

**Ситницький М.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка*

## **АРХІТЕКТОНІКА СТРАТЕГІЇ ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Вивчаючи сучасний менеджмент, важливо аналізувати діяльність успішних організацій та підходи до їх стратегічного управління. Успішна діяльність Варшавського університету, що на даний час є кращим дослідницьким університетом Польщі, привертає до себе увагу, з огляду на ефективність стратегічного управління, що було реалізовано після вступу Польщі до Європейського Союзу. За досить короткий проміжок часу Університет зміг зайняти достойне місце на освітньому ринку в Європі та світі і стати одним з лідерів серед наукових дослідницьких центрів. На сьогоднішній день Варшавський університет займає 366 місце серед університетів світу за версією рейтингу «QS World University Rankings» [1]. Даний досвід є цікавим з огляду на використання ефективних прийомів та методів для розвитку українських дослідницьких університетів на шляху до інтеграції з Європейським освітнім та науковим простором.

Метою даного дослідження є аналіз побудови стратегії розвитку Варшавського університету та загальна характеристика основних її складових.

Професор Варшавського університету, Академії Леона Козьмінського, керівник Illinois Executive MBA Warsaw та радник президента Польщі Кшиштоф Облуй у своїх дослідженнях підкреслює, що перше фундаментальне питання стратегії стосується сенсу існування організації у довгостроковій перспективі: «Незалежно від того, як ми це описуємо – як питання про бачення, мрії, місію чи концепцію стратегії – кінцеве значення просто і красиво захоплено титулом знаменитої картини Пола Гогена: звідки ми походимо? Що ми є? Куди ми ідемо?» [2, с. 4]. Місія – основа побудови стратегії Університету.

*Місією* Варшавського університету є: «Університет повинен не лише підтримувати науку та навички в нації в тій мірі, в якій вони вже усталені у світі вчених, але й вдосконалювати їх, розповсюджувати теорію до їх використання для громад» [3, с. 1]. Таке бачення основного призначення Варшавського університету виразили його засновники ще у 1816 році. З тих пір, Університет послідовно реалізовує її основні засади та розвивається відповідно до усталених стратегічних орієнтирів, цілей та пріоритетів розвитку. Сучасна місія Варшавського університету виражає своє бачення через чотири основних стратегічних орієнтири: єдність науки та освіти; доступ до знань і набуття навичок для всіх тих, хто має на це право; формування еліти Польщі; синтез загальнолюдських цінностей і місцевих (локальних).

На початку стратегії чітко визначено та окреслено *стратегічні пріоритети розвитку* Варшавського Університету, що полягають у: реалізації інвестиційної програми; удосконаленні навчально-виховних програм;

інформатизації університету; розвитку та інтенсифікації наукових досліджень; поліпшенні якості управління університетом; розширенні співпраці з навколишнім середовищем та інтернаціоналізації.

Основну частину складають *стратегічні цілі*, що представляють прагнення Університету до розвитку ключових сфер діяльності: навчання, науки та питань взаємодії Університету з багатьма інституціями і організаціями відносно функціонування у своєму середовищі.

*Основні напрями стратегії розвитку освітніх послуг та навчальних програм* у Варшавському університеті базуються на одинадцяти основних пріоритетах: відкритий університет; розширення існуючих і створення нових навчальних програм міждисциплінарного характеру; підбір та освіта науково-педагогічного персоналу; стажування та практики студентів; розвиток післядипломної освіти; запуск навчальних програм на іноземних мовах, інтернаціоналізація навчання; розвиток платного навчання; стипендіальні програми університету; заохочення видатної дидактичної діяльності, Фонд дидактичних інновацій; організації набору кандидатів на навчання; забезпечення якості освіти. Ці напрями є системною опорою для розвитку.

Заходи, спрямовані на *розвиток досліджень* в університеті здійснюються одночасно у трьох напрямках: фінансова політика, що сприяє науково-дослідницькій діяльності; політика в галузі людських ресурсів; створення сучасних умов для проведення досліджень – вдосконалення дослідницької інфраструктури. Перелік основних інвестицій включений до документа «Перспективний план інвестицій Варшавського університету» [3, с. 19-23], який відображає пріоритети інвестиційної стратегії Варшавського університету.

