

УДК 338.001.36

Ситницький М.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF WARSAW UNIVERSITY DEVELOPMENT STRATEGY

АНОТАЦІЯ

У статті узагальнено концептуальні засади стратегії розвитку Варшавського університету, що полягають у розширеній місії, стратегічних орієнтирах, цілях та пріоритетах розвитку. Місія університету виражається через чотири основних стратегічних орієнтири: єдність науки та освіти; доступ до знань і придбання навичок для всіх тих, хто має на це право; формування еліти Польщі; синтез загальнолюдських цінностей і місцевих (локальних). Систематизовані стратегічні цілі базуються на розвитку сфер навчання, науки та взаємних відносин університету з середовищем, з яким він постійно взаємодіє. Унаочнені стратегічні пріоритети розвитку Варшавського університету полягають у реалізації інвестиційної програми; удосконаленні навчально-виховних програм; інформатизації університету; розвитку та інтенсифікації наукових досліджень; поліпшенні якості управління університетом; розширенні співпраці з оточенням та інтернаціоналізації. Проаналізований цінний європейський досвід буде корисний для формулювання власного бачення та розроблення стратегії розвитку українських дослідницьких університетів.

Ключові слова: стратегія розвитку, місія, концептуальні засади, Варшавський університет, стратегічні орієнтири, пріоритети розвитку.

АННОТАЦІЯ

В статье обобщены концептуальные основы стратегии развития Варшавского университета, которые заключаются в расширенной миссии, стратегических ориентирах, целях и приоритетах развития. Миссия университета выражается через четыре основных стратегических ориентира: единство науки и образования; доступ к знаниям и приобретение навыков для всех тех, кто имеет на это право; формирование элиты Польши; синтез общечеловеческих ценностей и местных (локальных). Систематизированные стратегические цели базируются на развитии сфер обучения, науки и взаимных отношений университета со средой, с которой он постоянно взаимодействует. Показанные стратегические приоритеты развития Варшавского университета заключаются в реализации инвестиционной программы; совершенствовании учебно-воспитательных программ; информатизации университета; развитии и интенсификации научных исследований; улучшении качества управления университетом; расширении сотрудничества с окружающей средой и интернационализации. Проанализированный ценный европейский опыт будет полезен для формулирования собственного видения и разработки стратегии развития украинских исследовательских университетов.

Ключевые слова: стратегия развития, миссия, концептуальные основы, Варшавский университет, стратегические ориентиры, приоритеты развития.

ANNOTATION

The article summarizes the conceptual foundations of the development strategy of the University of Warsaw, which consist of an expanded mission, strategic orientations, goals and development priorities. The mission of the University of Warsaw expresses its vision through four main strategic guidelines: the foundation of the university is the unity of science and education; the social mission of the university is to provide access to knowledge and

acquire skills for all those who have the right to do so; The public mission of the University of Warsaw is the formation of such elites in Poland who will use "imperio rations" in their activities, rather than "ratione imperii"; the cultural mission of the university is to synthesise universal human values and local values.

Keywords: development strategy, mission, conceptual fundamentals, University of Warsaw, strategic guidelines, priorities of development.

Постановка проблеми. Вивчення кращих європейських практик стратегічного управління розвитком дослідницьких університетів є своєчасним та важливим напрямом дослідження з огляду на гостру необхідність підвищення ефективності функціонування українських університетів дослідницького типу та зміцнення їх позицій у світовому рейтингу The Times Higher Education «QS World University Rankings» [1] та інших рейтингових системах. Підняття по сходинці у рейтингових системах означає для дослідницького університету світове визнання його здобутків та вищий рівень суб'єктивізації на світовому конкурентному ринку освіти і науки.

Для вивчення європейського досвіду нами обрано Варшавський університет, який є найбільшим і найкращим польським дослідницьким університетом, диплом якого високо цінується не тільки вдома, а й за кордоном. Своєю позицією університет завдячує всій своїй громаді, викладачам, докторантам, працівникам бібліотеки, адміністрації та обслуговуючому персоналу. Вагомий внесок у розвиток університету зробили його ректори і декани попередніх каденцій, чії стратегічні реформи привели до значного підвищення рівня дидактичної та наукової діяльності на багатьох факультетах та в інших підрозділах університету. Ефективні практики стратегічного управління розвитком цього університету можна в подальшому використати у процесі стратегічного розвитку університетів України.

