



ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор Хмельницького
національного університету
Сергій МАТЮХ
Наказ від 31.12.2025 №121

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ **Хмельницького національного університету** **на 2026-2030 рр.**

УХВАЛЕНО:
Вченою радою Хмельницького
Національного університету
Протокол від 30.12.2025 № 9

Хмельницький
2025

ВСТУП

Хмельницький національний університет (далі – Університет) є потужним багатoproфільним, освітньо-науково-просвітницьким центром, який забезпечує високу якість професійної підготовки фахівців нової генерації відповідно до потреб сучасного ринку праці та вимог міжнародних стандартів.

Реалізація «Стратегії розвитку Хмельницького національного університету 2021-2025 рр.» стала важливим етапом трансформації Університету, визначила нову філософію, пріоритети та вектори розвитку, забезпечила зміцнення позицій закладу у національному й міжнародному освітньому просторі. Досягнуті результати створили передумови для переходу до наступного стратегічного етапу – Стратегії розвитку Хмельницького національного університету 2026–2030 рр. (далі – Стратегія).

Стратегія спрямована на формування інноваційного, відкритого та конкурентоспроможного Університету, що поєднує традиції академічної доброчесності з сучасними управлінськими практиками, цифровими технологіями та принципами сталого розвитку, простору для формування сильної, професійної та конкурентоспроможної академічної спільноти, у центрі якої – людина, її розвиток, взаємоповага та добробут. Університету, як осередку підготовки висококваліфікованих фахівців відповідно до національних і міжнародних стандартів, здатних не лише відповідати вимогам сучасного ринку праці, а й бути рушіями інновацій та соціальних змін, створюючи сучасне, відкрите та ціннісно орієнтоване освітнє середовище, що пропагує культуру якості освіти.

Наукова, дослідницька та інноваційна діяльність Університету орієнтована на формування відкритої науково-освітньої екосистеми, здатної генерувати міждисциплінарні дослідження, розвивати інтелектуальний капітал, підтримувати відкриту науку та ефективно взаємодіяти з глобальним і національним інноваційним середовищем. Важливим пріоритетом розвитку Університету є стратегічне партнерство, що передбачає розбудову стійкого співробітництва з провідними закладами вищої освіти, науковими установами, підприємствами, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними організаціями. Таке партнерство сприятиме посиленню впливу Університету на формування інтелектуального й технологічного потенціалу України, розвитку громадянського суспільства та інноваційної економіки.

Зміцнення глобальної присутності та інтеграції Університету до Європейського простору вищої освіти спрямоване на підвищення міжнародної конкурентоспроможності, розширення міжнародної проєктної, освітньої та наукової співпраці, залучення зовнішніх партнерів до впровадження інновацій, розвиток інтернаціоналізації освітнього середовища та академічної мобільності. Одним із ключових напрямів Стратегії є забезпечення сталого розвитку та модернізації університетської інфраструктури. Університет прагне створити безпечне, інклюзивне, екологічно відповідальне та фінансово стійке середовище, орієнтоване на принципи «зеленого університету», впровадження енергоефективних рішень і безбар'єрного простору, що гарантує рівний доступ до якісної освіти для всіх учасників освітнього процесу. Цифрова модернізація Університету, передбачена цією Стратегією, спрямована на забезпечення гарантій безперервності освітніх та наукових процесів, доступу до сервісів та розвитку системи аналітики даних для ефективного менеджменту.

Стратегія розвитку Хмельницького національного університету 2026-2030 рр. ґрунтується на ключових положеннях Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», Указу Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки та Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки.



Програма реалізації Стратегії є ключовим інструментом щодо вибору оптимальних шляхів втілення завдань системного розвитку Університету, спрямованим на досягнення випереджального інноваційного поступу, розширення академічної автономії, зміцнення кадрового потенціалу, міжнародної інтеграції та партнерств.

Візія Університету: інноваційний, відкритий і конкурентоспроможний осередок освіти, науки і цифрового лідерства, відповідальний за відновлення і сталий розвиток суспільства.

Місія Університету: розвиток інтелектуального потенціалу суспільства для процвітання Подільського регіону та України.

Базові принципи діяльності Університету: Людиноцентризм, Академічна свобода, Академічна доброчесність, Прозорість і відкритість, Професійність, Інноваційність, Управління змінами, Цифрова трансформація, Глобальна присутність і партнерство, Сталий розвиток, Відповідальність і патріотизм.

Стратегія розвитку Університету реалізується через такі цілі:

- 1 Люди та культура (People and Culture).
- 2 Освіта для майбутнього (Education for the Future).
- 3 Наука, дослідження та інновації (Science, Research and Innovation).
- 4 Стратегічне партнерство та вплив (Strategic Partnership and Impact).
- 5 Глобальна присутність та інтеграція (Global Presence and Integration).
- 6 Сталий розвиток та інфраструктура (Sustainable Development and Infrastructure).
- 7 Цифрова трансформація (Digital Transformation).

1 ЛЮДИ ТА КУЛЬТУРА PEOPLE AND CULTURE

Стратегічна ціль: Формування сильної, професійної та конкурентоспроможної академічної спільноти через розвиток кадрового потенціалу, підтримку балансу між професійною діяльністю та особистісним зростанням, забезпечення рівних можливостей, прозорих процедур і мотиваційної системи, умов для лідерства і співуправління, творчої й культурної самореалізації, розвитку культури здорового життя, а також зміцнення взаємодії з випускниками та громадськими ініціативами.

В умовах стрімких змін в суспільстві, освіті та науці Університет має відповідати високим стандартам якості, відкритості та ефективності. Досягнення цих стандартів неможливе без сильної, згуртованої та мотивованої академічної спільноти.

Стратегічна ціль спрямована на всебічний розвиток академічної спільноти університету як ключового ресурсу його сталого зростання та конкурентоспроможності. Передбачається зміцнення кадрового потенціалу, створення сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку працівників, забезпечення прозорості в кадрових процедурах і формування справедливої, мотиваційної системи оплати праці; формування культури лідерства, співуправління та відповідальності; заохочення студентських ініціатив, волонтерства й громадянської активності; забезпечення доступу до можливостей творчої, наукової, спортивної та підприємницької самореалізації. Особливу увагу приділено підтримці молодих фахівців, розвитку мовних та професійних компетентностей, залученню випускників до життя університету та посиленню ролі громадських ініціатив.

Згуртована, сильна та конкурентоспроможна академічна спільнота є основою Університету. Ми прагнемо підтримувати середовище, центром якого є людина, її розвиток і взаємоповага. Простір, у якому професійне становлення та зростання гармонійно поєднуються з особистісним розвитком, а цінності відкритості, доброчесності, рівності та взаємної підтримки визначають культуру університету. Осередок, де кожен відчуває власну причетність, відповідальність і натхнення діяти заради спільного майбутнього завдяки:

- ✓ Розвитку кадрового потенціалу Університету;
- ✓ Забезпеченню балансу між професійною діяльністю та особистісним розвитком;
- ✓ Формуванню прозорості та справедливої системи конкурсного відбору і кар'єрного зростання;
- ✓ Розвитку ефективної мотиваційної системи та підтримки персоналу;
- ✓ Зміцненню рівності прав і можливостей в університетській спільноті;
- ✓ Взаємодії з випускниками та розвитку громадських ініціатив;
- ✓ Розвитку студентського лідерства та участі;
- ✓ Сприянню волонтерству, благодійності та громадянській активності;
- ✓ Розвитку культури, творчості та студентських медіа;
- ✓ Забезпеченню здорового способу життя.

Ключові напрями реалізації цілі /Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

Ініціативи

1 Розвиток кадрового потенціалу Університету

Забезпечення системної підтримки професійного розвитку працівників через впровадження програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та мовної підготовки з орієнтацією на міжнародні стандарти володіння іноземною мовою та цифровізацію.

1.1 Продовження практики проведення вебінарів та оновлення програми курсів підвищення кваліфікації для працівників, орієнтованих на сучасні освітні тенденції, цифровізацію освітнього процесу, розвиток педагогічної майстерності та академічної доброчесності.

1.2 Забезпечення безперервного доступу для академічної спільноти Університету до курсів з іноземних мов. Створення умов для посилення навичок іншомовної комунікації

1.3 Забезпечення фінансування підвищення кваліфікації педагогічних і працівників.

2 Забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистісним розвитком

Створення умов для гнучкого поєднання викладацької, наукової роботи та самореалізації працівників шляхом перегляду навантаження, підтримки ментального здоров'я, ефективного управління часом і ресурсами працівників.

2.1 Розроблення політики підтримки ментального здоров'я (доступ до психолога, консультації), підвищення обізнаності працівників щодо запобігання емоційному вигоранню та зміцнення ментального здоров'я (тренінги, семінари).

2.2 Створення програм для особистісного зростання учасників освітнього процесу (тайм-менеджмент, лідерство, емоційний інтелект).

2.3 Систематичне проведення опитувань працівників усіх категорій щодо рівня задоволеності умовами праці.

3 Формування прозорості та справедливої системи конкурсного відбору і кар'єрного зростання

Удосконалення кадрових процедур на засадах прозорості, відкритості та доброчесності, забезпечення рівного доступу до можливостей для всіх учасників конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад з дотриманням принципів гендерної рівності.

3.1 Оновлення порядку проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад працівників Університету.

3.2 Проведення навчання для керівників підрозділів і конкурсних комісій щодо прозорих практик конкурсного відбору працівників Університету.

3.3 Створення електронного кабінету працівника для участі у конкурсах з доступом до рейтингу, оцінок і коментарів (для підвищення прозорості та зворотного зв'язку).

3.4 Запровадження прозорої системи кар'єрного зростання працівників університету на засадах рівних можливостей, чітких критеріїв оцінювання та підтримки професійного розвитку.

4 Розвиток ефективної мотиваційної системи та підтримки персоналу

Забезпечення конкурентного рівня оплати праці, ефективної внутрішньої системи заохочень і підтримки молодих фахівців для залучення найкращих кадрів.

4.1 Оновлення положення Університету щодо матеріального та нематеріального заохочення працівників та здобувачів вищої освіти.

4.2 Створення програм підтримки молодих працівників (менторство, гранти, адаптація).

5 Зміцнення рівності прав і можливостей в університетській спільноті

Забезпечення інклюзивності, гендерної рівності та запобігання дискримінації в усіх сферах діяльності Університету.

5.1 Проведення аудиту середовища на безбар'єрність (фізичну, цифрову, психологічну).

5.2 Організація тренінгів для працівників та здобувачів вищої освіти з питань гендерної рівності та інклюзивної культури.

5.3 Проведення щорічного опитування з питань дотримання рівності та інклюзії у середовищі університету з аналізом та оприлюдненням результатів.

5.4 Розроблення адаптованих процедур та умов для участі осіб з інвалідністю в навчанні, роботі та студентському житті.

6 Взаємодія з випускниками та розвиток громадських ініціатив

Активізація участі випускників у розвитку Університету через функціонування асоціації випускників, менторські програми.

6.1 Активізація діяльності асоціації випускників.

6.2 Створення менторської програми випускник–здобувач вищої освіти.

6.3 Запровадження електронної платформи для комунікації з випускниками.

7 Розвиток студентського лідерства та участі

Розбудова середовища для самореалізації, співуправління та ініціативності студентства через створення доступних просторів, інструментів зворотного зв'язку та підтримки ідей.

7.1 Функціонування студентських коворкінг-просторів як платформи для командної роботи, брейнштормів і проєктної співпраці (оснащення, координація, регламентація доступу).

