, щоб відображати демографічні зміни суспільства. Це вимагатиме зусиль для створення більш справедливого та різноманітного середовища, яке сприятиме інноваціям.

6. Етика та відповідальна поведінка: зі зростанням усвідомлення етичних питань у дослідницькій діяльності університетам необхідно буде встановити нові керівні принципи та політику, які сприятимуть відповідальній поведінці та гарантуватимуть, що дослідження проводяться етично.
7. Відкрита наука та обмін даними: відкрита наука та обмін даними стають все більш важливими для дослідницького співтовариства. Університетам потрібно буде прийняти ці практики, щоб забезпечити більшу прозорість і співпрацю.
8. Глобальні проблеми охорони здоров'я: з огляду на пандемію COVID-19 і зростаючу загрозу майбутніх пандемій, дослідницьким університетам потрібно буде бути в авангарді глобальних досліджень охорони здоров'я та спільно працювати над пошуком рішень для цих нагальних проблем, також значним викликом є забезпечення безпеки здоров'я як для робітників так і для студентів.
9. Фінансування: університетам потрібно буде знайти нові та інноваційні способи фінансування досліджень, особливо коли традиційні джерела фінансування стають більш обмеженими. Забезпечення сталого та достатнього фінансування буде критично важливим для того, щоб університети процвітали та залишалися конкурентоспроможними.
10. Витік мізків: українські дослідники та вчені залишають країну в пошуках кращих можливостей за кордоном. Це може призвести до втрати талантів і досвіду, що може завдати шкоди дослідницьким можливостям країни. Зусилля щодо утримання талановитих людей

і створення середовища, яке сприятиме інноваціям і творчості, будуть дуже важливими.

11. Співпраця: спільні дослідження між університетами, підприємствами та державними установами стають все більш важливими для стимулювання інновацій та вирішення складних проблем. Розвиток міцного партнерства та співпраці із зацікавленими сторонами в різних секторах може допомогти університетам отримати доступ до ресурсів, поділитися знаннями та досвідом і розробити результативні дослідницькі проекти.
12. Інтернаціоналізація: глобалізація та інтернаціоналізація змінюють ландшафт вищої освіти, створюючи нові можливості та виклики для університетів. Українським дослідницьким університетам потрібно буде адаптуватися до цих змін, наприклад, шляхом залучення іноземних студентів і викладачів, розвитку міжнародних дослідницьких партнерств і сприяння міжкультурним обмінам.
13. Якість і стандарти: підтримка високих стандартів якості досліджень і викладання буде важливою для українських дослідницьких університетів, щоб залишатися конкурентоспроможними та залучати найкращі таланти. Розробка надійних систем і стандартів забезпечення якості може допомогти гарантувати, що університети відповідають найвищим міжнародним стандартам якості.
14. Модернізації дослідницької інфраструктури та обладнання: багато засобів в українських університетах застаріли та потребують значної модернізації, щоб підтримувати передові дослідження в таких галузях, як біотехнології, нанотехнології та відновлювані джерела енергії. Це вимагатиме значних інвестицій як в інфраструктуру, так і в людський капітал.

Вирішення цих викликів вимагатиме узгоджених зусиль і співпраці між університетами, державними установами, партнерами та іншими

зацікавленими сторонами. Розвиваючи стратегічне бачення та вживаючи активних заходів для вирішення цих викликів, українські дослідницькі університети можуть продовжувати робити внесок в економічний і соціальний розвиток країни протягом наступного десятиліття.

Цифрова ера змінила спосіб доступу до інформації та обміну нею, і дослідницькі університети в усьому світі не стали виключенням. Діджиталізація стала ключовим рушієм інновацій і зростання, пропонуючи нові можливості для покращення досліджень, викладання та навчання. Від розширеної аналітики даних до онлайн-інструментів для співпраці. У глобальній практиці діджиталізацію застосовують через те, що вона надає наступні переваги:

1. Покращений доступ до ресурсів: діджиталізація може надати студентам і викладачам віддалений доступ до дослідницьких матеріалів і цифрових колекцій, дозволяючи їм отримувати доступ до ресурсів будь-де в будь-який час, що значно покращує ефективність та робить дослідницько-науковий процес більш зручним і допомагає забезпечити доступність ресурсів для всіх, незалежно від місця розташування.
2. Розширена співпраця: цифрові інструменти можуть дозволити студентам і викладачам співпрацювати ефективніше, незалежно від того, де вони знаходяться. Це може сприяти обміну ідеями, обміну знаннями та розробці нових дослідницьких проектів.
3. Підвищення ефективності: діджиталізація може оптимізувати процеси, скоротивши час і ресурси, необхідні для управління дослідницькими проектами та адміністративними завданнями. Це дозволяє дослідникам і співробітникам більше зосереджуватися на дослідженнях та інноваціях.
4. Ефективне керування даними: цифрові інструменти можуть допомогти ефективніше керувати дослідницькими даними, полегшуючи зберігання, упорядкування та аналіз даних. Це може

допомогти підвищити якість і точність досліджень, а також сприяти обміну даними та співпраці.

5. Покращене викладання та навчання: діджиталізація може надати нові можливості для викладання та навчання, наприклад онлайн-курси, віртуальні класи та цифрове моделювання. Це може допомогти підвищити якість освіти та надати студентам нові навички та знання, які стосуються епохи цифрових технологій.

Отже, діджиталізація може принести численні переваги дослідницьким університетам, дозволяючи їм залишатися конкурентоспроможними та актуальними в сучасному швидкоплинному світі. У цьому контексті для університетів важливо розуміти глобальну тенденцію до діджиталізації та прийняти її як стратегічний пріоритет на майбутнє.

Дослідницькі університети відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання, просуванні наукового прогресу та покращенні соціального добробуту. У сучасному світі, що швидко розвивається, вони стикаються з численними викликами, які вимагають від них постійної адаптації та інновацій. Щоб подолати ці виклики, уряд повинен прийняти проактивний підхід, інвестувати та створювати умови для стратегічного розвитку дослідницьких університетів. В передових країнах з точки зору розвиненості та важливості дослідницьких університетів наприклад США, Великобританія, Сінгапур, Китай значною частиною бюджетування є саме уряд, деякі університети мають бюджет розміром з невелику країну а інколи більше. Рекомендації для уряду щодо стратегічного розвитку дослідницьких університетів:

1. Збільшити фінансування дослідницьких університетів: уряду слід збільшити фінансування дослідницьких університетів, щоб вони мали ресурси для залучення найкращих студентів і викладачів, проведення передових досліджень і надання обладнання світового рівня.

2. Відновлення статусу «дослідницького університету» для університетів які отримували його раніше та надання статусу іншим університетам: дана рекомендація має велике значення з точки зору розвитку, присутність українських університетів в міжнародних рейтингах світового рівню означає визнання світовою науковою спільнотою університетів як дослідницьких. Тому досить сумлінно розуміти, що на міжнародному ринку українські університети визнають дослідницькими, а на національному ні. Окрім того статус «дослідницького» в Україні передбачає інструменти для його подальшого прискореного розвитку за допомоги державної підтримки.
3. Заохочення державно-приватного партнерства: уряд може заохочувати державно-приватне партнерство для полегшення передачі знань і технологій від університетів до приватного сектора. Це може допомогти університетам отримувати дохід, підтримувати економічне зростання та створювати робочі місця.
4. Сприяти співпраці: уряд повинен сприяти співпраці між університетами, дослідницькими установами та промисловістю для створення синергії та максимізації впливу досліджень. Вони можуть зробити це, надаючи фінансування для спільних дослідницьких проектів і створюючи мережі для сприяння обміну знаннями.
5. Пріоритет інтернаціоналізації: уряд повинен надавати пріоритет інтернаціоналізації та заохочувати університети залучати іноземних студентів і викладачів, налагоджувати партнерські відносини з іноземними установами та брати участь у міжнародному науковому співробітництві. Це може допомогти університетам підвищити свою світову репутацію, отримати прибуток і збагатити освітній досвід для всіх студентів.
6. Удосконалити нормативно-правову базу: уряд повинен

вдосконалити нормативно-правову базу для сприяння інноваціям, захисту інтелектуальної власності та сприяння передачі технологій. Це може допомогти університетам комерціалізувати свої дослідження та отримати дохід.

Правильно впроваджуючи ці рекомендації, уряд може значно допомогти дослідницьким університетам повністю реалізувати свій потенціал і зробити внесок в економічний і соціальний розвиток України та сприяти міжнародному розвитку.

3.2. Вдосконалення стратегічного управління дослідницького університету

Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка є провідним дослідницьким університетом України з багатою історією академічних досягнень та інновацій. Щоб забезпечити постійний успіх і зростання, університет повинен постійно оцінювати та вдосконалювати свої стратегічні плани розвитку. У цьому контексті важливо визначити окремі рекомендації, які можуть сприяти досягненню стратегічних цілей і завдань університету. Ці рекомендації можуть бути зосереджені на конкретних сферах, таких як академічна репутація, результати досліджень, якість викладання, досвід студентів, тощо. Впроваджуючи ці рекомендації, Київський національний університет імені Т. Г. Шевченка може значно зміцнити свої позиції як провідної академічної установи в Україні та за її межами, а також продовжувати надавати своїм студентам і викладачам найкращі можливості для навчання та досліджень. Індивідуальні рекомендації для стратегічного розвитку Київським національним університетом ім. Т. Г. Шевченка:

1. Щоб покращити академічну репутацію, університет має зосередитись на підвищенні якості викладання та досліджень, чого можна досягти шляхом інвестування в дослідницькі заклади, найм першокласних викладачів, сприяння дослідженням та стипендіям у

закладі. Проведення та участь у міжнародних наукових конференціях і семінарах також може сприяти підвищенню впізнаваності та репутації навчального закладу серед академічної спільноти.

2. Щоб покращити репутацію роботодавця, університет має зосередитись на розробці програм, які відповідають потребам галузі та створюють можливості для студентів в отриманні практичного досвіду. Цього можна досягти через стажування, кооперативні освітні програми та галузеві партнерства. Крім того, університет може співпрацювати з роботодавцями та випускниками, щоб зрозуміти їхні потреби та очікування, щоб в подальшому врахувати цей відгук у розробці програми.
3. Щоб покращити співвідношення між викладачами та студентами, університет має збільшити кількість викладачів, надати додаткові ресурси для підтримки викладання. Крім того, університет має розглянути інноваційні методи навчання та технології, які можуть допомогти зменшити навчальне навантаження на викладачів і покращити досвід навчання студентів.
4. Щоб підвищити рівень цитування викладачів, університет має заохочувати та підтримувати викладачів проводити високоякісні дослідження та публікувати свої роботи в авторитетних академічних журналах. Співпраця з іншими університетами та дослідницькими установами також може сприяти підвищенню видимості та впливу досліджень, проведених університетом.
5. Щоб покращити співвідношення іноземних студентів і викладачів, університет має сприяти інтернаціоналізації шляхом збільшення кількості іноземних студентів і викладачів, сприяти розробці програм обміну з іншими університетами та створювати можливості для міжнародного співробітництва та досліджень. Крім того, університет має надавати послуги підтримки, щоб

допомогти іноземним студентам і викладачам інтегруватися в університетську спільноту та місцеву культуру.

6. Покращити якість результатів досліджень: університет повинен інвестувати в дослідницьку інфраструктуру, заохочувати викладачів до проведення високоякісних досліджень і створювати дослідницькі кластери та центри для сприяння міждисциплінарної співпраці.
7. Сприяти інноваціям і підприємництву: університет повинен створювати середовище, яке заохочує інновації та підприємництво серед студентів і викладачів, за допомогою таких програм, як інкубатори стартапів, офіси з передачі технологій і курси з підприємництва.
8. Сприяти міжнародній співпраці: університет повинен активно шукати міжнародної співпраці з іншими університетами, дослідницькими установами та галузевими партнерами, щоб використовувати переваги різних регіонів і культур та створювати глобальні мережі знань та інновацій.
9. Підвищувати якість викладання: університет повинен надавати перевагу досконалості викладання та надавати викладачам можливості професійного розвитку та стимули для вдосконалення своїх навичок викладання. Університет повинен застосовувати інноваційні методи навчання та технології, щоб покращити досвід навчання студентів.
10. Створити міцну мережу випускників: університет повинен підтримувати стосунки зі своїми випускниками на все життя та залучати їх до підтримки місії та цілей університету. Сильні мережі випускників можуть надати фінансову підтримку, можливості наставництва та зв'язки з галуззю для поточних студентів і викладачів.
11. Сприяти розмаїттю, справедливості та інклюзії: університет

повинен створювати інклюзивне середовище, яке дружнє для студентів і викладачів з різних верств населення та культур. Університет також повинен надавати допоміжні послуги та ресурси для сприяння різноманітності, справедливості та інклюзії та гарантувати, що всі члени університетської спільноти мають рівні можливості для досягнення успіху.

Цифровізація може бути потужним інструментом для реалізації рекомендацій, перелічених вище. Використовуючи технології, університети можуть оптимізувати процеси, підвищити ефективність і забезпечити кращий досвід для студентів, викладачів і співробітників. Конкретні способи цифровізації для реалізації рекомендацій:

- Цифровізація може забезпечити доступ до онлайн-навчальних і дослідницьких ресурсів, дозволяючи університетам охопити ширшу аудиторію та підвищити видимість і репутацію своїх академічних програм.
- Через цифрові платформи університети можуть пропонувати віртуальні стажування та кооперативні освітні програми, які можуть надати студентам практичний досвід і зв'язати їх з галузевими партнерами.
- Онлайн-навчальні інструменти та ресурси можуть допомогти зменшити навантаження на викладачів і забезпечити більш персоналізований досвід навчання для студентів.
- Цифрові бази даних і репозиторії можуть сприяти науковому співробітництву між викладачами та іншими університетами та дослідницькими установами, забезпечуючи більш бездоганний і інтегрований дослідницький досвід.
- Інструменти цифрової комунікації та платформи соціальних медіа можуть допомогти університетам охопити іноземних студентів і викладачів і взаємодіяти з ними, а також сприяти міжкультурній співпраці.

