



*Целенаправленное формирование указанных компонентов профессиональной компетентности в процессе профессиональной подготовки будет способствовать повышению ее уровня у будущих юристов.*

**Ключевые слова:** профессиональная компетентность, содержание, компоненты, юристы, личность.

*Стаття надійшла до редколегії 22 березня 2018 року.*

**Ірина Андрощук,**  
**ORCID ID 0000-0002-3557-793X**  
м. Київ

УДК 378(438):378.091.12:378.093.2-005

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДР МЕНЕДЖМЕНТУ

*У статті представлено аналіз двох стратегій розвитку університетів Республіки Польща до 2020 року: локальну й експертну. Проаналізовано їх стратегічні цілі та виокремлено головну. Визначено фази побудови стратегій розвитку польських університетів. Розглянуто їх структуру і зміст. Описано механізм створення робочої групи розробки стратегії університету та проаналізовано її склад. Визначено сильні та слабкі сторони університетських стратегій Республіки Польща та подано рекомендації щодо коригування недоліків. Розглянуто специфіку стратегічного управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту декількох польських державних університетів.*

**Ключові слова:** стратегія розвитку, стратегія розвитку університету, стратегічний менеджмент, університет.

У зв'язку з глобалізаційними та євроінтеграційними процесами, що стосуються різних сфер польського суспільства, державні університети стають все частіше об'єктом надання послуг на освітньому ринку: науково-дослідних, навчально-виховних і експертно-дорадчих. Боротьба за високе місце в рейтингу польських і європейських університетів змушує керівництво як на державному (працівники Міністерства національної освіти Республіки Польща), так і на місцевому рівнях (ректорати, керівники структурних підрозділів польських університетів), змінювати підходи до управління розвитком університетів.

Відповідно до того, що державні університети Польщі після вступу до Євросоюзу в 2005 році та після впровадження в цьому ж році нового Закону «Про вищу освіту» Польщі, стали учасниками глобальних ринкових відносин, постало питання про те, що вони мають дбати про якість наданих послуг у співвідношенні із пошуком фінансування для реалізації відповідних завдань. Отже, університет має мати такий бюджет, який дав би змогу не лише мати кошти на забезпечення навчально-виховного процесу університету, а й здобути фінанси на його розвиток. Розроблення і запровадження стратегій розвитку університетів дає відповідь на запитання: «Яким чином, хто і коли має сприяти розвитку закладу вищої освіти? Яким чином це вплине на професійний розвиток викладача і на якість освіти?»

Актуальність цієї статті полягає у висвітленні тих сильних і слабких сторін, які існують на даний момент у процесі побудови і реалізації стратегій розвитку польських університетів і їх співвідношення із стратегічним управлінням професійним розвитком викладачів.



Метою наукової розвідки є аналіз і представлення характерних рис та алгоритму побудови стратегій розвитку державних університетів Республіки Польща та їх співвідношення із стратегічним управлінням професійним розвитком викладачів.

**Для досягнення мети було поставлено такі задачі:**

- 1) проаналізувати стратегії розвитку Варшавського університету, Краківського Ягеллонського університету, Університету Марії-Склодовської Кюрі та Люблінської політехніки;
- 2) охарактеризувати алгоритм побудови вищезгаданих стратегій і проаналізувати розділ стратегій, який стосується стратегічного розвитку викладачів;
- 3) встановити взаємозв'язок між стратегією розвитку університету і стратегічним управлінням професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту.

Аналіз актуальних досліджень із зазначеної тематики дає змогу відмітити зацікавленість польських науковців проблемами побудови стратегій, стратегічного управління, характеристик і оцінок окремих стратегій розвитку університетів або стратегіями університетського розвитку в Польщі. Науковець Ю. Бугай [1] досліджує особливості побудови проактивної стратегії розвитку університету, три види взаємозв'язків між стратегіями подає Т. Літван [2], науковець К. Облуй [3] описує типи і види стратегій організацій, особливості їх побудови, професор Т. Вавак [5; 6] досліджує особливості університетських стратегій Краківських університетів та характеризує алгоритм побудови університетських стратегій від організаційного, концептуального до результативно-рефлексивного компонентів. Їх дослідження стосуються конкретних локальних університетів, організацій або конкретного типу стратегії.