7.2 Проведення конкурсу «Ідея року» з ресурсною підтримкою впровадження проєктів-переможців та популяризацією успішних кейсів.

7.3 Запровадження цифрової платформи зворотного зв'язку (чат-бота) учасників освітнього процесу та зовнішніх стейкхолдерів з інтеграцією у внутрішні процеси, модерацією звернень і регулярною аналітикою для управлінських рішень.

7.4 Залучення широкого кола здобувачів вищої освіти до формування університетської політики та проєктів, що поліпшують кампус і спільноту.

8 Сприяння волонтерству, благодійності та громадянській активності

Підсилення культури взаємодопомоги, соціальної відповідальності та партнерств через системні програми, календар добродійних подій і механізми визнання внеску учасників освітнього процесу. Фокус на координації ініціатив, співпраці з громадським сектором та залученні зовнішніх ресурсів.

8.1 Формування патріотизму і національної свідомості майбутніх фахівців з активною громадянською позицією, здатних до критичного мислення та вільного вираження думок, ідей і розвитку творчих здібностей.

8.2 Реалізація програми «ХНУ благодійний» із щорічним календарем волонтерських і благодійних заходів Університету.

8.3 Налагодження партнерств із громадськими та благодійними організаціями для спільного планування акцій і навчання волонтерів.

8.4 Впровадження системи відзначення та мотивації волонтерів (подяки, грамоти, рейтингові бали, врахування при стипендіях/поселенні).

8.5 Залучення грантових ресурсів і спонсорської підтримки для масштабування студентських соціальних проєктів.

9 Розвиток культури, творчості та студентських медіа

Поглиблення культурного життя і креативного самовираження молоді через фестивалі, медіавиробництво та сучасні канали комунікації. Пріоритет – у підвищенні медіаграмотності, розширенні видимості студентських здобутків і формуванні позитивного іміджу Університету.

9.1 Проведення фестивалю студентської творчості «ХНУ культурний» із конкурсною програмою, майстер-класами та залученням відомих митців і випускників.

9.2 Підтримка студентських медіа-ініціатив (блоги, подкасти, відео, TikTok) через менторство, конкурси/стипендії та промоцію.

9.3 Започаткування студентської медіалабораторії/студії з базовою технікою для виробництва контенту та опанування навичок монтажу й комунікації з аудиторією.

9.4 Започаткування веб-сторінки «ХНУ Students Life» з регулярними анонсами, репортажами, інтерв'ю та можливістю подання новин від здобувачів вищої освіти.

10 Забезпечення здорового способу життя та розвитку студентського спорту

Формування культури щоденної фізичної активності та підтримка спорту через оновлення інфраструктури, розширення секцій і змагальну екосистему. Особлива увага доступності занять для максимальної кількості здобувачів вищої освіти.

10.1 Проведення аудиту та модернізації спортивної інфраструктури університету, оновлення спортивного інвентарю й облаштування сучасних просторів для тренувань.

10.2 Розширення мережі спортивних секцій і клубів.

10.3 Проведення універсиади (Спартакіади) та підтримка участі збірних у міських і всеукраїнських змаганнях.

10.4 Запровадження мотиваційних програм щоденної активності (фітнес-челенджі, рейтинги активності факультетів, заохочення співучасті).

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі

Key Measures of Success / Indicators

- ✓ Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації/перекваліфікацію за рік.
- ✓ Частка працівників, які підвищили рівень володіння іноземною мовою.
- ✓ Рівень задоволеності працівників можливостями професійного розвитку (за результатами опитування).
- ✓ Кількість заходів, спрямованих на підтримку ментального здоров'я.
- ✓ Кількість працівників, залучених до внутрішніх програм особистісного розвитку.
- ✓ Рівень довіри працівників до системи кадрового відбору (за результатами опитування).
- ✓ Кількість працівників, які отримали внутрішні нагороди/відзнаки.
- ✓ Відсоток молодих фахівців, що залишаються в Університеті після першого року роботи.
- ✓ Рівень задоволеності мотиваційною політикою університету (за результатами опитування).
- ✓ Кількість реалізованих ініціатив з питань інклюзії та гендерної рівності.
- ✓ Частка працівників, які пройшли тренінги з питань прав людини, гендерної рівності.
- ✓ Рівень задоволеності політикою рівних можливостей та її виконання (за результатами опитування).
- ✓ Кількість активних членів асоціації випускників.
- ✓ Кількість заходів за участі випускників (лекції, менторські програми, благодійність).
- ✓ Кількість підтриманих університетом громадських ініціатив.
- ✓ Кількість поданих / профінансованих / впроваджених студентських проєктів у межах конкурсу «Ідея року».
- ✓ Наявність і завантаження студентського коворкінг-простору: відсоток використання робочих місць; кількість подій, зустрічей, брейнштормів, воркшопів тощо, проведених у коворкінг-просторі протягом року.
- ✓ Кількість волонтерських заходів та залучених здобувачів вищої освіти (на рік).
- ✓ Сума зібраних коштів у межах волонтерських університетських акцій (грн/рік).
- ✓ Кількість і відвідуваність подій «ХНУ культурний»; частка факультетів, що подали заявки (на рік).
- ✓ Кількість підтриманих медіапроєктів (блоги, подкасти, відео, TikTok) та їх сумарне охоплення (на рік).
- ✓ Участь у змаганнях: кількість стартів університетських збірних, призові місця (на рік).
- ✓ Рівень участі здобувачів вищої освіти у позанавчальних активностях (% опитування/реєстри) – щорічна динаміка.

Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету Linkages with Other Strategic Goals and University Principles

Формування професійної та конкурентоспроможної академічної спільноти є фундаментальною умовою реалізації інших стратегічних цілей Університету. Її реалізація забезпечує сталу кадрову основу, середовище довіри, мотивації та розвитку, без чого неможливе ефективне функціонування Університету як сучасного освітнього, наукового та соціального інституту.

Освіта для майбутнього. *Розвиток академічної спільноти безпосередньо впливає на якість освітнього процесу: кваліфіковані, мотивовані та інноваційно мислячі викладачі є рушіями модернізації освіти, впровадження студентоцентрованого підходу та формування компетентностей XXI століття.*

Наука, дослідження та інновації. *Професійне зростання працівників, їх підтримка та справедливе оцінювання є ключовими умовами для активізації дослідницької діяльності, участі в міжнародних наукових проєктах, створення міждисциплінарних команд і генерування інновацій.*

Стратегічне партнерство та вплив. *Конкурентоспроможна спільнота підвищує авторитет Університету серед зовнішніх партнерів – освітніх, наукових, бізнесових і громадських організацій, а випускники як амбасадори університету сприяють розширенню партнерської мережі.*

Глобальна присутність та інтеграція. *Висококваліфікований персонал із володінням іноземними мовами, міжнародним досвідом та відкритістю до міжкультурної співпраці є основою для інтеграції Університету у глобальний академічний простір.*

Сталий розвиток та інфраструктура. *Академічна спільнота, орієнтована на цінності сталого розвитку, стає рушієм екологічної, соціальної та економічної відповідальності. + Інклюзивна інфраструктура*

Цифрова трансформація. *Кадровий потенціал із високим рівнем цифрової компетентності є передумовою ефективного впровадження ІТ-рішень в освіту, науку й адміністрування. Активна участь персоналу у цифрових змінах забезпечує їх сталу інтеграцію.*

Таким чином, стратегічна ціль, що стосується розвитку академічної спільноти, є системоутворюючою і прямо або опосередковано впливає на досягнення всіх інших ключових стратегічних цілей Університету. Її реалізація забезпечує формування людського капіталу, який є рушієм майбутнього розвитку Університету.

2 ОСВІТА ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО EDUCATION FOR THE FUTURE

Стратегічна ціль:

Забезпечення якісної підготовки висококваліфікованих фахівців, сприяння їхньому всебічному розвитку як свідомих, соціально відповідальних громадян, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін, бути конкурентоспроможними на ринку праці та проявляти лідерські якості, ініціативність і здатність до саморозвитку.

Університет забезпечує всебічний розвиток здобувачів вищої освіти та працівників не лише як висококваліфікованих фахівців, але й активних, свідомих учасників суспільного життя, здатних мислити критично, діяти відповідально, демонструвати високий рівень професійної підготовки, адаптуватися до динамічних змін у суспільстві та на ринку праці. Особлива увага зосереджується на розвитку лідерських якостей, ініціативності, умінні працювати в команді, ухвалювати самостійні рішення та нести за них відповідальність, брати активну участь у процесах модернізації суспільства, сприяючи сталому розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Ми прагнемо стати впливовим осередком підготовки висококваліфікованих фахівців відповідно до національних і міжнародних стандартів якості, здатних не лише відповідати вимогам сучасного ринку праці, а й бути рушіями інновацій та соціальних змін, створюючи сучасне, відкрите та ціннісно орієнтоване освітнє середовище, що пропагує культуру якості освіти, академічну доброчесність та свободу, надихає на самореалізацію, сприяє безперервному навчанню впродовж життя, забезпечує сталий розвиток в умовах глобальних викликів завдяки:

- ✓ Забезпеченню якості освіти відповідно до національних та міжнародних стандартів, потреб суспільства та ринку праці;
- ✓ Упровадження досягнень в галузі науки, інноваційних технологій, результатів розвитку спеціальностей в освітній процес;
- ✓ Створення умов для самореалізації особистості відповідно до її здібностей, інтересів та кар'єрних цілей;
- ✓ Розширення можливостей для навчання впродовж життя;
- ✓ Функціонування ефективної, прозорої та адаптивної внутрішньої системи забезпечення якості.

Ключові напрями реалізації цілі /Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

1 Забезпечення якості вищої освіти відповідно до національних та міжнародних стандартів, потреб суспільства та ринку праці

Формування та підтримка освітнього середовища, яке відповідає національним і міжнародним стандартам, науковим, професійним й суспільним вимогам, що передбачає оновлення змісту освітніх програм, впровадження інноваційних методів та технологій навчання, створення здобувачам вищої освіти умов для отримання актуальних знань і компетентностей, що відповідають потребам ринку праці, принципам академічної доброчесності.

Ініціативи

1.1 Оновлення та модернізація змісту освітніх програм. Забезпечення актуальності освітнього контенту шляхом перегляду освітніх програм відповідно до сучасних наукових досягнень, потреб ринку праці, вимог стандартів вищої освіти та цілей сталого розвитку.

1.2 Посилення залученості внутрішніх стейкхолдерів до вдосконалення якості освіти. Удосконалення механізмів зворотного зв'язку, посилення ролі студентських самоврядних структур, розвиток партнерської взаємодії між здобувачами, працівниками університету та адміністрацією, стимулювання їх активної участі у формуванні освітнього середовища, вдосконалення змісту та умов освітнього процесу.

1.3 Удосконалення механізмів зворотного зв'язку із зовнішніми стейкхолдерами. Побудова ефективної, відкритої комунікації з усіма зацікавленими сторонами – батьками здобувачів, випускниками, роботодавцями, органами державної влади та місцевого самоврядування, представниками академічної спільноти інших ЗВО та наукових установ – з метою удосконалення якості освіти та її адаптації до суспільних очікувань й вимог ринку праці на засадах відкритого діалогу.

2 Упровадження досягнень в галузі науки, інноваційних технологій, результатів розвитку спеціальностей в освітній процес

Забезпечення системного розвитку освітнього процесу Університету через розширення можливостей цифрового освітнього середовища, інтеграцію результатів наукової діяльності, поглиблення освітньо-наукової взаємодії, посилення практичної підготовки в змісті освітніх програм у співпраці зі стейкхолдерами.