- Такі цифрові інструменти, як аналітика даних і машинне навчання, можуть допомогти університетам визначити тенденції досліджень, створити дослідницькі кластери та оптимізувати дослідницький процес.
- Цифрові платформи, такі як стартап-інкубатори та офіси трансферу технологій, можуть допомогти з'єднати студентів і викладачів із галузевими партнерами та інвесторами, створюючи більш динамічну та інноваційну підприємницьку екосистему.
- Цифрові інструменти, такі як відеоконференції та онлайн-платформи для співпраці, можуть сприяти міжнародній співпраці та створювати глобальну мережу знань та інновацій.
- Цифрові ресурси, такі як онлайн-курси професійного розвитку та вебінари, можуть допомогти викладачам покращити свої навички викладання та забезпечити більш персоналізований досвід навчання для студентів.
- Цифрові платформи, такі як портали для випускників і мережі соціальних медіа, можуть допомогти університетам підтримувати довічні стосунки зі своїми випускниками та надати можливості для наставництва та спілкування для поточних студентів і викладачів.
- Цифрові ресурси, такі як навчальні модулі різноманітності та інклюзивності та онлайн-групи підтримки, можуть допомогти університетам створити більш інклюзивне та справедливе середовище для студентів, викладачів і персоналу.

Цифровізація університету найактуальніше питання сьогодення для стратегічного розвитку університету. В 2020 році був ініційований та презентований проект «Цифровий університет SMART KNU», адміністрація університету й досі зацікавлена у цифровізації, необхідність цифровізації часто стає об'єктом дискусій. У своєму коментарі на наше запитання, про цифровізацію університету, під час лекції ректора з темою «Університет у часи війни: особливості управління», Ректор наголосив на

тому, що Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка, утримував лідерські позиції по цифровізації, але в подальшому виникла проблема балансу системи захисту даних. В 2021 році вперше за 10 років університет закупив на 10 млн. гривень нову комп'ютерну техніку, включаючи сервери які потребує університет для подальшої цифровізації. Процес цифровізації детермінований у зв'язку з війною в Україні, але університет готовий відновити трансформацію після демобілізації ресурсів необхідних під час військового стану, так як цифровізація є дуже важливим викликом для розвитку університету.

Тому нами розроблена програма цифровізації Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка:

1. Блок «Біржа ДІР»: основна ідея є створення екосистеми для реалізації досліджень і розробок, платформа, яка сприятиме обміну послугами досліджень і розробок між науковцями та звичайними користувачами. Ця платформа надасть можливість окремим особам, організаціям і підприємствам замовляти та спонсорувати проекти досліджень і розробок для задоволення конкретних потреб або інтересів. Вчені та дослідники зможуть ініціювати дослідження чи розробки, встановлювати власні гонорари та отримувати плату за свою роботу. Крім того, платформа може дозволити дослідникам продавати результати своїх досліджень і розробок зацікавленим сторонам, забезпечуючи новий спосіб монетизації своєї роботи. Обмін дослідженнями та розробками надасть низку переваг як науковцям, так і користувачам. Для дослідників це запропонує новий шлях для фінансування їхньої роботи, дозволяючи їм продовжувати дослідження, які можуть не підтримуватися традиційними джерелами фінансування. Це також дозволить дослідникам зв'язатися з потенційними користувачами їхньої роботи та забезпечить їм механізм монетизації результатів своїх досліджень. Платформа забезпечить користувачам доступ до широкого спектру науково-

дослідних послуг, від фундаментальних досліджень до розробки продукту, до яких вони, можливо, не мали доступу. Концепція обміну дослідженнями та розробками має потенціал для створення більш динамічної та ефективної екосистеми досліджень і розробок, об'єднуючи вчених і користувачів новими та інноваційними способами. Платформа має сприяти обміну послугами з досліджень і розробок, ця платформа може сприяти створенню нових продуктів і технологій, сприяти інноваціям і, зрештою, сприяти розвитку науки і технологій.

2. Блок «Автоматизація управління»: автоматизація управління для університету передбачає використання програмних засобів і систем для оптимізації адміністративних процесів і підвищення загальної ефективності. Це може включати автоматизацію таких завдань, як зарахування студентів, реєстрація на курси, виставлення оцінок, управління фінансами та адміністрування досліджень. Автоматизуючи ці процеси, університети можуть зменшити адміністративне навантаження на персонал, підвищити точність і безпеку даних і звільнити ресурси для більш стратегічних ініціатив. Однією з ключових переваг автоматизації управління для університету є можливість відстежувати й аналізувати дані в режимі реального часу, наприклад інформацію про успішність студентів, результати досліджень і фінансові тенденції. Маючи цю інформацію, адміністрація університету може приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, розробки програм та інших стратегічних ініціатив. Окрім удосконалення адміністративних процесів, автоматизація управління також може покращити досвід студентів, надаючи більш персоналізовану підтримку та послуги. Наприклад, автоматизовані системи можуть надсилати студентам нагадування та сповіщення про майбутні дедлайни, пропонувати онлайн-консультації та послуги репетиторів, а також надавати доступ до цифрових

навчальних матеріалів і ресурсів. Загалом автоматизація управління має потенціал змінити спосіб роботи університету, дозволяючи йому більше зосереджуватися на основній місії. Використовуючи нові технології та інструменти, університет може стати більш гнучкими, оперативними та інноваційними, а також краще оснащеними для задоволення потреб студентів і викладачів у дедалі більш конкурентному академічному середовищі.

3. Блок «Міжплатформовий штучний інтелект»: це інноваційна ідея, спрямована на розробку єдиної допоміжної платформи штучного інтелекту, яка може допомогти дослідникам і науковцям із різних дисциплін проводити дослідження більш ефективно та результативно. Платформа штучного інтелекту буде розроблена для автоматизації повторюваних і трудомістких завдань, таких як аналіз даних, планування експериментів і написання звітів, що дозволить дослідникам зосередитися на більш творчих та інноваційних аспектах своєї роботи. Ця платформа штучного інтелекту зможе працювати з даними з різних джерел і може інтегруватися з різним програмним забезпеченням і системами, які вже використовуються в університеті. Забезпечуючи уніфіковану платформу для використання всіма дослідниками, це зменшить потребу окремих відділів або лабораторій у розробці власних інструментів ШІ, тим самим зменшуючи дублювання зусиль і сприяючи співпраці між різними дослідницькими групами. Окрім допомоги дослідникам у їхній роботі, ця платформа штучного інтелекту також може служити центральним сховищем дослідницьких даних і думок, дозволяючи дослідникам отримувати доступ і обмінюватися даними та знаннями в різних дисциплінах. Це може сприяти міждисциплінарному співробітництву та сприяти обміну ідеями між дослідниками. Платформу штучного інтелекту можна спроектувати так, щоб навчатися на даних і ідеях, отриманих дослідниками, покращуючи її

здатність допомагати в майбутніх дослідницьких проектах. Він також міг би включати обробку природної мови та алгоритми машинного навчання, щоб розуміти та відповідати на запити дослідників у режимі реального часу. Загалом, міжплатформна платформа штучного інтелекту для університету має потенціал революціонізувати спосіб проведення досліджень, підвищити ефективність, співпрацю та інновації в науковому співтоваристві.

4. Блок «розумна електронна бібліотека»: ідея розумної електронної бібліотеки полягає у створенні віртуального простору, де велика колекція літератури, академічних журналів і наукових робіт може бути легко доступною для дослідників, викладачів і студентів. Бібліотека використовуватиме найсучасніші технології, такі як міжплатформний штучний інтелект і метод Зеттелкастена, щоб допомогти користувачам швидко та легко знаходити потрібні джерела. За допомогою методу Зеттелкастена користувачі зможуть створити особисту базу даних знань, яка дозволить їм відстежувати свої дослідницькі нотатки та систематизувати свої ідеї. Електронна бібліотека використовуватиме цю інформацію, щоб рекомендувати відповідні ресурси та зв'язувати користувачів з іншими дослідниками та викладачами з подібними науковими інтересами. Бібліотека також матиме розширені можливості пошуку, які дозволять користувачам швидко та легко знаходити відповідні джерела, включаючи повнотекстовий пошук, параметри фільтрації та персоналізовані рекомендації на основі поведінки та вподобань користувачів. Користувачі зможуть зберігати свої пошуки та додавати статті в закладки, що полегшить повернення до важливих джерел пізніше. Розумна електронна бібліотека також включатиме інструменти для співпраці та обміну інформацією, такі як онлайн-форуми, дискусійні групи та інтеграція соціальних мереж. Це дозволить дослідникам і студентам спілкуватися з іншими, хто працює над подібними

проектами, ділитися своїми висновками та отримувати відгуки про свою роботу. Загалом розумна електронна бібліотека слугуватиме цінним ресурсом для спільноти дослідницьких університетів, забезпечуючи легкий доступ до великої колекції літератури та ресурсів, а також підтримуватиме співпрацю та обмін знаннями між дослідниками, викладачами та студентами.

5. Блок «Платформа для онлайн досліджень»: ідея платформи для онлайн-досліджень полягає в тому, щоб надати комплексний і зручний набір інструментів, який полегшує науковцям процес досліджень і розробок. Ця платформа пропонуватиме різноманітні функції, включаючи сучасні інструменти управління проектами, планування та відстеження досліджень, інструменти аналізу даних, інструменти спілкування та співпраці тощо. Однією з ключових переваг цієї платформи є те, що вона дозволить дослідникам працювати віддалено та співпрацювати з іншими з різних місць, підвищуючи ефективність і продуктивність. Крім того, платформа забезпечить легкий доступ до широкого спектру дослідницьких ресурсів і баз даних, заощаджуючи час і зусилля на пошук релевантної інформації. Платформа буде розроблена зі зручним інтерфейсом, що полегшить дослідникам навігацію та використання. Платформа також включатиме розширені функції безпеки для захисту конфіденційних даних і забезпечення конфіденційності. Ця платформа була б цінним інструментом для дослідників, надаючи їм ресурси та підтримку, необхідні для ефективного та ефективного проведення високоякісних досліджень.

В кінці кожен блок має бути об'єднаний однією великою платформою не тільки для Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка, а й для всіх інших як на національному так і на міжнародному рівні. По своїй суті концепція даної платформи містить у своїй суті зміну глобального програмного наукового ландшафту. Але для початку має бути

розроблена система реєстрації користувачів, яка стане фундаментом для подальшої інтеграції вище описаних блоків цифровізації, тому нашою ціллю стало наповнити та описати процес розробки, а також обрахувати приблизну вартість проекту створення системи реєстрації користувачів.

Бізнес-план

“Проект створення системи реєстрації користувачів”

1. Ціль проекту

Створення системи реєстрації користувачів, яка стане фундаментом для подальшої інтеграції нових ІТ продуктів та подальшого стратегічного цифрового розвитку Київського національного університету ім. Т. Г.

Шевченка

2. Результати проекту

Системи реєстрації користувачів готов до інтеграції нових ІТ продуктів

3. Обмеження проекту

а) Бюджет – 2 685 600 грн.

б) Тривалість — 57 днів

в) Якість – система повинна бути кібербезпечна, працездатна, адаптивна, з можливістю інтеграції нових ІТ продуктів.

4. Етапи проекту

I. Збір вимог

- Визначити системні вимоги.
- Визначити необхідні функції реєстрації користувачів.
- Визначити типи та ролі користувачів.

II. Проектування системи

- Створити архітектуру системи.
- Розробити моделі даних і схему бази даних .
- Розробити інтерфейс користувача для реєстрації та входу.

III. Розвиток

- Створити функції реєстрації та входу.

- Інтегрувати базу даних та інтерфейс користувача.
- Розробити систему кібербезпеки.

IV. Тестування

- Розробити тестові випадки та сценарії.
- Протестувати та налагодити систему.
- Провести перевірку прийнятності користувача.

V. Розгортання

- Підготувати систему до розгортання.
- Встановити та налаштувати систему на серверах .
- Провести остаточне тестування системи.

VI. Початок діяльності системи

- Запуск системи.

5. Взаємовідносини

Державні установи.

Інвестори.

Ректор.

Постачальники послуг.

Працівники.

6. Ризики

- Законодавчі (зміна вимог до розробки програмних продуктів, які будуть використовуватись державними установами).
- Припинення фінансування (фінансування може припинитись з будь яких причин, наприклад погіршення економічної ситуації або дефіцит бюджету)
- Кадрові проблеми (незначна кількість команди може спричинити значну затримку через звільнення, тимчасову заміну спеціаліста або його відсутність, наприклад із за хвороби).
- Економічні (різке суттєве зменшення вартості грошей) Нестабільна економічна ситуація в країні також може вплинути на проект. Однак, досвід минулих криз показав, що цей вплив буде незначним

особливо на проект який може бути реалізовано дистанційно.

7. Додаткові умови

Зацікавленість університету в цифровізації.

Університетом закуплена комп'ютерна техніка, в тому числі сервери, які будуть використовуватись в проекті.

Організаційний план

Команда проекту:

- Менеджер проекту: відповідає за нагляд за всім проектом, керування командою, встановлення часових рамок і бюджетів, а також спілкування із зацікавленими сторонами.
- Помічники проекту (3 працівника): виконують задачі менеджера проекту та допомагають всій команді.
- Backend-розробник (3 працівника): відповідає за створення серверної частини програми, включаючи базу даних, API та іншу логіку.
- Frontend-розробник (2 працівника): відповідає за створення клієнтської частини програми, включаючи інтерфейс користувача та взаємодію.
- Головний дизайнер UX/UI: відповідає за розробку інтерфейсу користувача та взаємодії з додатком.
- Дизайнер UX/UI (2 працівника): виконують завдання головного дизайнера.
- Інженер з контролю якості (2 працівника): відповідає за тестування програми, щоб переконатися, що все працює правильно та відповідає вимогам.
- Інженер DevOps: відповідає за керування розгортанням, масштабуванням і обслуговуванням програми.
- Інженер кібербезпеки (2 працівника): відповідальний за створення системи кібербезпеки.

Фінансовий план

Для реалізації проекту необхідно залучити кошти у розмірі 2 685 600 гривень (Два мільйони шістсот вісімдесят п'ять тисяч шістсот гривень).