У нашому дослідженні визначено особливості побудови і впровадження стратегій найбільших університетів Республіки Польща. Із цією метою проаналізовані стратегії розвитку Варшавського університету, Краківського Ягеллонського університету, Університету Марії Склодовської-Кюрі та Люблінської політехніки, розміщених на їх офіційних сайтах, а також використані результати анкетування серед науковців зазначених закладів вищої освіти. У цьому і полягає актуальність цієї розвідки.

Демографічний спад у Республіці Польща, а також економічні проблеми в державі, які спонукають молодь виїжджати на навчання до інших країн (Німеччина, Америка, Швеція, Норвегія тощо) призвели до потреби коригування державної політики, яка б сприяла розвитку університетів, створенню умов для вступу і навчання як польських, так і зарубіжних студентів. Наприкінці 2000-х рр. було укомплектовано групи спеціалістів, які почали опрацьовувати стратегії розвитку університетів Польщі. Таких документів наприкінці 2009 – на початку 2010 з'явилося два:

1. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Raport środowiskowy» (Стратегія розвитку вищої освіти 2010 – 2020. Рапорт локальний – *переклад авт.*) [7];

2. «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku» і «Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (listopad 2009 roku)» («Стратегія розвитку вищої освіти до 2020 року» і «Діагноз стану вищої освіти у Польщі (листопад 2009 року)» – *переклад авт.*) [8].

З огляду на те, що першу стратегію розробили ректори місцевих університетів, а другу – експерти, професор Т. Вавак називає першу стратегію «локальною», а другу – «експертною» [6].

Аналіз першої, так званої локальної стратегії дає змогу виділити 7 стратегічних цілей, для досягнення яких необхідно реалізувати 24 операційні завдання, що містять 181 дію.

До вищезгаданих стратегічних цілей зараховують:

- 1) пристосування системи освіти до суспільних потреб, що постійно змінюються;
- 2) підвищення якості навчання в умовах її масовості;
- 3) підвищення продуктивності науково-дослідної діяльності галузі вищої освіти;
- 4) підвищення ефективності науково-дослідної діяльності наукового працівника вищої освіти;
- 5) розширення службової ролі закладу вищої освіти по відношенню до суспільства;
- 6) підвищення рівня інтернаціоналізації польської вищої освіти і покращення позицій польської освіти в міжнародному вимірі;
- 7) авторизація систем вищої освіти.



Під час аналізу другої, так званої експертної стратегії, виявлено 6 стратегічних цілей:

4) *різноманітність*: різноманітність закладів вищої освіти та освітніх програм.

5) *відкритість*: відкритість на суспільне та економічне оточення.

6) *мобільність*: мобільність академічних кадрів і студентів.

7) *конкуренція*: збільшення позитивної конкуренції між закладами вищої освіти.

8) *ефективність*: підвищення ефективності використання засобів і функціонування закладів вищої освіти.

9) *прозорість*: забезпечення можливості повного звіту, відкритості та прозорості функціонування закладів вищої освіти, а також усієї системи вищої освіти.

Головною стратегічною метою розвитку університетів до 2020 р. і результатом її запровадження є «значне підвищення якості в трьох важливих сферах діяльності вищої освіти: навчання, наукових досліджень, а також стосунків закладу вищої освіти із громадськістю та економікою» [8, с. 44].

У менеджменті можемо зустріти декілька визначень поняття «стратегія». Щодо проблематики нашого дослідження, більш відповідним є визначення Дж. Стонера: «стратегія – широка програма визначення та досягнення цілей організації; реакція організації на зовнішні впливи». Причому Дж. Стонер визначає, що стратегія розвитку має безпосередній вплив на покращення якості [4, с. 266].

