

УДК 378.4:001.89(477):339.9(100)  
JEL C13, E66, F29, F43, O38  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0452-0404>  
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2020.40.4>

Ситницький М. В. д.е.н., доцент,  
КНУ імені Тараса Шевченка

## СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО СВІТОВОГО ВИЗНАННЯ

*У статті систематизовано концептуальні засади формування та реалізації стратегій семи дослідницьких університетів України, що представлені у міжнародному рейтингу QS (Київський національний університет імені Тараса Шевченка; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна; Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Національний університет «Львівська політехніка»; Сумський державний університет; Донецький національний університет імені Василя Стуса). Така вибірка обґрунтовується тим, що саме ці дослідницькі університети України мають достатній потенціал міжнародної конкурентоспроможності, що підкреслюється їх визнанням рейтинговою системою світового рівня, яка формується з низки ключових індикаторів вимірювання наукової та освітньої діяльності цих суб'єктів ранжування.*

*У дослідженні обґрунтовано відмінності стратегій і програм розвитку дослідницьких університетів України та співставлено результати їх реалізації. Актуалізовано необхідність використання методу глобального ранжування, як інструменту стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів України. Розкрито передумови для формування та системного забезпечення реалізації інноваційного потенціалу стратегій дослідницьких університетів України з метою укріплення академічної репутації та іміджу на глобальному світовому рівні. Встановлено, що один з семи дослідницьких університетів України, що досліджувались має стратегію розвитку до 2020 року, що обумовлює кричущу необхідність діагностики результатів виконання цієї стратегії та запуску процесу актуалізації стратегічних цілей, у відповідності до сучасних умов розвитку науки і техніки, з метою прийняття нової програми розвитку. Такий підхід забезпечить безперервність та системність процесу стратегічного управління дослідницьких університетів України і закладе основу для розробки та прийняття державної доктрини розвитку дослідницьких університетів України з метою забезпечення їх світового визнання.*

**Ключові слова:** *стратегії розвитку дослідницьких університетів України; міжнародна конкурентоспроможність дослідницьких університетів; формування та реалізація стратегій розвитку; ранжування дослідницьких університетів; світове визнання дослідницьких університетів України.*

**Постановка проблеми.** Посилення домінуючої ролі дослідницьких університетів у формуванні інноваційного шляху розвитку успішних країн світу актуалізує необхідність вивчення кращих практик університетів світового класу та напрацювання стратегічних рішень щодо забезпечення виведення провідних дослідницьких університетів України у світовий клуб інституцій, що визначають

глобальний порядок технологічного розвитку інноваційної економіки. Для цього необхідно провести комплексну діагностику системи менеджменту вітчизняних дослідницьких університетів, визначити сильні і слабкі сторони та привести у відповідність до сучасних економічних і технологічних реалій стратегії розвитку цих інституцій з метою посилення їх міжнародної конкурентоспроможності. Об'єктивним і загально визнаним явищем, що кожен рік віддзеркалює рівень розвитку дослідницьких університетів світу є діяльність систем глобального рейтингового оцінювання. Таке ранжування є дієвим інструментом для управлінського самоаналізу та формує детермінанти і тренди світового академічного порядку.

**Аналіз останніх публікацій.** Фундаментальною працею професорки Жилінської О. І., що розкрила феномен дослідницького університету в процесі його сучасної трансформації в економічному та соціокультурному контексті є [1]. У цій роботі було показано багатогранність ідеї Університету та обґрунтовано планетарний масштаб цього унікального явища. Професор Бугров В. А. у роботі [2] глибоко висвітлив нову філософію освіти, що спричинена глобалізацією світу та формуванням єдиного європейського освітнього і наукового простору. Автором була розкрита домінантна роль людини у забезпеченні реалізації місії дослідницького університету. Професор Закусило О. К. показав перспективи інтеграції в європейський освітній простір, розкрив соціальні, академічні, економічні обставини виникнення болонського процесу та охарактеризував обставини і причини проблем приєднання України до Болонського процесу [3]. Одним з перших в сучасних умовах актуалізував необхідність модернізації освітньої та наукової стратегії України і обґрунтував високу роль в цьому дослідницьких університетів академік Губерський Л. В. [4]. Даною науковою працею було ідентифіковано проблеми розвитку дослідницьких університетів України, означено ключові питання їх модернізації та визначено стратегічні пріоритети розвитку. Автором було підкреслено важливість інноваційної діяльності дослідницьких університетів у формуванні технологічно-розвиненої і конкурентоспроможної економіки України.

