

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
ЗАПОРІЗЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

**В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**
на 2023-2025 роки

Затверджено рішенням Вченої ради
Запорізького національного університету
(протокол № 6 від 31.01.2023)

Введено в дію з 01.02.2023
наказом ректора № 37 від 01.02.2023

Запоріжжя, 2023



1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Характер і **мета** Стратегії розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України (далі – Стратегія) зумовлені реаліями, у яких діє Запорізький національний університет із початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України. Війна, розпочата нашим історичним ворогом, кинула виклик самому існуванню нашої держави, її суверенітету і соборності, здійснила руйнівний вплив на економіку країни, поставила під загрозу життя і здоров'я учасників освітнього процесу, спричинила масштабні демографічні втрати тощо.

У цих безпрецедентно важких умовах університет має не лише зберегти досягнення попередніх років, але й забезпечити умови для сталого, а найголовніше – випереджального розвитку. Адже нинішні студенти братимуть найактивнішу участь у розбудові повоєнної України як повноправного члена Європейського Союзу. Незворотність нашого цивілізаційного вибору, юридично закріплена із набуттям Україною статусу кандидата в члени ЄС, унеможливорює стратегічне планування діяльності Запорізького національного університету без урахування тієї нової європейської реальності, у якій житимуть наші випускники.

Визнаючи відповідальність, покладену на заклади вищої освіти України в цей доленосний історичний момент, Запорізький національний університет визначає свою **місію** як Pro Futuro («заради майбутнього») і вбачає її у формуванні якісного людського капіталу задля повоєнного відновлення держави та повноцінного представлення України в європейській спільноті.

Відповідно, **візія** Запорізького національного університету відбиває його прагнення стати університетом майбутнього в усіх сферах діяльності: освіті, науці, міжнародній діяльності, громадському служінні, розвитку технологій та формуванні ціннісної парадигми випускників. Цим зумовлена структуризація змісту стратегії за **6 програмами**:

- освіта заради майбутнього;
- наука заради майбутнього;
- інтернаціоналізація заради майбутнього;
- університет і громада: партнерство заради майбутнього;
- технології заради майбутнього;
- цінності заради майбутнього.

Враховуючи турбулентність воєнного часу, Запорізький національний університет (далі – Університет) вважає за доцільне визначити **цілі та завдання** цієї Стратегії за кожною з вищеназваних шести програм на двох рівнях планування: стратегічному й тактичному (операційному). У той час як горизонт стратегічного цілепокладання охоплює десять років, операційні цілі, завдання й результати встановлюються на період у три роки і значною мірою обумовлюються необхідністю пом'якшення ризиків воєнного часу.

Ефективність реалізації Стратегії перевірятиметься за допомогою ключових індикаторів досягнення поставлених операційних цілей та моніторингових заходів. Прогнозовані показники Стратегії визначалися з урахуванням результатів діяльності Університету за попередні 5 років, результатів SWOT-аналізу структурних підрозділів і органів студентського самоврядування, показників Університету в консолідованому рейтингу та результатів їх порівняння з досягненнями університетів схожого профілю на всеукраїнському й міжнародному рівні.

Положення Стратегії узгоджено з вимогами:

- Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр., затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р;
- Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019;
- Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегії людського розвитку» від 02 червня 2021 року № 225;
- Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року від 03 березня 2021 року № 179;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» від 17 лютого № 365;
- Закону України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII;
- Закону України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII;
- Закону України «Про фахову передвищу освіту» від 27 жовтня 2022 року № 2745-VIII;
- Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 01 січня 2023 року № 2842-IX;
- Закону України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки» від 05 лютого 2023 року № 2623-III;
- Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 27 грудня 2019 року № 4312-VI;
- Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII;

Із урахуванням змін в інституційно-правовому регулюванні освітньої сфери України в умовах воєнного стану, положення цієї Стратегії узгоджено з вимогами:

- Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII (зі змінами та доповненнями);
- Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/202210, затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX;
- Закону України «Про основи національного спротиву» від 12 червня 2022 року № 1702-IX;
- Закону України «Про особливості трудових відносин в умовах воєнного стану» від 19 липня 2022 року № 2136-IX;
- наказу МОН України «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану» від 07 березня 2022 року № 235.

Із метою забезпечення розвитку Університету як повноправного учасника Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, цілі і завдання цієї Стратегії узгоджено із засадничими принципами Болонського процесу, вимогами Римського міністерського комюніке від 19 листопада 2020 р., пріоритетами дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору, затвердженої наказом МОН України від 10 лютого 2021 р. № 167.

2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Із 24 лютого 2022 р. Університет, як і вся країна, функціонує в екстремальних умовах. Близькість закладу до лінії фронту, стрімка окупація ворогом до 71% території Запорізької області і спричинений цим значний відтік населення, руйнування регіональної інфраструктури, зокрема, значної кількості промислових підприємств-роботодавців створюють додаткові ризики, якими частково зумовлена втрата Університетом позицій у національних рейтингах. Зокрема, у рейтинговому оцінюванні «Топ-200 Україна 2022» Університет посів 42 місце (порівняно з 21 місцем у 2021 році).