Щоб скористатися можливостями, які відкриваються, та задовольнити нові виклики, у Варшавському університеті було чітко узагальнено пріоритети і визначено стратегію розвитку. Водночас стратегічний план розвитку повинен включати в себе проведення реформ, які покращують викладання, підвищують ефективність досліджень та управління університетом. Це

те, чого не вистачає дослідницьким університетам України, а саме формування своєї ідентичності та розроблення стратегічного бачення для подальшого розвитку й інтеграції в європейську систему освіти та наукових послуг. На основі вивчення європейського досвіду ми спробуємо вирішити цю проблему.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Авторитетний професор, міжнародно визнаний теоретик та експерт у галузі стратегічного управління Адам Стабрила у своїх дослідженнях представив комплексний підхід до питань стратегічного управління в організаціях. Він показав емпіричні уявлення про стратегію, аналіз та плани, використані в польській діловій практиці. У дослідженні було розкрито питання концепції стратегічного управління; типології стратегій управління, використовуючи аналіз переваг; стратегічного аналізу; стратегічного планування; реалізації стратегії; стратегічного контролю [2, с. 1].

У процесі визначення стратегії Варшавського університету та плану її реалізації експерти насамперед керувалися пріоритетами, викладеними у прийнятій 26 вересня 2001 року Сенатом Варшавського університету місії [3, с. 2-3]. Цей документ став основою стратегічного бачення університету.

Леон Якубов показав важливість бачення та місії у стратегічному управлінні організаціями та відповів на питання, якою мірою польські організації всіх розмірів беруть участь у створенні бачення та місії, використовуючи інструментарій стратегічного управління [4, с. 126]. Він показав місію організації як організаційне самовизначення в таких категоріях, як «чому ви існуєте?», «до чого прагнете?», «що бажаєте досягти?», «чиї (суб'єктивні) і які (об'єктивні) потреби це задовольняє?», «яка Ваша соціальна роль?» [4, с. 127].

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 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 йдемо? Питання про бачення довгострокового майбутнього організації було цілком оцінено порівняно недавно в практиці управління, хоча в теорії протягом багатьох років було підкреслено чітке визначення поняття (місії) організації» [5, с. 4]. Місія відображає бачення, а воно є основою стратегії.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення концептуальних засад стратегії розвитку Варшавського університету як цінного європейського досвіду для використання у формуванні власного бачення та розроблення

стратегії розвитку для українських дослідницьких університетів у процесі інтеграції у глобальний освітній простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значні можливості для розвитку Варшавського університету відкрило приєднання Польщі до Європейського Союзу, але водночас створило і нові серйозні проблеми для польських університетів. Нові можливості проявились у розширенні участі в освітніх і дослідницьких програмах, що фінансуються Європейським Союзом, і доступі до структурних фондів ЄС, що виділяються на розвиток інфраструктури і підвищення якості освіти, а також очікуваному припливі абітурієнтів з інших країн і розширенні обміну студентами та викладачами. Проте виникли проблеми, пов'язані з появою реальної конкуренції у процесі залучення студентів та коштів на дослідження. У спільному навчальному та дослідницькому просторі, який формується в об'єднаній Європі, шанси утримати високий рівень є низькими. Успішними будуть університети, які матимуть високий науковий рівень, володіючи значними науковими досягненнями та пропонуючи сучасні освітні програми. Додатковим викликом для світу науки є зміна економічних реалій, спричинена фінансовою кризою, що відчутно обмежує доступ до ресурсів.

Варшавський університет як державний вищий навчальний заклад вірний основній цілі його діяльності, зазначеній ще у 1816 році її засновниками: «Університет повинен не лише підтримувати науку та навички в нації тією мірою, якою вони вже усталені у світі вчених, але і вдосконалювати їх, розповсюджувати теорію щодо їх використання для громад» [3, с. 1].

Університет переслідує свої цілі за участю всієї університетської спільноти: вчених, студентів та співробітників університету. З моменту свого заснування спільнота університету написала похвальну сторінку в історії. Вона опублікувала праці багатьох відомих учених і створила відомі наукові школи. Вона активно виступала проти насильства, організовуючи таємне навчання, коли університет не міг діяти відкрито. Таким чином студенти та випускники Варшавського університету служили Польщі та світу.