Джерелом залучення коштів можуть слугувати:

- Фінансування зі сторони університету
- Грантові програми
- Державне фінансування
- Інвестиційні фонди

Визначення витрат

Чиста заробітна плата учасників проекту (після оподаткування та витрат на забезпечення працівників) за весь період:

- Менеджер проекту (1 працівник): 315 000 грн.
- Помічники проекту (3 працівника): 133 800 грн.
- Backend-розробник (3 працівника): 493 900 грн.
- Frontend-розробник (2 працівника): 493 900 грн.
- Головний дизайнер UX/UI (1 працівник): 201 000 грн.
- Дизайнер UX/UI (2 працівника): 292 000 грн.
- Інженер з контролю якості (2 працівника): 252 000 грн.
- Інженер DevOps(1 працівник): 150 000 грн.
- Інженер кібербезпеки (2 працівника): 234 000 грн.

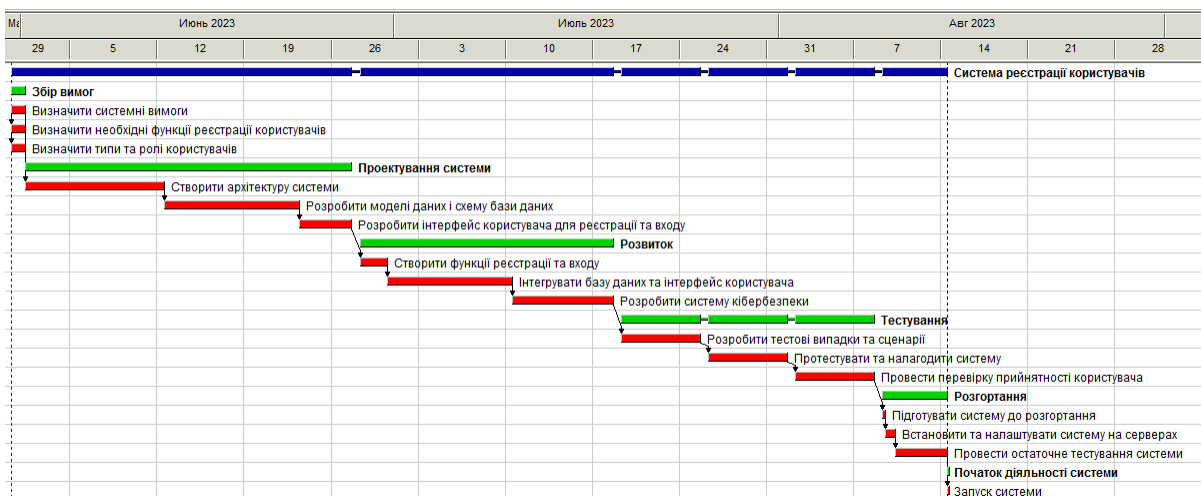


Рис. 3.2.1 Ієрархічна структура робіт

Джерело: розроблено автором

Базовий план з розкладу зазначений в додатку І.

Щоб створити систему реєстрації користувачів, знадобляться різноманітні ресурси та компетенції, зокрема:

- Апаратне забезпечення: знадобиться комп'ютер або сервер для запуску програми та зберігання даних користувачів.
- Програмне забезпечення: для створення системи знадобляться засоби розробки програмного забезпечення, такі як інтегроване середовище розробки (IDE) і система керування базами даних (СУБД).
- Навички програмування: щоб створити систему, знадобляться навички програмування на таких мовах, як Python, Java або PHP.
- Навички дизайну інтерфейсу користувача: потрібно буде створити інтуїтивно зрозумілий і зручний інтерфейс для реєстрації та входу користувачів.
- Навички з кібербезпеки: потрібно буде застосувати заходи безпеки для захисту даних користувачів, наприклад шифрування та безпечні протоколи входу.
- Навички тестування та гарантії якості: потрібно буде ретельно протестувати систему, щоб переконатися, що вона працює належним чином і не має помилок.
- Навички роботи з документацією: потрібно буде створити документацію для системи, включаючи посібники користувача, посібники зі встановлення та технічні характеристики.



Рис. 3.2.2 Сітьова діаграма проекту

Джерело: розроблено автором

Базовий план з вартості

Таблиця 3.2.1

Загальний план фінансування

Період часу	Загальна вартість, грн.
05.06.2023	140 000
30.06.2023	800 000
21.07.2023	704 000
11.08.2023	796 000
17.08.2023	223 000
17.08.2023	22 600

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2.2

Загальний план виконання вартості

Період часу	Загальна вартість, грн.
05.06.2023	140 000
30.06.2023	940 000
21.07.2023	1 644 000
11.08.2023	2 440 000
17.08.2023	2 663 000
17.08.2023	2 685 000

Джерело: розроблено автор

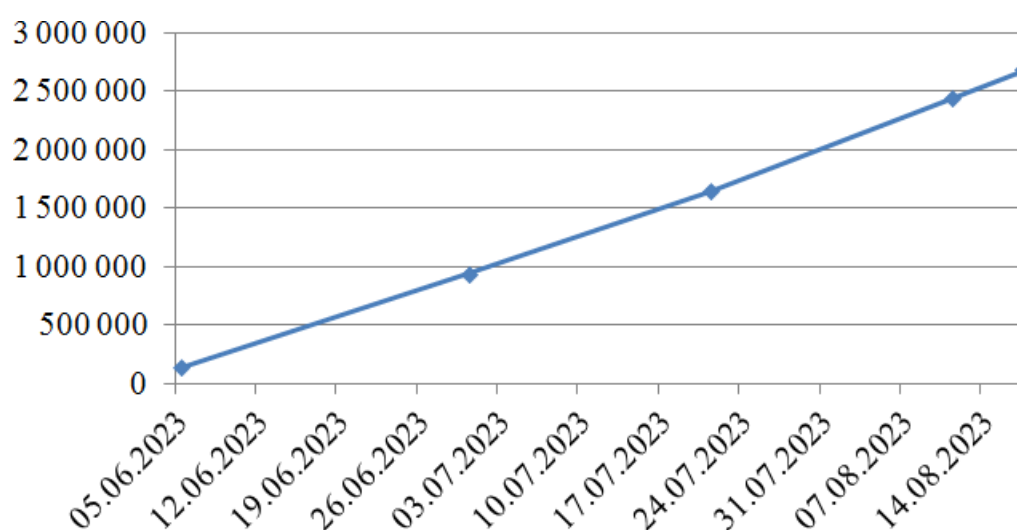


Рис. 3.2.3 Графік плану використання вартості

Джерело: розроблено автором

Отже план проекту розроблений, але після його завершення та наступу етапу реалізації, необхідно буде інтегрувати в створену систему нові блоки для цифровізації університету. Тому нами був розроблений алгоритм інтеграції нових продуктів, рис.3.2.4:

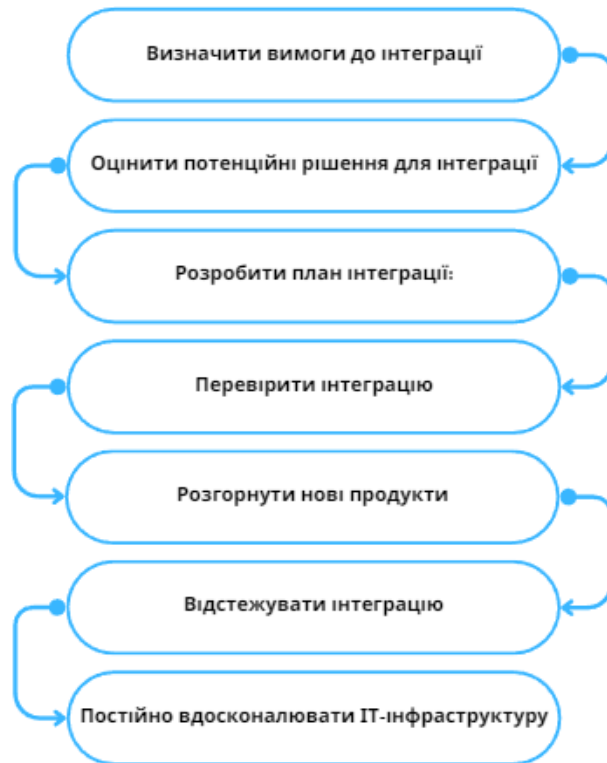


Рис. 3.2.4 Алгоритм інтеграції нових продуктів

Джерело: розроблено автором

1. **Визначити вимоги до інтеграції:** необхідно визначити конкретні вимоги до інтеграції для кожного нового продукту, який необхідно додати до ІТ-інфраструктури. Може включати вимоги до обладнання, програмного забезпечення та мережі.
2. **Оцінити потенційні рішення для інтеграції:** коли вимоги до інтеграції визначено, необхідно оцінити потенційні рішення для інтеграції. Може включати оцінку готових інтеграційних рішень або розробку індивідуальних інтеграційних рішень.
3. **Розробити план інтеграції:** на основі вимог і потенційних рішень необхідно розробити комплексний план інтеграції. Цей план має

окреслювати кроки, необхідні для інтеграції нових продуктів у існуючу ІТ-інфраструктуру, включаючи будь-які модифікації існуючої системи.

4. Перевірити інтеграцію: перед розгортанням нових продуктів важливо ретельно перевірити інтеграцію. Це допоможе виявити будь-які проблеми чи помилки, які потрібно вирішити перед розгортанням.
5. Розгорнути нові продукти: після ретельного тестування інтеграції необхідно розгорнути нові продукти в ІТ-інфраструктурі.
6. Відстежувати інтеграцію: після розгортання важливо відстежувати інтеграцію, щоб переконатися, що нові продукти працюють належним чином і не спричиняють проблем із існуючою ІТ-інфраструктурою.
7. Постійно вдосконалювати ІТ-інфраструктуру: оскільки до ІТ-інфраструктури додаються нові продукти, важливо постійно контролювати та вдосконалювати систему, щоб переконатися, що вона функціонує оптимально. Може включати впровадження нових технологій, оновлення апаратного чи програмного забезпечення або внесення інших змін за потреби.

ВИСНОВКИ

В першому розділі нами досліджено поняття дослідницького університету як соціального та економічного феномену, який відіграє життєво важливу роль у стимулюванні інновацій, економічного зростання та соціального прогресу, та те, що дослідницький університет характеризується своєю зосередженістю на дослідженнях, а також відданістю у створенні нових знань і підготовці наступного покоління вчених і дослідників. Стало зрозуміло, що дослідницькі університети роблять внесок у суспільство різними способами: від впливу на економіку до сприяння соціальному та культурному розвитку та незважаючи на те, що дослідницькі університети стикаються з багатьма проблемами у 21 столітті, вони залишаються важливою частиною ландшафту вищої освіти та, ймовірно, продовжуватимуть формувати курс прогресу та розвитку людства для майбутніх поколінь. Нами обговорені визначення «дослідницького університету» та «стратегічного менеджменту», ідентифіковано та визначено різні типи університетів, у тому числі цифрові дослідницькі університети, національні університети, корпоративні університети та дослідницькі університети підприємництва, висвітлені унікальні особливості та характеристики кожного типу університету, щоб забезпечити розуміння їхньої ролі у формуванні ландшафту вищої освіти. Аналізуючи визначення різних авторів нами виокремлено п'ять ключових складових розвитку, а саме: планування, формулювання, реалізація та оцінка політики та програм розвитку; економічний і соціальний розвиток; сталий і справедливий розвиток; мобілізація ресурсів; участь місцевого

населення. Обговорений розвиток дослідницьких університетів і те, як вони еволюціонували протягом останніх двох століть та виділено чотири етапи розвитку місії дослідницького університету, останнім з яких є включення компетентності інноваційного мислення. Підкреслена важливість самоорганізації, вирішення проблем та адаптації до мінливого середовища для дослідницьких університетів. Зрозуміло, що стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів набуло важливого значення в сучасну епоху цифрових технологій та соціально-економічних змін, а також те, що дослідницькі університети мають бути інноваційними та здатними адаптуватися до нового зовнішнього середовища, водночас вирішуючи внутрішні виклики. Стало зрозуміло, що зусилля зі стратегічного розвитку є важливими для того, щоб дослідницькі університети залишалися конкурентоспроможними на світовому ринку. Стало зрозуміло, що у сучасному світі, який швидко змінюється, дослідницькі університети стикаються зі значними проблемами, щоб зберегти свої позиції провідних установ у галузі науки та освіти. Щоб залишатися конкурентоспроможними та актуальними, дослідницькі університети повинні брати участь у стратегічних зусиллях щодо розвитку, які зосереджуються на посиленні їх основних сильних сторін, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та задоволенні потреб зацікавлених сторін. Зрозуміло, що стратегічний розвиток дослідницького університету передбачає визначення та реалізацію ключових ініціатив, які дозволяють установі покращити загальну ефективність і досягти стратегічних цілей. Ці ініціативи можуть включати інвестиції в дослідження та розробки, зміцнення академічних програм, підвищення якості викладання та навчання, розширення міжнародного партнерства та підвищення видимості університету. Зрозуміло, що однією з основних характеристик стратегічного розвитку дослідницького університету є незворотність змін у системі стратегічного управління. Це означає, що університет повинен бути готовий адаптуватися до нових викликів і можливостей у динамічному середовищі, яке постійно

змінюється, що у свою чергу вимагає проактивного підходу до планування та впровадження, а також зобов'язує постійно вдосконалюватись. Також зрозуміло, що важливою характеристикою стратегічного розвитку дослідницького університету є спрямованість змін на вирішення певної проблемної ситуації. Це означає, що університет повинен бути в змозі визначити свої ключові проблеми та розробити цільові рішення, які вирішують ці проблеми комплексно та ефективно. Це може включати розробку нових програм чи ініціатив, набір нових викладачів і персоналу, зміцнення існуючих партнерств або вдосконалення внутрішніх процесів і систем. Ще однією важливою характеристикою стратегічного розвитку дослідницького університету є закономірність змін у разі виникнення таких змін, які визначають необхідність розвитку окремого напрямку чи дослідницького університету загалом. Це означає, що університет повинен бути в змозі швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміна пріоритетів фінансування, змін у політичному ландшафті чи прогрес у технології, що у свою чергу, вимагає гнучкого та спритного підходу до планування та впровадження, а також готовності ризикувати та експериментувати з новими ідеями та підходами.