Серед **«сильних сторін» Університету**, що уможливили відносно невелике зниження ключових показників за основними напрямками діяльності вишу, варто вказати такі:

Ядро освітньої пропозиції Університету складають **якісні, конкурентоспроможні освітні програми**, що користуються стабільним попитом навіть за умов тривалої фінансової кризи. Це підтверджується, зокрема, високими показниками працевлаштування випускників (не нижче 80%) і обсягами набору на перші курси бакалаврату (2330 осіб, середній показник за попередні 4 роки – 2524) й магістратури (447 осіб, середній показник за попередні 4 роки – 535).

- **Система підготовки кадрів вищої кваліфікації** Університету визнана в межах країни (35% контингенту – здобувачі з інших регіонів України та з інших країн), є фінансово ефективною (обсяг надходжень за 2022 р. склав 7 млн 984 тис 577 грн) і відзначається високою результативністю (близько 40% успішних захистів впродовж 1 року після завершення аспірантури і близько 60% – докторантури; середній часовий інтервал між завершенням аспірантури/докторантури і захистом дисертації складає 2/3 роки).
- **Розвинена корпоративна культура і згуртованість колективу** дозволили Університету втримати показники кадрового забезпечення ключових напрямів діяльності в умовах воєнної турбулентності. Кадрові втрати Університету є порівняно незначними. Упродовж 2022 р. вибуло з Університету з різних причин 68 науково-педагогічних працівників, із них: 6 докторів наук, професорів, 60 кандидатів наук, доцентів. За цей же час прибуло до Університету 35 науково-педагогічних працівників, із яких: 5 докторів наук, професорів та 20 кандидатів наук, доцентів.
- **Ресурсна база для провадження діяльності в дистанційному форматі** забезпечила неперервність функціонування Університету в умовах війни.
- **Високий рівень організаційно-фінансового забезпечення**, зокрема, комплекс вжитих антикризових заходів, робота з контингентом, оптимізація ресурсів, диверсифікація каналів надходження коштів дозволили Університету не лише продовжити виплату підвищених посадових окладів науково-педагогічним працівникам та педпрацівникам та зберегти виплати штатним працівникам за наукові ступені та вчені звання у граничному розмірі, але й виконати взяті на себе зобов'язання щодо стимулюючих виплат за

наукові досягнення, передбачених колективним договором. Внаслідок вжитих заходів Університет залишається одним із небагатьох закладів вищої освіти України, які не скористалися правовими підставами щодо призупинення окремих положень Колективного договору, зокрема, у частині матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників. Загалом, середня заробітна платня науково-педагогічних працівників Університету у 2022 р. залишалася вищою за середню заробітну платню по регіону.

- **«Слабкі (проблемні) сторони»** діяльності Університету, здатні істотно погіршити його становище у середньостроковій перспективі, включають такі позиції:
- **Географія контингенту** Університету охоплює переважно Запорізьку область і прилеглі райони сусідніх областей, що в умовах окупації більшої частини Запорізької області та значного відтоку населення ставить під загрозу збереження обсягів набору.
- Водночас, **низький рівень інтернаціоналізації** гальмує повноцінну інтервенцію Університету на міжнародний ринок освітніх послуг, диверсифікацію джерел надходжень, якісний розвиток освітньої пропозиції, наукової діяльності тощо.
- **Матеріально-технічна база Університету** за окремими напрямками підготовки фахівців і провадження досліджень (природничі науки, комп'ютерні науки) не відповідає сучасним вимогам, що суттєво впливає на якість освітньої й наукової діяльності за цими напрямками.
- **Якість освіти в дистанційному форматі**, падіння якої внаслідок пандемії COVID-19, за оцінками окремих експертів, сягає 30%, дедалі знижується через брак повноцінного методичного супроводу та технічні проблеми (нестабільність зв'язку й електропостачання).
- **Старіння кадрів, зокрема, кадрів вищої кваліфікації** (середній вік становить 50 років для НПП, 51 рік для керівної ланки) у поєднанні з обмеженими можливостями вертикального кар'єрного зростання (середній термін перебування на керівній посаді – 10-15 років) у перспективі ставить під загрозу кадрове забезпечення ключових напрямів діяльності, негативно впливає на ефективність використання робочого часу й трудових ресурсів загалом.

