

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ І НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ У ВАРШАВСЬКОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

© 2017 СИТНИЦЬКИЙ М. В.

УДК 334.025

### Ситницький М. В. Стратегія розвитку освітніх послуг і навчальних програм у Варшавському університеті

Досліджено успішний досвід головного навчального та наукового закладу Польщі – Варшавського університету у формуванні та реалізації власної стратегії розвитку освітніх послуг і навчальних програм в умовах польського членства в Європейському Союзі. Побудовано модель системи розвитку Варшавського університету, що базується на одинадцяти основних її елементах, які відображають основні стратегічні напрями розвитку, що забезпечують основу розбудови університету у стратегічній перспективі. Охарактеризовано найважливіші напрями, що є основними і містять у собі розвиток: концепції Відкритого університету; розширення існуючих і створення нових навчальних програм міждисциплінарного характеру; підбору та освіти науково-педагогічного персоналу; стажування та практики студентів; післядипломної освіти; запуску навчальних програм на іноземних мовах, інтернаціоналізації навчання; платного навчання; стипендіальних програм університету; заохочення видатної дидактичної діяльності за рахунок Фонду дидактичних інновацій; організації набору кандидатів на навчання; забезпечення якості освіти. Науково-практичні результати цього дослідження будуть корисними для управлінців найвищого рівня, що замаяться розробкою та реалізацією стратегій для вищих навчальних закладів та дослідницьких університетів України.

**Ключові слова:** розвиток освітніх послуг, розвиток навчальних програм, стратегія розвитку, напрями розвитку, Варшавський університет.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Ситницький Максим Васильович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

**E-mail:** maksim.sitnitskiy@ukr.net

УДК 334.025

UDC 334.025

### Ситницький М. В. Стратегія розвитку образовательных услуг и учебных программ в Варшавском университете

Исследован успешный опыт главного учебного и научного учреждения Польши – Варшавского университета в формировании и реализации собственной стратегии развития образовательных услуг и учебных программ в условиях польского членства в Европейском Союзе. Построена модель системы развития Варшавского университета, которая основана на одиннадцати основных ее элементах, отражающих основные стратегические направления развития, которые обеспечивают основу развития университета в стратегической перспективе. Охарактеризованы важнейшие направления, которые являются ключевыми и включают в себя развитие: концепции Открытого университета; расширения существующих и создания новых учебных программ междисциплинарного характера; подбора и образования научно-педагогического персонала; стажировки и практики студентов; последипломного образования; запуска учебных программ на иностранных языках, интернационализации обучения; платного обучения; стипендиальных программ университета; поощрения выдающейся дидактической деятельности за счет Фонда дидактических инноваций; организации набора кандидатов на обучение; качества образования. Научно-практические результаты данного исследования будут полезны для управленцев высшего уровня, занимающихся разработкой и реализацией стратегий для высших учебных заведений и исследовательских университетов Украины.

**Ключевые слова:** развитие образовательных услуг, развитие учебных программ, стратегия развития, направления развития, Варшавский университет.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Ситницький Максим Васильович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

**E-mail:** maksim.sitnitskiy@ukr.net

### Sitnicki M. W. The Strategy for Development of Educational Services and Educational Programs at the University of Warsaw

The successful experience of the main educational and scientific institution of Poland – the University of Warsaw in formation and implementation of own strategy of development of educational services and educational programs under conditions of Polish membership in the European Union was researched. The model of the development system of the University of Warsaw has been built, based on its eleven main elements, reflecting the main strategic directions of development, which provide the basis for development of the University in the strategic perspective. The most important directions are described, which are pivotal and development-inclusive: concept of Open University; expansion of existing and creation of new training programs of an interdisciplinary nature; selection and education of scientific and pedagogical staff; training and practice of students; postgraduate education; launching of training programs in foreign languages, internationalization of education; paid tuition; scholarship programs of the University; promotion of outstanding didactic activities through the Foundation for didactic innovation; organizing the recruitment of candidates for training; quality of education. The scientific and practical results of this research will be useful for the top-level managers engaged in the development and implementation of strategies for higher education institutions and research universities in Ukraine.