Нами висвітлений інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницького університету. Досліджені передумови та важливість систем рейтингування університетів, а також їхні сильні та слабкі сторони. Обговорено вплив цих систем на стратегічне управління дослідницькими університетами, включаючи їх переваги та проблеми. Стало зрозуміло, що рейтингові системи університетів стають все більш важливими для оцінки та порівняння ефективності університетів у всьому світі. Аналізуючи рейтингові системи стало зрозуміло, що незважаючи на те, що системи рейтингування можуть надати цінну інформацію про продуктивність дослідницьких університетів. Також, стало зрозуміло, що важливо визнавати обмеження та вирішувати виклики, які вони створюють, щоб сприяти більш збалансованому та справедливому оцінюванню

академічної майстерності.

Досліджена організаційно економічна характеристика Київського національного університету імені Тараса Шевченка, зроблені висновки про інфраструктурний потенціал університету, рівень студентів та фінансування. Також за допомоги рейтингування був системно оцінений інноваційний потенціал Київського національного університету імені Тараса Шевченка як на національному так і на міжнародному рівні, визначені слабкі та сильні сторони, можливості та загрози.

Нами обговорено та в результаті аналізу глобальних практик стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів висвітлено унікальні виклики протягом наступного десятиліття для українських дослідницьких університетів, які вже стикаються з проблемами міжнародної конкуренції, технологіями та цифровізацією, міждисциплінарною співпрацею, залученням громади, різноманітністю та інклюзивністю, етикою та відповідальною поведінкою, відкритою наукою та обміном даними, глобальними проблемами охорони здоров'я, фінансуванню, витоком мізків, інтернаціоналізації якості та стандартів, а також модернізації дослідницької інфраструктури та обладнання. Зрозуміло, що вирішення цих викликів вимагатиме інноваційного мислення, підтримки уряду, стратегічного планування та рішучих дій для забезпечення довгострокового зростання та успіху дослідницьких університетів в Україні. Також, нами запропоновані організаційні заходи з вдосконалення стратегічного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Стало, зрозуміло, що університет може досягти своїх стратегічних цілей і завдань, впроваджуючи конкретні рекомендації, які зосереджуються на покращенні академічної репутації, результатах досліджень, якості викладання, досвіді студентів та інших сферах. Нами зроблений висновок, що діджиталізація може бути потужним інструментом для реалізації цих рекомендацій, надаючи доступ до онлайн-навчальних і дослідницьких ресурсів, пропонуючи віртуальні стажування та

кооперативні освітні програми, зменшуючи навантаження на вчителів, сприяючи дослідницькій співпраці, створюючи більш динамічну та інноваційну підприємницьку екосистему, сприяючи міжнародній співпраці, надаючи можливості для професійного розвитку, підтримуючи довічні стосунки з випускниками та створюючи більш інклюзивне та справедливе середовище для студентів, викладачів і персоналу. Запропонована концепція проекту для цифровізації університету, яка на нашу думку значно зміцнить позиції Київського національного університету імені Тараса Шевченка як провідної академічної установи в Україні та за її межами та надасть своїм студентам і викладачам найкращі можливості для навчання та досліджень.

Список використаних джерел

1. Адам Сміт. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй : наукове вид. : пер. з англ. О. Васильєва, М. Межевікіної, А. Малівського. К., 2001. 593 с.
2. Андрущенко В., Євтух В. Університетська освіта в ХХІ столітті: спроба прогностичного аналізу. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. Київ, 2011. Вип. 5. С. 189–192.
3. Андрушина О. Теоретико-методологічні засади використання індикаторів моніторингу якості освіти в США. Вища школа. 2012. № 8. С. 104–113.
4. Аніщенко В. О., Скрипка І. В., Терещенко С. М. Вища освіта в контексті інноваційного розвитку системи менеджменту якості університету. Вісник Чернігів. нац. пед. ун-ту. Педагогічні науки. Чернігів, 2012. Вип. 100. С. 8–11.
5. Артёмов І. В. Інноваційний університет – важливий інструмент інтегрування в європейський освітній і науковий простір. Міжнародний науковий вісник : зб. наук. праць / МОН України ; Нац. акад. пед. наук України ; ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т» та ін. Ужгород, 2015. № 1 (10): Спецвип. С. 89–119.
6. Бабаєв В., Чумаченко І. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на базі інтегрованих комп'ютерних технологій. Теорія і практика управління соціальними системами. 2016. № 4. С. 79–90.
7. Базилевич В.Д. Економічна наука та освіта в епоху системних трансформацій: нові виклики і запити до фундаментальної теорії. Економіка України. 2016. № 8 (657). С. 78-92.

8. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність : підручник / В. Д. Базилевич. – Київ: Знання, 2006. – 431 с.
9. Базилевич В.Д. Метафізика економіки / В. Д. Базилевич, В. В. Ільїн. – К.: Знання, 2007. – 718 с.
10. Баєва О. В. Державно-громадське управління якістю вищої освіти: досвід США. Держава та регіони. Державне управління. Запоріжжя, 2010. Вип. 2. С. 5–9.
11. Бакіров В., Белова Л. Харківський університетський консорціум: новий рівень інкорпорації університетських ресурсів. Вища освіта України. Київ, 2016. № 1 (60). С. 10–16.
12. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В.Г. Балан, Л. А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 25 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2011_25/Zb25_03.pdf.
13. Балан В. Г. Методичні підходи до визначення рейтингів корпоративного управління акціонерними товариствами / В. Г. Балан // Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб.наук. праць. Випуск 8. (за ред. д.е.н., проф. В. А. Євтушевського, к.е.н., доц. Н. В. Бутенко) – К.: 2005. – С. 51– 56.
14. Балан В. Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень. навчально-методичний посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». К.: Нічлава, 2011. 100 с.
15. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішенью Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.

16. Белошицкий А. О., Белошицкая С. В. Організація впровадження проектного підходу до управління вищими навчальними закладами. Управління цінністю 160 проектів та програм розвитку організацій : тези доповідей : VII Міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». Київ, 2010. С. 23–24.

17. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасов. // Економіка: реалії часу. – 2014. – С. 6–1

18. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: моногр. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.

19. Бугров В. А. Філософія університету в сучасних умовах. Ідея університету: сучасний дискурс : монографія / Л. В. Губерський, В. Г. Кремень, С. В. Курбатов та ін. / За ред. Л. В. Губерського, А. С. Філіпенка. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2014. 367 с.

20. Бутейко Н. В. Перспективні напрямки використання маркетингу в системі менеджменту підприємств корпоративного сектору / Н. В. Бутенко, Л. В. Пащук // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія економіка. – 2008. – № 101. – С. 39–41.

21. Варналій З. С. Основи підприємництва / З. С. Варналій. – К.: Знання-Прес, 2006. – 352 с.

22. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко; – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

23. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 395 с.

24. Вища педагогічна освіта і наука України: історія, сьогодення та перспективи розвитку : Чернігівська область / Адрюг А. К. та ін. ; ред. рада:

Кремень В. Г. (голова) та ін. ; чл. ради: Губерський Л. В. та ін. ; за заг. ред. М. О. Носка ; Нац. акад. пед. наук України ; Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи ; Ін-т вищої освіти. Київ : Знання України, 2012. 419 с.

25. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін // Економіка України, 2007. – № 10. – С. 29–37.

26. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник./ Воронкова В.Г. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.

27. Гавкалова Н. Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2006. – № 4. – С.16–23.

28. Геєць В. М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування / [Геєць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.]; за ред. В. М. Геєця. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2005.

29. Гончарова Н. П. Інноваційний розвиток промислового комплексу: проблеми організації та розвитку / Н. П. Гончарова // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія економіка. – 2008. – № 99–100. – С. 20–22.

30. Горобець Ю. І., Порєв С. М. Проблеми формування університетів «світового класу». Педагогічна і психологічна науки в Україні : зб. наук. праць : в 5 т. / Нац. акад. пед. наук України ; ред. Рада : Кремень В. Г. (голова) та ін. Київ, 2012. Т. 5 : Вища школа / редкол. : Євтух М. Б. (відп. ред.) та ін. С. 93–106.

31. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грішнова. К.: Знання, 2006. – 559 с.

32. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

33. Деякі питання надання вищим навчальним закладам статусу самоврядного (автономного) дослідницького національного університету: Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 03.02.2010 № 76 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2010-%D0%BF#Text>

34. Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проектів, економії бюджетних коштів та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів [...]: Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 05.03.2014 № 71 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-2014-%D0%BF#Text>

35. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

36. Дослідження операцій в економіці / [Федоренко І., Черняк О, Карагодова О. та ін.]; за ред. І. К. Федоренко, О. І. Черняка. – К.: Знання, 2007. – 558 с.

37. Друкер П. Ф. Менеджмент в некомерческой организации: принципы и практика / П.Ф. Друкер; пер с англ. – М : ООО "И. Д. Вильямс", 2007. – 304 с.

38. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Ф. Друкер Питер. – М.: Из. дом "Вильямс", 2000. – 272 с.

39. Економіка підприємств: [під ред. Покропивного]. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.

40. Євтушевський В. А. Корпоративне управління / В. А. Євтушевський. – К.: Знання, 2006. – 406 с.

41. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко; – К.: Знання, 2007. – 287 с.
42. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії / Л. Д. Забродська. – Х.: Консум, 2004. – 208 с.
43. Заяць Р.П. Магістерська робота «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»
[URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16869/1/%D0%97%D0%B0%D1%8F%D1%86%D1%8C%20%D0%A0.%D0%9C%D0%90%D0%A3%D0%9D%D0%BC-21.pdf>](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16869/1/%D0%97%D0%B0%D1%8F%D1%86%D1%8C%20%D0%A0.%D0%9C%D0%90%D0%A3%D0%9D%D0%BC-21.pdf) (дата звернення 03.02.2023)
44. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Ю. Л. Зборовська. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №5. – С. 47–50
45. Звіт ректора Київського Національного Університету Імені Тараса Шевченка, В.Бугров, Доповідь на конференції трудового колективу Київського Національного Університету Імені Тараса Шевченка, . –2021. –с.324.
46. Звіт ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка Володимира Бугрова за 2021 рік [URL:
<http://www.univ.kiev.ua/pdfs/zvit/zvit-rektora-2021.pdf>](http://www.univ.kiev.ua/pdfs/zvit/zvit-rektora-2021.pdf)
47. Ігнат'єва І. А. Діагностування виробничих систем на основі встановлення пріоритетності стратегічних цілей підприємства / І. А. Ігнат'єва // Вісник КНУТД. – 2004. – №6. – С. 135.
48. Ігнат'єва І. А. Економічне обґрунтування товарно-продуктової стратегії підприємства / І. А. Ігнат'єва, М. Г. Богданов // Вісник КНУТД. – 2001. – №2. – С. 153.

49. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І. А. Ігнат'єва // Проблеми науки. – 2005. – №1. – С. 8-12.
50. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація та управління підприємствами" / І. А. Ігнат'єва. – Київ, 2006. – 38с.
51. Ігнат'єва І. А. Прогнозування можливостей реалізації стратегії підприємства на основі дослідження процесу резонансу в лінійних системах / І. А. Ігнат'єва // Вісник технолог. Ун-ту "Поділля". – 2004. – №4. – С. 98.
52. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / Ігнат'єва І. А. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
53. Ідея Університету: Антологія / упоряд. : М. Зубрицька, Н. Бабалик, З. Рибчинська ; відп. ред. М. Зубрицька. Львів : Літопис, 2002. 304 с.
54. Історія економічних учень: [за ред. В. Д. Базилевича]. – К.: Знання, 2004. І-90 – 1300 с.
55. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; пер. с англ. – М.: ГУ, ВШЭ, 2000. – 608 с.
56. Київський національний економічний університет ім. В. П. Гетьмана URL: <https://kneu.edu.ua/>
57. Ковальська К. В. Вплив трансформаційних чинників на стратегічне управління підприємствами / К. В. Ковальська // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія економіка. – 2008. – № 99–100. – С. 39–40.
58. Ковальська К. В. Управління персоналом: Практикум. Навч. пос. К. : Аграр Медіа Груп, 2017. 224 с.

59. Корнілова І. М. Сутність інноваційного потенціалу організації та основні підходи до його оцінки / І. М. Корнілова , Л. А. Шаповалова // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія економіка. – 2008. – № 99–100. – С. 41–44.
60. Кравченко О. І. Етапи розроблення стратегії розвитку університету. Наук. вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Педагогіка. Психологія. Філософія : зб. Київ, 2015. Вип. 208, ч. 2. С. 128–136.
61. Кравченко О. І. Особливості стратегічного розвитку університетів України. Вісник Глухівського нац. пед. ун-ту ім. О. Довженка. Серія : Педагогічні науки. 2016. № 32. С. 7–17.
62. Краус Н. М. Інноваційно-інвестиційні процеси вищої освіти в національній економіці. Держава та регіони. Економіка та підприємство. Запоріжжя, 2012. № 5 (68). С. 249–255.
63. Крейнер Стюард. Ключевые идеи менеджмента / Крейнер Стюард. [пер. с англ.] – М.: ИНФРА-М, 2002. – XXXIII. – 347 с.
64. Кремень В. Г. Інноваційна людина як мета сучасної освіти. Філософія освіти. 2013. № 1 (12). С. 7–22.
65. Кремень В. Г., Курбатов С. В. Місія університету: історична ретроспектива та сучасний стан. Ідея університету: сучасний дискурс : монографія / Л. В. Губерський, В. Г. Кремень, С. В. Курбатов та ін. / за ред. Л. В. Губерського, А. С. Філіпенка. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2014. 367 с.
66. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О. Р. Кривицька // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138–147.

67. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посіб. 2-ге вид., доопр. Київ : Освіта України, 2005. 255 с.
68. Кряжев П. В. Фактори впливу на процеси модернізації вищої освіти. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Київ, 2012. № 1–2. С. 68–72.
69. Кубатко О. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності / О. В. Кубатко, Ю. О. Омеляненко // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 54–60.
70. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. - Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
71. Курбатов С. Корпоративний університет як продукт взаємодії бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах. Вища освіта України. Київ, 2014. № 3 (54). С. 44–49.
72. Курбатов С. Сучасні британські інновації в розробці міжнародних університетських рейтингів. Вища освіта України. 2016. № 1. С. 65–73.
73. Курбатов С. Теоретико-методологічні перспективи розробки міжнародних університетських рейтингів. Вища освіта України. 2015. № 1. С. 34–39.
74. Курбатов С. Університет світового класу як матеріалізація ідеї елітного навчального закладу. Управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2011. № 3. С. 11–18.
75. Курбатов С. Університетські рейтинги як індикатор стану освіти. Філософія освіти : наук. часопис. 2008. № 1–2 (7). Ін-т вищої освіти АПН

України ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова ; Укр. академія політ. наук. Київ : Вид-во Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. С. 309–317.