2.1 Розширення можливостей сучасного цифрового освітнього середовища університету. Впровадження відкритих онлайн-курсів, COIL (Collaborative Online International Learning), віртуальних лабораторій, мультимедійного контенту тощо. Розвиток комплексної автоматизації управління ЗВО, включаючи систему електронного документообігу; електронної системи управління навчання (Learning Management System), покращення взаємодії між IC «Електронний університет» та Модульним середовищем для навчання (MCH).

2.2 Впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу. Розширення використання сучасних педагогічних технологій, цифрових інструментів, інтерактивних методів навчання, а також елементів змішаного та дистанційного навчання.

2.3 Інтеграція результатів наукової діяльності в освітній процес. Забезпечення тісного зв'язку між навчанням і наукою, впроваджуючи у викладання новітні наукові розробки, результати досліджень, у т.ч. працівників Університету.

2.4 Сприяння освітньо-науковій взаємодії та міждисциплінарним проектам. Заохочення здобувачів вищої освіти і викладачів до участі у спільних дослідницьких і інноваційних проектах, що поєднують науку та освіту.

2.5 Формування цілісного освітньо-наукового простору. Удосконалення інтегрованого середовища, яке об'єднує наукові дослідження, освітній процес і інновації, сприяє тісній взаємодії викладачів, здобувачів вищої освіти й науковців, забезпечує безперервність навчання і розвиток.

2.6 Забезпечення інтеграції практикоорієнтованих підходів та новітніх досягнень спеціальності в освітній процес для формування актуальних професійних компетентностей здобувачів освіти. Оновлення змісту та методів навчання шляхом поєднання сучасних наукових досягнень із практичними компонентами підготовки, тісний зв'язок освіти з реальними умовами професійної діяльності, що забезпечує формування у здобувачів освіти актуальних і затребуваних на ринку праці компетентностей.

3 Створення умов для самореалізації особистості відповідно до її здібностей, інтересів та кар'єрних цілей

Створення сприятливого освітнього і соціального середовища, яке дозволяє кожному учаснику освітнього процесу розкривати свої індивідуальні здібності, реалізовувати інтереси та ефективно планувати й досягати власних кар'єрних цілей. Ціль спрямована на підтримку персоналізованого розвитку та формування навичок, необхідних для успішної самореалізації в професійному і особистому житті.

3.1 Індивідуалізація освітнього процесу. Забезпечення можливості формування індивідуальних освітніх траєкторій з урахуванням здібностей, інтересів і кар'єрних прагнень здобувачів освіти.

3.2 Підтримка участі учасників освітнього процесу у науково-дослідній, проєктній та громадській діяльності. Підтримка студентських ініціатив, активної участі здобувачів вищої освіти та викладачів у освітніх (інформальна освіта), наукових та інших позанавчальних активностях, що сприяють розвитку талантів і лідерських якостей.

3.3 Розширення можливостей для вітчизняної та міжнародної академічної мобільності. Сприяння участі здобувачів вищої освіти та викладачів у вітчизняних і міжнародних програмах, обмінах та стажуваннях, що забезпечують професійне зростання та набуття міжкультурного досвіду.

3.4 Підтримка сприятливого соціально-психологічного середовища. Створення умов для комфортного міжособистісного спілкування учасників освітнього процесу, профілактики конфліктів, булінгу, дискримінації; підтримки інклюзивності; забезпечення психологічного супроводу здобувачів освіти та працівників університету.

4 Розширення можливостей для навчання впродовж життя

Створення доступного, гнучкого та адаптивного освітнього середовища, яке сприяє безперервному розвитку знань і навичок впродовж всієї професійної та особистої діяльності фахівця, адаптуючись до змін у суспільстві та на ринку праці.

4.1 Розвиток системи безперервної освіти. Створення умов для реалізації програм післядипломної освіти, професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації та розвитку актуальних компетентностей відповідно до потреб зацікавлених осіб, ринку праці, суспільства.

4.2 Підвищення кваліфікації працівників університету. Створення умов для постійного професійного розвитку адміністративного, академічного, наукового і допоміжного персоналу, оволодіння сучасними методиками навчання, цифровими інструментами та принципами компетентнісного підходу.

4.3 Впровадження доступних та гнучких освітніх форматів здобуття освіти. Забезпечення доступу до дистанційних, змішаних форм здобуття освіти, які відповідають потребам різних категорій слухачів, зокрема особам з особливими освітніми потребами.

4.4 Інтеграція цифрових технологій для підтримки саморозвитку. Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів, платформ для самоосвіти та професійного розвитку відповідно до індивідуальних потреб.

5 Функціонування ефективної, прозорої та адаптивної внутрішньої системи забезпечення якості

Розвиток дієвої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти як узгодженої інституційної системи, спрямованої на постійне вдосконалення, розвиток культури якості, академічної доброчесності та свободи, рівноправної співпраці, в якій усі учасники освітнього процесу задіяні у процедурах забезпечення якості та беруть на себе відповідальність.

5.1 Розвиток системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання освітніх програм, якості викладання, результатів навчання й освітнього середовища відповідно до національних та міжнародних стандартів.

5.2 Реалізація політики академічної доброчесності на всіх рівнях системи забезпечення якості вищої освіти Університету. Системне забезпечення чіткого нормативного регулювання, підвищення обізнаності учасників освітнього та наукового процесів щодо цінностей та принципів академічної доброчесності, а також формування нульової толерантності щодо її порушень.

5.3 Активна співпраця зі стейкхолдерами з метою підвищення якості освітнього процесу. Залучення здобувачів вищої освіти (у т.ч. учасників студентських фокус-груп із забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти), представників студентського самоврядування, науково-педагогічних працівників до процедур забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти.

5.4 Розвиток цифрової інфраструктури для підтримки якості, прозорості та доброчесності освітнього процесу. Розширення сучасних цифрових рішень, які забезпечують ефективне управління освітнім процесом, підвищують його відкритість, контрольованість і відповідність

принципам академічної доброчесності через використання електронних журналів, платформи для зворотного зв'язку, аналітики, електронних систем антиплагіату

5.5 Забезпечення гнучкості та адаптивності системи забезпечення якості. Удосконалення механізмів оперативного реагування на зміни у законодавстві, ринку праці та освітніх потребах через оновлення процедур і стандартів внутрішньої системи забезпечення якості.

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі Key Measures of Success / Indicators

- ✓ Кількість оновлених/модернізованих ОП, робочих програм освітніх компонентів із урахуванням потреб ринку праці та сучасних стандартів.
- ✓ Кількість здобувачів, які взяли участь в опитуваннях щодо якості освітнього процесу.
- ✓ Кількість ініціатив здобувачів вищої освіти та студентського самоврядування, реалізованих у партнерстві з адміністрацією.
- ✓ Частка здобувачів вищої освіти, які успішно проходять практику, стажування.
- ✓ Кількість здобувачів, які працевлаштовані за профілем спеціальності.
- ✓ Частка дисциплін, що використовують цифрові освітні ресурси (віртуальні лабораторії, мультимедіа, онлайн-курси), сучасні технології та методи навчання, відображають результати власних наукових досліджень викладачів.
- ✓ Рівень взаємодії ІС «Електронний університет» і МСН (кількість автоматизованих процесів).
- ✓ Частка здобувачів вищої освіти, залучених до спортивної, творчої, наукової, проєктної або громадської діяльності, зокрема в позаурочний час.
- ✓ Частка навчальних дисциплін, що містять практикоорієнтовані компоненти (кейси, дуальні елементи, практичні проєкти).
- ✓ Кількість партнерських організацій, представників роботодавців, залучених до розробки або реалізації практичних компонентів освітньої програми.
- ✓ Рівень задоволеності здобувачів вищої освіти умовами для самореалізації (за результатами опитування).
- ✓ Рівень задоволеності здобувачів вищої освіти соціально-психологічним кліматом в Університеті (за результатами опитування).
- ✓ Кількість профілактичних заходів із формування навичок стресостійкості та саморегуляції, профілактики булінгу, конфліктів та дискримінації.
- ✓ Кількість здобувачів вищої освіти та викладачів, що взяли участь у програмах академічної мобільності.
- ✓ Кількість реалізованих програм післядипломної освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки.
- ✓ Відсоток випускників програм безперервної освіти, що працевлаштовані або підвищили кваліфікацію.
- ✓ Наявність і рівень використання онлайн-платформ для підтримки навчання впродовж життя.

- ✓ Частка освітніх програм, що пройшли регулярний внутрішній моніторинг.
- ✓ Наявність стандартизованих інструментів оцінювання якості освітніх програм.
- ✓ Наявність стандартизованих інструментів оцінювання якості викладання (анкети, опитування).
- ✓ Частка здобувачів і персоналу, які пройшли навчання/інструктаж з академічної доброчесності.
- ✓ Кількість проведених заходів пропагування доброчесності (тренінги, семінари, інформаційні кампанії).
- ✓ Рівень обізнаності та дотримання вимог антикорупційного законодавства і внутрішніх політик учасниками освітнього процесу (за результатами опитувань).
- ✓ Частка робіт, перевірених спеціалізованим програмним забезпеченням на наявність ознак академічного плагіату.
- ✓ Кількість підтверджених випадків порушення академічної доброчесності.
- ✓ Наявність цифрових інструментів зворотного зв'язку (опитування, скарги, пропозиції).
- ✓ Час реакції системи на зміни у законодавстві та вимогах ринку (адаптивність).
- ✓ Рівень прозорості освітнього процесу (доступність інформації для стейкхолдерів).

Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету **Linkages with Other Strategic Goals and University Principles**

Стратегічна ціль «Освіта для майбутнього» органічно інтегрується в загальну стратегію розвитку Університету та перебуває у взаємозв'язку з кожною із визначених стратегічних цілей, формуючи основу для побудови сучасної, гнучкої та інноваційної освітньої системи.

Люди і культура. *Якісна освіта можлива лише за умов розвитку професійної й мотивованої академічної спільноти. Сформована культура довіри, академічної свободи, творчості, лідерства та співуправління створює підґрунтя для освітніх інновацій, розвитку автономії здобувачів вищої освіти і викладачів. Реалізація стратегічної цілі «Освіта для майбутнього» базується на людському потенціалі й зміцнює його через нові моделі навчання, які підтримують особистісне зростання та розширюють можливості для культурної й професійної самореалізації учасників освітнього процесу.*

Наука, дослідження та інновації. *Сучасна освіта нерозривно пов'язана з науковими відкриттями та технологічним прогресом, що обумовлює необхідність побудови освітнього процесу з урахуванням результатів досліджень, на критичному мисленні та міждисциплінарних підходах. Університет, функціонуючи як інноваційна екосистема, забезпечує учасникам освітнього процесу доступ до наукової інфраструктури, сприяє залученню до наукових проєктів, стимулює розвиток інтелектуального капіталу та формує покоління фахівців, здатних генерувати інновації.*

Стратегічне партнерство та вплив. *Якісна освіта потребує залучення зовнішніх партнерів. Освіта майбутнього базується на принципах відкритості й кооперації, що дозволяє інтегрувати в освітній процес реальні кейси, сучасні технологічні рішення та експертизу провідних партнерів. У результаті Університет посилюватиме свій вплив на регіональний і національний розвиток, а здобувачі вищої освіти отримують можливість навчатися в умовах, максимально наближених до вимог сучасного ринку праці.*

Глобальна присутність та інтеграція. Інтернаціоналізація освітнього середовища, академічна мобільність, міжнародні освітні програми й спільні дослідницькі проекти забезпечують учасникам освітнього процесу доступ до глобального освітнього простору, збагачують навчальний досвід і сприяють формуванню конкурентоспроможних компетентнісних фахівців. Саме завдяки цьому Університет стає учасником світового обміну знаннями, а його випускники – носіями глобального мислення.