Ідею центризму дослідницьких університетів, як драйверів інноваційного розвитку, у праці [5], розвинув академік Згуровський М. З., що обґрунтував дієве джерело створення інновацій на прикладі університетів світового класу.

Цикл дослідницьких робіт Ситницького М. В. дозволив обґрунтувати ефективність глобальних рейтингових систем як ефективного інструменту формування стратегій розвитку дослідницьких університетів. Зокрема, у роботі [6], базуючись на показниках рейтингових індикаторів університетів світового класу, було комплексно визначено пріоритети розвитку для дослідницьких університетів Європейського Союзу та України. У роботі [7] автором запропоновано концептуально нову модель цифрового дослідницького університету, що у майбутньому стане базовою для визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності лідерів глобального освітнього і дослідницького ринку. Монографія [8] розкрила для України цінні міжнародні практики TOP-25 дослідницьких університетів світового класу та відкрила дискусію навколо необхідності комплексного реформування дослідницьких університетів України. Дисертаційна робота [9] дала змогу сформулювати концептуальне бачення явища

дослідницьких університетів та сформувані основні програмні заходи для розвитку дослідницьких університетів України у стратегічній перспективі в умовах інформаційного суспільства. У науковій праці [10] автором було висвітлено сучасний стан та запропоновано перспективи посилення міжнародної конкурентоспроможності дослідницьких університетів України для забезпечення їх глобального визнання. Проте, низка питань ще є не розкритою.

**Невирішені частини проблеми.** Потребують дослідження зміст та інструменти реалізації стратегій дослідницьких університетів України, що мають бути гармонізовані для створення єдиної державної доктрини України щодо стратегічного розвитку дослідницьких університетів з метою визнання їх університетами світового класу у глобальному освітньому та науковому просторі.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити стратегії та інструменти їх реалізації дослідницьких університетів України, що мають міжнародний конкурентний потенціал та входять до глобальних рейтингових систем.

Виходячи з мети у роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- систематизувати концептуальні засади стратегій розвитку семи дослідницьких університетів України, що представлені у міжнародному рейтингу QS;
- обґрунтувати відмінності стратегій і програм розвитку дослідницьких університетів України та співставити інструменти їх реалізації;
- актуалізувати необхідність використання методу глобального ранжування, як дієвого інструменту стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів України;
- розкрити передумови для формування та системного забезпечення реалізації інноваційного потенціалу стратегій дослідницьких університетів України з метою укріплення їх академічної репутації та іміджу на глобальному світовому рівні.

**Методологія дослідження.** Для вивчення особливостей стратегій семи дослідницьких університетів України, що представлені у міжнародному рейтингу QS [11] було застосовано методи: аналізу та синтезу – при систематизації стратегічних та тактичних орієнтирів, як концептуального базису стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів України; системного підходу – при здійсненні стратегічного аналізу та оцінюванні діяльності дослідницьких університетів України; комплексного підходу – при формуванні системного забезпечення реалізації інноваційного потенціалу стратегій дослідницьких університетів України; логічного узагальнення – при обґрунтуванні ефективності методу глобального ранжування, як інструменту стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів України; порівняльного аналізу – при обґрунтуванні відмінностей стратегій та програм розвитку дослідницьких університетів України та співставлення результатів їх реалізації.

**Результати дослідження.** Для забезпечення інтенсифікації розвитку *Київського національного університету імені Тараса Шевченка* як лідера у запровадженні освітніх і наукових інновацій, який водночас зберігає багаті наукові та освітні традиції, зміцнення його позицій у системі освіти України, посилення академічного лідерства в масштабах країни та світу, базуючись на положеннях

законів України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 р. № 1556-VII [12] зі змінами, внесеними відповідно до Закону України від 07 грудня 2017 р. № 2233-VIII [13], «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII [14], «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII [15], інших нормативно-правових документів, що регулюють освітньо-наукову, дослідницько-інноваційну діяльність закладів вищої освіти України, а також на стратегічному плані розвитку Університету на період 2018–2025 рр. [16] та на дійсному стратегічному плані розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка на 2019 р., інститутам, факультетам, кафедрам було доручено розробити річні плани розвитку з урахуванням наявності попередньо розроблених проєктів і програм, які пройшли державну експертизу і затверджених наказами ректора Університету для успішної реалізації стратегії.