Історичним уроком для університету стали ганебні часи політичного тиску, релігійної та соціальної дискримінації, арешти вчених та студентів. Але славетний Варшавський університет вистояв і зараз належить до університетської корпорації та приймає усталені універсальні цілі, і його ім'я пов'язане зі столицею республіки. З огляду на виклики, що виникають у результаті нового місця Польщі в Європі та світі і формуванні суспільств, що базуються на знаннях, Варшавський університет визначає свою розширену місію таким чином [3, с. 2-3]:

1. *Основою діяльності університету є єдність науки та освіти.* Університет об'єднує

вчених різних дисциплін та є місцем для різноманітних наукових досліджень. Майстри науки розвивають тут свою чутливість до досліджень та вдосконалюють свої навички у безпосередньому контакті з авторитетними вчителями. Водночас університет має знання, багаті навички та нові методи комунікації, що дають змогу провадити діяльність на рівнях регіонів, країни та світу.

Університет здійснює підготовку на рівні вищої та докторської освіти, організовує літні школи, післядипломну освіту і професійні курси, ініціює міждисциплінарні напрями навчання та впроваджує нові методи навчання.

Високий рівень наукових досліджень, їх зв'язок із навчанням студентів і різноманітність та привабливість нашого навчання визначатимуть позицію університету в країні та світі, а отже, і майбутнє університету. Ми хочемо стати кращим польським університетом та провідним європейським університетом, визнаючи наші особливі обов'язки щодо Центральної та Східної Європи.

2. *Соціальна місія університету полягає у забезпеченні доступу до знань і придбання навичок для всіх тих, хто має на це право.* Знання та освіта сьогодні визначають долю людей і цілих народів. Університет дає знання, які дають нам змогу пізнати та розуміти навколишній світ. Навички, отримані під час навчання, забезпечують високу професійну кваліфікацію та готують до відповідальних публічних функцій.

3. *Громадською місією університету є формування таких еліт у Польщі, які будуть використовувати у своїй діяльності «imperio rations», а не «ratione imperii».* Університет є спільнотою діалогу. Обмін думками, зіткнення аргументів, відкритість до нових ідей та ідей, пов'язаних із повагою до особистої гідності. Таким чином, університет розвиває навички співпраці незалежно від політичних, ідеологічних та релігійних відмінностей та створює конструкції публічних дебатів. Формує не тільки громадянську позицію студентів, а й їхню особистість.

4. *Культурна місія університету полягає у синтезі загальнолюдських цінностей і місцевих (локальних).* У виникаючому конфлікті між глобалізацією та регіоналізмом особливу роль будуть відігравати інститути, здатні поєднувати універсальні методи спілкування та пізнання універсального значення, поважаючи історичну і культурну ідентичність регіонів та держав. Університет – це місце для практики багатьох наук, від математично-природничих до соціально-гуманітарних, це місце, де такий симбіоз існує природним шляхом. Таким чином, університет є інституцією, яка підтримує діалог між інтегрованими суспільствами Європи.

Місія Варшавського університету, прийнята в 2001 році Сенатом, зобов'язує всіх членів академічної спільноти. Це є вказівкою щодо діяльності університету та основою його програми розвитку.

Багато факторів визначають силу та престиж університету. Ідентифікація та розвиток сильних сторін університету дослідницького типу є визначальним для його іміджевого складника на світовому ринку освіти. Найбільш важливими з таких сильних сторін [3, с. 3], які виражають основні засади стратегії розвитку Варшавського університету, є такі:

- науковий та дидактичний персонал отожднюється з визнаними в суспільстві професіоналами, які визначають напрями розвитку в багатьох галузях науки, культури, економічної та соціальної діяльності;

- існування сильних дослідницьких груп, важливих для світової науки;

- висока якість освіти;

- комплексна освітня пропозиція, що виражає велику кількість добре відібраних напрямів навчання та наукових досліджень, що відповідає потребам ринку праці, інноваційної економіки та громадянського суспільства;

- випускники, що затребувані на ринку праці;

- організація наукових досліджень і процесу навчання, що забезпечує велику мобільність студентів та викладачів, а також наявність іноземних студентів та викладачів;

- активне міжнародне співробітництво в галузі досліджень та дидактики;

- відповідна дидактична, дослідницька, соціальна та адміністративна інфраструктура;

- ефективна система функціонування університету як інституції;

- належне фінансування науки, дидактики та досліджень, а також можливість здобування коштів із різних джерел;

- сильні та добре пов'язані відносини з регіоном, що дає змогу університету впливати на суспільство та реагувати на його потреби;

- створення умов для суб'єктивного та партнерського розвитку студентів і докторантів, а також підтримка хороших відносин із випускниками.

