

УДК 005.94:378.4

Востряков О.В., к.е.н., доцент,
Гребешкова О.М., к.е.н., доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЧНІ НАСТАНОВИ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ: ІНФОРМАЦІЙНО-ЗНАННЄВИЙ КОНТЕКСТ

Анотація. У статті запропоновано концептуальну модель інформаційного простору формування місії університету як знаннєвої організації, що ґрунтується на ціннісних орієнтирах і потребах його ключових стейкхолдерів, відмітних характеристиках та можливостях самого університету. Узагальнено проблеми та окреслено перспективні напрями розвитку вищих навчальних закладів в Україні.

Аннотация. В статье предложена концептуальная модель информационного пространства формирования миссии университета как знаниевой организации, основывающаяся на ценностных ориентирах и потребностях его ключевых стейкхолдеров, отличительных характеристиках и возможностях самого университета. Обобщены проблемы и обозначены перспективные направления развития высших учебных заведений в Украине.

Summary. The article introduces a conceptual model of information space of formation of the mission of the university as an intelligent organization, based on the valueorientations and needs of its key stakeholders, the distinctive characteristics and capabilities of the university. Author summarizes the problem and identifies directions of development of higher education institutions in Ukraine.

Ключові слова: стратегічне управління, університет, місія, стейкхолдери, менеджмент знань, знаннєва організація, інформаційний простір.

Ключевые слова: стратегическое управление, университет, миссия, стейкхолдеры, менеджмент знаний, знаниевая организация, информационное пространство.

Keywords: strategic management, university, mission, stakeholders, knowledge management, intelligent organization, information space

Набагато важливіше знати, що робиться,
ніж робити те, що знаєш.

Боецій

Актуальність. Останні два десятиріччя ознаменувалися якісно новими трансформаційними процесами в економічному, політичному та соціальному суспільному житті. Реформи, що задекларовані та розпочаті в Україні останнім часом, навряд чи будуть успішними, якщо поза межами реформаторських зусиль залишиться науково-освітня сфера.

Традиційно система вищої освіти орієнтована на «знаннєву» форму підготовки фахівців, що означає прагматичне і формальне використання

набутої сукупності істин. Проте зміни, що відбуваються в сучасному світі, зумовлюють необхідність формування нової парадигми вищої освіти, в центрі уваги якої орієнтація на інтереси особистості, на становлення її ерудиції, компетентності, розвиток творчих здатностей та загальної культури. Актуальність дослідження проблем, що супроводжують реформування вітчизняної системи вищої освіти підсилює й той факт, що в Україні 2011 рік проголошений роком освіти та інформаційного суспільства [1].

Постановка проблеми. У проблематиці пошуку дієвих шляхів фундаменталізації вищої освіти на перший план виходять питання визначення стратегічних настанов розвитку сучасного університету, і перш за все — його місії та стратегічних цілей. У такому аспекті на окреме вивчення заслуговують питання виявлення впливу на зміст місії університету потреб та очікувань його основних стейкхолдерів, зацікавлених в успішному довгостроковому розвитку вузу. У свою чергу, виявлення інтересів стейкхолдерів зумовлює необхідність чіткого окреслення інформаційного простору дослідження, межі якого визначаються змістом місії організації та «продуктовим портфелем» сучасного університету. На наше переконання, подібне дослідження має ґрунтуватися на таких ключових припущеннях: 1) університет є складною, відкритою системою, що функціонує та розвивається у багатовимірному просторі, тому вимагає поліаспектного підходу до її вивчення; 2) сучасний університет – це знаннева організація, переважна частка стратегічних активів якої формується за рахунок залучення і використання інтелектуальних ресурсів, а основною метою діяльності є досягнення конкурентних переваг шляхом створення та поширення нових знань; 3) управління сучасним університетом здійснюється на методологічних засадах стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх публікацій. У загальному сенсі вища освіта як предмет дослідження не є новим. Цій проблематиці присвячував свої праці ще Конфуцій, який фактично створив першу систему екзаменів. Ідеї університету,

що розвивалися у XVI столітті святим Ігнатієм Лойолою, до сих пір впливають на сучасні навчальні заклади [2].

На сучасному етапі ця предметна сфера являє собою складні міждисциплінарні дослідження на стижах економіки, соціології, філософії, історії та інших наук. Висока значущість досліджень в сфері освіти та науки визнана й Нобелівським комітетом, який у 2000 році присудив однойменну премію Джеймсу Хекману за наукові здобутки в сфері економіки освіти. Проте необхідно визнати, що більшість досліджень орієнтовані на формування стратегії розвитку університетів, що дозволили їм займати лідерські позиції в різноманітних рейтингах вузів.

