

УДК : 378.4: 331.07

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.1(44).198370

О. Р. Павлович,

старший викладач кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна
e-mail: aleksandrapavlovych@ukr.net

ДОСЛІДНИЦЬКІ УНІВЕРСИТЕТИ: КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглядаються проблеми конкурентоздатності сучасних університетів. Визначаються ключові фактори конкурентоздатності, які формують дослідницький статус та забезпечують реальний розвиток університетів XXI століття. Звертається увага і пропонується управлінська характеристика трьох ключових факторів конкурентоспроможності дослідницького університету, а саме концентрація талантів професорсько-викладацького складу і студентів, формування необмеженої ресурсної бази (необхідна і достатня їх кількість), а також становлення професійного менеджменту університету, адаптованого до нових умов інноваційної економіки. Пропонується розгорнута управлінська характеристика формування ключових факторів конкурентоспроможності. Визначається особлива роль професійного менеджменту в системі формування і розвитку дослідницького університету. Пропонується впровадження механізмів мотивації науково-дослідної діяльності, які формують можливості реалізації повного інноваційного циклу. Доводиться необхідність створення освітніх програм, які відповідають сучасному рівню розвитку світової науки. Звертається увага на необхідність якісного управлінського супроводу повного інноваційного циклу. Доводиться необхідність формування якісної системи професійного менеджменту, яка розглядається як системна взаємодія ефективності і результативності управлінських дій щодо управління дослідницькими університетами

Ключові слова: дослідницький університет; ключові фактори конкурентоздатності; університетська наука; концентрація талантів; необмежені ресурси; управлінський процес; контур управління; компоненти управлінського процесу; професійний менеджмент університету; управлінська команда; необхідність і достатність ресурсів; повний інноваційний цикл; ефективність і результативність управлінської діяльності; системний розвиток.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток університетів завжди був у центрі уваги суспільства. Причини можуть бути названі різні, але головна з них – це проблема забезпечення майбутнього розвитку суспільства, а в сучасних умовах – це

розвиток інноваційної економіки, яка створює умови для формування розвинутої системи інноваційного і креативного суспільства на базі фундаментального наукового прогресу. Як відзначив Р. Флоріда, «що в креативній економіці дослідницькі інститути – один з основних (якщо не самий головний) центр креативності» [15, с. 290]. Якість освітньої діяльності університетів сьогодні не може бути досягнута без системного розвитку університетської науки. Довгий час більшість університетів України були орієнтовані саме на масову підготовку спеціалістів різного профілю за типовими навчальними програмами без врахування наукової компоненти, особливо науки світового рівня. Підтримувалась думка, що університет є освітньою організацією, а не академічною, що розвиток університетської науки є процесом додатковим, який не потрібно спеціально забезпечувати мотиваційними механізмами. Вважалося, що світовий рівень науки в навчальних програмах університетів забезпечувався державними стандартами освіти, які створювали окремі групи вчених, які знали цей світовий рівень відповідного напрямку, а завдання певного університету – це забезпечити викладання дисциплін цього державного стандарту. Але сучасна назва навчальної дисципліни, її робоча програма та всі інші компоненти освітнього процесу можуть зовсім не давати світової якості підготовки фахівців. Тут важлива особистість викладача, його науковий потенціал, результативність його наукових досліджень, які не можуть бути вторинними щодо світового рівня. Тому репрезентативність державних стандартів, навіть світового рівня, не може мати необхідну і достатню якість в університетах, якщо зміст навчальних програм і окремих дисциплін не є, в першу чергу, науковим і освітнім продуктом науково-дослідницької діяльності самого університету. Сьогодні кожний університет повинен, по суті, бути дослідницьким і, не тільки мати, але і в повній мірі вміти користуватися своєю автономією. Необхідно змінити застарілий підхід, що університетське навчання – це заради отримання диплому, на інше, – що університетська освіта – це перспективні спеціальні знання світового рівня, які потрібні для повноцінної професійної діяльності кожної люди-