Сталий розвиток та інфраструктура. Якісна освіта неможлива без сучасного, безпечного, інклюзивного та екологічно орієнтованого середовища. Освіта майбутнього передбачає використання енергоефективних технологій, розвиток зеленої інфраструктури, забезпечення безбар'єрності та створення комфортних умов для всіх учасників освітнього процесу. Це формує не лише фізичне, а й ціннісне підґрунтя для виховання свідомих громадян, здатних приймати рішення з урахуванням принципів сталого розвитку.

Цифрова трансформація. Освіта майбутнього передбачає широке використання цифрових платформ, штучного інтелекту, систем змішаного та дистанційного навчання, електронних сервісів і аналітики даних. Це забезпечує індивідуалізацію освітньої траєкторії, доступність навчальних ресурсів, ефективність управління та високий рівень інтерактивності. Цифрові технології створюють новий формат освітнього досвіду, орієнтований на гнучкість, мобільність і швидку адаптацію до змін.

Таким чином, ціль «**Освіта для майбутнього**» інтегрує всі інші стратегічні напрями, надає їм цілісності та спрямовує розвиток Університету на інноваційність, відкритість і довгострокову стійкість. Вона не лише формує бачення сучасного освітнього процесу, а й забезпечує узгодженість усіх структурних компонентів університету, необхідних для підготовки висококваліфікованих фахівців нового покоління.

З НАУКА, ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ SCIENCE, RESEARCH AND INNOVATION

Стратегічна ціль:

Формування Університету як відкритої інноваційної науково-освітньої екосистеми, здатної генерувати міждисциплінарні дослідження, підтримувати відкриту науку, розвивати інтелектуальний капітал та ефективно взаємодіяти з глобальним і національним інноваційним середовищем.

У сучасних умовах наука та інновації стають ключовими рушіями сталого розвитку, а університет – платформою для генерування нових ідей, знань і технологій. Формування Університету як екосистеми інновацій нового покоління передбачає комплексну трансформацію наукової діяльності в напрямках інтернаціоналізації, відкритості, цифровізації та партнерства. Важливою складовою цієї трансформації є розвиток дослідницької культури, підтримка молодих учених, ефективне управління науковими даними, розширення академічної присутності в глобальному інформаційному просторі та впровадження механізмів захисту й комерціалізації інтелектуальних продуктів. Ціль реалізується через цифрову трансформацію наукових процесів, формування політик Відкритої науки, підтримку наукових видань та створення інноваційної інфраструктури з орієнтацією на зовнішні партнерства й впливи.

Одним із ключових напрямів є розширення міждисциплінарної взаємодії у наукових дослідженнях, що передбачає стимулювання співпраці на перетині різних галузей знань з метою формування нових наукових підходів, створення інноваційних рішень і досягнення соціально значущих результатів. Важливою складовою є інтеграція принципів Відкритої науки у наукову діяльність, що забезпечує прозорість, доступність і відтворюваність результатів досліджень шляхом упровадження практик відкритих даних, відкритого доступу до наукових результатів і сприяння відкритій взаємодії між дослідниками. Значна увага приділяється підготовці та підтримці нового покоління дослідників, що передбачає створення сприятливих умов для професійного розвитку молодих учених, залучення талановитої молоді до наукової діяльності та забезпечення спадкоємності у формуванні дослідницького потенціалу Університету. Водночас наукова діяльність орієнтується на досягнення цілей сталого розвитку, що визначає спрямованість досліджень на вирішення актуальних екологічних, соціальних та економічних викликів відповідно до глобальної рамки сталого розвитку (SDGs). Таким чином, ключовими напрямами реалізації цілі є:

- ✓ Інтернаціоналізація наукових досліджень та академічної взаємодії;
- ✓ Система управління науковими даними у контексті Відкритої науки;
- ✓ Підвищення якості наукових видань ХНУ та їх інтеграція у міжнародний наукометричний простір;
- ✓ Інфраструктура підтримки інновацій та інтелектуальної власності.

Ключові напрями реалізації цілі /Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

1 Інтернаціоналізація наукових досліджень та академічної взаємодії

Створення умов для якісного планування, супроводу та міжнародного визнання наукових досліджень через цифровізацію процедур, залучення іноземних науковців та розвиток академічної комунікації англійською мовою. Цифрова платформа забезпечить прозорість і зручність в обліку індивідуальних дослідницьких траєкторій і атестаційних процесів. Міжнародна співпраця посилить якість досліджень і сприятиме відкритій науці шляхом участі закордонних експертів у науковому керівництві та рецензуванні. Щорічні воркшопи з академічного письма підвищать спроможність молодих учених бути конкурентними у глобальному науковому середовищі.

2 Система управління науковими даними у контексті Відкритої науки

Впровадження сучасних підходів до зберігання, структурування та поширення наукових даних відповідно до принципів FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) та Відкритої науки. Ключовими напрямами є публікація відкритих наборів дослідницьких даних в Інституційному репозитарії та формування культури відповідального поводження з даними через просвітницьку діяльність. Ініціатива підвищує прозорість і відтворюваність досліджень, а також сприяє інтеграції Університету в глобальний науковий простір.

3 Підвищення якості наукових видань Університету та їх інтеграція у міжнародний наукометричний простір

Формування цілісної системи підтримки, моніторингу та розвитку наукових видань університету з метою їхньої подальшої індексації в провідних наукометричних базах. Передбачено щорічний аналіз стану видань, просвітницьку роботу щодо дотримання міжнародних стандартів редакційної політики, а також навчання та підтримку експертного середовища – рецензентів, опонентів,

Ініціативи

1.1 Розроблення та впровадження цифрової платформи для обліку індивідуальних планів, атестаційних процедур та наукових досягнень здобувачів освіти рівня «Доктор філософії» у системі «Електронний університет».

1.2 Інтеграція платформи з інституційними та міжнародними базами даних, репозитаріями та сервісами, що спрощують управління партнерськими проектами.

1.3 Залучення іноземних вчених до наукового керівництва, рецензування дисертацій, участі в семінарах. Формування пулу іноземних партнерів-наставників та зовнішніх експертів у межах стратегічних партнерств.

1.4 Організація щорічних воркшопів з академічного письма англійською мовою для здобувачів вищої освіти та їхніх наукових керівників.

1.5 Розширення програми воркшопів за участі партнерських закладів освіти, наукових установ, міжнародних агенцій.

1.6 Розвиток міжнародної мобільності та участі в міжнародних дослідницьких консорціумах (з урахуванням найкращих практик партнерств).

1.7 Створення нових освітньо-наукових програм у співпраці з міжнародними та вітчизняними партнерами.

2.1 Забезпечення публікації наукових даних у форматі FAIR через Інституційний репозитарій університету з метою підтримки принципів відкритості та повторного використання.

2.2 Обмін дослідницькими даними у спільних наукових проєктах із партнерами (зкладами освіти, науковими установами, органами влади та місцевого самоврядування, бізнесом, міжнародними організаціями).

2.3 Проведення інформаційно-просвітницьких заходів для науковців і здобувачів щодо впровадження принципів Відкритої науки, управління даними та етики відкритого доступу.

2.4 Спільні тренінги з партнерами, що мають розвинуті практики Відкритої науки.

2.5 Розробка інституційної політики управління даними на основі міжнародних партнерських рекомендацій.

2.6 Впровадження інструментів підтримки дослідників у поданні даних до репозитаріїв партнерських інституцій та міжнародних платформ.

3.1 Проведення щорічного моніторингу якості наукових видань університету відповідно до міжнародних критеріїв.

3.2 Залучення партнерських редакцій та експертів до зовнішнього аудиту видань.

3.3 Інформаційно-просвітницька діяльність щодо стандартів редакційної політики, етики публікацій, антиплагіату та використання ІІІ.

3.4 Спільні заходи з міжнародними видавцями, асоціаціями редакторів та наукометричними платформами.

3.5 Організація навчання, тренінгів експертів з оцінки грантових заявок і мотивація їх участі в процесах проведення експертизи.

авторів грантових заявок. Особливий акцент зроблено на стимулюванні публікаційної активності викладачів і дослідників у форматах, що визнаються на міжнародному рівні, а саме у рецензованих журналах, колективних монографіях, посібниках з грифом Університету.

4 Інфраструктура підтримки інновацій та інтелектуальної власності

Створення сталого внутрішнього середовища для розвитку інноваційної діяльності в Університеті. Особливу увагу приділено обліку, захисту та просуванню об'єктів інтелектуальної власності через реєстраційно-облікову систему, заходи з підвищення правової обізнаності академічної спільноти та посилення співпраці з бізнесом. Ініціатива сприяє практичному застосуванню результатів наукових досліджень, підвищенню комерціалізації розробок і формуванню репутації Університету як наукового партнера у сфері технологічних інновацій.

3.6 Підтримка стратегічних публікацій: мотивація до підготовки високоякісних монографій, публікацій у рейтингових журналах та індексованих виданнях.

3.7 Партнерські публікаційні проєкти з університетами-партнерами та дослідницькими центрами.

4.1 Облік та супровід об'єктів інтелектуальної власності. Формування та підтримка актуального реєстру об'єктів інтелектуальної власності з метою правового супроводу та продовження чинності охоронних документів

4.2 Організація інформаційних кампаній, тренінгів та консультацій щодо захисту прав інтелектуальної власності для науковців, викладачів та здобувачів вищої освіти.

4.3 Обмін практиками з партнерськими установами щодо патентування та комерціалізації.

4.4 Розвиток співпраці з промисловими партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами задля трансферу технологій та впровадження результатів наукових досліджень.

4.5 Створення партнерських лабораторій, центрів трансферу технологій і акселераційних програм.

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі **Key Measures of Success / Indicators**

- ✓ Кількість нових партнерів, залучених Університетом /Кількість укладених партнерських угод і меморандумів.
- ✓ Частка іноземних здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня серед загальної кількості аспірантів.
- ✓ Кількість реалізованих або підтриманих грантових науково-дослідних проєктів (національних та міжнародних).
- ✓ Кількість залучень викладачів та науковців університету до експертної діяльності (грантові комісії, рецензування, опонування, редакторство тощо).
- ✓ Кількість наукових публікацій у журналах Q1 категорії, що індексуються в Scopus та Web of Science, від загальної кількості статей.
- ✓ Кількість оприлюднених наборів дослідницьких даних відповідно до принципів FAIR через інституційний репозитарій.
- ✓ Кількість об'єктів інтелектуальної власності, зареєстрованих або підтриманих у чинності.
- ✓ Кількість ліцензійних договорів, укладених з партнерами.
- ✓ Обсяг надходжень до Університету від комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (у гривнях) упродовж періоду.
- ✓ Кількість воркшопів, конференцій, семінарів, літніх шкіл, хакатонів, тренінгів упродовж періоду.
- ✓ Кількість журналів Університету, які пройшли індексацію у Scopus/Web of Science або покращили позиції у національному переліку фахових видань.