**Keywords:** development of educational services, development of educational programs, development strategy, directions of development, University of Warsaw.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Sitnicki Maksym W.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Kyiv National University named after T. Shevchenko (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

**E-mail:** maksim.sitnitskiy@ukr.net

Згідно з даними звіту Світового економічного форуму, індекс глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 Польщі дорівнює 39 [1, с. 2], а України – 81 [2, с. 2] з 137. Але в окремих напрямках, на-

приклад освіти, ми є конкуруючими країнами. Нашою задачею є вивчення кращого досвіду Польщі, щоб посилити свою конкурентоспроможність на світовому рівні.

Кращим дослідницьким університетом Польщі є Варшавський університет, що пропонує широку та різнобічну освітню пропозицію. Це дає можливість навчатися як на основних освітніх програмах, популярних серед абітурієнтів, так і на унікальних, що базуються на міжфакультетському та міждисциплінарному підходах. Університет має найсильніший науковий і дидактичний штат у Польщі. Багато його професорів часто займають високі державні посади, що підвищує престиж університету. Університет привертає найбільш талановитих молодих людей не тільки з Варшави, а й з інших країн Європи та світу, таким чином отримуючи конкурентну перевагу перед більшістю дослідницьких університетів у Польщі. Впровадження багатоетапних освітніх програм і кредитів ECTS дозволяє університету добре вписуватись у Європейську університетську систему освіти.

У попередніх публікаціях ми детально дослідили міграційні процеси студентів і науковців у Європі та країнах східного партнерства і показали основні тенденції їх переміщення [3, с. 210–234]. Професор Адам Стабрила у своєму дослідженні навів концептуальний погляд до питань формування стратегії організації та її окремих напрямів [4, с. 1]. Питання місії та відображення в ній загального бачення розвитку університету, що є основою його стратегії, детально у своїх працях розглянули професор Кшиштоф Облуї [5, с. 4] та професор Леон Якубов [6, с. 12–127]. Визначенню місії Варшавського університету та місця в ній розвитку освітніх послуг і навчальних програм присвячено значну частину стратегії розвитку цієї установи дослідницького типу [7, с. 1]. У процесі перетворень, що спричинені розвитком, дослідницькі університети мають ставати

комфортними центрами сервісу для надання навчальних і наукових послуг. Ці питання були детально нами досліджено у [8, с. 345–358].

Варшавський університет прагне зробити всі зусилля, щоб університет був більш привабливий, усуваючи слабкі місця та зміцнюючи його сильні сторони. Це особливо важливо в ситуації, коли на європейському освітньому та науковому просторі два зовнішні фактори починають сильно впливати на розвиток університетів. Перший – демографічна ситуація у країні та Європі, другий – зростаюча конкуренція із закордонних університетів.

Основна мета статті – показати й узагальнити успішний досвід Варшавського університету у формуванні та реалізації власної стратегії розвитку освітніх послуг і навчальних програм. Постановка мети зумовила виділення основних напрямів стратегії розвитку та вирішення відносно них таких завдань: розкрити процес організації набору кандидатів на навчання та визначити шляхи розширення існуючих і створення нових навчальних програм; проаналізувати розвиток післядипломної освіти та концепцію відкритого університету; висвітлити запуск навчальних програм на іноземних мовах і пріоритети розвитку платного навчання; показати методи підбору науково-педагогічного персоналу; проаналізувати роботу Фонду дидактичних інновацій для заохочення видатної дидактичної діяльності, стипендіальних програм університету та можливостей стажування і практики студентів.

Щоб підвищити привабливість Варшавського університету, розширити його освітню пропозицію для залучення студентів із Польщі та з-за кордону, необхідно у найближчі роки зробити зусилля для досягнення цілей в таких ключових напрямках розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Основні напрями стратегії розвитку освітніх послуг і навчальних програм у Варшавському університеті  
Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 6–10].