ни. Університетська освіта має значення тільки тоді, коли вона найвищої якості, але досягнути такого рівня вона не спроможна без науки світового рівня. Правда, університет не може виконати таке завдання поодиночі. Навколишня спільнота повинна мати можливість освоїти і використовувати інновації і технології, які винаходяться в університеті, а також бути зацікавлена у створенні більш розвиненої інфраструктури і забезпечення тих елементів якості місця, які потрібні представникам креативного класу [16, с. 291]. Тому розгляд умов створення дослідницьких університетів та процесу досягнення ними глобальної конкурентоспроможності є пріоритетним завданням сучасної науки і практики. Справжня наука – це не стільки певні наукові знання, скільки, і це важливо, спеціальні методологічні розробки, визнані наукові методи та інноваційні технології для практичного користування цими спеціальними знаннями. Навчальний процес в університеті – це також практична реалізація наукових досліджень і наукового потенціалу університету. Справжня наука світового рівня є технологічною базою якісної підготовки спеціалістів – випускників університету. Однак і в цьому питанні є певні застереження, які на думку відомого дослідника інтелектуального життя університетів С. Фуллера пов'язані з тим, що «тренд останнього часу – прагнення перетворити університет на подобу комерційних фірм з виробництва інтелектуальної власності – виявляється нічим іншим, як кампанією по послідовному розчленування інституції: дослідницька функція університету відділяється від освітньої. В результаті ми бачимо виникнення квазіприватних «наукових парків», чий комерційно успішний, але ризикований проєкт загрожує зупинити нормальний потік знання і створити засновану на доступі до знання класову структуру, яку в наші дні інколи називають інформаційним феодализмом» [16, с. 15]. Зрозуміло, що такі застереження повинен враховувати в своїй діяльності професійний менеджмент університету, не доводячи подібні полярні питання до крайніх позицій, коли починає руйнуватися інтеграційна взаємодія в розвитку науки і освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різноманітних проблем розвитку сучасних університетів присвячені

фундаментальні наукові роботи Д. Бока [2], П. Бурдье [3], Д. Салмі [13], Р. Флоріда [15], С. Фуллера [16], К. Ясперса [19]. В той же час, енциклопедичною цінністю визначається книга «П'ятдесят сучасних мислителів про освіту. Від Піаже до наших днів» [12], в якій представлена дискусія найбільш впливових у світі сучасних авторів щодо розвитку освіти. Важливими проблемами розвитку конкурентоспроможності сучасних університетів, особливо в питаннях формування університетського менеджменту, є дослідження таких авторів як Т. Блуммарт [1], П. Друкер [5], Й. Віссема [4], С. Каммінгс [6], Е. Кузнецов [9; 10; 11], Ф. Малік [7], Г. Мінцберг [8], Г. Хемел [17], К. Шваб [18].

Постановка завдання. Визначити сучасні особливості формування дослідницького університету і дати характеристику ключовим факторам конкурентоспроможності діяльності університетів в умовах розвитку інноваційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. На стан і розвиток сучасного університету впливає багато різних факторів, які системно, або безсистемно створюють реальність, яка, далеко не завжди, позитивно впливає на функціонування університету. Серед усіх проблем діяльності українських університетів однією з головних є розвиток науки, яка на протязі трьох останніх десятиліть не була головним напрямком діяльності університету, а навпаки, весь час скорочувала свої можливості. В економічній реальності, як визначав С. Ландсбург у своїй книзі «Економіст на дивані: економічна наука та повсякденне життя» (2016 р.), яка увійшла в 10 кращих популярних книг з економіки, що «більша частина економічної науки може бути викладена в чотирьох словах: люди реагують на стимули. Все інше лише коментарі». Саме мотивації для розвитку університетської науки і не вистачало, хоча завжди є креативна частина дослідників, які є само мотивованими щодо підтримки свого професійного іміджу і продовжують свої дослідження незалежно від того, чи є система мотивації наукової діяльності, чи її немає. Але так продовжуватися довго не може. Якщо учасники управлінського і науко-дослідного процесу не будуть мотивовані в необхідній і достатній мірі, то про-

цес, рано чи пізно, зупиниться. А далі буде продовження в такому форматі, який С. Хокінг назвав досить іронічно «ілюзією науки» [14]. Таким чином, необхідно зазначити, що університетська наука дає не тільки якість освітнього процесу, але вона формує якість соціально-економічного розвитку суспільства, особливо інноваційного. Усі ці обставини визначають ключові фактори конкурентоспроможності університетів, які є пріоритетними і їх системно необхідно реалізовувати в сучасних умовах діяльності університетів. Розглянемо ці фактори більш конкретно, не думаючи при цьому, що вони недосяжні і можуть характеризувати тільки невелику кількість елітних університетів світу [13, с. 20]. В усіх випадках процесного досягнення більш якісної позиції по цим ключовим факторам, необхідна системна професійна діяльність університетського менеджменту. Він є серцевиною цієї складної, але об'єктивно необхідної діяльності загалом усієї університетської спільноти.