Основним пунктом відліку під час побудови стратегії є визначення реального стану речей і дій, що виправлять і коригують наявні проблеми, а це дасть змогу вибудувати стратегію розвитку університету. Необхідно враховувати те, що розвиток університету можливий за умови розвитку кожного структурного підрозділу: факультету, інституту, кафедри та за умови професійного розвитку кожного працівника, що сприятиме підвищенню якості освітнього процесу.

У ході проведених інтерв'ювань із ректорами польських університетів та керівниками їх структурних підрозділів, вдалося дійти висновку, що жодна експертна група чи комісія не має можливості створити стратегію розвитку закладу, тому що побудова такої стратегії містить не лише оцінку стану речей і розробку стратегії, а й вимагає її впровадження. Лише працівники університету можуть, враховуючи наявний людський потенціал, розробити дієву стратегію, яку впроваджували конкретні працівники, які за результатами призведуть до якісних змін.

У контексті зазначеного, розвиток університету можливий за наявності двох базових умов: 1) наявності стратегії та компетентних стратегів, здатних розробити стратегію розвитку та брати активну участь у її впровадженні в дію; 2) в іншому разі стратегія розвитку залишається лише добре продуманим інструментом без можливості її впливу на університетські процеси, що передбачають його розвиток. Для досягнення кінцевого результату – покращення якості діяльності університету та якості освіти і надання освітніх послуг, такі стратегії та компетентні стратеги мають бути на кожному структурному рівні: факультет, інститут, кафедра. На рисунку 1 вказано умови і представлено схематично:

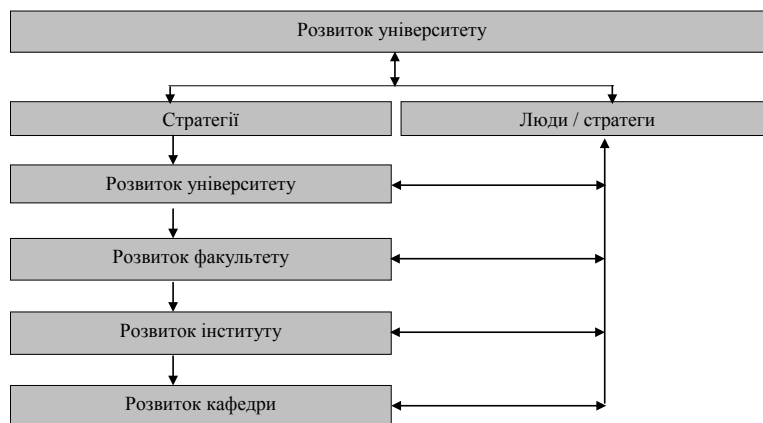


Рис. 1. Стратегія розвитку університету



На основі проаналізованих стратегій вищезгаданих державних університетів Республіки Польща, розміщених на їх офіційних сайтах, представимо більш детально: хто входить до робочої групи з розробки стратегії розвитку польських університетів.

У проаналізованих закладах вищої освіти на чолі групи з побудови стратегій є ректор. До цієї ж групи входять керівники всіх структурних підрозділів: декани факультетів, директори інститутів і завідувачі кафедр. У кожному університеті також утворено експертну комісію, до якої входять колишні ректори, проректори, творчі та визнані наукові авторитети університету та місцевого самоврядування, особи, які працювали в подібних групах на місцевому чи іншому рівнях. Аналіз засвідчує, що до експертної комісії можуть входити як особи, які працюють у цьому закладі вищої освіти, а можуть і не працювати, але є визнаними фахівцями у створенні стратегій. На кожному структурному рівні (факультет, інститут, кафедра) також створюються групи з розроблення стратегії та експертні групи. Погоджуємося з думкою Ю. Бугай, що до таких груп має входити оптимальна кількість осіб, це надасть можливість організувати ефективну діяльність групи під час так званих стратегічних сесій [1, с. 31–32].