Якщо зарубіжні освітяни мають вагомий досвід формування ефективних систем управління університетами, у країнах пострадянського простору подібні практики слід скоріше визнати поодинокими спробами вирішення окремих проблем, які неминуче виникають в ході докорінної трансформації системи вищої освіти. Високу активність у цьому напрямку виявляють російські дослідники, які опікуються проблемами стратегічного управління в сфері вищої освіти (наприклад, [2-5]).

Щодо вітчизняних реалій, слід визнати, що системних і комплексних за характером досліджень організації та реалізації освітньої діяльності з урахуванням сучасних принципів та методів стратегічного управління в Україні практично не проводилось. Серед питань, що піднімаються в наукових публікаціях вітчизняних дослідників проблеми управління конкурентоспроможністю вузів: економіка вищої освіти (Л. Антошкіна, Є. Князев, К. Корсак) персонал ВНЗ та людський капітал в системі вищої освіти (Т. Данилова, І. Іванова, Б. Камінський, В. Бобров, Н. Верхоглядова, О. Гришнова), роль вищої освіти в інноваційній моделі економічного розвитку (В. Кремень, В. Куценко) та ін.

Не можна не відзначити поштовх до наукового інтересу до проблем удосконалення управління сучасним вузом з боку викладачів ДВНЗ «Київський

національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (надалі КНЕУ). Саме в КНЕУ останніми роками активно ініціюються процеси і процедури, спрямовані на удосконалення системи управління університетом з урахуванням поліаспектності його діяльності (освітнянської, науково-дослідної, міжнародної тощо).

Невирішені частини загальної проблеми. Тривала світова історія наукових досліджень в сфері в вищій освіти не є свідченням вичерпаності всіх проблемних питань в цій предметній галузі. Серед найактуальніших питань вищої освіти, що виявлені групою дослідників Філіпа Альтбахта, згадуються: 1) підвищення ефективності викладацької діяльності; 2) система оцінки навчання; 3) розвиток інституту аспірантури; 4) інтернаціоналізація освіти; 5) проблеми фінансування вищої школи; 6) підготовка адміністраторів вищого рівню для вузів [2]. Результативне вирішення цих проблем можливе, на наше переконання, внаслідок впровадження інструментів і технологій стратегічного менеджменту в систему управління університету, на чому ми вже акцентували увагу наукової спільноти у своїх попередніх публікаціях [7-8]. Але маємо визнати, що імплементація стратегічного менеджменту в університеті має починатися з виявлення чинників та інформаційної бази, що обумовлюють його стратегічні настанови — місію, візію, стратегічні цілі.

Мета дослідження. Не претендуючи на повне та комплексне вирішення усіх згаданих вище проблем, сфокусуємось в межах цієї статті на виявленні інформаційно-знаннєвих засад формування місії та стратегічних цілей сучасного університету та окресленні перспективних напрямів розвитку вищих навчальних закладів в Україні.

Виклад результатів дослідження. Перехід до ринкової моделі економіки зумовлює зміну місця ВНЗ в соціально-економічній системі країни. В Україні, як і в інших розвинених країнах світу, вища освіта визнана однією з провідних галузей розвитку суспільства.

Одним з дієвих інноваційних підходів щодо набуття ВНЗ стійких конкурентних переваг на ринках освітніх послуг та науково-дослідницьких розробок має стати перехід ВНЗ від функціонально-орієнтованої ієрархії продуктового типу до знаннєво-орієнтованої мережі ціннісного типу. Як визнають дослідники [9], основний напрям трансформації університетів в сучасних умовах зводиться до формування адаптивної професійної підприємницької організації, а на наше переконання – ще й організації, що створює знання. У свою чергу така трансформація обумовлює необхідність розроблення дієвого управлінського інструментарію, що дозволить ефективно формувати та реалізовувати стратегію розвитку університету.

Успішна реалізація стратегії організації неможлива без визначення її місії та стратегічних цілей, якими описується бажаний стан організації у майбутньому, філософія та сенс її існування [10], призначення [11] та роль в суспільстві [12]. Місія – центральний, але не єдиний елемент ієрархії цілей організації. На її основі формулюються візія, цінності, показники результативності, ключові фактори успіху, компетенції. Тому визначення місії – ключовий момент впровадження стратегічного управління в організації.