Перший фактор – концентрація талантів. Концентрація талантів як процесна динаміка визначається якістю професорсько-викладацького складу і студентів усіх рівнів навчання, включаючи підготовку кандидатів і докторів наук. Власне, сам термін «університет» означає домовленість і подальшу взаємодію професора і студента. Цей факт, між іншим, доводить, що головними діючими суб'єктами університетської діяльності є викладачі і студенти. Від якості цієї взаємодії залежить імідж, особливості і конкурентні переваги університету. Як зауважив К. Ясперс, що «завдання університету – пошук істини співтовариством дослідників і студентів» [19, с. 36]. В той же час, необхідно мати на увазі, що, наприклад, інтеграційна взаємодія професора і студента є досить складним інтелектуальним явищем, в якому потрібно знайти рівновагу між професійними здібностями викладача та інтелектуальним потенціалом студента. Крім того, щоб ця взаємодія мала позитивний ефект, потрібні системні мотиваційні механізми, які постійно впливають і змушують викладача і студента прагнути до більш просунутої та якісної взаємодії. Постійне нагадування однієї і тієї ж інформації і повторення

вже забутого в навчальному процесі з попередніх років – все це не є позитивними процесами сучасної університетської освіти, оскільки не враховується інноваційна складова освіти, передовий практичний досвід та розвиток науки в кращих університетах світу. Інноваційна якість університетської освіти визначає її сучасну необхідність. Наприклад, досить критично налаштований Г. Мінцберг щодо університетської підготовки в сфері менеджменту, зауважує, що досить довгий час управлінська підготовка по змісту не відповідала характеру практичної управлінської діяльності і сьогодні необхідно змінювати вектор цієї роботи [8, с. 5-7]. В той же час, необхідно думати про ефективність взаємодії викладача і студента, які, образно кажучи, можуть знаходитися на різних планетах, коли викладання менеджменту вчорашнім школярам буде нагадувати «викладання психології тому, хто ніколи не зустрічав іншу людину» [8, с. 8]. Контакт викладача з студентом, інтелектуальний рівень цього контакту, наслідки цієї взаємодії для подальшого розвитку кожного, – все це має пріоритетне значення для підвищення ефективності і створення системної якості університетської освіти.

Другий фактор – необмежені ресурси. В багатьох випадках, навіть в середовищі експертів, цей фактор розглядається прямолінійно, що не є правильним і перспективним. Характеристика необмежених ресурсів без контролю за їх формуванням і використанням з позицій запуску реального управлінського процесу є явищем з професійної точки зору для менеджменту недопустимим. Існує об'єктивна необхідність побудови контуру управлінського процесу, який сукупно включає стан і можливості базових умов (ресурсів) університету, пріоритетні цілі (направлені на конкурентоспроможність) університету, граничні показники (корекція поведінки у часі досягнення цілей). Крім того, враховуються особливості суб'єктно-об'єктної та суб'єктно-суб'єктної взаємодій персоналу і студентів в певних термінах часу [9, с. 22-24]. Контур управлінського процесу визначає певні обмеження для дій менеджменту університету в реалізації управлінського процесу в цілому. Зрозуміло, що визначення реальних показників

по компонентам контуру управління, що є свідомо дослідженими і вибраними обмеженнями управлінської діяльності, і їх результативне практичне використання, – це є робота професійного менеджменту університету. Іншими словами, необмежені ресурси, насправді, є обмеженими контуром управлінського процесу. Але також важливо, що правильна професійна робота менеджменту університету забезпечує необхідність (штатний режим) і достатність (якісний режим) ресурсної бази університету. На забезпечення певного рівня конкурентоспроможності університету менеджмент має завжди реальні ресурсні можливості, які він створює у попередні періоди своєї діяльності. Якщо професійний менеджмент не забезпечує формування і розвиток компонентів управлінського процесу в необхідній (тактично обов'язково) і достатній (стратегічно обов'язково) мірі, – він не потрібен. Необхідно також додати, що ресурсна база – це не стільки фінансові ресурси, скільки людські, матеріальні та інформаційні ресурси.. Досвідчені інвестори, маючи достатні фінансові ресурси, досить часто не мають кому їх надати, і головна тут проблема, – відсутність у цих об'єктів інвестування адекватного професійного менеджменту. Так, наприклад, К. Шваб зазначив необхідність адекватного професійного менеджменту, який повинен забезпечити якість управлінського супроводу процесів четвертої промислової революції в епоху сингулярності [18, с. 17–18].