- ✓ Кількість спільних публікацій із партнерами.
- ✓ Рівень відповідності редакційної політики міжнародним стандартам.
- ✓ Кількість спільних інноваційних проєктів із партнерами (стартапи, лабораторії, акселератори).
- ✓ Рівень впровадження результатів досліджень у партнерських організаціях.
- ✓ Кількість наукових напрямів, що пройшли державну атестацію з отриманням категорій «А» та «Б».

Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету Linkages with Other Strategic Goals and University Principles

Стратегічна ціль щодо формування Університету як екосистеми інновацій нового покоління є наскрізною і взаємопов'язаною з іншими ключовими напрямками розвитку Університету. Її реалізація посилює синергію між наукою, цифровими технологіями, глобальними зв'язками та партнерською взаємодією.

Цифрова трансформація. Розробка цифрових платформ для управління науковими планами, атестаціями, обліком публікацій і об'єктів інтелектуальної власності є критичною складовою розвитку інноваційної екосистеми. Вона сприяє прозорості, оперативності, аналітичній підтримці прийняття рішень та інтеграції в цифрову інфраструктуру університету.

Стратегічне партнерство та вплив. Ініціативи, пов'язані з розвитком наукових видань, інтелектуальної власності та взаємодією з бізнесом, безпосередньо сприяють укріпленню партнерських відносин. Комерціалізація розробок, експертна активність і залучення стейкхолдерів підвищують вплив Університету на регіональний, національний і міжнародний рівень.

Глобальна присутність та інтеграція. Інтернаціоналізація наукової діяльності, залучення іноземних науковців, підтримка англомовного академічного письма й активна участь у глобальних дослідницьких ініціативах сприяють підвищенню репутації Університету в світовому науковому просторі.

Ініціативи в межах цієї стратегічної цілі реалізують ключові принципи ХНУ, зокрема відкритість, відповідальність, сталий розвиток, академічну доброчесність, інноваційність і партнерство. Підтримка молодих дослідників, впровадження принципів Відкритої науки та розвиток інфраструктури для комерціалізації знань відображають зобов'язання Університету бути рушієм змін у суспільстві.

4 СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ВПЛИВ STRATEGIC PARTNERSHIP AND IMPACT

Стратегічна ціль: **Формування стійкої системи співробітництва Університету з ключовими установами і організаціями, які мають високий потенціал для створення та розвитку впливових стратегічних партнерств, що забезпечить розвиток університету, його активну участь і лідерство у формуванні інтелектуального та технологічного потенціалу країни.**

Формування стійкої, системної та взаємовигідної моделі співробітництва з бізнесом, науковими, освітніми та державними інституціями є підґрунтям довгострокового розвитку Університету та ключовою ланкою інтеграції освіти, досліджень і інновацій у процесі підготовки фахівців. Об'єднання інтелектуальних, матеріальних, фінансових ресурсів партнерів сприятиме зміцненню позицій університету на регіональному, національному та міжнародному рівнях, розвитку інноваційної екосистеми, поліпшенню якості вищої освіти, активному формуванню інтелектуального та технологічного потенціалу країни.

Реалізація цієї цілі передбачає розвиток нормативної та організаційної інфраструктури співпраці, розширення партнерської мережі, впровадження спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів, розвиток відповідної інфраструктури, а також активне сприяння працевлаштуванню випускників. У результаті формується цілісний і привабливий образ університету як відкритого до партнерства, соціально відповідального інституційного лідера, що асоціюється з якісною освітою, інноваціями, професійною академічною спільнотою, успішними випускниками та ефективними комунікаціями з стейкхолдерами.

Побудова системи стратегічного партнерства між Університетом, бізнесом, науковими, освітніми та державними інституціями для реалізації інноваційних проєктів, що забезпечить університету лідерство у створенні знань, технологій та рішень для сталого інтелектуального і технологічного розвитку держави. Ключові напрями:

- ✓ Інституалізація партнерства;
- ✓ Розвиток партнерської мережі;
- ✓ Розвиток ресурсного потенціалу;
- ✓ Розширення співпраці підрозділів університету у дослідженнях та освіті у рамках реалізації партнерських ініціатив;
- ✓ Підвищення конкурентоспроможності випускників;
- ✓ Укріплення позицій та формування позитивного іміджу університету на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Ключові напрями реалізації цілі /Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

Ініціативи

1. Інституалізація партнерства

Створення системної основи для довготривалих і впливових зв'язків університету з ключовими організаціями. Процес передбачає формування нормативної та організаційної інфраструктури співпраці, що забезпечує сталість, результативність і стратегічну значущість партнерств у розвитку Університету, регіону і країни.

1.1 Розроблення концепції розвитку партнерств Університету. Формування системного й довгострокового підходу до співпраці з бізнесом, закладами освіти, науковими установами, органами влади та місцевого самоврядування та ін. організаціями. Напрямок передбачає аудит наявних партнерських зв'язків і форм взаємодії, аналіз кращих вітчизняних та міжнародних практик, визначення пріоритетних напрямів співпраці, а також розроблення критеріїв відбору партнерів і стратегії взаємодії, узгодженої зі стратегічними цілями Університету.

1.2 Розроблення (удосконалення) нормативної бази та механізмів взаємодії з партнерами. Розроблення та затвердження положень і регламенту щодо співпраці з партнерами, у т. ч. з питань комплаєнсу; системи обліку, координації та моніторингу партнерських угод; урахування результатів партнерства у критеріях оцінювання персоналу Університету.

1.3 Формування робочої групи (визначення відповідальних осіб) з питань партнерств / Створення офісу корпоративних та стратегічних партнерств.

2 Розвиток партнерської мережі

Виявлення та встановлення контактів з потенційними партнерами серед освітніх, наукових та ділових структур; формування ефективних каналів комунікації, розвиток довгострокових відносин та супровід і координація спільних проєктів, а також впровадження спільних ініціатив у науковій, освітній, соціальній чи інших сферах.

2.1 Розширення партнерств на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Виконання стратегічного аналізу зовнішнього середовища університету; визначення ключових поточних і потенційних партнерів, їхнього потенціалу й напрямів взаємодії; встановлення контактів і розвиток каналів комунікації – проведення інформаційної кампанії робочих зустрічей, переговорів, презентацій щодо можливостей університету та переваг співпраці.

2.2 Проведення формалізації партнерських відносин – укладання угод, меморандумів про співпрацю, визначення форматів взаємодії.

2.3 Розробка, реалізація та супровід спільних ініціатив – проєкти, конференції, стажування, навчальні програми, програми дуальної освіти, стажування, академічні обміни, наукові і прикладні дослідження, інноваційні розробки.

2.4 Проведення моніторингу та оцінювання ефективності співпраці (систематичний збір зворотного зв'язку, аналіз результатів та управління змінами), розширення впровадження успішних практик, адаптація партнерської стратегії відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

3 Розвиток ресурсного потенціалу

Оновлення матеріально-технічної та інформаційної бази, що використовується для освітньої і науково-дослідної діяльності, розбудова інфраструктури (сучасні навчальні аудиторії і лабораторії, коворкінги, хаби, мультимедійні простори системи збереження, обробки та захисту наукових даних); оновлення навчально-методичного забезпечення (цифрові платформи для навчання і обміну даними, системи онлайн і дистанційної освіти, доступ до баз даних, цифрових ресурсів, бібліотек інших закладів, організацій,

3.1 Оптимізація матеріально-технічної бази і організаційних процесів Університету. Проведення аудиту інфраструктури та визначення стратегічних пріоритетів її розвитку з урахуванням потреб ринку праці, освітнього процесу і наукової діяльності; оновлення аудиторій; відкриття нових лабораторій, дослідницьких центрів, створення центрів колективного користування обладнанням; впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (цифрові платформи, онлайн-лабораторії, VR/AR-технології). Проведення оптимізації організаційних процесів потреби освіти і науки.

3.2 Сприяння формуванню кадрового потенціалу Університету. Підвищення кваліфікації персоналу, підтримка молодих дослідників, створення умов для розвитку міждисциплінарних компетенцій через обмін досвідом у процесі реалізації спільних проєктів.

3.3 Розвиток фінансового потенціалу Університету. Створення та вдосконалення механізмів комерціалізації результатів наукових досліджень, розробок і патентів університету, а також залучення фінансових ресурсів через партнерство. Розвиток центрів трансферу

підприємств, патентних програм і комерційних ліцензій); підтримка сучасних технологій викладання і дослідницьких проєктів (науково-практичні центри, центри колективного користування обладнанням, центри трансферу технологій; акселератори стартапів, парки), створення механізмів комерціалізації результатів досліджень та розвитку партнерства з бізнесом, громадським та державним сектором для реалізації прикладних рішень.

4 Розширення співпраці підрозділів Університету у дослідженнях та освіті у рамках реалізації партнерських ініціатив

Зміцнення внутрішньої співпраці між підрозділами університету у сфері освіти та науки; розвиток міждисциплінарності і кооперації; підвищення наукової результативності; формування єдиного освітньо-наукового простору університету з метою реалізації внутрішніх спільних партнерських проєктів та проєктів з зовнішніми партнерами (науковими установами, бізнес-структурами, органами влади, громадськими і міжнародними організаціями).

технологій, організація грантових конкурсів для підтримки стартапів, реалізація спільних дослідницьких і прикладних проєктів, що генерують додаткові фінансові надходження університету.

3.4 Розвиток інформаційних ресурсів Університету. Підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами, забезпечення доступу до даних, інформаційна підтримка освітньої та дослідницької діяльності, а також сприяння інтеграції університету у науково-освітню мережу на національному та міжнародному рівнях. Організація відкритих науково-освітніх заходів між партнерами та університетом (конференції, форуми, олімпіади, конкурси, хакатони, воркшопи, матчмейкінг).

4.1 Розвиток і зміцнення потенціалу внутрішньої міждисциплінарної взаємодії підрозділів університету. Проведення аудиту наукових, освітніх і проєктних компетентностей підрозділів університету, з метою виявлення спільних і дотичних напрямів досліджень та освітніх програм, узагальнення практик внутрішньої співпраці й партнерських проєктів, а також формування міжфакультетної робочої групи для розвитку спільних ініціатив.

4.2 Підтримка та координація міждисциплінарної діяльності. Запровадження внутрішніх конкурсів для підтримки міждисциплінарних проєктів; ініціювання спільних досліджень, публікацій, стартапів та інноваційних розробок; розроблення міждисциплінарних освітніх програм, міжфакультетських курсів, тренінгів тощо.

4.3 Розвиток внутрішньої кооперації між підрозділами університету для формування міждисциплінарних команд і залучення їх до спільних науково-освітніх проєктів з вітчизняними та міжнародними партнерами.

4.4 Представлення і популяризація здобутків підрозділів у світлі партнерських ініціатив на різного рівня заходах з використанням можливостей офіційних сайтів, ЗМІ, соціальних мереж.

5 Підвищення конкурентоспроможності випускників

Реалізація комплексу заходів, спрямованих на покращення якості підготовки здобувачів вищої освіти, з метою збільшення для них шансів успішно конкурувати на ринку праці, що включає удосконалення і адаптацію освітніх програм, навчальних практик та позааудиторних заходів до сучасних вимог роботодавців щодо знань і професійних, цифрових, комунікативних та підприємницьких компетентностей; розвиток практичних навичок та досвіду, які відповідають потребам ринку праці, суспільства та глобальних тенденцій розвитку; впровадження новітніх технологій у навчальний процес, а також посилення зв'язків між

5.1 Проведення аналізу ринку праці та потреб роботодавців для ідентифікації ключових компетенцій і вимог до фахівців.

5.2 Адаптування змісту освітніх програм із урахуванням вимог ринку та інноваційних трендів.