Сильні сторони Варшавського університету, викладені вище, відображають загальне бачення та вказують на довгострокові цілі у ключових напрямках розвитку університету. Формування та зміцнення цих сильних сторін відбувається через реалізацію конкретних цілей, викладених у стратегічних пріоритетах розвитку (рис. 1).

Виходячи з узагальнених стратегічних пріоритетів та завдань Варшавського університету [3, с. 3–5], рис. 1, наведемо стратегічні цілі, що мають бути реалізовані у сфері *навчання*:

- Варшавський університет є університетом, що навчає «протягом усього життя»;

- університет повинен забезпечити всебічну, академічну освіту, а не лише спрямовану та спеціалізовану. Це стосується як програм, так і організації навчання. Для цього потрібні організаційні зміни в університеті шляхом створення великих факультетів із широкими науковими профілями, а також широкої освіт-

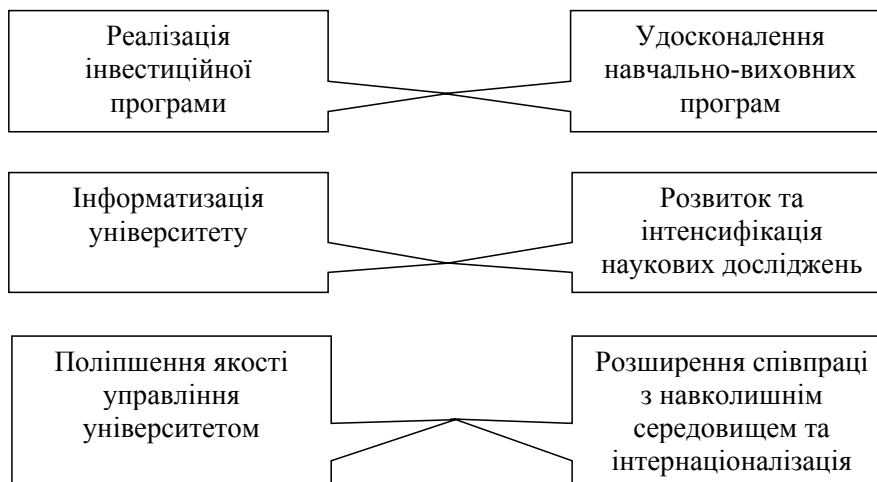


Рис. 1. Стратегічні пріоритети розвитку Варшавського університету
Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 5].

ньої пропозиції. Необхідно також створити нові напрями підготовки, що відповідають зміні структури науки та тенденціям розвитку між-дисциплінарних досліджень;

- Варшавський університет здійснює підготовку на всіх рівнях освіти: бакалавр, магістр, докторантура та післядипломне навчання, пропонуючи освіту у всіх соціально-гуманітарних та математично-природничих областях. Університет буде інтенсивно прагнути до збільшення кількості студентів, збільшення частки докторів та аспірантів;

- програми навчання та визначені для них ефекти навчання повинні враховувати потреби людського ресурсу в економіці, що базується на знаннях;

- здійснення вищезгаданих навчальних цілей вимагає просторової інтеграції університету та більш прозорої й ефективної організаційної структури;

- система оцінювання якості навчання повинна бути пов'язана з відповідними мотивуючими стимулами;

- необхідно забезпечити такі умови, щоб забезпечити найвищий рівень навчання. Необхідно також розвивати та вдосконалювати дистанційну, інтерактивну освіту на всіх рівнях;

- важливим завданням університету є розширення навчальної пропозиції для іноземних студентів, у тому числі для кандидатів із сусідніх країн та польської діаспори.