Третій фактор – якісний менеджмент. Для визначення і подальшого розуміння системи якісного професійного менеджменту візьмемо за основу концепцію якості професійної системи менеджменту Е. Кузнєцова, який зауважив, що якість менеджменту має дві основні складові, – це ефективність (досягнутий науковий, освітній і практичний потенціал) та результативність (практичне досягнення поставлених цілей, які забезпечують конкурентоздатність різних організаційних побудов). При цьому, ефективність і результативність системно створюють необхідну якість професійної системи менеджменту [10, с. 127]. Ефективність менеджменту досягається в результаті системного професійного навчання [9, с. 109–111]. Інші варіанти в наш час – це

надія і сподівання, але реально це не працює в тій мірі, в якій можуть сформуватися професійні якості управлінських кадрів. Думати про те, що управлінські кадри, вже займаючись практичною управлінською діяльністю, колись зможуть навчитися і це станеться само-собой, – це втрата історичного і важливого для сучасного розвитку часу. Результативність менеджменту, і це важливо, досягається не стільки, вже позитивно визначеною раніше практичною управлінською діяльністю, скільки наявністю правильно сформованої управлінської команди, в якій є в необхідній кількості і якості діючі практики і аналітики менеджменту і, навіть, науковці по певним напрямкам технологічного, економічного і управлінського розвитку. Зрозуміло, що така управлінська команда є тільки передумовою результативності менеджменту, а кінцева результативність – це колективний інтегрований продукт діяльності цієї команди. І тут важливо зазначити, що професійний менеджмент, виступаючи ініціатором практичної діяльності, забезпечує управлінський супровід технологічних процесів, а в кінцевій результативній фазі він видає, разом з усією організацією, інтелектуальний, або матеріальний продукт, готовий для подальшого, або кінцевого користування. «Чиста» управлінська результативність на практиці не існує, менеджмент забезпечує управлінський супровід різних технологічних процесів і його кінцева результативність визначається появою інноваційного продукту і дифузиею інноваційного результату з метою збільшення прибутку [11, с. 29–33]. Великі сподівання на результативність сучасного менеджменту висловлює Г. Хемел, який зауважив, що рано вести мову про кінець менеджменту, який перестає справлятися з сучасними проблемами розвитку економіки і суспільства і сьогодні якби завмер на одному місці [17, с. 18]. Далі Г. Хемел зазначає, що «два автомобіля у вашому гаражі, телевізор в кожній кімнаті та електронний пристрій в кожній кишені з'явилися завдяки винахідникам сучасного менеджменту. Такі інституційні інновації, як акціонерне товариство і патентне право, проклали дорогу економічному прогресу, а технологічні прориви від телефону до мікропроцесора забезпечили його паливом. Саме завдяки вина-

ходу промислового менеджменту на зорі ХХ століття освічена політика і наукові відкриття обернулися глобальним процвітанням» [17, с. 19–20]. Є надія на те, що професійний менеджмент дослідницьких університетів стане фактором розвитку як університету в цілому, так і, власне, інноваційно буде розвиватися сам з метою досягнення якісної професійної результативності. Розуміння важливості професійної системи менеджменту для розвитку сучасного інноваційного суспільства є важливим фактом для позитивних зрушень і в діяльності дослідницьких університетів.

Висновки та пропозиції. Розглянуті три ключових фактори конкурентоспроможності сучасного університету визначають цілий комплекс інших проблем, які системно пов'язані між собою і є досить важливими для розвитку університетів, але вони не стали предметом нашого розгляду в даній статті. Наприклад, слід назвати такі напрямки діяльності, про які ведеться суспільна дискусія в Україні, а саме, – розгляд університету як економічної корпорації [2, с. 41], структурно-функціональні особливості формування керівного складу університету [17, с. 32], механізм фактичного пошуку додаткового (або основного) фінансування [2, с. 176–182], розробка і впровадження механізму мотивації науково-дослідної діяльності [13, с. 85–86], формування систем інноваційної підприємницької діяльності університету і забезпечення повного інноваційного циклу [4; 9, с. 225–228]. Наукове дослідження даних проблем та розробка механізмів практичного впровадження конкретних, похідних від різноманітних наукових проєктів, технологічних процесів, – все це буде поступово і на системній основі формувати реальну конкурентоздатність і дослідницький статус українських університетів.