76. Курбатов С. Феномен університету в контексті глобальних трансформацій : дис. ... д. філос. н. : 09.00.10 / Нац. акад. пед. наук України ; Ін-т вищої освіти. Київ, 2015. 426 с.

77. Курбатов С. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів : монографія. Суми : Університетська книга, 2014. 262 с.

78. Кухта П. В. Удосконалення прийняття інвестиційних рішень на основі інтегрального показника доцільності реалізації проектів / П. В. Кухта // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія економіка. – 2008. –№ 99-100. – С. 48–51.

79. Лігоненко Л. О. Антикризове управління: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. Торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

80. Луговий В. І., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Типовий топ-університет: кількісні та якісні параметри. Ідея університету: сучасний дискурс : монографія / Л. В. Губерський, В. Г. Кремень, С. В. Курбатов та ін. / за ред. Л. В. Губерського, А. С. Філіпенка. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2014. 367 с. С. 215–275.

81. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–119.

82. Львівський національний університет ім. І. Я. Франка URL: <https://www.lnu.edu.ua/>

83. Макаренко П. М. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації в менеджменті / [Макаренко П. М., Миронова Р. М., Макаренко А. П. та ін.]; – Д.: ВКФ "Оksamит-Текст", 2003. – 142 с.
84. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2006. – 320с.
85. Мартинюк Л. А. Механізм стратегічного розвитку малих підприємств в Україні / Л. А. Мартинюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 10. – С. 75–80.
86. Масютин С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы / С. А. Масютин. – М.: ООО "Финстатинформ", 2003. – 280 с.
87. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
88. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 5–11.
89. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За заг. ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 625 с.
90. Міщенко А. П. Стратегічне управління / А. П. Міщенко; – К.: Центр навчальної літератури, 2004.
91. Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого URL: <https://nlu.edu.ua/>
92. Національний авіаційний університет URL: <https://nau.edu.ua/>
93. Національний гірничий університет України URL: <https://www.nmu.org.ua/>

94. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/>
95. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» URL: <https://kpi.ua/>
96. Національний університет «Києво-Могилянська академія» URL: <https://www.ukma.edu.ua/>
97. Національний університет «Львівська політехніка» URL: <https://lpnu.ua/>
98. Національний університет «Острозька академія» URL: <https://www.oa.edu.ua/>
99. Національний університет біоресурсів і природокористування України URL: <https://nubip.edu.ua/>
100. Некрасов В. Т. Інноваційні стратегії управління економічними об'єктами: концепції і досвід реалізації / В. Т. Некрасов, В. О. Гуденок, З. Я. Шацька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 4. – С. 27–32.
101. Немцов В. Д. Менеджмент організацій / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. — К.: ЕксОб, 2002. – 392с.
102. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К.: ЕксОб, 2004. – 560 с.
103. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
104. Новоселецький О. М. Методика розрахунку економічної стійкості підприємства з урахуванням ризику / О. М. Новоселецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 11. – С. 77–82.

105. Овчаренко Т. С. Методика комплексної оцінки інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств / Т. С. Овчаренко // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія економіка. – 2008. – № 99-100. – С. 82–85.

106. Офіційний сайт Київського національного університету URL: <http://www.univ.kiev.ua/ua/>

107. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К.: Київ, нац. Торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

108. Питання Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 795 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/795-2009-%D0%BF#Text>

109. Питання Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 796 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=796-2009-%EF#Text>

110. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / В. М. Приймак; – К.: Атака, 2008. – 240 с.

111. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2010 р. N 163: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 786 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/786-2010-%D0%BF#Text>

112. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 05.11.2014 № 597 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/597-2014-%D0%BF#Text>

113. Про державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02.12.2021 № 1928-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>

114. Про затвердження Положення про дослідницький університет: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 17.02.2010 № 163 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2010-%D0%BF#Text>

115. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січня 2011 р. № 2210–III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>.

116. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

117. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України від 18 лютого 1992 року № 2132–XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2132-12>.

118. Про освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

119. Романовський О. Дослідницькі підприємницькі ВНЗ у сучасному суспільстві. Економіка та держава. Київ, 2012. № 1. С. 4–12.

120. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу : монографія. Вінниця : Нова Книга, 2012. 504 с.

121. Романовський О. Розвиток університетського підприємництва. Вища школа. Київ, 2011. № 10. С. 37–53.

122. Романовський О. Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковіца і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2012. № 1 (127). С. 32–43.

123. Романовський О. Характерні особливості підприємницьких ВНЗ світу. Економіка та держава. Київ, 2011. № 2. С. 4–10.

124. Романовський О., Чеботарьов М. Сутнісні характеристики сучасного стану розвитку теорії адаптивного управління в освітніх системах. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. Харків, 2014. № 1. С. 26–33.

125. Ситницький М. В. Вплив маркетингового потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М. В. Ситницький // Зб. Матеріалів: [І Київської конференції студентів, аспірантів та молодих учених]. КПІ. – Київ, 2007. – С. 134–135.

126. Ситницький М. В. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу вітчизняної економіки / М. В. Ситницький // Вісник Антимонопольного комітету України “Конкуренція”. – 2011. – №4. – С. 11–15.

127. Ситницький М. В. Особливості впливу маркетингового потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М. В. Ситницький // Науково-технічна інформація. – 2007. – № 2. – С. 26–30.

128. Ситницький М. В. Перспективні підходи до управління транснаціональними корпораціями в умовах глобалізації / М. В. Ситницький // зб. матеріалів міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2005. – С. 338–339.

129. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів : монографія / М. В. Ситницький. – Київ, Видавництво Ліра-К, 2018. 302 с.

130. Ситницький М. В. Вплив інноваційного потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М. В. Ситницький // Статистика України. – 2007. – №1. – С. 43–47.

131. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: аналіз світового досвіду : дис.д. пед. н. ; спец. 13.00.06 / наук. консультант Луговий В. І. ; Нац. акад. пед. наук України ; Ін-т вищ. освіти. Київ, 2015. 435 с.

132. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля URL: <https://snu.edu.ua/>

133. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку / О. Жилінська (наук. ред.), О. Мельничук (відп. ред.), Л. Антонюк та ін. Львів : Кальварія, 2017. 164 с.

134. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура : монографія / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2008. 472 с.

135. Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна URL: <https://www.univer.kharkov.ua/>

136. Ченчжан Ц. Віртуальний університет як стратегія розвитку вищої освіти в інформаційному суспільстві. Гілея. Київ, 2016. Вип. 109 (№ 6). С. 280–283.

137. Черваньов Д. М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2012. 1391 с.

138. Черваньов Д. М., Балан В. Г. Сіткові моделі у менеджменті. Київ : РВВ ІМФ, 2003. 160 с.

139. Черваньов Д. М., Жилінська О. І. Зародження університетів Західної Європи та України: спільне й відмінне. Вісник Львівського ун-ту. Серія економічна. 2007. Вип. 37. Ч. 2.

140. Чередник Н. В. Поняття дослідницького університету та значення інтелектуальної власності в його діяльності. Вісник Запорізького нац. ун-ту.

Юридичні науки : зб. наук. пр. / Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2015. № 2 (1). С. 75–81.

141. Argyris C. Strategy, change, and defensive routines. Pitman, 1985. 368 p.

142. B. Guy Peters The Future of Governing. University Press of Kansas. 2001. 260 p.

143. Beverly J. Irby, Fredrick Muyia Nafukho Handbook of Research on Innovative Technology Integration in Higher Education. IGI Global. 2015. 478 p.

144. California Institute of Technology URL: <https://www.caltech.edu/>

145. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, Strategic Management: Theory: An Integrated Approach. Cengage Learning. 2015. 528 p.

146. Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 1997. 286 p.

147. Columbia University URL: <https://www.columbia.edu/>

148. Cornell University URL: <https://www.cornell.edu/>

149. David Booth, Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance. Overseas Development Institute. 2012. 116 p.

150. Drucker, P. F. The Practice of Management. Harper & Row, 1954. 848 p.

151. Duke University URL: <https://www.duke.edu/>

152. EPFL URL: <https://www.epfl.ch/>

153. ETH Zurich URL: <https://ethz.ch/>

154. Fred R. David, Forest R. David Strategic Management: Concepts and Cases : a Competitive Advantage Approach. Pearson. 2017. 680 p.
155. Gerald M. Meier, James E. Rauch Leading Issues in Economic Development. Oxford University Press. 2005. 650 p.
156. Govindarajan, V. The Three-Box Solution: A Strategy for Leading Innovation. Harvard Business Review Press, 2016. 256 pages.
157. Greene, R. The 48 Laws of Power. Penguin Books, 1998. 452 p.
158. Harvard University URL: <https://www.harvard.edu/>
159. Imperial College London URL: <https://www.imperial.ac.uk/>
160. James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Management. Prentice Hall, 2010. 732 p.
161. Jan P. Pronk Catalysing Development? A Debate on Aid. Wiley. 2009. 228 p.
162. Johns Hopkins University URL: <https://www.jhu.edu/>
163. Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Prentice Hall, 2008. 870 p.
164. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
165. Kotter, J. P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996. 208 p.
166. Lynch, R. Corporate Strategy. Pearson, 2015. 632 p.
167. Mark H. Moore Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press. 1995. 402 p.
168. Massachusetts Institute of Technology URL: <https://web.mit.edu/>

169. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning. 2014. 896 p.
170. Michael P. Todaro, Stephen C. Smith Economic Development. Pearson. 2020. 884 p.
171. Nanyang Technological University, Singapore (NTU Singapore)
URL: <https://www.ntu.edu.sg/>
172. National University of Singapore URL: <http://www.nus.edu.sg/>
173. New York University URL: <https://www.nyu.edu/>
174. Northwestern University URL: <https://www.northwestern.edu/>
175. Ohmae, K. The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business. McGraw-Hill, 1983. 288 p.
176. Paris-Saclay University URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/>
177. Paul Bairoch Economics and World History: Myths and Paradoxes. Harvester Wheatsheaf. 1993. 184 p.
178. Pearce, John A., Robinson, Richard B. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Richard D Irwin, 1996. 960 p.
179. Peking University URL: <https://www.pku.edu.cn/>
180. Pennsylvania State University URL: <https://www.psu.edu/>
181. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 2008. 592 p.
182. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 1980. 396 p.
183. Princeton University URL: <https://www.princeton.edu/>

184. QS World University Rankings URL: <https://www.topuniversities.com/>
185. Richard M. Hodgetts, Fred Luthans International Management: Culture, Strategy, and Behavior. McGraw-Hill. 2003. 628 p.
186. Robert Chambers Rural Development: Putting the Last First. Taylor & Francis. 2014. 256 p.
187. Robert Picciotto Global Development and Human Security. Taylor & Francis. 2017. 306 p.
188. Rumelt, R. P. Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business, 2011. 336 p.
189. Shanghai Ranking URL: <https://www.shanghairanking.com/>
190. Stanford University URL: <https://www.stanford.edu/>
191. The University of Edinburgh URL: <https://www.ed.ac.uk/>
192. The University of Hong Kong URL: <https://www.hku.hk/>
193. The University of Tokyo URL: <https://www.u-tokyo.ac.jp/>
194. Thompson A. Jr., A. J. Strickland III. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Higher Education, 2000. 694 p.
195. Times Higher Education World University Rankings URL: <https://www.timeshighereducation.com/>
196. Tsinghua University URL: <https://www.tsinghua.edu.cn/>
197. UCL University College London URL: <https://www.ucl.ac.uk/>
198. University of California Berkeley URL: <https://www.berkeley.edu/>
199. University of California Los Angeles UCLA URL: <https://www.ucla.edu/>

200. University of California San Diego URL: <https://ucsd.edu/>
201. University of California, Los Angeles URL: <https://www.ucla.edu/>
202. University of California, San Francisco URL: <https://www.ucsf.edu/>
203. University of Cambridge URL: <https://www.cam.ac.uk/>
204. University of Chicago URL: <https://www.uchicago.edu/>
205. University of Michigan-Ann Arbor URL: <https://www.umich.edu/>
206. University of Minnesota System URL: <https://twin-cities.umn.edu/>
207. University of Oxford URL: <https://www.ox.ac.uk/>
208. University of Pennsylvania URL: <https://www.upenn.edu/>
209. University of Texas Austin URL: <https://www.utexas.edu/>
210. University of Toronto URL: <https://www.utoronto.ca/>
211. University of Washington URL: <https://www.washington.edu/>
212. University of Wisconsin Madison URL: <https://www.wisc.edu/>
213. Webometrics Ranking of World Universities URL:
<https://www.webometrics.info/en>
214. Yale University URL: <https://www.yale.edu/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «стратегічно» різних авторів

№	Автор	Визначення
1	Деніел Канеман	«Стратегічно — це прорахований підхід, використаний для досягнення довгострокової мети чи завдання»
2	Майкл Портер	«Стратегічно означає спосіб, у який організація вирішує розподілити свої ресурси, щоб максимізувати свою конкурентну перевагу»
3	Річард Румелт	«Стратегічно означає, що рішення приймаються з оглядом на майбутнє та потенційний вплив на позицію організації на ринку»
4	Віджай Говіндараджан	«Стратегічно означає дії, вжиті для отримання стійкої переваги над конкурентами та досягнення довгострокового успіху»
5	Кенічі Омае	«Стратегічно передбачає навмисний вибір дій, які дозволяють організації досягти успіху в конкурентному середовищі»
6	Джон Коттер	«Стратегічно відноситься до планування та виконання ініціатив, спрямованих на досягнення конкретної бізнес-цілі»
7	Пітер Друкер	«Стратегічно передбачає процес визначення довгострокового напрямку компанії та прийняття рішень щодо розподілу її ресурсів для досягнення цього напрямку»

Продовження додатку А

№	Автор	Визначення
8	Роберт Грін	«Стратегічно означає думати наперед і передбачати зміни та виклики, які можуть виникнути в майбутньому»
9	Річард Лінч	«Стратегічно відноситься до процесу створення та впровадження плану, який допомагає організації досягти її цілей і завдань».
10	Клейтон Крістенсен	«Стратегічно означає комплексне уявлення про цілі та завдання організації та прийняття рішень, які узгоджуються з цими цілями та завданнями та підтримують їх»