Бачення та мета Університету:

– беручи за основу сучасні здобутки в галузі освіти, науки та культури, усвідомлюючи місію Університету, яка ґрунтується основних цінностях і життєвому імперативі, змістом якої є, зокрема, розвиток власного самобутного цивілізаційного простору і духу солідарної університетської сім'ї;

– стратегією розвитку вважати перехід до інноваційного Університету, економічні складові якого засновані на знанні, а джерелом конкурентної переваги є інформація та ідеї [16].

Перехід до інноваційного університету є ключовою компонентою, що характеризує Шевченків Університет як дослідницький, саме розвиток інновацій і дає мультиплікативний поштовх для поступу всієї наукової бази закладу.

Стратегічні завдання Університету враховують аналіз світових тенденцій щодо кризи класичної моделі університетів, появу нових форм здобування знань, інтенсифікацію розвитку науки і технологій, що потребує:

– пошуку напрямів інтеграції освіти, науки і виробництва через компонент комерціалізації університетської науки;

– активної участі у фінансових міжнародних програмах і грантових проєктах;

– дієвого залучення роботодавців до проєктування і реалізації освітніх програм;

– активізації та надання дієвої підтримки студентському управлінню і студентським ініціативам.

Як провідному Університету країни виступити генератором проєктів інноваційного типу різної спрямованості (соціальних, економічних, освітніх) із деталізацією пріоритетних напрямів розвитку і забезпеченням юридичного супроводу оновлення нормативних документів, що регламентують діяльність дослідницького університету.

Засадничий документ «Стратегічний план розвитку Університету на період 2018-2025 рр.» Вчена рада Університету затвердила 25 червня 2018 р. [16] У цьому документі викладено докладно виклики і загрози, що визначені як:

1) зростання конкуренції на ринку освітніх послуг і наукових досліджень в Україні, у тому числі у зв'язку із надходженням до споживачів в Україні пропозицій від провідних європейських та світових університетських центрів;

2) зростання темпів науково-технічного прогресу, наслідком чого є постійна необхідність в оновленні матеріально-технічної бази навчального процесу і досліджень;

3) демографічна криза, наслідком якої є зменшення кількості абітурієнтів, а отже і зменшення кількості здобувачів освіти у потоках і групах;

4) запровадження процедур зовнішнього незалежного оцінювання під час підсумкової атестації випускників (за регульованими професіями), а також під час вступу на магістерські програми;

5) запровадження процедур акредитації освітніх програм та інституційного аудиту;

6) швидка зміна вимог ринку праці щодо професійних компетентностей працівників;

7) зміна поколінь науково-педагогічних і наукових працівників на більшості факультетів та інститутів;

8) розвиток класичного університету в умовах глобального інноваційного середовища.

На наш погляд, щодо викликів слід ще зазначити про виклик внутрішнього середовища, а саме брак системної підготовки сучасних менеджерів у відомчій сфері освіти і науки, щоб розуміючи тонкощі галузі вони продовжували системний інституційний розвиток дослідницьких університетів та країни.

Стратегія розвитку Університету охоплює розробку дев'яти основних напрямів: 1) освітній процес; 2) дослідження та інновації; 3) міжнародне співробітництво; 4) інформатизація; 5) формування суспільних цінностей; 6) розвиток людського потенціалу; 7) управління університетом; 8) створення, реконструкцію та утримання основних фондів; 9) фінансове забезпечення. Для кожного напрямку розроблено цілі реалізації та індикатори вимірювання рівня виконання. Значення показників для кожного індикатора мають бути визначені у плані розвитку Університету на наступний н. р. та затверджені Вченою радою Університету [16].

*Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна* розвивається на основі затвердженого рішенням Конференції трудового колективу університету від 27 грудня 2018 р. документа «Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019–2025 р.» [17]. Стратегія побудована із п'яти основних компонентів і несе такі імперативні посилення стратегічного бачення університетського майбутнього: Якою ми бачимо каразінську університетську науку у 2025 р.? Якою ми бачимо каразінську університетську освітню діяльність у 2025 р.? Яким ми бачимо Каразінський університет у глобальному науково-освітньому просторі у 2025 р.? Якою ми бачимо інфраструктуру каразінського університетського життя у 2025 р.? Яким ми бачимо університетський менеджмент у 2025 р.?

Ці ключові питання формують систему бачення каразінського університету, що є спроможною забезпечувати його зростання у стратегічній перспективі. Дієвість даної стратегії вже відчутна з огляду на лідируючу позицію вже чотири роки поспіль цього університету у глобальному рейтингу QS [11] серед дослідницьких університетів України.

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»* розробив засадничий документ «Стратегія розвитку НТУУ «КПІ» на 2012-2020 рр. (концептуальні положення та плани дій щодо її виконання)» [18]. Стратегія складається із двох частин та орієнтована на розвиток основних фондів, інтелекту, дослідницької та освітньої діяльності.