Що ж необхідно знати для того, щоб сформулювати місію? Виходячи з розуміння цілісності організації, взаємозалежності всіх її складових, для визначення місії організації необхідно [13]: 1) ідентифікувати надсистему організації (ринок); 2) визначити властивості цієї надсистеми та її вимоги до організації як своєї складової (потреби ринку); 3) визначити призначення організації по задоволенню цих вимог тобто місію. Отже місія є результатом позиціонування організації в середовищі.

По відношенню до університету вище зазначене дозволяє констатувати, що як відкрита система університет функціонує на ринку освітніх та науково-дослідних послуг. В контексті теорії управління знаннями маємо визнати, що продукцією університету є знання, які: 1) отримують слухачі в ході навчання та набувають форми компетенцій фахівців, яких випускає університет як

навчальний заклад; 2) створюються в результаті науково-дослідницької та навчально-методичної роботи професорсько-викладацького складу університету та набувають виду наукової і методичної продукції; 3) набувають підприємства в процесі партнерської взаємодії з викладачами та студентами університету у вигляді консультаційних проектів, виконання господарських дослідницьких тем на замовлення підприємства та безпосередньо у вигляді компетенцій фахівців, яких готує університет.

Відповідно можна вести мову про існування п'яти ключових аудиторій, що споживають знаннєву продукцію університету: 1) абітурієнти, студенти університету та його випускники; 2) викладачі (при чому і поза межами університету), які зацікавлені в набутті відповідних навчальних, методичних, наукових розробок; 3) підприємства та організації, в яких будуть працювати випускники програми (ринок праці) та які зацікавлені в науковій продукції університету (ринок науково-дослідних робіт та консультаційних послуг); 4) держава в особі регулюючих та контролюючих інституцій (і перш за все – Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України); 5) суспільство. Маємо визнати, що причинно-наслідковий зв'язок між продуктами університету та потребами його різних стейкхолдерів неоднозначний.

Спираючись на концепцію розробки місії організації в системі координат «цінності-потреби-можливості» [13], вважаємо за можливе запропонувати матрицю формування місії університету на основі інформації про ціннісну орієнтацію і потреби його основних стейкхолдерів та можливості самого університету (табл. 1). Прокоментуємо зазначене у таблиці через виявлення інформаційно-знаннєвих потреб окремих зазначених аудиторій.

Таблиця 1

Інформаційний простір формування місії українського університету в аспекті його основних стейкхолдерів

Стейкхолдери університету	Ціннісні орієнтири («хочу» - філософія вищої освіти)	Потреби («треба» - потреби ринку)	Можливості («можу» - унікальність ресурсів і навичок університету)
Студентство	Навчання упродовж життя. Фундаментальна теоретична підготовка. Актуальні та конкурентні знання. Висока мобільність студентства. Загальновизнаний та конкурентний диплом.	Набуття навичок та здатностей до виконання фахових практичних завдань. Доступ до новітніх навчальних технологій та навчально-методичної бази. Соціальний захист та забезпечення відповідною інфраструктурою. Можливість навчання в зарубіжних університетах. Можливості паралельного та дистанційного навчання. Стажування в провідних компаніях. Гарантії подальшого працевлаштування.	Наявна матеріально-технічна база університету. Знання, навички та компетенції професорсько-викладацького та адміністративного персоналу університету. Наявна навчально-методична база університету. Наявна модель організації навчального процесу. Університетська інфраструктура (гуртожитки, бібліотеки, лабораторії, іт- мережі тощо). Наявні партнерські зв'язки з підприємствами та організаціями, іншими вузами, у т.ч. зарубіжними.
Професорсько-викладацький персонал	Самореалізація і розвиток особистості в науковій та викладацькій сферах. Висока мобільність викладачів-дослідників.	Збільшення фінансування навчального та науково-дослідницького процесів. Періодичне стажування в провідних вузах світу та на провідних підприємствах. Інфраструктурне забезпечення реалізації наукової та навчальної роботи. Соціальний захист та забезпечення відповідною інфраструктурою. Гарантії та умови зайнятості («ефективний контракт»).	Гарантована зайнятість в навчальному процесі. Епізодична участь в науково-дослідних проектах. Публікація результатів досліджень в вузівських наукових виданнях. Стажування переважно в українських вузах та на українських підприємствах. Унікальна для кожного вузу організаційна культура як джерело самовдосконалення та саморозвитку.
Підприємства-роботодавці (ринок праці)	Фахівець, що здатний засвоювати та продукувати нові знання.	Фахівець, що володіє фундаментальними знаннями. Фахівець, що володіє комплексом компетенцій для виконання прикладних завдань. Фахівець здатний до адаптації в новому соціумі.	Налагоджена система передачі теоретичних знань (навчальний процес з переважно традиційними освітніми технологіями). Низькі можливості для практичної підготовки за фахом. Активне впровадження в навчальний процес прийомів і способів групової роботи.