Джерело: складено автором на основі [146], [150], [156], [157], [164], [165], [166], [175], [182], [188]

Додаток Б

Визначення поняття «стратегічне управління» різних авторів

№	Автор	Визначення
1	Артур А. Томпсон молодший та А. Дж. Стрікленд III	«Стратегічне управління передбачає формулювання та реалізацію основних цілей та ініціатив, прийнятих вищим керівництвом компанії від імені власників, на основі розгляду ресурсів та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому конкурує організація»
2	Джеррі Джонсон, Кеван Шоулз і Річард Віткінгтон	«Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого організація формулює свої цілі та управляє ресурсами та діями, необхідними для досягнення цих цілей»
3	Джон А. Пірс II і Річард Б. Робінсон молодший	«Стратегічне управління — це процес визначення цілей організації, розробки політики та планів для досягнення цих цілей, а також розподіл ресурсів для реалізації планів»
4	Кріс Арджиріс	«Стратегічне управління займається прийняттям рішень щодо стратегії та плануванням того, як ця стратегія має бути втілена в життя»
5	Джеймс А. Ф. Стоунер, Р. Едвард Фріман і Деніел Р. Гілберт мл.	«Стратегічне управління — це процес вибору цілей організації, визначення політики та програм, необхідних для їх досягнення, розподіл ресурсів для реалізації політики та програм і встановлення методів вимірювання прогресу»
6	Чарльз В. Л. Хілл і Гарет Р. Джонс	«Стратегічне управління — це процес створення та підтримки конкурентної переваги шляхом узгодження ресурсів організації з можливостями та загрозами в навколишньому середовищі»

Продовження додатку Б

№	Автор	Визначення
7	Майкл Е. Портер	«Стратегічне управління — це сукупність управлінських рішень і дій, які визначають довгострокову ефективність корпорації»
8	Р. Дуейн Ірландія та Роберт Е. Хоскіссон	«Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого організація управляє своїми ресурсами для досягнення своїх цілей і подолання викликів»
9	Річард М. Ходжеттс і Фред Лутанс	«Стратегічне управління — це системний підхід до управління організацією, який передбачає передбачення та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та вирівнювання внутрішніх ресурсів організації для досягнення її цілей»
10	Фред Р. Девід і Форест Р. Девід	«Стратегічне управління — це процес узгодження бачення, місії та цінностей організації з її стратегією, структурою, системами та культурою для створення конкурентної переваги та сталого зростання»

Джерело: складено автором на основі [141], [145], [154], [160], [163], [169], [178], [181], [185], [194]

Додаток В

Заклади вищої освіти які отримували статус «дослідницького університету»

№	Назва навчального закладу	Дата надання статусу
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	3 лютого 2010 року
2	Національний університет «Львівська політехніка»	8 липня 2009 року
3	Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка	29 липня 2009 року
4	Національна юридична академії України ім. Ярослава Мудрого	29 липня 2009 року
5	Львівський національний університет ім. І. Я. Франка	29 липня 2009 року
6	Національний університет «Острозька академія»	29 липня 2009 року
7	Національний університет «Києво- Могиллянська академія»	29 липня 2009 року
8	Національний гірничий університет України	23 вересня 2009 року
9	Національний університет біоресурсів і природокористування України	3 лютого 2010 року
10	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	3 лютого 2010 року
11	Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	3 лютого 2010 року
12	Київський національний економічний університет ім. В. П. Гетьмана	3 лютого 2010 року

Продовження додатку В

№	Назва навчального закладу	Дата надання статусу
13	Національний авіаційний університет	3 лютого 2010 року
14	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	24 березня 2010

Джерело: розроблено автором на основі [33], [34], [108], [109], [111], [112], [114]

Додаток Г

Визначення поняття «управління розвитком» різних авторів

№	Автор	Визначення
1	Марк Мур	«Управління розвитком — це процес створення та впровадження політик, стратегій і програм для сприяння економічному, соціальному та політичному розвитку»
2	Джеральд М. Мейер	«Управління розвитком передбачає ідентифікацію, формулювання, впровадження та оцінку стратегій і політики, спрямованих на покращення економічного та соціального добробуту людей»
3	Роберт Чемберс	«Управління розвитком стосується практик і процесів, які використовуються для сприяння участі місцевих жителів у їхньому власному розвитку та для забезпечення того, щоб зусилля щодо розвитку були сталими та ефективними»
4	Байрох П.	«Управління розвитком передбачає планування та реалізацію політики та програм, спрямованих на сприяння економічному зростанню, соціальному добробуту та екологічній стійкості»
5	Б. Гай Пітерс	«Управління розвитком займається плануванням, реалізацією та оцінкою політики та програм, спрямованих на досягнення економічного та соціального розвитку»
6	Майкл Тодаро	«Управління розвитком — це процес формулювання та впровадження політики та програм, спрямованих на прискорення економічного зростання, зменшення бідності та покращення добробуту людей»

Продовження додатку Г

№	Автор	Визначення
7	Ян Пронк	«Управління розвитком — це мистецтво мобілізації ресурсів, як внутрішніх, так і міжнародних, для сприяння сталому економічному зростанню та соціальному прогресу»
8	Фред Нафухо	«Управління розвитком — це процес планування, організації та контролю ресурсів для досягнення цілей і завдань розвитку стійким і справедливим способом»
9	Девід Бут	«Управління розвитком передбачає ефективне використання ресурсів для сприяння сталому економічному зростанню та соціальному розвитку, а також для зменшення бідності та нерівності»
10	Роберт Пічіотто	«Управління розвитком — це мистецтво і наука управління складними та динамічними системами для досягнення цілей і завдань розвитку стійким і справедливим способом»

Джерело: складено автором на основі [142], [143], [149], [155], [161], [167], [170], [177], [186], [187]

Додаток Д

Критерії оцінювання дослідницьких університетів провідних рейтингових систем світу

№	Рейтингова система	Критерії	Частка
1.	Academic Ranking of World Universities	<p>1) кількість випускників-лауреатів Нобелівської премії або Медалі Філдса;</p> <p>2) кількість співробітників-лауреатів Нобелівської премії або Медалі Філдса;</p> <p>3) кількість найчастіше цитованих дослідників у 21 категорії;</p> <p>4) кількість статей, опублікованих у журналах Nature або Science;</p> <p>5) індекси цитування для природничих і гуманітарних наук Інституту наукової інформації (Institute for Scientific Information, ISI) Science Citation Index і Social Sciences Citation Index, а також індекси провідних журналів Arts and Humanities Citation Index;</p> <p>6) масштаб університету</p>	<p>10 %</p> <p>20 %</p> <p>20 %</p> <p>20 %</p> <p>20 %</p> <p>10 %</p>

Продовження додатку Д

№	Рейтингова система	Критерії	Частка
2.	QS World University Rankings	1) репутація в академічному середовищі; 2) цитованість наукових публікацій представників університету; 3) співвідношення кількості викладачів і студентів; 4) ставлення роботодавців до випускників; 5) відносна кількість іноземних викладачів і студентів	40 % 20 % 20 % 10 % по 5 %
3.	Webometrics Ranking of World Universities	1) кількість присутніх на сайті університету сторінок усіх форматів, проіндексованих пошуковою системою Google;	20 %

Продовження додатку Д

№	Рейтингова система	Критерії	Частка
3.	Webometrics Ranking of World Universities	<p>2) комбінація кількості зовнішніх гіперпосилань на домен університету (external inlinks) і кількості доменів, з яких ці посилання надходять (referring domains). Для збільшення валідності даних використовують двох провайдерів: Majestic SEO та ahrefs. Отже, результуючі значення external inlinks та referring domains обираються як максимальні із цих двох джерел. На думку автора, кількість таких лінків свідчить про візуалізацію університету і важливість опублікованих матеріалів (значна частина таких лінків виконує роль цитування у бібліографії);</p>	50 %

Продовження додатку Д

№	Рейтингова система	Критерії	Частка
3.	Webometrics Ranking of World Universities	<p>3) кількість наявних на сайті університету файлів у форматах Adobe Acrobat (.pdf), Microsoft Word (.doc, .docx) і Microsoft PowerPoint (.ppt), проіндексованих академічною пошуковою системою Google Scholar;</p> <p>4) наукові статті, опубліковані авторами університету в журналах, проіндексованих у міжнародній наукометричній базі Scopus, що входять до складу 10 % статей, найбільш цитованих у своїх наукових галузях за версією Scimago Group</p>	<p>15 %</p> <p>15 %</p>

Джерело: [129]

Додаток Е

Присутність українських університетів в світових рейтингах

№	Назва навчального закладу	QS	TTP	Web
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	701-750	-	1259
2	Національний університет «Львівська політехніка»	801-1000	601-800	2819
3	Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка	651-700	1201-1500	1328
4	Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого	-	-	6408
5	Львівський національний університет ім. І. Я. Франка	1001-1200	-	2650
6	Національний університет «Острозька академія»	-	-	10860
7	Національний університет «Кієво-Могилянська академія»	1001-1200	-	3919
8	Національний гірничий університет України	-	-	3418
9	Національний університет біоресурсів і природокористування України	1201-1400	-	1729
10	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	651-700	1201-1500	2533
11	Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	541-550	1201-1500	2954

Продовження додатку Е

№	Назва навчального закладу	QS	TTP	Web
12	Київський національний економічний університет ім. В. П. Гетьмана	-	-	3570
13	Національний авіаційний університет	-	-	1849
14	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	-	-	6477

Джерело: розроблено автором на основі [184], [195], [213]

Додаток Ж

Топ 25 найкращих університетів світового класу за оцінкою глобальних рейтингів

№	Шан.	TTP	QS	Web
1	Harvard University	University of Oxford	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Harvard University
2	Stanford University	Harvard University	University of Cambridge	Stanford University
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	University of Cambridge	Stanford University	Massachusetts Institute of Technology
4	University of Cambridge	Stanford University	University of Oxford	University of California Berkeley
5	University of California, Berkeley	Massachusetts Institute of Technology	Harvard University	University of Oxford
6	Princeton University	California Institute of Technology	California Institute of Technology (Caltech)	University of Michigan
7	University of Oxford	Princeton University	Imperial College London	University of Washington
8	Columbia University	University of California, Berkeley	UCL	Cornell University
9	California Institute of Technology	Yale University	ETH Zurich	Columbia University New York
10	University of Chicago	Imperial College London	University of Chicago	Johns Hopkins University
11	Yale University	Columbia University	National University of Singapore (NUS)	University of Pennsylvania

Продовження додатку Ж

№	Шан.	TTP	QS	Web
12	Cornell University	ETH Zurich	Peking University	University of Cambridge
13	University of California, Los Angeles	The University of Chicago	University of Pennsylvania	University of California Los Angeles UCLA
14	Johns Hopkins University	University of Pennsylvania	Tsinghua University	Yale University
15	University of Pennsylvania	Johns Hopkins University	The University of Edinburgh	UCL University College London
16	Paris-Saclay University	Tsinghua University	EPFL	University of Toronto
17	University of Washington	Peking University	Princeton University	University of California San Diego
18	University College London	University of Toronto	Yale University	University of Minnesota System
19	University of California, San Francisco	National University of Singapore	Nanyang Technological University, Singapore (NTU Singapore)	Pennsylvania State University
20	ETH Zurich	Cornell University	Cornell University	University of Wisconsin Madison
21	University of California, San Diego	University of California, Los Angeles	The University of Hong Kong	Duke University
22	University of Toronto	UCL	Columbia University	Northwestern University

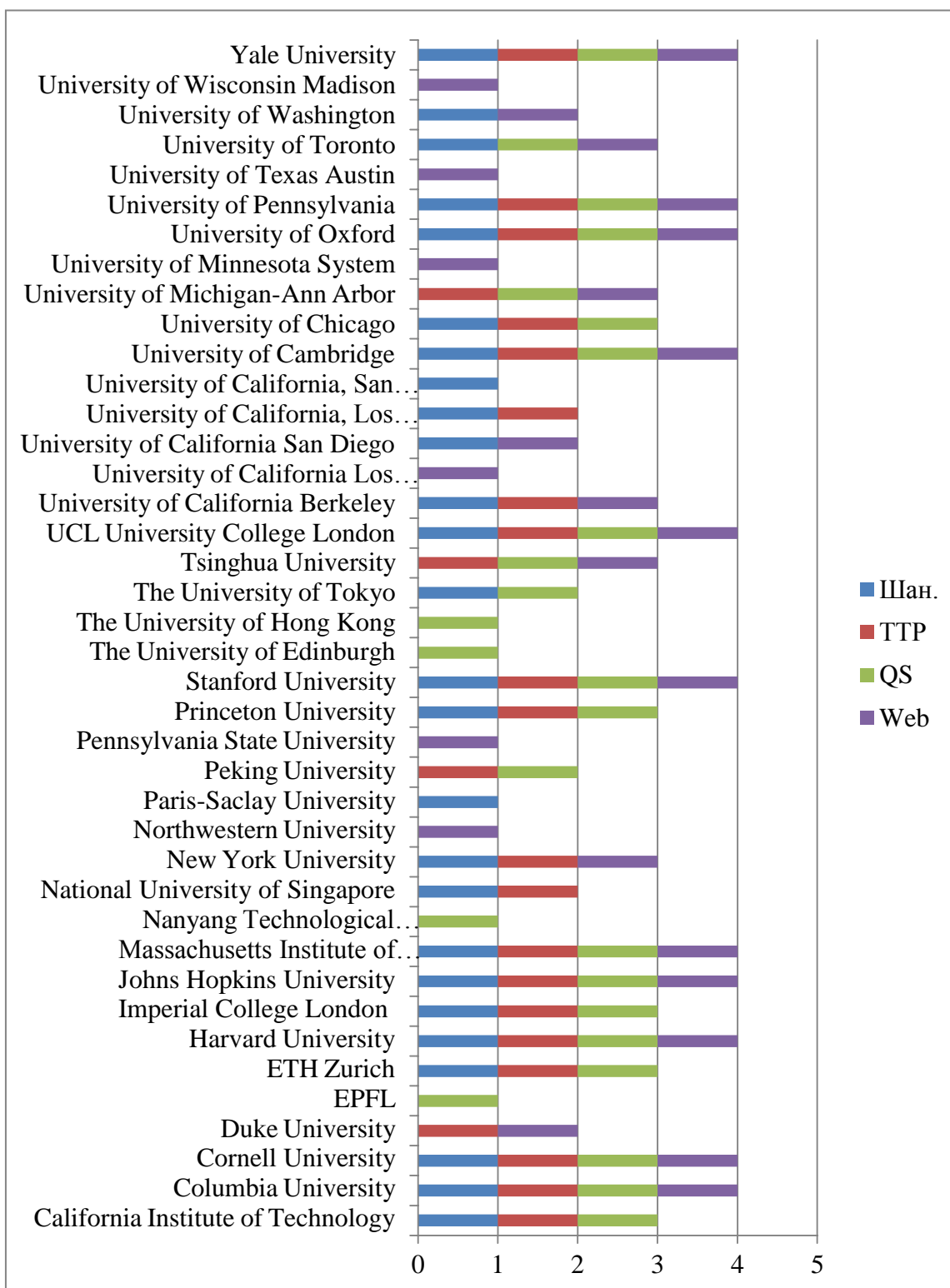
Продовження додатку Ж

№	Шан.	TTP	QS	Web
23	Imperial College London	University of Michigan-Ann Arbor	The University of Tokyo	New York University
24	The University of Tokyo	New York University	Johns Hopkins University	Tsinghua University / 清华大学
25	New York University	Duke University	University of Michigan-Ann Arbor	University of Texas Austin