Розділ перший присвячено концептуальним засадам стратегії розвитку Університету на 2012-2020 рр., у ньому викладено основні поняття, цілі, бачення та візію поступу, зазначено акценти на які орієнтується Університет у стратегії.

Другий розділ присвячений плану дій щодо виконання стратегії розвитку Університету на 2012-2020 рр. і характеризує такі основні частини, як: навчальний напрям; навчально-виховна робота; наукова робота; міжнародна діяльність; адміністративно-господарська робота; кадрове забезпечення; соціальний розвиток; інформатизація університету, тощо.

Такий підхід комплексно враховує розвиток всіх сфер життєдіяльності закладу вищої освіти і зорієнтований на формування концепції інноваційного університету дослідницького типу. Це дозволяє зберігати високі позиції у QS [11].

Діюча стратегія потребує оновлення з огляду на закінчення строку дії. Для цього Університет вже розробив та представив проект нової стратегії розвитку НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» на 2020-2025 рр. [19].

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»* розробив «Стратегію інтернаціоналізації» та засадничий документ «Стратегічний план розвитку НТУ «ХПІ» на 2019-2025 рр.» [20], складовими якого є: визнання Університету в Україні та у світі; місія Університету; завдання освітньої діяльності; робота науково-дослідних шкіл; міжнародна діяльність; фінансово-господарська діяльність; стратегічні напрями розвитку Університету до 2025 р. у галузі освіти, науки, кадрової політики, в галузі методичної роботи, в галузі інформаційних технологій; у розвитку матеріальної бази; у галузі виховної, культурно-масової роботи та соціального захисту, в галузі фінансування діяльності Університету.

Стратегія інтернаціоналізації Університету охоплює її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів і визначає резерви для нарощення потенціалу у цій сфері.

*Національний університет «Львівська політехніка»* розвивається за документом «Стратегічний план розвитку Львівської політехніки до 2025 р.» [21]. Основні засади стратегії ґрунтуються на: місії – формувати майбутніх лідерів, які працюють мудро, творчо, ефективно; цінностях (професіоналізм, патріотизм, добросовісність, академічна свобода, прагнення до змін, духовність, традиції); візії – стати найкращим університетом в Україні за показниками міжнародних і національних рейтингів. Варто зауважити, що Університет визначає досить амбітні цілі, підкріплені конкретними результатами, тому у стратегічній перспективі має всі шанси досягти сформованого бачення розвитку.

Розвиток *Сумського державного університету* та забезпечення якості освіти відбувається на основі внутрішньої нормативної бази, що включає наступні засадничі документи: Концептуальні засади діяльності Сумського державного університету, стратегію розвитку на 2020-2026 рр., заходи реалізації та прогнозні

показники, Кодекс корпоративної культури Сумського державного університету, Положення про організацію освітнього процесу в Сумському державному університеті. Основу стратегічного бачення складає документ «Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020-2026 роки» [22], що схвалений рішенням вченої ради СумДУ від 12 грудня 2019 р. та затверджений Конференцією трудового колективу університету від 24 січня 2020 р.

Документ містить: загальні положення; мету та завдання Стратегічного плану; SWOT-аналіз поточного етапу розвитку університету; візію, місію, ключові цінності та принципи; основні стратегічні цілі; прогностичні показники; дорожню карту розвитку Університету: досягнутий рівень, стратегічні завдання, заходи реалізації; концептуальне визначення моделі СумДУ; зміст головного завдання – конкурентоспроможний випускник; положення щодо організації навчального процесу; поширення освітньої діяльності; формування контингенту осіб, які навчаються; наукової діяльності; кадрової політики; міжнародної діяльності; інформаційного та інноваційно-технологічного забезпечення; позанавчальної діяльності; розвитку матеріальної бази; соціального обличчя СумДУ; фінансово-господарського забезпечення діяльності Університету; менеджменту якості та структурного вдосконалення; супроводження стратегій розвитку СумДУ; організацію супроводження стратегічного плану розвитку та оцінювання стану його реалізації; підсумкові положення.

Це досить сучасний документ, створений на високому фаховому рівні, що послідовно розкриває прагнення Університету та шляхи їх реалізації.