Розвиток цих основних напрямків діяльності Варшавського університету (див. рис. 1), перш за все, націлений на вирішення проблемних питань. Серед таких слабких місць, що потребують підсилення: проблема нехватки аудиторного фонду, великих лекційних залів і добре обладнаних лабораторій; занадто мало навчальних програм, що мають міждисциплінарний характер, а також навчальних програм, процес навчання за якими відбувається іноземними мовами (включаючи англійську); у багатьох дисциплінах спостерігається дефіцит персоналу. Для посилення цих сфер університет прагне залучати відомих викладачів та науковців з інших навчальних центрів у Польщі, особливо з провідних іноземних навчальних центрів.

Однією з ключових проблем, що потребує системного вирішення, є відсутність достатньої кількості добре обладнаних академічних апартаментів у гуртожитках та готельних комплексах для студентів і докторантів. Перш за все, йдеться про фінансову доступність плати за проживання, щоб ці місця, могли використовувати студенти та науковці, що приїхали не з Варшави і мають обмежені фінансові можливості. Ще одним великим недоліком є недостатня кількість стипендій для студентів і докторантів (у тому числі стипендії для молоді з-за кордону), що є обмежуючим фактором доступу до навчання талановитих людей з самої Польщі та різних країв Європи і світу.

*Відкритий університет.* Саме так позиціонує себе Варшавський університет. Мається на увазі, що Університет прагне реалізувати свою високу суспільну місію, покладену на нього у 1816 році [7, с. 1], і брати участь у розвитку кожної особистості, яка того бажає. Університет продовжує робити зусилля для подальшого розвитку Відкритого університету, метою якого є надання високоякісних освітніх послуг для молоді з ліцеїв і дорослих відповідно до їх потреб та адаптації до їхніх індивідуальних здібностей.

*Розширення наявних і створення нових навчальних програм міждисциплінарного характеру.* Оцінка університету залежить не тільки від якості навчання, але і від багатства програмної пропозиції та сучасності навчальних програм. Хороші університети повинні швидко реагувати на появу нових наукових напрямів, а також попиту з боку студентів та їхніх потенційних роботодавців. Також необхідно створювати організаційні одиниці або структури, відповідальні за розробку й оновлення навчальних програм. Як правило, нові програми та нові організаційні підрозділи є логічним наслідком розвитку знань і потреб ринку праці.

**В**аршавський університет планує здійснити в найближчі роки аналіз своєї навчальної пропозиції та окреслити форми необхідних реформ і змін. Ці реформи повинні йти у бік створення нових напрямів навчання, модифікації навчальних програм, збільшення числа освітніх програм, пропонованих спільно двома або більшою кількістю факультетів, збагачення числа післядипломних напрямів навчання, відкриття напрямів навчання, що використовують систему дистанційної

освіти. Слід підкреслити, що десять років тому в університеті були створені: міждисциплінарні індивідуальні навчальні програми в галузі гуманітарних наук, міждисциплінарні індивідуальні навчальні програми в галузі математики та природничих наук і міждисциплінарні навчальні програми з охорони навколишнього середовища, і в цей час створюються нові, наприклад, міждисциплінарні східнослов'янські навчальні програми. На сьогодні розробляється третій етап навчання, такий як міждисциплінарна докторантура в галузі гуманітарних наук, математики та природничих наук. Матеріальна база для міждисциплінарної докторантури та інших навчальних проектів, що плануються та охоплюють галузь математики і природничих наук, повинна бути розташована у новому центрі інновацій і технологій «Ochota New Technology Center». Програму цих навчальних проектів буде розроблено факультетами математики та природничих наук, а також буде запропоновано співпрацювати із зовнішніми навчальними і науковими установами та зарубіжними центрами.

**У**ніверситет в подальшому також буде займатися створенням ініціатив міждисциплінарних навчальних програм міжвузівського характеру та розвивати так звані макропрограми. Варшавський університет вже має деякий досвід тут – серед дев'яти напрямів навчання, які були відкриті або незабаром будуть відкриті, складають більшу частину напрямки, навчальні програми яких поєднують у собі дві або більше традиційні наукові дисципліни. В останні роки університету вдалося впровадити систему 3+2+докторантура відповідно до Болонської декларації. У найближчі роки Варшавський університет має звернути увагу на те, щоб ця система фактично сприяла вільному вибору студентами способу навчання і не створювала додаткових бар'єрів, які студенти повинні долати.