Другою важливою сферою діяльності Варшавського університету є *наука*. Стратегічні цілі у цій області сформульовані таким чином:

- мірою відповідної якості наших досліджень повинні бути високі показники наукової активності (кількість публікацій, цитат, патентів, впроваджень, міжнародних та національних нагород, участь у міжнародних наукових асоціаціях тощо);

- результати наукових досліджень повинні стати основою програмної пропозиції універси-

тету та бути базою для змісту навчальних програм;

- наукові фонди університету повинні підтримувати розвиток молодих наукових кадрів та основні напрями реалізації завдань університету, недостатньо фінансованих з інших джерел;

- університет повинен підтримувати розвиток прикладних досліджень, замовлених та фінансованих ззовні. Університетські підрозділи також повинні активно залучати кошти ззовні для досліджень;

- у межах університету повинні розвиватися дослідницькі установи, що фінансуються ззовні. Їхня діяльність повинна бути тісно пов'язана із завданнями та потребами університету;

- ефективне наукове дослідження вимагає гнучких організаційних рішень. Наукові команди повинні вільно формувати організаційні структури, які є оптимальними з погляду специфіки досліджень;

- розвиток досліджень в Університеті вимагає постійних міжнародних контактів та всебічного доступу до наукової інформації».

Діяльність Варшавського університету відбувається у взаємодії з багатьма інституціями та організаціями, таким чином, *стратегічні цілі Університету щодо функціонування у своєму середовищі* є такими:

- Варшавський університет як найбільша освітня та дослідницька установа в Польщі, продовжуючи славні традиції, має право і зобов'язання висловлюватися з питань, що мають особливе значення для країни;

- робота університету вимагає виконання очікувань зовнішнього середовища. Університет повинен встановлювати зв'язки з установами самоврядування, соціальними та економічними організаціями та реагувати на імпульси, що виходять звідти. Консолідація зв'язків університету з цим середовищем сприятиме розвитку

країни та університету. Університет повинен також враховувати потреби своїх партнерів: професійних асоціацій, державних служб і організацій, інститутів ринку праці та випускників;

– наука та навчання у Варшавському університеті значною мірою залежить від зовнішнього фінансування. Гарантією цього фінансування є ефективні відносини університету з вітчизняними та іноземними установами, в тому числі з ЄС. Тому необхідне уточнення інформації з двох боків: зовнішнього – про можливості університету та академічну пропозицію; всередині – про вимоги цих установ до навчання та досліджень;

– Варшавський університет як науковий, освітній і культурний центр повинен служити його безпосередньому оточенню – спільноті столиці Варшави і всього регіону – для поширення і популяризації науки і знань та надання своїх інформаційних і бібліотечних ресурсів. У свою чергу, Університет очікує від міста Варшави і Мазовецького воєводства фінансової та організаційної підтримки.

Зазначені стратегічні цілі комплексно відображають напрями розвитку Варшавського університету на шляху до глибшої інтеграції в європейський простір освітніх і наукових послуг та конкуренції на світовому рівні.

Висновки. Показаний досвід формування концептуальних засад стратегії розвитку Варшавського університету є успішним прикладом навчального закладу дослідницького типу, який повною мірою скористався перевагами вступу Республіки Польща до Європейського Союзу. Негативні сторони цього процесу несутево вплинули на основні показники діяльності університету, оскільки він ефективно диверсифікував джерела надходження фінансових ресурсів, що необхідні для розвитку та прове-

дення реформ. Такими джерелами стали внутрішні державні кошти, фонди Європейського Союзу та кошти міжнародних наукових організацій та асоціацій, що об'єднані спільними науковими ідеями, стратегічними завданнями та інтересами.

Головний дослідницький університет України – Київський національний університет імені Тараса Шевченка – ще має пройти цей шлях розвитку, який вже пройшов Варшавський університет, чітко сформулювавши свою стратегію розвитку та послідовно реалізуючи її. Але після вступу України до Європейського Союзу цей процес для вітчизняних дослідницьких університетів суттєво прискориться, з огляду на те, що з'явиться більше можливостей використання спеціальних фінансових фондів та ресурсів.

У подальшому вважаємо за необхідне розкрити та проаналізувати стратегію Варшавського університету у сфері розвитку освітніх послуг та навчальних програм.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. QS World University Rankings. (2017). URL: <https://www.topuniversities.com>.
2. Adam Stabryła. (2017). Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa. 378 s.
3. Uniwersytet Warszawski: Misja. Strategia rozwoju. URL: <https://www.uw.edu.pl/universytet/misja-strategia-rozwoj>.
4. Leon Jakubów (2012). Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw // Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Red. Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Kortub. Wrocław. S. 126–132.
5. Krzysztof Oblój. (2014). Strategia organizacji. Wydanie III. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa. 416 s.