*Донецький національний університет імені Василя Стуса* розвивається на основі документа «Стратегія розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса 2017-2025 рр.» [23], що визначає місію, бачення і три основні стратегічні пріоритети. Перший пріоритет присвячений прагматизації освітньої діяльності для забезпечення якості, студентоорієнтованості та конкурентоспроможності. Наведене передбачає формування комплексу гнучких практико-орієнтованих освітніх програм, зміст яких відображатиме сучасні світові запити; створення системи професійного зростання та забезпечення достойних умов праці для викладачів; диверсифікацію освітніх програм за змістом, форматом і цільовою аудиторією; створення ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Другий пріоритет спрямовує *Донецький національний університет імені Василя Стуса* на вжиття заходів із метою трансформації у дослідницький університет інноваційного типу. Цю частину стратегії планується реалізувати через: побудову багаторівневої системи розвитку інтелектуального капіталу; формування креативних територій для популяризації науки та дослідницької діяльності; створення території професіоналів як складової індустрії науки; розробку Університетських стандартів науково-дослідницької діяльності на шляху до відповідності критеріям дослідницького університету.

Третій пріоритет передбачає створення університетського світоглядного простору як *living-learning-community* (спільноти, яка живе і навчається разом). У

цій частині передбачено: визначення і запровадження ціннісної парадигми відносин: учень – учитель колега – партнер – учень; створення кластеру світоглядного простору – «Університетський спорт»; розробку та реалізацію соціальних та інфраструктурних кластерів академічного містечка – першого кампусу, відкритого для нових можливостей і становлення особистості.

Слід зазначити, що не дивлячись на всі складнощі пов'язані з політичною нестабільністю та економічною турбулентністю, що переживає цей університет, йому все-таки вдалося потрапити до глобального рейтингу QS та суб'єктивізувати своє ім'я у всесвітньому масштабі.

**Висновки.** Рейтингові позиції дослідницьких університетів України динамічно змінюються, що вимагає системного стратегічного діагностування та коригування їх стратегій розвитку. Установлено, що стратегії дослідницьких університетів України, представлених у міжнародному рейтингу QS, сфокусовані на середньостроковій перспективі. Натомість орієнтири розвитку на стратегічну перспективу мають загальний характер, що не дає змоги об'єктивно оцінити ресурсну базу і потенціал відповідного дослідницького університету, які планується використати для реалізації його стратегії поступу. Це зумовлено високим рівнем економічної та політичної турбулентності у країні, взаємопосилення яких концентрує загрози для розвитку дослідницьких університетів. Зокрема, йдеться про обмеженість бюджетів розвитку українських університетів, уповільнення процесів розробки, експертного та громадського обговорення нового Положення про дослідницький університет, брак експертів світового класу у частині створення національних рейтингів закладів вищої освіти, брак досвіду застосування інструментарію стратегічного управління у практиці українських дослідницьких університетів.

Важливим завданням на середньострокову перспективу є обов'язкове створення у дослідницьких університетах підрозділів стратегічного діагностування, розробки і реалізації стратегій розвитку. При цьому стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів мають здійснювати фахівці-практики. На той час як проведений аналіз практики стратегічного управління розвитком у вітчизняних дослідницьких університетах засвідчив значний дефіцит таких фахівців і відсутність їх системної підготовки. У практичній площині ця проблема вирішується через намагання переносити кращі практики університетів світового класу, у стратегічній перспективі такий підхід лише загострюватиме наведену проблему, оскільки Україна має певну макроекономічну специфіку, відмінну від тих країн, де функціонують світові лідери. Обмеженість бюджетних коштів, насамперед на проведення ДіР у секторі вищої освіти, призводить до коригування чинних стратегій українських дослідницьких університетів, спрямованих на виживання в умовах невизначеності та посилення глобальної конкуренції, а не на розвиток. Водночас дослідницькі університети України намагаються підвищувати рівень фінансової автономії за рахунок розширення спектра платних послуг, опанування нових напрямів освітньої та наукової діяльності, хоча їм і бракує комплексного нормативно-правового забезпечення від

профільного регулятора, що сформує і вичерпно визначить міру бюджетної свободи та можливостей українських дослідницьких університетів.

Головною особливістю державної освітньо-наукової політики є відсутність суб'єктної диференціації щодо фокусування інструментарію державного фінансування та державного стимулювання на пріоритетному ядрі розвитку національної системи вищої освіти – дослідницьких університетах. Отже, відбувається розпорошення вкрай обмежених державних ресурсів за принципом усередненого розподілу. Сучасна макроекономічна ситуація в країні містить не тільки загрози, але й можливості, насамперед за умов інформаційного суспільства у середньостроковій перспективі відбуватимуться структурні зрушення у національному сегменті світового ринку освітніх і наукоємних ділових послуг. У проаналізованих стратегіях розвитку українських дослідницьких університетів з'ясовано їх переважно декларативний характер і неготовність до зазначених змін, що свідчить про наявність прогалин у практиці стратегічного управління. Так, важливим прикладним завданням є формування системних засад стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів України, що уможлиблює розробка спеціалізованого національного рейтингу дослідницьких університетів та формування державної доктрини розвитку.