*Підбір та освіта науково-педагогічного персоналу.* Головний спосіб підготовки науково-педагогічного персоналу Варшавського університету – це спрямування магістрів продовжувати своє навчання у докторантурі. Варшавський університет визнає однією з найважливіших своїх цілей збільшення кількості докторів і кількості стипендій, тому що випускники докторських ступенів мають бути природною основою для вибору найбільш цінних кандидатів на посади асистентів та ад'юнктів (доцентів). У той же час необхідно забезпечити академічним педагогам солідну викладацьку та методичну підготовку для проведення занять, у тому числі занять, що проводяться іноземними мовами. Для досягнення цієї мети планується створити навчальний центр для академічних педагогів з повною базою даних. Використання цієї бази даних є гарантією забезпечення в найближчі роки більшої пропускну здатності процесу рекрутації в університеті. Рішення про наймання нового працівника повинно бути результатом аналізу наукових і дидактичних потреб конкретного факультету чи підрозділу університету. При здійсненні заходів, спрямованих на досягнення цієї мети, слід пам'ятати, що UW також несе відповідальність за підготовку викладацького

та наукового персоналу для інших менших академічних центрів у Польщі.

**Я**к з точки зору якості освіти, так і проведення наукових досліджень, більш доцільним підходом до цього питання є використання багатопрофільних науково-дослідних і педагогічних кадрів. Тому необхідно створити відповідну систему економічних стимулів для роботи у Варшавському університеті шляхом пошуку додаткових ресурсів для оплати праці з позабюджетних фондів. З іншого боку, необхідно належним чином забезпечувати дотримання обов'язків науково-педагогічного персоналу університету, а також усунути очевидні випадки конфлікту інтересів чи зобов'язань, які впливають на якість рівня дидактики чи наукових досліджень.

*Стажування та практики студентів.* Важливим елементом Університетської стратегії має стати зміцнення практичних елементів навчання, забезпечення кращої підготовки випускників до майбутнього професійного життя. Де це можливо – факультети розширюють свої освітні програми зі стажуванням і практичною складовою, зміцнюючи співпрацю між університетом і зовнішнім світом. Необхідно, щоб запропоновані стажування та місця практик були спрямовані відповідно до напрямків студентської освіти і забезпечували досвід, необхідний для працевлаштування. Програма розвитку учбових практик (у тому числі за кордоном з використанням можливостей програми Erasmus) буде реалізована за допомогою досвіду та потенціалу Центру трансферу технологій Варшавського університету й Офісу профорієнтації випускників.

*Розвиток післядипломної освіти.* У рамках концепції університету «Навчання протягом усього життя» в найближчі роки планується подальший розвиток післядипломної освіти та різних форм дистанційної освіти. Пропозиція післядипломної освіти в університеті сьогодні включає 135 програм. У 2007/2008 навчальному році в університеті навчалося 8837 слухачів післядипломних програм навчання. Порівняно з 2006 р. кількість слухачів зросла на 35 %. Це сталося тому, що було прийнято велику кількість слухачів, навчання яких було оплачено з Європейського соціального фонду. Очікується, що найближчим часом кількість слухачів і людей, що використовують різні форми електронного навчання, зростатиме, а влада університету буде рішуче підтримувати всі якісні ініціативи у цій сфері. Зокрема, зусилля повинні бути зроблені органами місцевого самоврядування, центральними установами для отримання коштів для післядипломної освіти викладачів, а також співфінансування таких проектів за відповідними програмами та фондами ЄС (особливо Програмою «Lifelong Learning Programme»). Це повинно головним чином стосуватися напрямків навчання, визначених у ЄС і національних стратегічних документах пріоритетними для економічного та соціального розвитку, заснованого на знаннях.