Джерело: розроблено автором на основі [184], [189], [195], [213]

Додаток 3

Присутність визнаних університетів в топ 25 глобальних рейтингів



Джерело: розроблено автором на основі [184], [189], [195], [213]

Додаток И

SWOT-аналіз Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до високоякісних дослідницьких ресурсів, таких як дослідницькі установи, лабораторії та бібліотеки. – Досвідчені та обізнані викладачі та дослідники з різними сферами знань. – Створена репутація та впізнаваність бренду в академічній спільноті. – Тісні партнерські відносини з іншими університетами, дослідницькими установами та партнерами з промисловості. – Добре розроблені програми та навчальні плани, які задовольняють потреби студентів і вимоги галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежене розмаїття міжнародних студентів і викладачів. – Обмежене фінансування дослідницьких проектів і закупівлі обладнання. – Труднощі із залученням та утриманням викладачів і дослідників вищого рівня через конкуренцію з боку інших університетів і дослідницьких установ. – Неefективні адміністративні процеси та відсутність автоматизації в системах управління. – Обмежене міжнародне співробітництво та партнерство.

Продовження додатку И

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Зростаючий попит на дослідження в нових галузях, таких як штучний інтелект, біотехнології та відновлювані джерела енергії. – Зростання світового попиту на вищу освіту та дослідження. – Потенціал для партнерства з промисловими партнерами для проведення спільних дослідницьких проєктів. – Впровадження нових технологій та інновацій у дослідницькі процеси. – Можливості розширення охоплення та впливу університету через міжнародну співпрацю. – Цифровізація університету. – Відновлення юридичного статусу «дослідницького університету». 	<ul style="list-style-type: none"> – Політична та економічна нестабільність в Україні. – Зменшення державного фінансування вищої освіти та наукових досліджень. – Посилення конкуренції з боку інших університетів та наукових установ. – Швидко змінюються технології та тенденції досліджень, які можуть потребувати значних інвестицій у нові приміщення та обладнання. – Зміни в урядовій політиці та постановах, які можуть вплинути на роботу університету та дослідницькі ініціативи.

Джерело: розроблено автором

Додаток І

Базовий план з розкладу

ІРС	Елементи ІРС	Дата старту	Дата фінішу	Тривалість, робочих днів
1	Збір вимог	31.05.2023	05.06.2023	4
1.1	Визначити системні вимоги	31.05.2023	01.06.2023	2
1.2	Визначити необхідні функції реєстрації користувачів	01.06.2023	02.06.2023	2
1.3	Визначити типи та ролі користувачів	02.06.2023	05.06.2023	2
2	Проектування системи	05.06.2023	30.06.2023	20
2.1	Створити архітектуру системи	05.06.2023	15.06.2023	9
2.2	Розробити моделі даних і схему бази даних	15.06.2023	27.06.2023	9
2.3	Розробити інтерфейс користувача для реєстрації та входу	28.06.2023	30.06.2023	3

Продовження додатку I

ІРС	Елементи ІРС	Дата старту	Дата фінішу	Тривалість, робочих днів
3	Розвиток	30.06.2023	21.07.2023	16
3.1	Створити функції реєстрації та входу	30.06.2023	04.07.2023	3
3.2	Інтегрувати базу даних та інтерфейс користувача	05.07.2023	13.07.2022	7
3.3	Розробити систему кібербезпеки	13.07.2023	21.07.2023	7
4	Тестування	21.07.2023	11.08.2023	16
4.1	Розробити тестові випадки та сценарії	21.07.2023	28.07.2023	6
4.2	Протестувати та налагодити систему	28.07.2023	04.08.2023	6
4.3	Провести перевірку прийнятності користувача	04.08.2023	11.08.2023	6

Продовження додатку І

ІРС	Елементи ІРС	Дата старту	Дата фінішу	Тривалість, робочих днів
5	Розгортання	11.08.2023	17.08.2023	5
5.1	Підготувати систему до розгортання	11.08.2023	14.08.2023	2
5.2	Встановити та налаштувати систему на серверах	14.08.2023	14.08.2023	1
5.3	Провести остаточне тестування системи	14.08.2023	17.08.2023	4
6	Початок діяльності системи	17.08.2023	17.08.2023	1
6.1	Запуск системи	17.08.2023	17.08.2023	1

Джерело: складено автором

Додаток К

CERTIFICATE
is awarded to
Serhiienko Ruslan
for being an active participant in
VIII International Scientific and Practical Conference
**“SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS,
PROSPECTS AND INNOVATIONS”**
24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)




OSAKA
11-13 May 2023
sci-conf.com.ua



SCI-CONF.COM.UA

**SCIENCE AND TECHNOLOGY:
PROBLEMS, PROSPECTS
AND INNOVATIONS**



**PROCEEDINGS OF VIII INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
MAY 11-13, 2023**

**OSAKA
2023**

УДК 658

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сергієнко Руслан Русланович

Студент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, спеціальність «Інноваційний менеджмент»

м. Київ, Україна

Анотація: У статті обговорюється важливість стратегічного управління організаціями для досягнення довгострокових цілей і підтримки конкурентної переваги на ринку. Підкреслюється необхідність проактивного визначення можливостей, узгодження діяльності з цінностями та баченням, управління ризиками та сприяння інноваціям і зростанню. У статті також висвітлюється внесок Пітера Друкера та Майкла Портера у сферу стратегічного менеджменту.

Ключові слова: стратегічне управління, довгострокові цілі, місія, бачення, план, конкурентна перевага, прибутковість, проактивність, галузеві тенденції, потреби клієнтів, Майкл Портер, стійка конкурентна перевага, цінності, прийняття рішень, управління ризиками, невизначеність, інновації, зростання, збалансованість система показників.

Стратегічне управління є життєво важливим процесом для організацій, які прагнуть досягти своїх довгострокових цілей і завдань. Це передбачає визначення місії, бачення та цілей організації, а потім розробку плану їх досягнення. Добре розроблений стратегічний план управління є важливим для підтримки конкурентної переваги на ринку та підвищення прибутковості. Пітер Друкер, батько сучасного менеджменту, стверджував, що «стратегія — це товар, а реалізація — це мистецтво». Він вважав, що стратегічне планування має вирішальне значення для досягнення організаційних цілей і завдань, але підкреслив важливість ефективного впровадження, що підкреслює важливість добре складеного стратегічного плану управління, який містить чіткі цілі та

дієві кроки для їх досягнення [1].

Одним із найважливіших аспектів стратегічного управління є необхідність для підприємств бути проактивними у визначенні та використанні можливостей у своїй галузі. Організації, які можуть залишатися попереду, передбачаючи галузеві тенденції та потреби клієнтів, мають кращі позиції для збереження своєї конкурентної переваги. Це вимагає постійного моніторингу бізнес-середовища, включаючи технологічний прогрес, нормативні зміни та дії конкурентів.

Майкл Портер наголошував на ролі стратегічного менеджменту в підтримці конкурентної переваги. Він стверджував, що організації повинні визначити та використовувати свої унікальні сильні сторони та можливості для створення стійкої конкурентної переваги. Це передбачає розуміння зовнішнього середовища та конкурентів, а також внутрішніх ресурсів і можливостей [2].

Крім того, стратегічне управління допомагає підприємствам узгодити свою діяльність зі своїми цінностями та баченням. Чітке розуміння цінностей і місії організації допомагає керувати прийняттям рішень і діями, гарантуючи, що вони відповідають довгостроковим цілям організації. Це, у свою чергу, підвищує лояльність клієнтів і підвищує репутацію організації.

Стратегічне управління також має важливе значення для управління ризиками та невизначеністю в бізнес-середовищі. Здатність визначити потенційні ризики та розробляти плани на випадок непередбачених обставин для 108 пом'якшення їхнього впливу має вирішальне значення для забезпечення виживання організації. Це вимагає повного розуміння внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації.

Нарешті, стратегічне управління відіграє вирішальну роль у сприянні інноваціям і зростанню. Організації, які можуть визначити сфери для вдосконалення та розробити нові продукти чи послуги, які відповідають мінливим потребам клієнтів, мають кращі позиції для сталого зростання. Інструменти стратегічного управління, такі як збалансована система

показників, можуть допомогти організаціям оцінити ефективність інноваційної діяльності та визначити сфери для вдосконалення [3].

Підсумовуючи, стратегічне управління – це багатогранний процес, який включає виявлення та використання можливостей, узгодження діяльності з цінностями та баченням, управління ризиками та сприяння інноваціям і зростанню. Успішні плани стратегічного управління можуть призвести до сталого зростання, підвищення прибутковості та конкурентної переваги на ринку. Таким чином, організації повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегічні плани управління для досягнення своїх довгострокових цілей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / Пер. з англ. Т.Літенської. – К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти стабільно високих результатів / Пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська – К. : Наш формат, 2019. – 624с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 395 с.

Додаток Л

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Стратегічне управління розвитком дослідницького університету (на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка)»

здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Сергієнка Руслана Руслановича

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Ситницький Максим Васильович

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №_ від __ травня 2023 р.

Завдувач кафедри _____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Предмет дослідження: теоретичні, практичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком дослідницького університету.

Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Завдання:

- 1.1 розкрити поняття дослідницький університет як соціальний та економічний феномен;
- 1.2 показати місію та сфери прояву феномену дослідницького університету;
- 1.3 висвітлити інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницького університету;
- 1.4 дослідити організаційно економічну характеристику Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- 1.5 системно оцінити інноваційний потенціал Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- 1.6 розкрити процес рейтингування, як інструменту стратегічного управління розвитком дослідницького університету;
- 1.7 ідентифікувати проблеми в стратегічному управлінні розвитком дослідницького університету;
- 1.8 дослідити глобальні практики стратегічного управління розвитком дослідницького університету;
- 1.9 запропонувати організаційні заходи з вдосконалення стратегічного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Організаційно економічна характеристика

Таблиця 2.1.1
Інфраструктурний потенціал Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

№	Тип об'єкту	Кільк.	Призначення
1	Факультет	13	Дослідження та викладання наук: географічних, економічних, інформаційно-технологічних, історичних, комп'ютерно-кібернетичних, механіко-математичних, психологічних, радіофізичних, фізичних, філософських, хімічних, військових.
2	Навчально-науковий інститут	7	Дослідження та викладання наук: високотехнологічних, геологічних, журналістських, міжнародних, правових, філологічних, державного управління.
3	Навчальний інститут	3	Дослідження та викладання наук: військових, державного управління. Післядипломна освіта.
4	Навчально-науковий центр	1	Дослідження біології та медицини.
5	Інститут	1	Дослідження психіатрії

№	Тип об'єкту	Кільк.	Призначення
6	Коледж	2	Дослідження та викладання: геологорозвідування, оптики та механіки.
7	Підготовче відділення	2	Підготовка громадян України та іноземних громадян для науково-дослідної роботи.
8	Ліцей	1	Викладання фізико-математичних наук.
9	Інші об'єкти	4	Обсерваторія для астрономічних досліджень, Ботанічний сад, Заповідник, Науковий парк.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Організаційно економічна характеристика

Співвідношення учнів за науковими рівнями

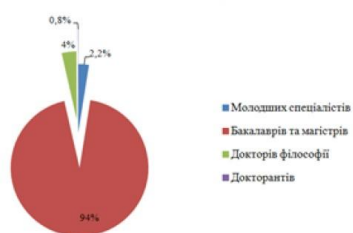


Рис. 2.1.1 Співвідношення учнів за науковими рівнями
Джерело: розроблено автором на основі [46].

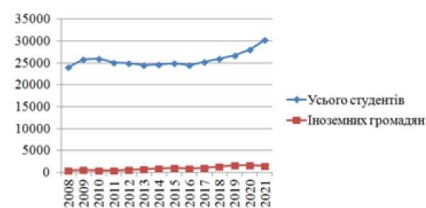


Рис. 2.1.2 Динаміка зміни сукупного контингенту студентів освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавра, спеціаліста та магістра (2008-2021)

Джерело: розроблено автором на основі [46].

Організаційно економічна характеристика

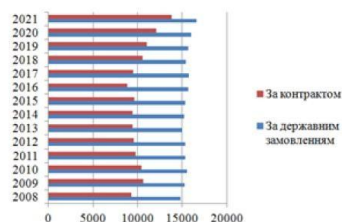


Рис. 2.1.3 Динаміка зміни кількості студентів які навчаються за контрактом та за державним замовленням.