Список використаної літератури

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа ; Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 204 с.
2. Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования ; Пер. с англ. С. Карпа; Нац. исслед. Ун-т «Высшая школа экономики».

- Москва : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2012. 224 с.
3. Бурдые П. Номо academicus ; пер. с фр. Москва : Изд-во Института Гайдара, 2018. 464 с.
 4. Виссема Й. Г. Университеты третьего поколения. Москва : Издательство «Бизнес-Олимп», 2016. 480 с.
 5. Друкер П. О профессиональном менеджменте ; Пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 320 с.
 6. Каммингс С. Реконструкция стратегии ; Пер. с англ. Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2010. 560 с.
 7. Малик Ф. Управлять, работать, жить: пер. с нем. Москва : Издательство «Добрая книга», 2008. 472 с.
 8. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров ; Пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 544 с.
 9. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
 10. Кузнецов Е. А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Серія «економіка», 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). С. 126-130.
 11. Кузнецов Е. А. Управлінський капітал: майстер-клас: матер. магіст. семінару. Одеса: Фенікс, 2020. 118 с.
 12. Пятьдесят современных мыслителей об образовании. От Пиаже до наших дней ; Пер. с англ. Москва : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2012. 488 с.
 13. Салми Д. Создание университета мирового класса ; пер. с англ. Москва : Издательство «Весь мир», 2009. 132 с.
 14. Сломан С., Фернбах Ф. Иллюзия знания: Почему мы никогда не думаем в одиночестве ; пер. с англ. Москва : КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2017. 336 с.
 15. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее ; пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2016. 384 с.
 16. Фуллер С. Социология интеллектуальной жизни: карьера ума внутри и вне академии ; пер. с англ. Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. 384 с.
 17. Хэмел Г. Будущее менеджмента. Москва : Издательство «BestBusinessBooks», 2013. 276 с.
 18. Шваб К. Четвертая промышленная революция ; пер. с англ. Москва : Издательство «Э», 2018. – 208 с.
 19. Ясперс К. Идея университета ; пер. с нем. Минск: БГУ, 2006. 159 с.

Стаття надійшла 23.02.2020 р.

О. Р. Павлович,

старший преподаватель кафедры менеджмента и инноваций
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова
Французский бульвар, 24/26, г. Одеса, 65058, Украина
e-mail: aleksandrapavlovych@ukr.net

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В статье рассматриваются проблемы конкурентоспособности современных университетов. Определяются ключевые факторы конкурентоспособности, формирующих исследовательских статус и обеспечивают реальное развитие университетов XXI века. Обращается внимание и предлагается управленческая характеристика трех ключевых факторов конкурентоспособности исследовательского университета, а именно концентрация талантов профессорско-преподавательского состава и студентов, формирования неограниченной ресурсной базы (необходимое и достаточное их количество), а также становление профессионального менеджмента университета, адаптированного к новым условиям инновационной экономики. Предлагается развернутая управленческая характеристика формирования ключевых факторов конкурентоспособности. Определяется особая роль профессионального менеджмента в системе формирования и развития исследовательского университета. Предлагается внедрение механизмов мотивации научно-исследовательской деятельности, которые формируют возможности реализации полного инновационного цикла. Доказывается необходимость создания образовательных программ, соответствующих современному уровню развития мировой науки. Обращается внимание на необходимость качественного управленческого сопровождения полного инновационного цикла. Доказывается необходимость формирования качественной системы профессионального менеджмента, которая рассматривается как системное взаимодействие эффективности и результативности управленческих действий по управлению исследовательскими университетами

Ключевые слова: исследовательский университет; ключевые факторы конкурентоспособности; университетская наука; концентрация талантов; неограниченные ресурсы; управленческий процесс; контур управление; компоненты управленческого процесса; профессиональный менеджмент университета; управленческая команда; необходимость и достаточность ресурсов; полный инновационный цикл; эффективность и результативность управленческой деятельности; системное развитие