**Перспективи подальших досліджень.** У подальшому актуальними питаннями для наукового розвитку даної проблеми мають стати: розробка концептуальних положень доктрини розвитку сфери науки і освіти України на стратегічну перспективу і виділення чіткої ролі дослідницьких університетів в ній. Вона має передбачити стратегію входження українських дослідницьких університетів у світовий ринок наукоємних послуг, стимуляцію розвитку людей з підприємницьким типом мислення та побудову мережевого підходу до розвитку інноваційної економіки в дослідницьких університетах.

#### Література.

1. Жилінська О. І. Університет: генеза ідеї та трансформація діяльності в економічному та соціокультурному контексті. 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. С. 153-197.

2. 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. С. 65-75.

3. Закусило О. К. Входження в європейський освітній простір: романтична ретроспектива і прагматична перспектива. 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. С. 201-214.

4. Губерський Л. В. Університети в модернізаційній стратегії України. 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. С. 7-24.

5. Згуровський М. Дослідницькі університети як центри інноваційного розвитку / розмову вів С. Резніков. Наука Національного технічного університету України КПІ-2014 в дзеркалі преси / Згуровський М., Ільченко М., Стріха М., Локтев В., Астрелін І. та ін. ; під заг. ред. М. Ю. Ільченка. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. С. 19-28.

6. Sitnicki, M. Determining the Priorities of the Development of EU Research Universities Based on the Analysis of Rating Indicators of World-Class Universities. *Baltic Journal of European Studies*. 2018. Vol. 8. No. 1. P. 76–100. DOI: 10.1515/bjes-2018-0006.
7. Sitnicki, M. Development of a Model of Digital Research Universities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 1. P. 311–318. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-1-311-318.
8. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів : монографія. Київ : Ліра-К, 2018. 302 с.
9. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів України: теорія і практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2019. 577 с.
10. Ситницький М. В. Міжнародний конкурентний потенціал дослідницьких університетів України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 170–181. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-170-181
11. QS World University Rankings®, 2021. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>
12. Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
13. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» від 7 грудня 2017 р. № 2233-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2233-19>
14. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
15. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
16. Стратегічний план розвитку Університету на період 2018-2025 року, 2018. URL: [http://asp.univ.kiev.ua/doc/NP\\_Baza\\_univ/Development-strategic-plan\\_2018-2025.pdf](http://asp.univ.kiev.ua/doc/NP_Baza_univ/Development-strategic-plan_2018-2025.pdf)
17. Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019-2025 року, 2018. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf>
18. Стратегія розвитку НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» на 2012-2020 рр. (концептуальні положення та плани дій щодо її виконання), 2012. URL: <http://dpr.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/06/Strategiya-rozvytku-NTUU-KPI-na-2012-2020-roki.pdf>
19. Проект стратегії розвитку НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» на 2020-2025 рр., 2020. URL: <https://data.kpi.ua/sites/default/files/files/2020-2025-strategy.pdf>
20. Стратегічний план розвитку НТУ "ХПІ" на 2019-2025 рр., 2019. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/ntu-hpi/strategichnyj-plan-rozvytku-ntu-hpi-na-2019-2025-roky>
21. Стратегічний план розвитку Львівської політехніки до 2025 р., 2019. URL: <https://lpnu.ua/2025>
22. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020-2026 роки, 2019. URL: <https://cutt.ly/iaYoVQv>
23. Стратегія розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса 2017-2025 рр., 2016. URL: [https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Strategia\\_rotated.pdf](https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Strategia_rotated.pdf)