Закінчення табл. 1

Стейкхолдери університету	Ціннісні орієнтири («хочу» - філософія вищої освіти)	Потреби («треба» - потреби ринку)	Можливості («можу» - унікальність ресурсів і навичок університету)
Підприємства (організації) – замовники НДР (ринок науково-дослідницьких та консультаційних послуг)	Проривні ідеї (інновації), що є двигуном економічного зростання.	Наукова продукція, що дозволяє вирішувати проблеми розвитку підприємств. Концепції та методичні рекомендації щодо удосконалення функціонування підприємств. Консалтингові послуги. Механізм та процедури перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств.	Консультаційні пропозиції (проекти), що здійснюються переважно індивідуально окремими викладачами, що володіють необхідними компетенціями. Нереалізований потенціал викладачів-дослідників та студентів, здатних виконувати відповідні запити бізнес-сектору національної економіки.
Державні регуляторні інститути	Студенто-центроване навчання і місія вищої освіти. Інтеграція вітчизняних університетів в європейський і світовий освітній простір.	Забезпеченні високого рівня якості вищої освіти і сприянні мобільності суб'єктів університетів. Формування змісту освіти за академічними та професійними кваліфікаціями із врахуванням відповідного рівня компетентності, компетенцій і результатів навчання. Підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів, вдосконалення їх компетенцій відповідно до сучасних вимог з метою забезпечення сталого розвитку системи вищої освіти і держави. Розроблення сучасних механізмів врахування потреб ринку праці з метою сприяння належному працевлаштуванню випускників.	Реалізація положень Болонської декларації в системі вищої освіти і науки, у т.ч. запровадження європейської кредитно-трансферної системи (ECTS). Низька автономність університету. Виконання державного замовлення. Низька мобільність студентів та викладачів.
Суспільство	Розвиток українських і світових культурних цінностей, орієнтація на ідеали демократії і гуманізму, які необхідні для існування та розвитку громадянського суспільства України	Забезпечення справедливого доступу до якісної вищої освіти. Запровадження національної системи рейтингів вищих навчальних закладів. Зміцнення позицій українських університетів на національному, європейському і світовому ринку праці та ринку освітніх послуг.	Широкий, але нерівний доступ до вищої освіти (внаслідок недосконалої системи відбору вступників). Недосконалість механізму конкуренції університетів на ринках праці, освітніх послуг та наукових досліджень.

Згідно Закону України «Про вищу освіту» її зміст обумовлений цілями та потребами суспільства, на основі яких формується система знань, умінь і навичок, професійних, світоглядних і громадянських якостей, що має бути сформована в процесі навчання з урахуванням перспектив розвитку суспільства, науки, техніки, технологій, культури та мистецтва [14]. Якість, доступність освіти, розвиненість університетської культури є одними з визначальних індикаторів сформованості громадського суспільства.

Своєрідним інтегративним індикатором суспільної оцінки ціннісної пропозиції вітчизняних університетів можна вважати їх незалежну рейтингову оцінку. Нажаль, вітчизняні вузи не попадають в список найкращих університетів світу. Зокрема, згідно із одним з провідних рейтингів університетів світу (Webometrics, 2009 р.), КНЕУ займав вісімнадцяту позицію серед університетів України та 4397 місце в світі [15]. Незадовільний світовий рейтинг вітчизняних вузів свідчить про необхідність реформування системи вищої освіти в Україні, у т.ч. в напрямку розроблення чітких стратегічних настанов розвитку університетів, створенні системи індикаторів якості вищої освіти.

З метою покращення ситуації на державному рівні найближчим часом передбачається здійснити такі кроки [16]: 1) сконцентрувати зусилля на підтримці кількох, хоча б 3-5 провідних університетів України та реалізувати програми, які забезпечать їх входження в коло вищих навчальних закладів, визнаних у світі, що реалізується у форматі надання університету статусу дослідницького [17]; 2) поєднати освіту, дослідження та інновації шляхом розширення дослідницького сектору у вищих навчальних закладах; 3) створити умови для професійної перекваліфікації та освіти упродовж всього життя.