*Запуск навчальних програм на іноземних мовах, інтернаціоналізація навчання.* У 2008 р. було оголошено пропозицію Варшавського університету на 12 на-

вчальних програм англійською мовою. Крім того, існують філологічні навчальні програми на іноземних мовах, пропозиція яких дуже багата. За даними на 2007 р., в університеті навчалося 1472 іноземця [7, с. 8]. Майже половина з них навчаються на I, II освітньому рівні або подвійних магістерських програмах, що передбачають навчання протягом семестру або року, як частина загальної концепції Європейських освітніх програм.

Університет повинен навчати набагато більше іноземців в майбутньому, однак ще існує перешкода – наявно надто мало курсів і повних навчальних програм, пропонує іноземними мовами, в тому числі англійською. Для поліпшення ситуації у цій галузі буде зроблена спроба ввести прогресивну шкалу оплати, що буде сприятливіша фінансово, ніж поточна, для класів, що проводяться англійською мовою. Будуть зроблені зусилля, щоб забезпечити всебічну підтримку мови та методологічного навчання для проведення занять на іноземних мовах, з тим щоб забезпечити високу якість і ефективність. Інша дія, що веде до інтернаціоналізації: Університет повинен активізувати обмін студентами та працівниками, а також заохочувати осіб і підрозділи УБ до широкого міжнародного співробітництва та, таким чином, підвищити мобільність персоналу та самих студентів. Для забезпечення і підтримки привабливості та конкурентоспроможності освітніх послуг необхідно також заучати до викладання відомих зарубіжних учених, які хотіли б будувати свою академічну кар'єру протягом тривалого часу або на постійній основі і на умовах прикріплення до Варшавського університету.

**Б**агатомовне та міжкультурне навчання студентів Варшавського університету є пріоритетом навчального закладу. Це дасть можливість студентам скористатися пропозицією Європейського простору вищої освіти та забезпечити свою професійну зайнятість (пошук та отримання місця праці на локальному та європейському ринку праці).

*Розвиток платного навчання.* Платні форми навчання у наступні роки залишаються умовою ефективного функціонування та розвитку університету. Програма розвитку платного навчання базується на тенденціях до збагачення освітньої пропозиції, що вдосконалюється на основі новітніх технологій розвитку суспільства. Ставка у стратегії робиться на: можливостях навчання на неповний робочий день, позиціонуванні університету як сучасного навчального закладу, що дає якісну бізнес-освіту; проведенні аналізу витрат на реалізацію попередніх навчальних програм; розгляді можливостей відкриття навчальних центрів за межами Варшави.

*Стипендіальні програми університету.* Важливим елементом стратегії Варшавського університету є комплексна підтримка всіх учасників навчального процесу на різних рівнях – студентів і слухачів ліцензійського (бакалаврського) рівня, магістратури, докторантури, а також починаючих професійну наукову кар'єру молодих докторів і видатних учених. Основна формула підтримки полягає в існуванні розширеної системи стипендій, яка фінансується як з бюджету Варшавського

університету, так і з позабюджетних фондів і дослідницьких програм і структурних фондів ЄС, охоплюючи всі зазначені вище суб'єкти навчального та наукового процесу. Стратегічна мета університетської стипендіальної системи полягає у створенні умов, які дозволять студентам і працівникам здійснювати амбітні дослідницькі проекти, зокрема, у сферах, що сприяють зростанню інновацій, а також забезпечення передачі знань в економіці, як на регіональному, так і на національному рівнях.

*Заохочення видатної дидактичної діяльності, Фонд дидактичних інновацій.* Університет провидить активну кадрову політику і, зокрема, створює хороші умови для роботи людей і команд з гарними ідеями в галузі дидактики, особливо на факультетах, які університет вважає пріоритетними. У бюджеті Варшавського університету кошти повинні залишатися доступними, як частина резерву для фінансування нових навчальних програм і фінансування нещодавно найнятих професорів поза Університетом. У сферах, що мають відношення до діяльності університету, він активно запрошує видатних представників науково-педагогічного персоналу, які працюють в інших центрах, а також за кордоном. Найкращі та найчастіше залучені до дидактики академічні працівники зі світовим ім'ям потребують гідної оплати й особливої уваги. Одним із інструментів, що підтримує просування та реалізацію цієї мети, залишається FID (Educational Innovation Fund), що діє в університеті та є джерелом фінансування інноваційних дидактичних проектів. У найближчі роки влада університету прийняла рішення на спрямування зусиль для збільшення коштів, зарезервованих для фінансування проектів, відібраних у рамках конкурсів FID.