### References.

1. Zhylynska, O. I. "Universytet: geneza idei ta transformatsiia diialnosti v ekonomichnomu ta sotsiokulturnomu konteksti" [University: genesis of ideas and transformation of activity in economic and socio-cultural context]. *Ideia universytetu: suchasnyi dyskurs : monohrafiia* / L. V. Huberskyi, V. H. Kremen, S. V. Kurbatov ta in. / za red. L. V. Huberskoho, A. S. Filipenka. Kyiv : VPTs «Kyivskiy universytet», 2014. S. 153-197.
2. Buhrov, V. A. "Filosofii universytetu v suchasnykh umovakh" [Philosophy of the university in modern conditions]. *Ideia universytetu: suchasnyi dyskurs : monohrafiia: monohrafiia* / L. V. Huberskyi, V. H. Kremen, S. V. Kurbatov ta in. / za red. L. V. Huberskoho, A. S. Filipenka. Kyiv : VPTs «Kyivskiy universytet», 2014. S. 65-75.
3. Zakusylo, O. K. "Vkhodzhennia v yevropeyskiy osvittii prostir: romantychna retrospektyva i prahmatychna perspektyva" [Entering the European educational space: a romantic retrospective and a

pragmatic perspective]. *Ideia universytetu: suchasnyi dyskurs : monohrafiia / L. V. Huberskyi, V. H. Kremen, S. V. Kurbatov ta in. / za red. L. V. Huberskoho, A. S. Filipenka. Kyiv : VPTs «Kyivskiy universytet», 2014. S. 201-214.*

4. Huberskyi, L. V. "Universytety v modernizatsiinii stratehii Ukrainy" [Universities in the modernization strategy of Ukraine]. *Ideia universytetu: suchasnyi dyskurs : monohrafiia / L. V. Huberskyi, V. H. Kremen, S. V. Kurbatov ta in. / za red. L. V. Huberskoho, A. S. Filipenka. Kyiv : VPTs «Kyivskiy universytet», 2014. S. 7-24.*

5. Zghurovskiy, M. "Doslidnytski universytety yak tsenyri innovatsiinoho rozvytku" [Research universities as centers of innovative development] / rozmovu viv S. Rieznikov. *Nauka Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy KPI-2014 v dzerkali presy / Zghurovskiy M., Ilchenko M., Strikha M., Loktiev V., Astrelin I. ta in. ; pid zah. red. M. Yu. Ilchenka. Kyiv : NTUU «KPI», 2015. S. 19-28.*

6. Sitnicki, M. "Determining the Priorities of the Development of EU Research Universities Based on the Analysis of Rating Indicators of World-Class Universities". *Baltic Journal of European Studies*, vol. 8, no. 1 (2018): 76-100. DOI: 10.1515/bjes-2018-0006

7. Sitnicki, M. "Development of a Model of Digital Research Universities". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, no. 1 (2018): 311-318. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-1-311-318

8. Sitnicki, M. W. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom doslidnytskykh universytetiv* [Strategic Development Management of Research Universities]. Kyiv: Lira-K, 2018.

9. Sytnytskyi, M. V. "Stratehichne upravlinnia rozvytkom doslidnytskykh universytetiv Ukrainy: teoriia i praktyka" [Strategic Management of the Development of Ukrainian Research Universities: Theory and Practice]: *dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.03*, 2019.

10. Sitnicki, M. W. "Mizhnarodnyi konkurentnyi potentsial doslidnytskykh universytetiv Ukrainy" [The international competitive potential of Ukrainian research universities]. *Business Inform*, no. 3 (2020): 170-181. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-170-181

11. QS World University Rankings®, 2021. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021>

12. [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

13. [Legal Act of Ukraine] (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2233-19>

14. [Legal Act of Ukraine] (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

15. [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

16. *Stratehichni plan rozvytku Universytetu na period 2018-2025 roku* [Strategic development plan of the University for the period 2018-2025], 2018. [http://asp.univ.kiev.ua/doc/NP\\_Baza\\_univ/Development-strategic-plan\\_2018-2025.pdf](http://asp.univ.kiev.ua/doc/NP_Baza_univ/Development-strategic-plan_2018-2025.pdf)

17. *Stratehiia rozvytku Karazinskoho universytetu na 2019-2025 roku* [Development strategy of Karazin University for 2019-2025], 2018. <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf>

18. *Stratehiia rozvytku NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» na 2012-2020 rr. (kontseptualni polozhennia ta plany dii shchodo yii vykonannia)* [Strategy of development of NTUU "KPI named after Igor Sikorsky" for 2012-2020 (conceptual provisions and action plans for its implementation)], 2012. <http://dpr.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/06/Strategiya-rozvitku-NTUU-KPI-na-2012-2020-roki.pdf>

19. *Proekt stratehii rozvytku NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» na 2020-2025 rr.* [Draft of development strategy of NTUU "KPI named after Igor Sikorsky" for 2020-2025], 2020. <https://data.kpi.ua/sites/default/files/files/2020-2025-strategy.pdf>