На думку Т. Вавак, побудова стратегії містить шість фаз [5, с. 331–332]. Вони є такими:

- 1) вступна: огляд, аналіз і діагностика стану закладу вищої освіти;
- 2) проведення стратегічного аналізу закладу вищої освіти;
- 3) формулювання коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти, тобто визначення її стратегічних цілей;
- 4) затвердження і впровадження стратегії закладу вищої освіти та моніторинг її застосування;
- 5) визначення результатів у визначених термінах, формулювання висновків і коригувальних, запобіжних і вдосконалюючих рекомендацій;
- 6) затвердження і впровадження затверджених коректив щодо актуалізованої коригувально-розвивальної стратегії закладу вищої освіти.

Умовно у процесі підготовки стратегії університету можемо виділити два головні етапи.

**Перший етап** має містити:

- ґрунтовне ознайомлення з «локальною» і «експертною» стратегіями розвитку університетів Республіки Польща;
- проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін у діяльності університету, його структурних підрозділів;
- окреслення типу стратегії відносно встановленого стану речей (дефенсивна, стабілізуюча, коригувальна чи змішана);
- визначення групи осіб, які становитимуть робочу групу щодо розроблення стратегії університету;
- отримання консенсусу з усіма особами, які відповідають за розвиток університету щодо концепції, місії та візії закладу;
- окреслення бюджету для впровадження стратегії, побудова прогнозів щодо майбутніх витратків і доходів;
- визначення оптимальної стратегії з декількох запропонованих, визначення методів і механізмів її запровадження;
- розроблення стратегічного плану та стратегічної програми розвитку;

**Другий етап** охоплює аналіз:

- цілей діяльності, стану університету й оточення;
- стратегічних цілей SWOT I ASTRA;
- побудову прогнозів щодо майбутніх успіхів і умов для цього;
- формулювання завдань на майбутнє;
- побудову планів розвитку;
- формулювання декількох варіантів розвитку.



За результатами аналізу наявних стратегій розвитку польських університетів та наукової літератури, можна виділити III рівні стратегій відносно розвитку університету. Представимо їх у таблиці 1.

Таблиця 1

### Стратегії за рівнем відношення до управління розвитком університету

№	Рівень відношення до управління розвитком університету	Характеристика рівня	Стратегії за рівнем відношення до управління розвитком університету
1	Перший рівень	Наявність усіх ознак стратегії управління розвитком університету	Стратегії: зростання, обмеженого зростання (у випадку наявності якісних змін)
2	Другий рівень	Стратегія розвитку університету на певному етапі	Стратегії: диференціації та фокусування; лідера; атакуванню; послідовника; нішера, експериментна стратегія, пацієнтна стратегія
3	Третій рівень	Наявність якісно нових форм	Функціональні стратегії при використанні якісно нових форм

*Опрацювання власне*

Залежно від зовнішніх та внутрішніх чинників, умов і забезпечення кадрами, визначених сильних і слабких сторін організації обирають певну стратегію розвитку закладу. Обрана стратегія розвитку університету та його структурних підрозділів взаємопов'язана зі стратегією управління розвитком викладачів. У нашому випадку це викладачі кафедр менеджменту, які в нашому дослідженні розглядаються як людський капітал, розвиток якого впливає як на розвиток університету, так і на якість надання освітніх послуг.

Розглядаючи стратегічне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, визначимо його співвідношення із стратегією розвитку університету. Науковець Т. Літван подає три групи взаємовпливів [2, с. 146]:

1) *реактивна* – коли стратегія професійного розвитку є похідною і вторинною відносно стратегії розвитку організації (працівники у цьому випадку розглядають як джерело доходів); дії виникають з реакції на потреби організації та працівника;

2) *проактивна* – коли стратегія професійного розвитку визначає напрямок стратегії організації (працівники у цьому випадку розглядаються як капітал); виходить на зустріч, а також вирішує, що саме є важливим у контексті стратегії організації;

3) *інтерактивна* – коли обидві стратегії взаємопроникні, інтегрують та позитивно впливають на працівників.