*Організації набору кандидатів на навчання.* У процесі вступної кампанії у 2007 році конкурс на одне місце на денну форму навчання становив шість абітурієнтів. Однак протягом декількох років кількість кандидатів, що бажають вступити до вищих навчальних закладів, постійно зменшується. Ці демографічні тенденції та прогнози на найближчі роки не є оптимістичними.

У 2008 році було понад 550 000 людей у віці повних 19 років, за даними служби статистики Польщі, число цих осіб в 2013 році знизилось до менш ніж 459 тисяч осіб, а ще через три роки, у 2016 році, склало трохи більше 402 тисяч осіб. Протягом кількох останніх років кількість молодих поляків, які навчаються за кордоном, також стрімко зростає. Якщо припустити, що число студентів вищих навчальних закладів залишиться на колишньому рівні або збільшиться протягом наступних десяти років не більше ніж на 10 %, то виникне проблема для університетів пошуку та розвитку найталановитішої і здібної молоді.

**П**риплив студентів залежить від привабливості вищої освіти, якості досліджень, престижу університету й інших не менш важливих факторів. Однак багато чого залежить від організації набору для навчання та, головне, широкомасштабної, продуманої інформаційної кампанії для абітурієнтів. У зв'язку з

цим Варшавський університет проводить різні заходи, включаючи, наприклад, організацію лекцій, як для випускників університету, так і в школах, досягаючи прямого контакту з кандидатами, зокрема, з використанням Інтернет технологій. Надається інформація про освітні послуги з боку окремих факультетів Університету, проводяться рекламні кампанії, що показують широкі можливості навчання у Варшавському університеті, в тому числі використання студентами своїх багатих ресурсів (бібліотек, спортивних споруд, клубів і студентських будинків). Також показуються можливості участі у культурному житті, науковій діяльності та діяльності студентських організацій. Важливий фактор, який заохочує студентів до навчання в Варшавському університеті, – це перспектива створення кращих соціальних умов для проживання та навчання для майбутніх студентів з-за кордону і поза Варшавою (наприклад, наявність дешевих кімнат у студентських будинках, використання ідалень тощо).

*Забезпечення якості освіти.* Варшавський університет постійно вдосконалює систему забезпечення та підвищення якості освіти. Всі основні європейські університети оцінюються зовнішніми агентствами з якості та мають внутрішні системи забезпечення якості одночасно. Мета Варшавського університету – подальше впровадження системи забезпечення та підвищення якості освіти, побудованої з урахуванням автономії та специфіки підрозділів університету. У найближчі роки одним із значущих елементів цієї системи стане наукове дослідження думки академічної спільноти Університету. Крім того, університет проаналізує відгуки студентів і випускників Варшавського університету щодо процесу навчання, дидактичної пропозиції, якості та результатів навчання.

**У**ніверситет також планує провести такі опитування серед роботодавців і проаналізувати публікації у ЗМІ. Результати досліджень будуть слугувати популяризації наявної практики та рекомендувати дії щодо підвищення якості освіти у подальшому. Успіх зусиль щодо забезпечення та підвищення якості освіти багато в чому буде залежати також від участі студентів. Варшавський університет прагне до того, щоб його студенти були одними з найважливіших рецензентів, які оцінюють рівень заходів, що проводяться в UW, та рекомендують напрями розробки та вдосконалення навчальних програм.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження стратегії розвитку освітніх послуг і навчальних програм у Варшавському університеті дало змогу комплексно показати цю систему та узагальнити одинадцять основних її елементів. Основні стратегічні напрями розвитку, на які університет робить свою ставку, – це міждисциплінарні навчальні програми, що будуть реалізовуватись одразу кількома факультетами і університетами і включати в себе широкий спектр базових дисциплін математичного та гуманітарного спрямування. Іноземні мови і збільшення питомої ваги дисциплін, що на них викладаються, це