20. *Stratehichni plan rozvytku NTU "KPI" na 2019-2025 rr.* [Strategic development plan of NTU "KPI" for 2019-2025], 2019. <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr/ntu-hpi/strategichnyj-plan-rozvytku-ntu-hpi-na-2019-2025-roky>

21. *Stratehichni plan rozvytku Lvivskoi politekhniki do 2025 r.* [Strategic development plan of Lviv Polytechnic until 2025], 2019. <https://lpnu.ua/2025>

22. *Stratehichni plan rozvytku Sumskoho derzhavnogo universytetu na 2020-2026 roky* [Strategic development plan of Sumy State University for 2020-2026], 2019. <https://cutt.ly/iaYoVQv>

23. Stratehiia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa 2017-2025 rr. [Development Strategy of Vasyl' Stus Donetsk National University 2017-2025], 2016. [https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Strategia\\_rotated.pdf](https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2018/08/Strategia_rotated.pdf)

**Ситницкий М. В.**, д.е.н. доцент,  
КНУ имени Тараса Шевченко

## **СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ УКРАИНЫ НА ПУТИ К МИРОВОМУ ПРИЗНАНИЮ**

*В статье систематизированы концептуальные основы формирования и реализации стратегий семи исследовательских университетов Украины, которые представлены в международном рейтинге QS (Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко; Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина, Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», Национальный университет «Львовская политехника»; Сумской государственный университет; Донецкий национальный университет имени Василя Стуса). Такая выборка обосновывается тем, что именно эти исследовательские университеты Украины имеют достаточный потенциал международной конкурентоспособности, что подчеркивается их признание рейтинговой системой мирового уровня, которая формируется по ряду ключевых индикаторов измерения научной и образовательной деятельности этих субъектов ранжирования.*

*В исследовании обосновано различия стратегий и программ развития исследовательских университетов Украины и сопоставлены результаты их реализации. Актуализирована необходимость использования метода глобального ранжирования, как инструмента стратегического управления развитием исследовательских университетов Украины. Раскрыты предпосылки для формирования и системного обеспечения реализации инновационного потенциала стратегий исследовательских университетов Украины с целью укрепления академической репутации и имиджа на глобальном мировом уровне. Установлено, что один из семи исследовательских университетов Украины, которые исследовались, имеет стратегию развития до 2020 года, что обуславливает вопиющую необходимость диагностики результатов выполнения этой стратегии и запуска процесса актуализации стратегических целей, в соответствии с современными условиями развития науки и техники, с целью принятия новой программы развития. Такой подход обеспечит непрерывность и системность процесса стратегического управления исследовательских университетов Украины и заложит основу для разработки государственной доктрины развития исследовательских университетов Украины с целью обеспечения их мирового признания.*

**Ключевые слова:** стратегии развития исследовательских университетов Украины; международная конкурентоспособность исследовательских университетов; формирование и реализация стратегий развития; ранжирования исследовательских университетов; мировое признание исследовательских университетов Украины.

**Maksym W. Sitnicki**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

## **MODERN STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF RESEARCH UNIVERSITIES OF UKRAINE ON THE WAY TO WORLDWIDE RECOGNITION**

*The article systematizes the conceptual principles of formation and implementation of strategies of seven research universities of Ukraine, presented in the international QS ranking (Taras Shevchenko National University of Kyiv; V. N. Karazin Kharkiv National University; Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute; National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; Lviv Polytechnic National University; Sumy State University; Vasyl' Stus Donetsk National University). This sample is based on the fact that these research universities in Ukraine have sufficient potential for international competitiveness, which is emphasized by their recognition as a world-class rating system, which is formed from a number of key indicators measuring scientific and educational activities of these subjects.*

*The study substantiates the differences between strategies and programs for the development of research universities in Ukraine and compares the results of their implementation. The necessity of using the method of global ranking as a tool of strategic development management of research universities of Ukraine is actualized. Prerequisites for the formation and systematic support of the implementation of the innovative potential of the strategies of research universities of Ukraine in order to strengthen the academic reputation and image at the global level are revealed. It is established that one of the seven research universities of Ukraine within this study has a development strategy until 2020, which necessitates the urgent need to diagnose the results of this strategy and launch the process of updating strategic goals, in accordance with modern conditions of science and technology, to adopt a new program of development. This approach will ensure the continuity and systemic nature of the process of strategic management of research universities in Ukraine and lay the foundation for the development and adoption of the state doctrine of development of research universities in Ukraine in order to ensure their global recognition.*

**Key words:** *development strategies of research universities of Ukraine; international competitiveness of research universities; formation and implementation of development strategies; ranking of research universities; worldwide recognition of research universities of Ukraine.*