Лєвова частка в «продуктовому портфелі» вітчизняних університетів належить тій категорії знань, які формують компетенції фахівця, затребуваного ринком праці. Отже, основними «споживачами» знанневої продукції університетів слід визнати підприємства-роботодавців, які зацікавлені в тому,

щоб мати на ринку праці вибір необхідних фахівців, рівень підготовки яких є достатнім для вдалого виконання бізнес-задач. При цьому переважна більшість роботодавців відзначають недостатню підготовленість випускників українських університетів. І причин тому чимало.

По-перше, у свідомості багатьох людей вища освіта перестає бути спорідненою з якими-небудь професійними компетенціями. Роботодавці не довіряють вузам: якщо п'ять років тому з вузами не співпрацювало 50% підприємств, сьогодні – 71% [18]. Роботодавці прагнуть найняти людей з широкою освітою, тому що їх простіше перенавчати. Диплом стає показником загальної культури та здатності працювати в колективі, але не свідчить про набуті та засвоєні знання та навички.

По-друге, останніми роками втрачено зв'язок вищої школи з виробництвом. Підприємства практично не надають можливостей для проходження студентами на їх базі практики. В вузах диковинами стали мастер-класи професіоналів реального бізнесу. Поодинокими є спільні проекти підприємств з університетами. Отже сьогодні має бути висунута нова парадигма професійної освіти, основана на соціальному партнерстві: «роботодавець визначає чому вчити, університет – як вчити» [19].

Незадовільна якість «продукції» вітчизняних університетів, їх неадекватна роль в українському суспільстві поза інших причин полягає також у неефективній організації роботи та низькій мотивації професорсько-викладацького персоналу вузів. Не секрет, що сьогодні оплата праці викладача ВНЗ не дозволяє йому повноцінно займатися постійним удосконаленням своїх професійних компетенцій, проводити серйозні наукові дослідження, реалізовувати науково-дослідницькі проекти. Як наслідок тільки 19% викладачів займаються науковою роботою [20]. За таких умов особливої актуальності набуває проблема розроблення ефективного контракту, який дозволив би викладачу результативно виконувати свої завдання в навчальній, науково-дослідницькій та адміністративній діяльності вузу.

На сучасному етапі розвитку вищої школи центральною фігурою залишається студент. Як свідчать дані опитування, що проводили російські колеги, домінуючими мотивами вступу до вузу у школярів є такі: бажання отримати високо оплачувану роботу (66% опитуваних), зробити кар'єру (55%), стати затребуваним фахівцем (46%), знайти цікаву творчу роботу (34%) [19]. Цікавими виявляються й результати вивчення мотивації до навчання українських студентів, яка здебільшого зумовлена власними життєвими цілями (34% опитуваних), бажанням отримати певний рівень знань і досвіду (33%) та бажанням самовиразитись (25%). При цьому про прагнення просто здобути диплом про вищу освіти заявляють 16% опитуваних [21, с. 78]. Схожі результати були отримані і в КНЕУ під час проведеного нами анкетування. Зокрема, 32% від опитуваних прагнуть до формального отримання диплому про повну вищу освіту, 29% — налаштовані на набуття нових знань; 18% навчаються, щоб мати перспективу працевлаштування після закінчення університету.

Отже в цілому мотиваційна картина виявляється доволі суперечливою. З одного боку, спостерігається зростання кількісних показників затребуваності освітніх послуг вузів. З іншого спостерігається своєрідне «знецінення» вищої освіти, яка перетворюється на модний атрибут сучасної молоді людини.

Узгодити та органічно поєднати наведені вище потреби та очікування різних стейкхолдерів університету можливо за допомогою місії, яка й являє собою своєрідний компроміс між потребами ринку з одного боку, та можливостями і очікуваннями університету – з іншого.