*Комп'ютеризація університету* є одним з пріоритетних напрямків розвитку університету протягом багатьох років. Основа стратегії комп'ютеризації складається з розвитку: 1) віртуальної бібліотеки та бази даних, щоб забезпечити технічну можливість співробітникам та студентам в одній інформаційній системі центральної наукової бібліотеки Варшавського університету (BUW) автоматично використовувати збірки всіх університетських бібліотек, що налічує 46 бібліотек факультетів; 2) Інтернет-освіти (дистанційне навчання), що створює можливість подолати бар'єри географічні, тимчасові та соціальні в доступі до університетської освіти на найвищому рівні; 3) університетської системи обслуговування навчання (USOS); 4) внутрішнього порталу Варшавського університету (Intranet). Університет має намір продовжувати підготовку над розвитком внутрішнього порталу, основним завданням якого є надання співробітникам та студентам доступу до сучасних інструментів роботи (наукових, дидактичних та організаційних) відповідно до міжнародних академічних стандартів; 5) осучаснення суміжних веб-сайтів, що пов'язані з центральним. Всі веб-сайти Університету повинні бути зручними для користувачів, мати спрощену навігацію та легкий доступ до ключової інформації, мати версії на іноземних мовах і включати в себе «безбар'єрну» версію для людей з вадами зору; 6) архіву електронних версій дипломних робіт для ознайомлення та боротьби з плагіатом; 7) інформатизації управління університетом, що складається з

підвищення функціональності та інтеграції управління персоналом університету і системи управління фінансами.

*Підвищення якості управління університетом* включає в себе стратегічний розвиток: системи управління університетом; програми «дружній університет», що дає змогу студентам, докторантам та співробітникам відчувати на собі, що інституція створена та функціонує для них; системи охорони здоров'я працівників, докторантів та студентів.

*Інтернаціоналізація* Варшавського університету включає в себе розширення співпраці з навколишнім середовищем та базується на: 1) розвитку та активізації співробітництва університету з бізнес-партнерами і місцевими державними органами влади; 2) системній діагностиці і визначенні потреб та напрямків співпраці з навколишнім середовищем на місцях; 3) інтенсифікації міжнародного співробітництва в галузі викладання та досліджень, що забезпечать підвищення інтернаціонального іміджу Варшавського університету; 4) покращенні взаємовідносин з зовнішнім середовищем; 5) розвитку хороших стосунків та співпраці з випускниками вузів. 6) святкуванні 200-річчя Варшавського університету як прорив для розвитку Університету.

Проаналізована архітектура стратегії Варшавського університету представляє собою цінний Європейський досвід, що буде корисний для розробки стратегій розвитку дослідницьких університетів України. Більш детальна характеристика концептуальних засад стратегії розвитку Варшавського університету, що полягають у розширеній місії, стратегічних орієнтирах, цілях та пріоритетах розвитку була розкрита нами у праці [4]. Основні складові стратегії розвитку, які є найбільш важливими для ефективної діяльності та процвітання Варшавського університету полягають у нарощуванні міждисциплінарних навчальних програм з широким спектром базових дисциплін математичного та гуманітарного спрямування, що будуть реалізовуватись одразу кількома факультетами та університетами.

### **Список використаних джерел:**

1. QS World University Rankings. (2017). [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.topuniversities.com/universities/university-warsaw#wurs>.
2. Krzysztof Obłój. (2014). Strategia organizacji. Wydanie III. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa. – 416 s.
3. Uniwersytet Warszawski: Misja. Strategia rozwoju. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.uw.edu.pl/universytet/misja-strategia-rozwoj>.
4. Ситницький М.В. Концептуальні засади стратегії розвитку Варшавського університету // М. В. Ситницький / Глобальні та національні проблеми економіки, № 21, 2018.