5.3 Залучення до освітнього процесу провідних вчених, висококваліфікованих фахівців-практиків для викладання окремих дисциплін (тем), проведення майстер-класів, вебінарів, круглих столів з метою підвищення практичної орієнтації освіти.

5.4 Розширення можливості вибору для здобувачів вищої освіти освітніх компонентів та викладачів з метою формування їх індивідуальної освітньої траєкторії.

5.5 Активізація практичної підготовки здобувачів вищої освіти через стажування, дуальну освіту, проєктну діяльність.

5.6 Систематична реалізація програм з розвитку м'яких навичок. Навчання здобувачів вищої освіти правильному поведінню на ринку праці шляхом проведення тренінгів для психологічної адаптації до вимог ринку праці.

5.7 Продовження практики моніторингу випускників, збір зворотного зв'язку від роботодавців для коригування освітніх програм.

університетами і бізнесом; взаємодія з кар'єрними та рекрутинговими структурами, сприяння працевлаштуванню випускників.

5.8 Забезпечення підтримки здобувачів вищої освіти у працевлаштуванні через взаємодію з кар'єрними, рекрутинговими структурами, встановлення прямого контакту з роботодавцями.

5.9 Підготовка і публікація інформаційних матеріалів та проведення заходів, що сприяють працевлаштуванню випускників, професійному, кар'єрному розвитку та підвищують їх конкурентоспроможність на ринку праці.

5.10 Координація діяльності підрозділів університету з реалізації програм профорієнтації, працевлаштування, постійної і тимчасової зайнятості.

6 Укріплення позицій та зміцнення позитивного іміджу Університету на регіональному, національному та міжнародному рівнях

Створення цілісного, привабливого образу Університету, який асоціюється з якісною освітою, інноваціями, професійними викладачами і успішними випускниками, ефективними комунікаціями, відкритістю до партнерства та суспільною відповідальністю; зростання впізнаваності бренду університету; забезпечення впливу та визнання у науково-освітньому середовищі на різних рівнях – регіональному, національному та міжнародному рівнях.

6.1 Проведення аудиту репутаційного стану та іміджу Університету. Моніторинг рівня впізнаваності, медіаприсутності, сприйняття Університету ключовими стейкхолдерами; оцінювання позицій у національних і міжнародних рейтингах з метою виявлення чинників, що впливають на репутацію закладу вищої освіти. Визначення конкурентних переваг Університету та пріоритетних напрямів посилення позитивного іміджу.

6.2 Посилення іміджевої комунікації Університету. Проведення публічних наукових, методичних, освітніх іміджевих заходів (наукові конференції, форуми, фестивалі, виставки, ярмарки, дні відкритих дверей); участь у міжнародних і всеукраїнських виставках/ярмарках, підтримання участі представників університету в міжнародних академічних групах, конференціях, програмах тощо.

6.3 Формування комунікаційної стратегії розвитку бренду Університету. Актуалізація брендбуку і єдиних стандартів візуальної ідентифікації університету. Розвиток та посилення офіційних комунікацій у ЗМІ та присутності у соціальних мережах. Розширення співпраці з регіональними, національними та міжнародними медіа. Розроблення контент-стратегії публікацій успішних історій випускників, здобувачів вищої освіти, дослідницьких груп, наукових проєктів, стартапів і міжнародних партнерств.

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі Key Measures of Success / Indicators

- ✓ Кількість нових партнерів, залучених Університетом упродовж періоду / Кількість укладених партнерських угод і меморандумів.
- ✓ Впровадження норм і правил, що регулюють діяльність партнерської мережі.
- ✓ Залучення партнерів до управлінських та освітніх процесів (кількість спільних комітетів, робочих груп).
- ✓ Рівень задоволеності партнерів співпрацею, у т. ч. через кількість позитивних відгуків і оцінок від партнерів (за результатами опитування).
- ✓ Кількість реалізованих з партнерами спільних проєктів (дослідницьких, освітніх та ін).
- ✓ Оцінка результативності реалізованих ініціатив (ступінь досягнення цілей).
- ✓ Кількість проведених спільних заходів (конференції, семінари, тренінги).
- ✓ Ступінь залучення здобувачів вищої освіти і викладачів до партнерської діяльності.
- ✓ Обсяг залучених ресурсів від партнерів.

- ✓ Розширення географії партнерських зв'язків, включно з міжнародними установами.
- ✓ Відсоток оновлення об'єктів інфраструктури Університету, проведених у межах реалізації спільних партнерських ініціатив.
- ✓ Збільшення кількості наукових публікацій, отриманих патентів за результатами реалізації партнерських проєктів.
- ✓ Частка випускників, які працевлаштувалися за спеціальністю протягом 6-12 місяців після випуску.
- ✓ Кількість (частка) випускників, що продовжують навчання або проходять додаткову професійну підготовку в Університеті.
- ✓ Оцінка роботодавців щодо якості підготовки та компетенцій випускників (за результатами опитування).
- ✓ Рівень задоволеності випускників рівнем отриманої освіти (за результатами опитування).
- ✓ Рівень впізнаваності бренду Університету серед цільових аудиторій (студенти, роботодавці, академічна спільнота, випускники, партнери).
- ✓ Кількість позитивних відгуків і публікацій про Університет у місцевих, національних і міжнародних ЗМІ.
- ✓ Частка вступників поточного року, що обирають Університет як перший пріоритет для вступу.

Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету Linkages with Other Strategic Goals and University Principles

Стратегічне партнерство і вплив є наскрізним елементом, що забезпечує реалізацію інших цілей Стратегії та є інструментом реалізації усіх ключових принципів Університету. Оскільки саме зовнішні і внутрішні партнерські зв'язки створюють основу для реалізації всіх стратегічних цілей Університету. У рамках реалізації цього напрямку вибудовується «інфраструктура взаємодії» між освітнім, науковим напрямками діяльності університету, міжнародним співробітництвом, розвитком культури, реалізацією цілей сталого розвитку і сприяння цифровізації.

Люди та культура. *Якість людського капіталу, сформованого академічною спільнотою Університету і випускниками, прямо впливає на можливості створення, силу і спроможність партнерств: конкурентоспроможність академічної спільноти забезпечує авторитет університету серед зовнішніх партнерів, сприяє зростанню престижу і залученості до спільних проєктів з бізнесом, державою, громадами, міжнародними фондами, інтернаціоналізації діяльності і комерціалізації розробок; випускники Університету виступають у ролі його амбасадорів, що сприяє розширенню партнерської мережі, покращенню іміджу і розвитку бренду Університету. Стратегічні партнерства, у свою чергу, формують можливості для розвитку університетської спільноти, створюючи умови для її професійного зростання та культурної самореалізації, сприяють більш ефективному використанню кадрового потенціалу Університету.*

Освіта для майбутнього. *Партнерства визначають зміст і якість освіти. Партнерська мережа забезпечує зв'язок з ринком праці і залучення зовнішніх стейкхолдерів (міжнародних і вітчизняних партнерів), участь яких є необхідною для*

оновлення освітніх програм, впровадження інноваційних методик викладання, створення програм стажування і дуальної освіти, що у кінцевому результаті забезпечує актуалізацію освіти відповідно до викликів сьогодення, потреб ринку та глобальних вимог. Партнерства покращують якість практичної підготовки здобувачів, сприяють їх подальшому працевлаштуванню, кар'єрному і професійному зростанню.

Наука, дослідження та інновації. У рамках реалізації цієї цілі відбувається розвиток наукової екосистеми. У межах інституційної співпраці створюється інфраструктура для наукової кооперації (створення спільних лабораторій, інноваційних хабів), підтримується інтернаціоналізація наукової діяльності (участь у міжнародних грантових проєктах, консорціумах, публікаційна активність), формується організаційна і фінансова основа для розвитку і комерціалізації знань, у т.ч. інтелектуальної власності, через партнерства з науковими і бізнесовими колами.

Глобальна присутність та інтеграція. Ця ціль продовжує і розширює ціль «Стратегічне партнерство та вплив», оскільки міжнародна співпраця є складовою стратегічного партнерства. Міжнародні партнерські мережі є платформою, де відбуваються комунікації з іноземними партнерами, науковими і бізнесовими колами задля інтернаціоналізації освіти, реалізації програм академічної мобільності, втілення спільних програм і проведення наукових досліджень.

Сталий розвиток та інфраструктура. Реалізація цієї цілі потребує системної взаємодії з громадами, бізнесовими колами, державними структурами, оскільки партнерство з ними забезпечує диверсифікацію джерел надходження ресурсів для забезпечення цілей сталого розвитку та формування і покращення інфраструктури Університету: залучення фінансових ресурсів, технології та експертизи для створення енергоефективних проєктів, модернізації освітнього і наукового середовища, інтегрування інновацій в інфраструктуру тощо. Реалізація окремих екологічних і соціальних ініціатив можлива лише при взаємодії з громадами, бізнесом та владою. У свою чергу, модернізація інфраструктури Університету за принципами «зеленого університету», енергоефективності, безбар'єрності та відповідно до Цілей сталого розвитку підвищує привабливість Університету для нових партнерств, покращує його імідж і посилює конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація є одним з ключових інструментів для забезпечення підтримки стратегічних партнерств Університету. Створення і розвиток цифрової інфраструктури та інструментів є необхідним для забезпечення моніторингу та аналітичної підтримки партнерських проєктів, прозорості і ефективності взаємодії з партнерами. Використання цифрових технологій сприяє ефективній комунікації Університету, підвищує якість і масштабність партнерської взаємодії з усіма зацікавленими сторонами для організації спільної наукової роботи, навчання, інших напрямів співпраці. Підтримка цифрової трансформації сприяє інтернаціоналізації і комерціалізації знань у партнерських мережах. Підвищення цифрової компетентності кадрового потенціалу Університету створює базу для реалізації стратегічних партнерств на рівні регіону, країни і світу. У той же час, стратегічні партнерства стимулюють цифровізацію Університету, сприяють розвитку його екосистеми шляхом впровадження цифрових платформ та сервісів для управління і комунікацій.

5 ГЛОБАЛЬНА ПРИСУТНІСТЬ ТА ІНТЕГРАЦІЯ GLOBAL PRESENCE AND INTEGRATION

Стратегічна ціль:

Зміцнення міжнародної конкурентоспроможності Університету шляхом формування впізнаваного академічного бренду, розвитку міжнародної проєктної, освітньої та наукової співпраці, інтернаціоналізації навчального середовища та залучення зовнішніх партнерів до впровадження інновацій.

Університет послідовно вибудовує свою присутність у міжнародному просторі, позиціонуючи себе як інноваційний, соціально відповідальний та динамічний заклад вищої освіти з високими корпоративними стандартами. Цей напрям зосереджений на просуванні бренду Університету за кордоном, участі у програмах міжнародного обміну (Erasmus+, DAAD, Fulbright), реалізації партнерських освітніх програм, активній міжнародній науковій співпраці, а також залученні іноземних здобувачів вищої освіти, викладачів, дослідників і бізнес-партнерів. Важливою складовою є створення міжкультурного академічного середовища та сервісів високого рівня для іноземних здобувачів освіти.