A. R. Pavlovich,

senior lecturer

of Department of Management and Innovation,

Odessa I. I. Mechnikov National University

French Boulevard, 24/26, Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: aleksandrapavlovych@ukr.net

RESEARCH UNIVERSITIES: KEY FACTORS OF COMPETITIVENESS

The article deals with the problems of competitiveness of modern universities. The key factors of competitiveness are determined, which shape the research status and ensure the real development of the universities of the 21st century. The management characteristics of the three key factors of competitiveness of the research university, namely concentration of talents of the teaching staff and students, formation of an unlimited resource base (necessary and sufficient number of them), as well as the development of professional management of the university, adapted to new economics, are considered and offered. The detailed managerial characteristic of formation of key factors of competitiveness is offered. The special role of professional management in the system of formation and development of a research university is determined. It is proposed to introduce mechanisms of research motivation, which form the possibilities of realization of the full innovation cycle. It is necessary to create educational programs that meet the current level of development of world science. Attention is drawn to the need for quality management support for the full innovation cycle. The necessity of forming a qualitative system of professional management is considered, which is considered as a systematic interaction of efficiency and effectiveness of management actions in the management of research universities.

Keywords: research university; key factors of competitiveness; university science; concentration of talents; unlimited resources; management process; management circuit; components of management process; professional management of the university; management team; necessity and sufficiency of resources; complete innovation cycle; efficiency and effectiveness of activity; system development.

References

1. Blumart, T. (2019). Chetvertaia promyshlennaia revoliutsia i biznes : Kak konkurirovat i razvivatsia v epokhy singuliarnosti [The fourth industrial revolution and business : How to compete and development in age of singularity]. [in Russian].
2. Bok, D. (2012). Universitety v usloviakh rynka. Kommertsializatsia vyschego obrazovaniia [Universities in the market. Commercialization of higher education]. [in Russian].
3. Burde, P. (2018). Homo academicus [Homo academicus]. [in Russian].
4. Vissema, I. (2016). Universitety tret'ego pokoleniia [The universities of third generation]. [in Russian].
5. Druker, P. (2006). O professionalnom menedzmente [About professional management]. [in Russian].
6. Kammings, S. (2010). Rekonstruktsia strategii [Reconstruction of strategy]. [in Russian].
7. Malik, F. (2008). Upravliat, rabotat, zhyt [Manage, work, live]. [in Russian].
8. Mintsbirg, G. (2008). Trebuytsiia upravlentsi, a ne vypuskniki MBA. Zhestkii vzgliad na miagkuiu praktiku upravleniia i sistemu podgotovki menedzerov [Managers are required, not graduates of MBA. A hard view at soft management practices and managerial training]. [in Russian].
9. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini [The methodology of professionalization management activity in Ukraine]. Kherson : OLDI PLUS. [in Ukrainian].

10. Kuznietsov, E. A. (2018). Kontseptsiia intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu [Concept of integral quality of professional management system]. Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova. Seriiia «Ekonomika». – Bulletin of ONU Mechnikov. Economy Series, 23, Vol. 7 (72), pp. 126-130. [in Ukrainian].
11. Kuznetsov, E. A. (2020). Upravlinskyi kapital [The managerial capital]. [in Ukrainian].
12. Palmer, J. A (2012). Piatdesiat sovremennykh myslitelei ob obrazovanii ot Piage do nashykh dnei [Fifty contemporary thinkers about education from Piage to the present time]. [in Russian].
13. Salmy, D. (2009). Sozdanie universiteta mirovogo klassa [Creation of world-class diversion]. [in Russian].
14. Sloman, S., Fernbakh, F. (2017). Illiuziia znaniia ; Pochemu my nikogda ne dumuem v odinochevstve [The illusion of knowledge : Why we never think alone]. [in Russian].
15. Florida, R. (2016). Kreativnyi klass. Liudi, kotorye sozdaiut budushchee [Creative class. People, who create future]. [in Russian].
16. Fuller, S. (2018). Sotsiologia intellektualnoi zhizni : kariiera uma vnutri i vne akademii [Sociology of intellectual life : a carrer of mind inside and outside the academy]. [in Russian].
17. Khemel, G. (2013). Budushee menedzmenta [The future of management]. [in Russian].
18. Shvab, K. (2018). Chetvertaia promyshlennaia revolutsiia [The fourth industrial revolution]. [in Russian].
19. Yaspers, K. (2006). Ideia universiteta [The idea of university]. [in Russian] .