Висновки та напрями подальших досліджень. Описаний нами інформаційний простір формування місії українського університету в аспекті його основних стейкхолдерів дозволяє констатувати, що сучасні вітчизняні вузи, які знаходяться на шляху трансформації у знаннєві організації, просто приречені шукати компроміс між різновекторними спрямуваннями їх ключових стейкхолдерів. Дієвим інструментом такого узгодження має стати місія

університету, яка віддзеркалює його філософію та засвідчує його прагнення на шляху до інтеграції у світовий та європейській освітній простір. Розроблення місії університету має відбуватися з урахуванням природи інформаційного простору, в якому розвивається університет. Окреслення та ідентифікація такого простору, в свою чергу, вимагає виявлення: а) ціннісних орієнтирів основних суб'єктів вітчизняного університету (студентства, викладачів і науковців); б) потреб споріднених ринків праці і освітніх послуг та сфери наукових досліджень; в) відмітних характеристик і можливостей самого університету як складної, відкритої, поліфункціональної системи. Комплексний підхід до формування стратегічних настанов університету як знаннєвої організації забезпечить об'єктивне підґрунтя для виявлення та свідомого формування ціннісної пропозиції вищої школи, що утворює самостійний напрям подальших досліджень трансформаційних процесів в освітній сфері.

Список використаних джерел

1. Послання Президента України В. Януковича до Українського народу [Електронний документ] // Офіційне Інтернет-представництво Президента України Віктора Януковича. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/17307.html>
2. Муравьева М. Вызов для российского образования [Электронный документ] / Марина Муравьева // Электронное издание «Наука и технологии России» . – Режим доступа: http://www.strf.ru/organization.aspx?CatalogId=221&d_no=25801
3. Морган Э. Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка / Э. Морган // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. - №4. Мальцева Г.И. Стратегическое управление университетом / Г.И. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. - №2.
4. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. - №4.
5. Салми Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса [Электронный документ] / Д. Салми, И.Д. Фруммин // Режим доступа: <http://www.fentu.ru/files/dvfu/publikacii/rossvuzy-v-konkurencii.pdf>
6. Мартыненко О.О. Инновационные решения в организации образовательного процесса в вузе / О.О. Мартыненко, И.П. Черная, А.Г. Антонов // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. - №2.
7. Востряков О.В. Завдання та досвід підготовки економістів стратегічного спрямування в умовах економіки знань / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова // Економічний простір: Збірник наукових праць.–№17–Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – С.227-237.

8. Гребешкова О.М. Стратегічний процес у вищому навчальному закладі: необхідність та передумови впровадження / О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Випуск 23. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 251-260.
9. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. - 2004. - № 1(29). - С. 9-20.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономиста, 2005. — 670 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
12. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие для эк. Спец. вузов / Л.Д. Гительман – М.: Дело, 1999. – 496с.
13. Горелик С. Бизнес-инжиниринг и миссия компании [Электронный документ] // Сайт ITeam: Технологии корпоративного управления. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_651/
14. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний документ] // Сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України. – Режим доступу: www.mon.gov.ua/laws/ZU_2984.doc
15. Рейтинг університетів світу [Електронний ресурс] // Сайт Webometrics Ranking of World Universities. — Режим доступу: <http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=200>
16. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про дослідницький університет» від 17 лютого 2010 року №163 [Електронний документ] // Офіційний сайт Верховної Ради України - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=163-2010-%EF&myid=4/UMfPEGznhhm3c.ZiOXhkA6Hdl0QsFggkRbI1c>
17. Наказ Міністерства освіти і науки України №99 «Про Концепцію організації підготовки магістрів в Україні» від 10.02.2010 р. [Електронний документ] // Сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України. – Режим доступу: www.mon.gov.ua/newstmp/2010_1/15.../nakaz_mon_99.doc
18. Ярмолович: партнерство підприємств і вузів – вимога часу. Інтерв'ю РІА Новини [Електронний документ] // Сайт РІА Новини. - Режим доступу: <http://www.rian.ru/interview/20091118/194358604.html>
19. Кузьминов Я.И. Модель 2020 — это будущее, но очень близкое [Электронный документ] // Сайт НИУ «Высшая школа экономики» - Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/1163613/5272615.html>
20. Лишь пятая часть [Электронный документ] // Сайт НИУ «Высшая школа экономики» - Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/1163613/4718468.html>
21. Кашуба О.М. Оцінка факторів реалізації неперервної освіти у забезпеченні інноваційного розвитку регіону / О.М. Кашуба // Проблеми економіки та управління. – 2010. – №683. – С.73-78.
22. Бабин І. Стратегія та сучасні тенденції розвитку університетської освіти України в контексті Європейського простору вищої освіти / Іван Бабин, Вікторія Ликова // Сайт Національного Темпус-офісу в Україні. – Режим доступу: <http://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/238-strategija-ta-suchasni-tendenciji-rozvitku-universitetskoji-osviti-ukrajini-v-konteksti-jevropejskogo-prostoru-vishhoji-osviti-na-period-do-2020-r-.html>

Статтю подано в редакцію: 31.03.2011 р.