У нашому дослідженні ми схильні до третьої моделі взаємозалежностей стратегії розвитку університету і стратегії розвитку викладачів кафедр менеджменту, тому що в цьому випадку університет зацікавлений у професійному розвитку викладача, а викладач – у розвитку університету, де він працює. Це дає змогу побудувати конструктивну діяльність, в якій зацікавлені суб'єкти управлінської діяльності та викладач, а в кінцевому результаті – студент університету, заради якого і розробляються вищеописані стратегії.

З огляду на вищезазначене, стратегію професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів розглядаємо як дії та рішення, що стосуються викладачів, які співвідносяться зі стратегією розвитку кафедри, інституту, факультету, університету і мають довготривалий вплив на професійний розвиток викладачів кафедр менеджменту, а також певну значущість для забезпечення якості освіти та майбутнього університету.



Отже, проаналізувавши друковані джерела та стратегії розвитку університетів Республіки Польща, розміщені на їх офіційних сайтах, можемо констатувати, що вони базуються на двох стратегіях університетського розвитку до 2020 року – «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Raport środowiskowy» (Стратегія розвитку вищої освіти 2010 – 2020. Рапорт локальний – переклад авт.) і «Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku» і «Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (listopad 2009 roku)» («Стратегія розвитку вищої освіти до 2020 року» і «Діагноз стану вищої освіти у Польщі (листопад 2009 року)» – переклад авт.): «локальній» і «експертній». Проаналізовані стратегії побудовано на засадах SWOT-аналізів стану речей в університеті та за певним алгоритмом, який охоплює 6 фаз, відповідно до яких відбувається побудова стратегії та її впровадження. У ході дослідження ми дійшли висновку, що розвиток університету можливий за двох умов: а) наявності стратегії розвитку; б) людей (стратегів), які розробляють і впроваджують цю стратегію на всіх структурних рівнях: університет, факультет, інститут, кафедра.

Наукова розвідка не вичерпує проблем побудови університетських стратегій розвитку Республіки Польща та їх співвідношення зі стратегічним управлінням, професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту, але відповідає на запитання: «Який є алгоритм дій під час розроблення стратегій розвитку та впровадженні на практиці, їх вплив на стратегічне управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту?» Подальші дослідження буде присвячено аналізу співвідношення професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту та їхньому кар'єрному зростанню.

### Використані літературні джерела

1. Bugaj J. Budowanie proaktywnej strategii uniwersytetu / J. Bugaj // [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 420. – 2016, S. 27–33.
2. Słownik zarządzania kadrami / C.H. Beck ; T. Listwan (red.). – Warszawa, 2005. – 146 s.
3. Obłój K. Strategia organizacji / K. Obłój. – Wyd. III. – Warszawa, 2014. – 416 s.
4. Stoner J. A. F., Kierowanie / J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert // Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. – Warszawa. – S. 266.
5. Wawak T. Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym[w:] / T. Wawak // Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo : Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań 2010. – S. 331–332.
6. Wawak T. Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa [Electronic resource] / T. Wawak. – URL: <https://www.google.com.ua/search?ei=I5odW87IGMKyswHMw5q4DA&q=T.Wawak+Strategie+zarz%C4%85dzania+i+rozoju+uniwersytet%C3%B3w+Krakowa&oq=T.Wawak>. – Title from the screen.
7. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020 [Electronic resource]. – URL: [http://www.pan.poznan.pl/nauki/N\\_110\\_07\\_Woznicki.pdf](http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_110_07_Woznicki.pdf). – Title from the screen.
8. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku [Electronic resource]. – URL: [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf). – Title from the screen.
9. Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce” [Electronic resource]. – Kraków, 2011. – URL: [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf). – Title from the screen.