пріоритетна й амбіційна стратегічна мета Університету. З огляду на те, що польське суспільство переважно знає англійську мову на високому рівні, то проблем з пошуком компетентних викладачів бути не повинно. У той же час не повинно бути ніяких проблем і зі сприйняттям процесу викладання студентами. Значною конкурентною перевагою Польщі є те, що багато школярів складає після школи матуру (іспит зовнішнього незалежного оцінювання) з англійської мови на рівні B2 і вже вступає до вищого навчального закладу на ліцензіат (бакалавратура) підготовленими до сприйняття академічних курсів, що викладаються англійською мовою. Це є дуже серйозною конкурентною перевагою системи освіти Польщі. Україна повинна віднестись до цього питання також відповідально та системно. Необхідно усвідомити, що яким би не був науковець чи талановитий студент, без знання світової мови спілкування він не може суб'єктивізуватися у світовому навчальному та науковому просторі та впливати на його розвиток.

**В**ажливим також є розвиток підприємництва у дослідницькому університеті та підтримка інноваційних ідей. Для цього на факультеті менеджменту Варшавського університету було створено центр підприємництва, де відбувається постійне спілкування та співпраця студентів з підприємницьким мисленням та вже успішних власників бізнесу. За результатами Польського рейтингу факультетів, що базується на багатьох критеріях, але також враховує рівень підприємницької активності студентів, цей факультет у 2017 році посів перше місце у Польщі.

У подальших дослідженнях вважаємо за необхідне детально дослідити особливості розвитку й інтенсифікації наукових досліджень у Варшавському Університеті. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Poland. The World Economic Forum: The Global Competitiveness Index 2017–2018. URL: [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_POL.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_POL.pdf)
2. Ukraine. The World Economic Forum: The Global Competitiveness Index 2017–2018. URL: [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_UKR.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_UKR.pdf)

**3. Kharlamova G., Sitnitskiy M.** Growing Regional Scientific Migration And Mobility: the European Union and the Eastern Partnership // Eurint 2016. The Eastern Partnership Under Strain – Time for a rethink? 2016. Vol. 3. Romania, May 20–21. P. 210–234.

**4. Stabryła A.** Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017. 378 s.

**5. Oblój K.** Strategia organizacji. Wydanie III. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014. 416 s.

**6. Jakubów L.** Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw // Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu/red. A. Grzybowska, D. Pitulec, J. Świrska-Korłub. Wrocław, 2012. S. 126–132.

**7.** Uniwersytet Warszawski: Misja. Strategia rozwoju. URL: <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/misja-strategia-rozwoj>

**8. Sitnicki M.** Innowacyjne zasady w strategicznym planowaniu rozwoju centrów usługowych w instytucjach publicznych // Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2017. No. 3 (39). S. 345–358. DOI 10.4467/20843968ZP.16.027.7242

## REFERENCES

Jakubow, L. "Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw". In *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 126-132. Wrocław, 2012.

Kharlamova, G., and Sitnitskiy, M. "Growing Regional Scientific Migration And Mobility: the European Union and the Eastern Partnership". *Eurint 2016. The Eastern Partnership Under Strain – Time for a rethink?* Vol. 3. Romania, May 20-21 (2016): 210-234.

Oblój, K. *Strategia organizacji*. Wydanie III. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014.

"Poland. The World Economic Forum: The Global Competitiveness Index 2017-2018". [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_POL.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_POL.pdf)

Sitnicki, M. "Innowacyjne zasady w strategicznym planowaniu rozwoju centrów usługowych w instytucjach publicznych". *Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, no. 3(39) (2017): 345-358.

Stabryła, A. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017.

"Ukraine. The World Economic Forum: The Global Competitiveness Index 2017-2018". [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_UKR.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_UKR.pdf)

"Uniwersytet Warszawski: Misja. Strategia rozwoju". <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/misja-strategia-rozwoj>