Розвиток глобальної присутності Університету передбачає підвищення його впізнаваності у світовому освітньо-науковому просторі шляхом реалізації ефективної стратегії брендингу та проведення цілеспрямованих інформаційних кампаній, спрямованих на формування позитивного іміджу закладу. Важливим напрямом є активізація участі Університету в міжнародних проєктах і грантових програмах, що сприятиме розширенню наукової співпраці, залученню додаткових ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності результатів наукової роботи. Значна увага приділяється забезпеченню якісного сервісу та академічної підтримки для іноземних здобувачів вищої освіти і викладачів, створенню комфортного, інклюзивного та культурно відкритого освітнього середовища. Інтернаціоналізація освітніх програм здійснюватиметься через запровадження спільних курсів із закордонними університетами, реалізацією програм подвійних дипломів, розширенням викладання іноземною мовою та розвитком міжнародної мобільності. Поглиблення наукової співпраці з міжнародними партнерами через проведення спільних досліджень, публікацій у провідних наукових виданнях та участь у міжнародних наукових мережах. Водночас Університет посилює партнерство з міжнародним бізнесом та інституціями з метою комерціалізації наукових ідей, впровадження інноваційних розробок і створення спільних платформ для розвитку підприємницької екосистеми. Ключовими напрямками реалізації цілі є:

- ✓ Посилення міжнародної репутації та впізнаваності;
- ✓ Міжнародна проєктна та академічна діяльність;
- ✓ Інтернаціоналізація освітнього простору;
- ✓ Міжнародна наукова співпраця та інновації.

Ключові напрями реалізації цілі /Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

Ініціативи

1 Посилення міжнародної репутації та впізнаваності

Розбудова глобального бренду Університету, його позиціонування як інноваційного та надійного партнера.

- 1.1 Участь у міжнародних рейтингах і виставках.
- 1.2 Проведення комунікаційних кампаній англійською мовою.
- 1.3 Просування сторінки для іноземних здобувачів вищої освіти, мультимовна підтримка.

2 Міжнародна проєктна та академічна діяльність

Залучення до міжнародних грантів, обмінів, програм мобільності.

- 2.1 Реалізація програм Erasmus+, DAAD, Fulbright.
- 2.2 Участь у міжнародних наукових проєктах.
- 2.3 Організація міжнародних літніх шкіл, академічних обмінів та стажувань.

3 Інтернаціоналізація освітнього простору

Впровадження англомовних програм, спільних курсів, подвійних дипломів.

- 3.1 Розробка спільних ОП із іноземними ЗВО-партнерами.
- 3.2 Залучення іноземних викладачів до освітнього процесу.
- 3.3 Створення міжкультурного середовища у кампусі.

4 Міжнародна наукова співпраця та інновації

Спільні дослідження, публікації, комерціалізація знань.

- 4.1 Проведення спільних з іноземними партнерами досліджень.
- 4.2 Підготовка спільних з іноземними науковцями публікацій у виданнях Scopus та WoS.
- 4.3 Пошук іноземних бізнес-партнерів для реалізації інновацій.

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі

Key Measures of Success / Indicators

- ✓ Зростання кількості іноземних здобувачів вищої освіти на 10 відсотків щороку.
- ✓ Участь у щонайменше десяти міжнародних проєктах до 2030 року.
- ✓ Щорічна участь у програмах обміну (Erasmus+, DAAD, Fulbright тощо).
- ✓ Мінімум п'ять спільних програм з іноземними ЗВО (курси, подвійні дипломи).
- ✓ Приріст наукових публікацій з іноземними співавторами.
- ✓ Входження до міжнародних рейтингів (QS, THE, U-Multirank).



Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету Linkages with Other Strategic Goals and University Principles

Цей напрям тісно переплетений з усіма іншими стратегічними цілями Університету.

Люди та культура. Міжнародна співпраця передбачає розвиток міжкультурної компетентності, гендерної рівності, академічної мобільності та формування відкритого, інклюзивного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

Освіта для майбутнього. Інтернаціоналізація освітніх програм, впровадження подвійних дипломів і міжнародних практик сприяє оновленню змісту та форм здобуття освіти відповідно до глобальних викликів.

Наука, дослідження та інновації. Активна участь у міжнародних дослідницьких консорціумах, підготовка спільних публікацій і залучення іноземних партнерів до впровадження результатів досліджень.

Стратегічне партнерство та вплив. Міжнародна співпраця є складовою формування глобальної мережі взаємодії з бізнесом, громадами, міжнародними фондами та інституціями.

Сталий розвиток та інфраструктура. Університетська міжнародна присутність базується на принципах сталості, екологічної відповідальності та соціального впливу, підтримуючи інфраструктуру, дружню до іноземних учасників.

Цифрова трансформація. Цифровізація забезпечує доступ до глобального освітнього простору, сприяє віртуальним обмінам, дистанційним міжнародним курсам та ефективній цифровій комунікації з партнерами.

Напрямок «Глобальна присутність та інтеграція» також підтримує досягнення Цілей сталого розвитку ООН:

- **SDG 4** – якісна освіта;
- **SDG 5** – гендерна рівність;
- **SDG 9** – інновації та інфраструктура;
- **SDG 17** – партнерство заради цілей.

6 СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ІНФРАСТРУКТУРА SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INFRASTRUCTURE

Стратегічна ціль: Університет забезпечує стале, екологічно безпечне, фінансово стійке та інклюзивне університетське середовище шляхом збільшення ресурсної автономії, впровадження зелених технологій, енергоефективних рішень і безбар'єрної інфраструктури, що відповідають принципам сталого розвитку та забезпечують рівний доступ до якісної освіти для всіх учасників освітнього процесу.

Стратегічна ціль у сфері сталого розвитку та інфраструктури передбачає створення університетського середовища, яке є екологічно збалансованим, енергоефективним, адаптованим до викликів зміни клімату та доступним для всіх без винятку учасників освітнього процесу. З одного боку, Університет активно впроваджує зелені технології – модернізує інфраструктуру, зменшує вуглецевий та паперовий слід, використовує відновлювані джерела енергії, цифровізує управлінські процеси, свідомо використовує ресурси. З іншого боку, університет формує інклюзивне освітнє середовище, в якому враховані потреби учасників освітнього процесу з інвалідністю, різних соціальних груп, мовних і культурних спільнот. Інклюзія в університеті розглядається не лише як доступ до фізичного простору, а як частина гуманної, безпечної та психологічно комфортної академічної культури. Університет працює над своєю фінансовою стійкістю, яка полягає у поступовому переході до більшої фінансової незалежності університету через диверсифікацію джерел фінансування, розширення платних освітніх і наукових послуг, розвиток партнерств із бізнесом, залучення міжнародних грантів, благодійних і проектних ресурсів. Відбувається модернізація внутрішніх систем бюджетування, контролю й аналітики, запроваджуються принципи прозорості, ефективності та відповідальності на всіх рівнях управління. Фінансова стійкість є фундаментом для інвестицій у людський капітал, інфраструктуру, інновації, а також забезпечує стабільне функціонування університету в умовах ризиків та криз, підтримує автономність прийняття рішень, стратегічну гнучкість і репутаційну привабливість закладу вищої освіти на національному й міжнародному рівнях.

Амбіція цілі полягає в тому, щоб стати національним лідером з формування сучасного університетського простору, що поєднує екологічну відповідальність, фінансову незалежність та соціальну інклюзивність; створити зразкове середовище, де інновації, «зелені» рішення й безбар'єрність стають частиною повсякденної практики, а кожен здобувач і співробітник має рівні можливості для розвитку, навчання та самореалізації завдяки: оптимізації енергоспоживання та підвищення енергоефективності об'єктів університетської інфраструктури, інтеграції відновлюваних джерел енергії та екологічно раціональних рішень у функціонування університету; оптимізації фінансового планування та управління витратами; диверсифікації джерел доходів університету; забезпеченню доступності освітнього середовища для осіб з інвалідністю та маломобільних груп; формуванню екологічної культури та екосвідомості серед здобувачів освіти і працівників, розвитку інклюзивної академічної культури та підтримці різноманітності в освітньому процесі. Ключові напрями реалізації цілі:

- ✓ Green Campus: екологічна модернізація університетського середовища;
- ✓ Розробка та впровадження комплексної програми диверсифікації фінансових ресурсів Університету;
- ✓ Інклюзивний простір: університет без бар'єрів.

Ключові напрями реалізації цілі /Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

1 Green Campus: екологічна модернізація університетського середовища

Впровадження комплексної системи управління природними ресурсами на території університету – активне використання сонячних панелей, оновлення систем енергопостачання та опалення, перехід на енергоощадне LED-освітлення, запровадження пунктів сортування сміття та цифровізація адміністративних процесів задля зменшення вуглецевого та паперового сліду.

Ініціативи

1.1 Проведення енергоаудиту усіх університетських приміщень з метою виявлення зон найбільших втрат енергії та розроблення плану термомодернізації; встановлення енергоощадного освітлення, оновлення системи енергопостачання та опалення в навчальних корпусах та гуртожитках.

1.2 Запровадження системи роздільного збору сміття на всій території кампусу та організація навчання з екологічної поведінки для учасників освітнього процесу.

1.3 Розроблення та впровадження міждисциплінарних курсів з тематики сталого розвитку, інклюзії, соціальної відповідальності, фінансової стійкості тощо; створення студентського екологічно-соціального хабу, який координуватиме ініціативи та проводитиме заходи з екопросвіти, волонтерства та громадської участі, сталого розвитку.

2 Розробка та впровадження комплексної програми диверсифікації фінансових ресурсів Університету

Системний підхід до пошуку та залучення нових джерел фінансування, включаючи розширення платних освітніх та наукових послуг, активізацію міжнародної проектної діяльності, налагодження партнерств із бізнесом та громадськими організаціями, а також розвиток інноваційних напрямів господарської діяльності. Модернізація внутрішніх фінансових процесів для підвищення прозорості, ефективності та передбачуваності фінансового менеджменту.

2.1 Аналіз існуючих і потенційних джерел доходів, визначення пріоритетних напрямів для розширення фінансової бази, включаючи платні освітні послуги, наукові гранти, партнерства з бізнесом та господарську діяльність.

2.2 Розроблення та впровадження системного механізму залучення та управління проектним фінансуванням, забезпечення відповідності стандартам прозорості та звітності.

2.3 Заходи з підвищення фінансової грамотності та культури серед керівників структурних підрозділів та матеріально відповідальних співробітників, що сприятиме ефективному використанню ресурсів та зменшенню фінансових ризиків.

3 Інклюзивний простір: університет без бар'єрів

Фізична та соціальна доступність освітнього простору для всіх категорій учасників освітнього процесу. Комплексна адаптація університетської інфраструктури відповідно до принципів універсального дизайну (пандуси, ліфти, тактильна навігація, інклюзивні туалети), а також розроблення цифрових та дидактичних рішень для осіб з особливими освітніми потребами.

3.1 Адаптація щонайменше приміщень до потреб осіб з інвалідністю (пандуси, ліфти, доступні туалети).

3.2 Розроблення та впровадження цифрових навчальних матеріалів з альтернативними форматами (аудіо, субтитри, шрифти для осіб з вадами зору).

3.3 Проведення серії тренінгів для викладачів і адміністративного персоналу з інклюзивного підходу в освіті та комунікації.

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі Key Measures of Success / Indicators

- ✓ Частка об'єктів університету, модернізованих за принципами енергоефективності; частка енергії, що виробляється відновлюваними джерелами енергії, у загальному енергоспоживанні університету.
- ✓ Коефіцієнт диверсифікації доходів (частка доходів від позабюджетних джерел (платні освітні послуги, гранти, партнерства, господарська діяльність) у загальному бюджеті університету).