Джерело: розроблено автором на основі [46]



Рис. 2.1.4 Кількість викладачів з науковим ступенем

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

Завдання вищої освіти які отримували статус «дослідницького університету»

№	Назва навчального закладу	Дата надання статусу
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	3 лютого 2010 року
2	Національний університет «Львівська політехніка»	8 липня 2009 року
3	Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка	29 липня 2009 року
4	Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого	29 липня 2009 року
5	Львівський національний університет ім. І. Я. Франка	29 липня 2009 року
6	Національний університет «Острозька академія»	29 липня 2009 року
7	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	29 липня 2009 року
8	Національний гірничий університет України	23 вересня 2009 року
9	Національний університет біоресурсів і природокористування України	3 лютого 2010 року
10	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	3 лютого 2010 року
11	Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	3 лютого 2010 року
12	Київський національний економічний університет ім. В. П. Гетьмана	3 лютого 2010 року
13	Національний авіаційний університет	3 лютого 2010 року
14	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	24 березня 2010 року

Джерело: розроблено автором на основі [33], [34], [108], [109], [111], [112], [114]

Присутність українських університетів в світових рейтингах

№	Назва навчального закладу	QS	TOP	Web
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	701-750	-	1259
2	Національний університет «Львівська політехніка»	801-1000	601-800	2819
3	Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка	651-700	1201-1500	1328
4	Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого	-	-	6408
5	Львівський національний університет ім. І. Я. Франка	1001-1200	-	2650
6	Національний університет «Острозька академія»	-	-	10860
7	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	1001-1200	-	3919
8	Національний гірничий університет України	-	-	3418
9	Національний університет біоресурсів і природокористування України	1201-1400	-	1729
10	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	651-700	1201-1500	2533
11	Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	541-550	1201-1500	2954
12	Київський національний економічний університет ім. В. П. Гетьмана	-	-	3570
13	Національний авіаційний університет	-	-	1849
14	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	-	-	6477

Джерело: розроблено автором на основі [184], [193], [113]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління



Рис. 2.2.1 Приріст українських університетів в рейтингу QS за останні 10 років

Джерело: розроблено автором на основі [184]



Рис. 2.2.2 Частка університетів в глобальних рейтингах за країною походження

Джерело: розроблено автором на основі [184],[189],[195],[213]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

Топ 25 найкращих університетів світового класу за оцінкою глобальних рейтингів

№	Шпа.	ТІР	QS	Web
1	Harvard University	University of Oxford	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Harvard University
2	Stanford University	Harvard University	University of Cambridge	Stanford University
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	University of Cambridge	Stanford University	Massachusetts Institute of Technology
4	University of Cambridge	Stanford University	University of Oxford	University of California Berkeley
5	University of California, Berkeley	Massachusetts Institute of Technology	Harvard University	University of Oxford
6	Princeton University	California Institute of Technology	California Institute of Technology (Caltech)	University of Michigan
7	University of Oxford	Princeton University	Imperial College London	University of Washington
8	Columbia University	University of California, Berkeley	UCL	Cornell University
9	California Institute of Technology	Yale University	ETH Zurich	Columbia University / New York
10	University of Chicago	Imperial College London	University of Chicago	Johns Hopkins University
11	Yale University	Columbia University	National University of Singapore (NUS)	University of Pennsylvania
12	Cornell University	ETH Zurich	Peking University	University of Cambridge
13	University of California, Los Angeles	The University of Chicago	University of Pennsylvania	University of California Los Angeles UCLA

№	Angles	University of Pennsylvania	Tsinghua University	Yale University
14	Johns Hopkins University	University of Pennsylvania	Tsinghua University	Yale University
15	University of Pennsylvania	Johns Hopkins University	The University of Edinburgh	UCL University College London
16	Paris-Saclay University	Tsinghua University	EPFL	University of Toronto
17	University of Washington	Peking University	Princeton University	University of California San Diego
18	University College London	University of Toronto	Yale University	University of Minnesota System
19	University of California, San Francisco	National University of Singapore	Nanyang Technological University, Singapore (NTU Singapore)	Pennsylvania State University
20	ETH Zurich	Cornell University	Cornell University	University of Wisconsin Madison
21	University of California, San Diego	University of California, Los Angeles	The University of Hong Kong	Duke University
22	University of Toronto	UCL	Columbia University	Northwestern University
23	Imperial College London	University of Michigan - Ann Arbor	The University of Tokyo	New York University
24	The University of Tokyo	New York University	Johns Hopkins University	Tsinghua University / 清华大学
25	New York University	Duke University	University of Michigan - Ann Arbor	University of Texas Austin

Джерело: розроблено автором на основі [184], [189], [195], [213]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

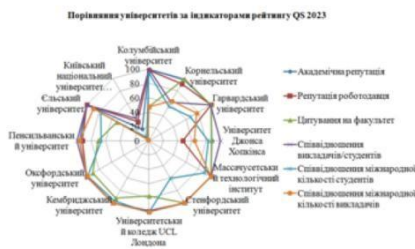


Рис. 2.2.3 Порівняння університетів за індикаторами рейтингу QS 2023
 Джерело: розроблено автором на основі [184]

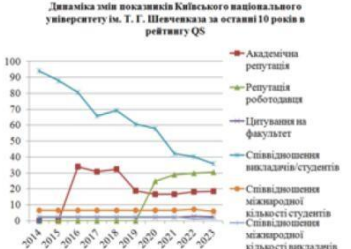
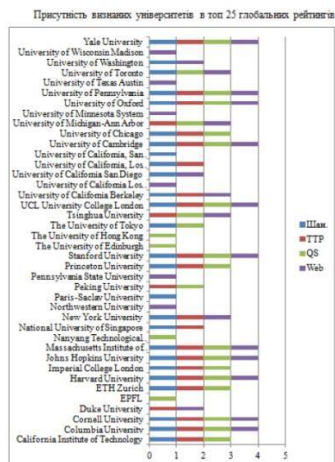


Рис. 2.2.4 Динаміка змін показників Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка за останні 10 років в рейтингу QS
 Джерело: розроблено автором на основі [184]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління



Джерело: розроблено автором на основі [184], [189], [195], [213]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

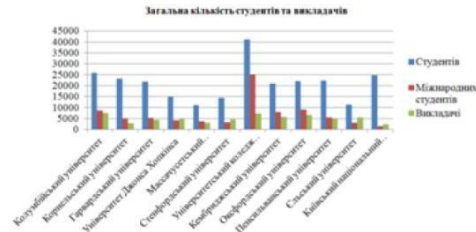


Рис.2.2.5 Загальна кількість студентів та викладачів
Джерело: розроблено автором на основі [184]

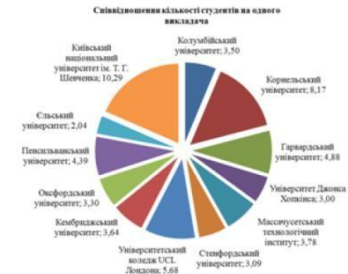


Рис. 2.2.6 Співвідношення кількості студентів на одного викладача
Джерело: розроблено автором на основі [184]

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

SWOT-аналіз Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Доступ до висококваліфікованих дослідницьких ресурсів, таких як дослідницькі установи, лабораторії та бібліотеки. - Досвідчені та обізнані викладачі та дослідники з різних сфер знань. - Створена репутація та впізнаваність бренду в академічній спільноті. - Тісні партнерські відносини з іншими університетами, дослідницькими установами та партнерами з промисловості. - Добре розроблені програми та навчальні плани, які задовольняють потреби студентів і вищої освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежене розміття міжнародних студентів і викладачів. - Обмежене фінансування дослідницьких проектів і закупівлі обладнання. - Труднощі із залученням та утриманням викладачів і дослідників вищої освіти через конкуренцію з боку інших університетів і дослідницьких установ. - Неefективні адміністративні процеси та відсутність автоматизації в системах управління. - Обмежене міжнародне співробітництво та партнерство.

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростаючий попит на дослідження в нових галузях, таких як штучний інтелект, біотехнології та відновлювані джерела енергії. - Зростає світовий попит на вищу освіту та дослідження. - Потенціал для партнерства з промисловими партнерами для проведення спільних дослідницьких проектів. - Впровадження нових технологій та інновацій у дослідницькі процеси. - Можливості розширення охоплення та впливу університету через міжнародну співпрацю. - Цифровізація університету. - Відновлення юридичного статусу «дослідницького університету». 	<ul style="list-style-type: none"> - Політична та економічна нестабільність в Україні. - Зменшення державного фінансування вищої освіти та наукових досліджень. - Посилення конкуренції з боку інших університетів та наукових установ. - Швидко змінюються технології та тенденції досліджень, які можуть потребувати значних інвестицій у нові прийоми та обладнання. - Зміни в урядовій політиці та постановках, які можуть вплинути на роботу університету та дослідницькі ініціативи.

Джерело: розроблено автором

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

Бізнес-план "Проект створення системи реєстрації користувачів"

1. **Ціль проекту**
Створення системи реєстрації користувачів, яка стане фундаментом для подальшої інтеграції нових ІТ продуктів та подальшого стратегічного цифрового розвитку Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка
2. **Результати проекту**
Система реєстрації користувачів готов до інтеграції нових ІТ продуктів
3. **Обмеження проекту**
 - а) Бюджет — 2 685 600 грн.
 - б) Тривалість — 37 днів
 - в) Якість — система повинна бути кібербезпечна, працездатна, адаптивна, з можливістю інтеграції нових ІТ продуктів.
4. **Етапи проекту**
 - I. Збір вимог**
 - Визначити системні вимоги.
 - Визначити необхідні функції реєстрації користувачів.
 - Визначити типи та ролі користувачів.
 - II. Проектування системи**
 - Створити архітектуру системи.
 - Розробити моделі даних і схему бази даних.
 - Розробити інтерфейс користувача для реєстрації та входу.
 - III. Розвиток**
 - Створити функції реєстрації та входу.
 - Інтегрувати базу даних та інтерфейс користувача.
 - Розробити систему кібербезпеки.
 - IV. Тестування**
 - Розробити тестові випадки та сценарії.
 - Протестувати та налагодити систему.
 - Провести перевірку прийнятності користувача.
 - V. Розгортання**
 - Підготувати систему до розгортання.
 - Встановити та налаштувати систему на серверах.
 - Провести остаточне тестування системи.
 - VI. Початок діяльності системи**
 - Запуск системи.

Рейтингування як інструмент стратегічного управління

5. Взаємовідносини

Державні установи.
Інвестори.
Ректор.
Постачальники послуг.
Працівники.

6. Ризики

- Законодавчі (зміна вимог до розробки програмних продуктів, які будуть використовуватись державними установами).
- Припинення фінансування (фінансування може припинитись з будь-яких причин, наприклад погіршення економічної ситуації або дефіцит бюджету)
- Кадрові проблеми (незначна кількість команди може спричинити значну затримку через звільнення, тимчасову заміну спеціаліста або його відсутність, наприклад із за хвороби).
- Економічні (різке суттєве зменшення вартості грошей) Нестабільна економічна ситуація в країні також може вплинути на проект. Однак, досвід минулих криз показав, що цей вплив буде незначним особливо на проект який може бути реалізовано дистанційно.

7. Додаткові умови

Зацікавленість університету в цифровізації.
Університетом закуплена комп'ютерна техніка, в тому числі сервери, які будуть використовуватись в проекті.

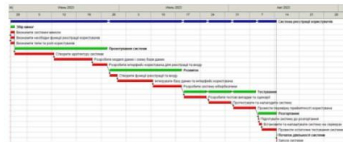


Рис. 3.2.1 Ієрархічна структура робіт
Джерело: розроблено автором



Рис. 3.2.4 Алгоритм інтеграції нових продуктів
Джерело: розроблено автором



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ

АНОТАЦІЯ

**Сергієнко Р.Р. Стратегічне управління дослідницьким університетом –
Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою цієї магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком дослідницького університету на прикладі Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Роботу присвячено питанням стратегічного управління розвитку дослідницького університету. Досліджена концепція дослідницького університету як важливого соціального та економічного явища, що сприяє інноваціям, економічному зростанню та соціальному прогресу. В роботі міститься глибокий аналіз ролі та унікальних особливостей дослідницького університету. В роботі розглянута еволюція та етапи розвитку дослідницьких університетів. Обговорюються виклики, з якими стикаються дослідницькі університети в 21 столітті. Висвітлено значення систем рейтингу університетів для оцінки та порівняння діяльності дослідницьких університетів у всьому світі. Зазначені організаційно-економічні характеристики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, інфраструктурний потенціал, рівень студентства та фінансування. Спираючись на світові практики стратегічного управління в дослідницьких університетах, визначені унікальні виклики, з якими українські дослідницькі університети, в тому числі Київський національний університет імені Тараса Шевченка, зіткнуться в наступне десятиліття. Підкреслена важливість інноваційного мислення, державної підтримки, стратегічного планування та рішучих дій для забезпечення довгострокового зростання та успіху українських дослідницьких університетів. В роботі запропоновані організаційні заходи щодо вдосконалення стратегічного управління Київського національного

університету імені Тараса Шевченка. У роботі підкреслюється потенціал оцифрування як потужного інструменту для стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів.

Ключові слова: дослідницький університет, феномен дослідницького університету, стратегічне управління, розвиток дослідницького університету, інструментарій стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів, рейтингове оцінювання дослідницьких університетів, цифровізація дослідницького університету.

SUMMARY

Serhiienko R. Strategic management of a research university – Manuscript.

Master's qualification work on specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of this master's thesis is to generalize theoretical and methodological aspects and develop practical recommendations for strategic management of the development of a research university based on the example of Taras Shevchenko Kyiv National University. The work is devoted to issues of strategic management of the development of a research university. The concept of the research university as an important social and economic phenomenon contributing to innovation, economic growth and social progress is explored. The work contains an in-depth analysis of the role and unique features of a research university. The work examines the evolution and stages of development of research universities. Challenges facing research universities in the 21st century are discussed. The importance of university ranking systems for evaluating and comparing the performance of research universities around the world is highlighted. The specified organizational and economic characteristics of Taras Shevchenko Kyiv National University, infrastructural potential, student level and funding. Based on global practices of strategic management in research universities, the unique challenges that Ukrainian research universities, including Taras Shevchenko Kyiv National

University, will face in the next decade are identified. The importance of innovative thinking, state support, strategic planning and decisive actions to ensure the long-term growth and success of Ukrainian research universities is emphasized. The paper proposes organizational measures to improve the strategic management of Taras Shevchenko Kyiv National University. The work emphasizes the potential of digitalization as a powerful tool for strategic management of the development of research universities.

Keywords: research university, phenomenon of research university, strategic management, development of research university, toolkit of strategic management of development of research universities, rating evaluation of research universities, digitization of research university.