### References

1. Bugaj, J. (2016). *Budowanie proaktywnej strategii uniwersytetu*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 27-33.
2. Listwan, T. (red.), & Beck C. H. (2005), *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa, 146 s.



3. Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Wyd. III. Warszawa, 416 s.
4. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 266 s.
5. Wawak, T. (2010). *Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym*. Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu, praca zbiorowa pod red. Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań. 331-332.
6. Wawak, T. *Strategia zarządzania i rozwoju uniwersytetów Krakowa*. Retrieved from <https://www.google.com.ua/search?ei=I5odW87IGMKyswHMw5q4DA&q=T.Wawak+Strategie+zarz%C4%85dzania+i+rozwoju+uniwersytet%C3%B3w+Krakowa&oq=T.Wawak> (05.06.2018).
7. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020*. Retrieved from [http://www.pan.poznan.pl/nauki/N\\_110\\_07\\_Woznicki.pdf](http://www.pan.poznan.pl/nauki/N_110_07_Woznicki.pdf) (05.06.2018).
8. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*. Retrieved from [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf) (05.06.2018).
9. *Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”*. (2011). Kraków Retrieved from [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf) (05.06.2018)

**Androschuk Iryna,**  
Kharkiv, Ukraine

### **Policy development strategies of the universities of Poland and strategic management by professional development of management chairmans**

*This article represents an analysis of two strategies for the development of the universities of the Republic of Poland until 2020: local and expert. Their strategic objectives are analyzed and the main one is distinguished. The features of construction and implementation are described within the largest universities strategies of the Republic of Poland. The strategies of the University of Warsaw, Krakow Jagiellonian University, Maria Curie-Skłodowska University and Lublin Polytechnic University posted on their official sites are analyzed for this purpose as well as the results of the questionnaires among the scientists of the above-mentioned institutions of higher education. The phases of development strategies of Polish universities are described. The development of the university was established to be possible in the presence of two basic conditions: the availability of strategy and competent strategists who can use a development strategy and take an active part in its implementation, otherwise the development strategy remains only a well thought out tool without the possibility of its impact on university processes which envisage its development. At the same time in order to achieve the final result improving the quality of the university activities, the quality of education in whole and provision of educational services, such strategies and competent strategists should be at each structural level: faculty, institute, department. The structure and content of university development strategies are considered. The mechanism of the creation of the working group is described for the development of the university strategy and its structure is analyzed. The strengths and weaknesses of the university strategies of the Republic of Poland were identified and recommendations for adjusting their weaknesses were elaborated. The peculiarities of the strategic management of professional development are described among faculty members within the management departments of several Polish state universities as well as the peculiarities of the strategic management among the lecturers of professional development within management departments in its relation with the strategy of university development. The strategy of teachers professional development of university management departments is considered as actions and decisions related to teachers who correlate to the development strategy of the department, institute, faculty and university and have a long-term impact on the professional*



*development of teachers within management departments and also a great importance for ensuring the quality of education and future of the university.*

**Key words:** *development strategy, university development strategy, strategic management, university*

**Андрощук Ирина,**  
г. Киев

### **Стратегии развития университетов Республики Польша в контексте стратегического управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента**

*В статье представлен анализ двух стратегий развития университетов Республики Польша до 2020 года: локальной и экспертной. Проанализированы их стратегические цели и выделена главная. Охарактеризовано фазы построения стратегий развития польских университетов. Рассмотрена их структура и содержание. Описан механизм создания рабочей группы разработки стратегии университета и проанализировано ее состав. Определены сильные и слабые стороны университетских стратегий Республики Польша и поданы рекомендации по корректировке их слабых сторон. Рассмотрена специфика стратегического управления профессиональным развитием преподавателей кафедр менеджмента нескольких польских государственных университетов.*

**Ключевые слова:** *стратегия развития, стратегия развития университета, стратегический менеджмент, университет.*

*Стаття надійшла до редколегії 5 квітня 2018 року.*