- ✓ Доступність інфраструктури для осіб з інвалідністю та маломобільних груп (частка приміщень університету, повністю доступних згідно з принципами безбар'єрності).
- ✓ Участь здобувачів вищої освіти та персоналу в екологічних та інклюзивних ініціативах (кількість учасників або реалізованих ініціатив на рік; частка освітніх програм, що інтегрують теми сталого розвитку, соціальної відповідальності та інклюзії).

Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету Linkages with Other Strategic Goals and University Principles

Ключова ціль «Сталий розвиток та інфраструктура» Стратегії Університету є наскрізною і взаємопов'язаною із усіма ключовими цілями розвитку університету. Її реалізація не лише підтримує, але й підсилює інші стратегічні цілі, створюючи синергію для формування сучасного, соціально відповідального й конкурентоспроможного закладу вищої освіти.

Люди та культура. Сталий розвиток передбачає створення безпечного, інклюзивного, комфортного середовища, де кожен співробітник і здобувач може реалізувати себе. Зелені та безбар'єрні ініціативи сприяють формуванню відповідального ставлення до університетського простору, підтримують ментальне й фізичне здоров'я людей, формують культуру довіри, взаємоповаги й партнерства.

Освіта для майбутнього. Інфраструктура має безпосередній вплив на якість і доступність освіти. Енергоефективне й інклюзивне середовище дозволяє гнучко організовувати освітній процес, враховувати індивідуальні потреби здобувачів освіти, забезпечувати міждисциплінарність і відповідність викликам ХХІ століття, включаючи екологічну освіту та соціальну відповідальність.

Наука, дослідження та інновації. Зелена інфраструктура створює умови для розвитку дослідницьких ініціатив у сфері енергозбереження, відновлюваної енергетики, смарт-рішень для міського середовища, а також інклюзивних технологій. Практична імплементація таких рішень в університеті дає змогу поєднувати науку та впровадження інновацій безпосередньо у кампусі.

Стратегічне партнерство та вплив. Університет, що послідовно реалізує політику сталого розвитку, стає надійним партнером для бізнесу, місцевих громад і органів влади. Екологічна модернізація, фінансова стійкість та інклюзивність посилюють довіру до Університету як соціально відповідального інституту, відкритого до спільних проєктів.

Глобальна присутність та інтеграція. Впровадження міжнародно визнаних стандартів сталого розвитку та інклюзивності підвищує репутацію університету на світовій арені, сприяє залученню іноземних здобувачів вищої освіти, участі в міжнародних рейтингах і програмах академічної мобільності.

Цифрова трансформація. Цифрові інструменти є важливою частиною сталої інфраструктури – від моніторингу енерговитрат і смарт-управління приміщеннями до забезпечення доступу до освітніх ресурсів для осіб з особливими потребами.

Отже, ключова ціль «Сталий розвиток та інфраструктура» є основою для впровадження змін у всіх сферах життєдіяльності університету, забезпечуючи цілісність, послідовність і стратегічну зрілість розвитку Університету.



7 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

DIGITAL TRANSFORMATION

Стратегічна ціль: **Забезпечення комплексної цифрової модернізації Університету шляхом створення сучасного, безпечного та багатомовного інформаційного середовища, що гарантує безперервність освітніх та наукових процесів, надає зручний доступ до сервісів для всіх користувачів та розвиває систему аналітики даних для ефективного менеджменту.**

Стратегічна ціль цифрової трансформації передбачає створення сучасного цифрового екосередовища, що поєднує надійність існуючих баз даних із гнучкістю новітніх веб-технологій. Університет здійснює еволюційний перехід до глобального веб-простору, забезпечуючи цілодобовий доступ до сервісів та впроваджуючи багатомовні інтерфейси для міжнародної інтеграції. Цифровізація стає фундаментом для прозорого управління на основі даних (data-driven management), гарантуючи при цьому інформаційну безпеку та безперервність освітніх та наукових процесів під час модернізації системи.

Амбіція цілі полягає у перетворенні Університету на сучасний цифровий хаб із єдиним веб-орієнтованим екосередовищем, що гарантує прозорість управління, безпеку даних та безбар'єрний доступ до освітніх сервісів у глобальному просторі шляхом поетапної заміни застарілих локальних інтерфейсів на єдиний веб-портал доступу до послуг університету; забезпечення повноцінної двомовності всіх інформаційних систем для реальної інтернаціоналізації освітньо-наукового процесу; автоматизація управлінського документообігу та надання доступу до даних у режимі реального часу; побудови системи прийняття рішень на основі автоматизованої бізнес-аналітики та консолідованих даних; створення комплексної системи кіберзахисту та забезпечення безперервності роботи сервісів; розвитку цифрової культури та компетентностей учасників освітнього процесу. Ключовими напрямками реалізації цілі є:

- ✓ Розбудова єдиної цифрової екосистеми (Web-Centric Architecture);
- ✓ Цифрова інтернаціоналізація та сервісність;
- ✓ Впровадження управління на основі даних (Data-Driven Management).

Ключові напрями реалізації цілі / Key Areas of Implementation

Ключовий напрям /Опис

1 Розбудова єдиної цифрової екосистеми (Web-Centric Architecture)

Еволюційна трансформація архітектури інформаційної системи університету шляхом створення інтегрованого веб-порталу, що виступає єдиною точкою входу до всіх цифрових сервісів. Процес включає поетапну заміну застарілих локальних інтерфейсів на сучасні веб-модулі, забезпечення безшовного доступу до даних (Single Sign-On) та інтеграцію різнорідних програмних компонентів у цілісне середовище, яке гарантує стабільність роботи критичних бізнес-процесів та збереження історичної цілісності баз даних.

Ініціативи

1.1 Проведення технічного аудиту наявної архітектури інформаційної системи Університету (ICU) та структури бази даних Firebird для інвентаризації критичних бізнес-процесів і визначення пріоритетності перенесення модулів у веб-середовище.

1.2 Обрання та розгорнення базової програмної платформи (OpenSource CMS/Framework) для нового веб-порталу, затвердження стандартів інтерфейсів та протоколів безпечної взаємодії з наявною базою даних.

1.3 Розроблення та впровадження системи єдиної автентифікації (Single Sign-On) та рольового доступу, що забезпечить централізоване керування правами користувачів (студенти, викладачі, співробітники) у всіх цифрових сервісах університету.

1.4 Реалізація поетапної розробки та запуску веб-модулів (електронний деканат, кабінет вступника, особисті кабінети студента та викладача) із паралельним тестуванням та поступовим виведенням з експлуатації застарілих локальних інтерфейсів.

1.5 Розроблення технічної документації нової архітектури системи та регламентів адміністрування для забезпечення інституційної пам'яті та сталості підтримки програмного забезпечення.

2 Цифрова інтернаціоналізація та сервісність

Усунення цифрових та мовних бар'єрів в освітньо-науковому процесі через впровадження повноцінної багатомовності (українська/англійська) в усіх користувацьких інтерфейсах. Ініціатива включає створення персоналізованих електронних кабінетів, адаптованих для потреб іноземних здобувачів вищої освіти і партнерів, розвиток дистанційних сервісів для отримання довідок, подання заяв та академічної мобільності, що формує інклюзивне, відкрите та зручне цифрове середовище, доступне 24/7 з будь-якої точки світу.

2.1 Розроблення та інтеграція архітектурного механізму багатомовності для інтерфейсу та довідників бази даних (назви дисциплін, освітніх програм, підрозділів), забезпечення повної дзеркальної підтримки української та англійської версій контенту сайту Університету.

2.2 Створення адаптованого англomовного цифрового кабінету для іноземного здобувача освіти, що супроводжує його на всіх етапах: від подання заявки на вступ та візової підтримки до моніторингу поточної успішності та розкладу.

2.3 Впровадження модулю дистанційних адміністративних послуг (E-Services), який дозволить користувачам онлайн замовляти академічні довідки, транскрипти, подавати заяви на поселення в гуртожиток та оформлювати документи для академічної мобільності.

2.4 Створення двомовної бази знань (Knowledge Base) та системи відеоінструкцій для швидкої адаптації міжнародних користувачів до цифрових інструментів університету та зниження навантаження на підрозділи підтримки.

3 Впровадження управління на основі даних (Data-Driven Management)

Розбудова комплексної системи бізнес-аналітики та звітності, що дозволяє трансформувати накопичені університетом великі масиви даних у якісні управлінські рішення. Напрямок передбачає автоматизацію формування звітності для деканатів та адміністрації, впровадження інструментів моніторингу якості освітнього процесу в реальному часі, а також забезпечення високих стандартів кібербезпеки та захисту персональних даних при переході до відкритих веб-технологій.

3.1 Проектування та впровадження модулю автоматизованої генерації регламентованої звітності (накази, відомості, статистичні довідки та ін.) безпосередньо з бази даних для мінімізації ручної обробки інформації.

3.2 Розроблення інтерактивних аналітичних дашбордів (BI-інструменти) для керівництва Університету, що візуалізують ключові показники діяльності (успішність, рух контингенту, виконання навантаження) в режимі реального часу для оперативного реагування.

3.3 Реалізація багаторівневої системи захисту даних при роботі через веб-інтерфейс, включаючи шифрування трафіку, захист від SQL-ін'єкцій та обов'язкове логування (Audit Trail) усіх дій користувачів із персональними даними.

3.4 Запровадження автоматизованого алгоритму верифікації та валідації даних на етапі введення для гарантування цілісності та достовірності інформації, яка використовується для стратегічного планування та акредитаційних процесів.

Ключові показники успіху / Індикатори досягнення цілі

Key Measures of Success / Indicators

- ✓ Частка функціональних модулів ІСУ, перенесених на веб-архітектуру (Web-Centric Architecture).
- ✓ Рівень покриття інтерфейсів системи дзеркальною англomовною локалізацією.
- ✓ Кількість впроваджених ВІ-інструментів (аналітичних дашбордів) для data-driven менеджменту.
- ✓ Відсоток користувачів, охоплених єдиною системою автентифікації (Single Sign-On) та рольовим доступом.
- ✓ Частка регламентованої звітності, що генерується автоматично (безпосередньо з БД Firebird).
- ✓ Кількість (частка) виведення з експлуатації застарілих локальних інтерфейсів (Legacy Systems Retirement Rate).
- ✓ Кількість реалізованих дистанційних E-Services для іноземних здобувачів вищої освіти та партнерів.
- ✓ Рівень доступності цифрових сервісів (System Uptime/SLA) та швидкість відновлення (RTO).
- ✓ Відсоток валідованих даних, інтегрованих у єдину цифрову екосистему.
- ✓ Кількість автоматизованих бізнес-процесів деканатів та кадрових служб (CRUD-операції через веб-портал).

Зв'язок з іншими стратегічними цілями та принципами Університету

Linkages with Other Strategic Goals and University Principles

Стратегія інтернаціоналізації – Забезпечення повноцінної двомовності (українська/англійська) всіх інформаційних систем, створення адаптованих цифрових кабінетів для іноземних здобувачів вищої освіти та підтримка академічної мобільності через E-Services.

Стратегія освітньої діяльності – Гарантування безперервності освітніх процесів, впровадження інструментів моніторингу якості освіти (успішність, навантаження) в реальному часі та забезпечення безбар'єрного доступу до сервісів.

Стратегія ефективного управління – Перехід до прозорого управління на основі даних (Data-Driven Management), автоматизація управлінського документообігу та впровадження бізнес-аналітики (ВІ-інструментів) для прийняття рішень.

Стратегія розвитку людського капіталу – Розвиток цифрової культури та компетентностей викладачів і співробітників, а також мінімізація рутинної ручної роботи через автоматизацію звітності.