Серед **можливостей**, що відкриваються перед Університетом в контексті поточної ситуації, необхідно назвати такі:

- **Отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС**, що забезпечить країні доступ до європейського фінансування для гармонізації законодавства з європейськими нормами і для провадження реформ, зокрема, й у галузі освіти, і гарантуватиме залучення іноземних інвестицій в економіку України на її відбудову.
- **Небувалий рівень підтримки з боку міжнародної спільноти**, що забезпечує розширення застосування традиційних і появу нових інструментів фінансування освітньої й наукової діяльності закладу вищої освіти за рахунок міжнародних донорів.
- **Висока зацікавленість Україною у світі** створює нові можливості для розвитку освітніх програм та наукових проєктів із україністики, сприяє міжнародному співробітництву, підвищує впізнаваність та інформаційний вплив закладу вищої освіти на аудиторію за межами країни.
- **Антикризові заходи, вжиті державою** задля забезпечення стабільної діяльності закладів вищої освіти, що збільшують адаптивність і гнучкість Університету в умовах невизначеності, дозволяють створювати резерви й запас міцності.
- Із-поміж ключових **загроз** діяльності Університету в умовах воєнного часу першочергове значення мають:
- **Постійна загроза життю і здоров'ю учасників освітнього процесу**, що ускладнює повноцінну реалізацію поставлених завдань, погіршує психологічний стан студентів

і працівників, знижує їх працездатність і мотивацію, змушує витратити додаткові ресурси на дотримання вимог безпеки.

- **Демографічні трансформації** (скорочення кількості населення, зміна його вікової структури, міграційні процеси, зокрема, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та біженців), які позбавляють заклад вищої освіти їх традиційної бази для провадження профорієнтаційної діяльності та рекрутингу вступників.
- **Тривала економічна криза і падіння платоспроможності населення**, що ставлять під загрозу фінансову самодостатність закладу вищої освіти, який значною мірою залежить від надходжень від надання освітніх послуг.
- **Реструктуризація економіки, зокрема, зниження економічної ваги великих промислових підприємств Запорізького регіону**, що створює загрозу програмам дуальної освіти і виробничих практик, погіршує зв'язок з роботодавцями і знижує якість і конкурентоздатність окремих освітніх програм.

3. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ УНІВЕРСИТЕТУ

- Підвищення рівня позиціонування Університету у найбільш авторитетних вітчизняних рейтингах та міжнародному рейтингу Webometrics щонайменше на 20 пунктів за 10 років.
- Формування якісної й конкурентоспроможної освітньої пропозиції, яка гармонійно поєднує навчальну й наукову складові, враховує очікування й ціннісні орієнтири ключових стейкхолдерів і світові тренди.
- Генерація нових знань і корисних інтелектуальних продуктів, визнаних на національному й міжнародному рівні і здатних чинити якісні зміни у сферах їх застосування.
- Наскрізна інтернаціоналізація освітньої, наукової, управлінської сфер для забезпечення стандартів якості.
- Розвиток технологізованого середовища для оптимізації робочих процесів та урізноманітнення навчального досвіду.
- Забезпечення комплексних євроінтеграційних трансформацій суспільства через соціальну активність, практики академічної відкритості і громадське служіння.
- Формування проактивних громадян, свідомих своєї національної ідентичності та незворотності європейського вибору України.
- Збереження і подальший розвиток матеріальної бази Університету, її модернізація.

4. ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ НА 2023-2025 РОКИ

4.1. ОСВІТА ЗАРАДИ МАЙБУТНЬОГО

Ключова проблема 1: Ризики зниження якості освіти.

Операційна ціль 1: Забезпечення якісної дистанційної освіти в умовах воєнного часу.

Завдання:

- оновлення змісту освітніх програм із урахуванням потреб ринку праці, вимог роботодавців та економічних реалій воєнного часу; впровадження змістових модулів, окремих курсів, тематичних блоків дисциплін, орієнтованих на потреби воєнного часу;
- впорядкування змісту «кошиків» вибіркових дисциплін та індивідуальних освітніх траєкторій студента;
- урізноманітнення досвіду навчання в дистанційному форматі;
- перехід від аналізу формальних показників наповнення сторінок електронних навчальних курсів на платформі Moodle до комплексного оцінювання їх якості;
- інституціоналізація академічної мобільності, зокрема, у форматах віртуальної мобільності та blended learning (змішаного навчання).
- використання можливостей міжнародного співробітництва задля підвищення якості освіти, зокрема, шляхом реалізації проектів Erasmus+ із розвитку потенціалу вищої освіти за напрямом «Реформування й модернізація освітніх програм»;
- розробка механізму зарахування задокументованих результатів роботи за фахом як результатів виробничої практики;
- інтеграція результатів наукових досліджень науково-педагогічних працівників у освітні програми;
- розвиток матеріально-технічної бази для забезпечення освітньої діяльності за стратегічно важливими напрямками, зокрема, за рахунок фінансування в рамках міжнародних проектів;
- забезпечення повноцінної участі органів студентського самоврядування у визначенні задоволеності студентів якістю освітнього процесу;
- забезпечення повноцінної участі роботодавців у формуванні змістової складової освітніх програм і програмних результатів навчання, а також у викладанні окремих змістових модулів.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- інтегральний показник конкурентоздатності освітніх програм (раз на 3 роки);
- рівень задоволеності студентів змістом і якістю викладання вибіркових дисциплін;
- % електронних навчальних курсів, що здобули внутрішній сертифікат якості;
- кількість міжнародних партнерств за кожною освітньою програмою;
- % студентів, що мають досвід участі у програмах академічної мобільності, зокрема, у форматі віртуальної мобільності або blended learning;
- % студентів, які беруть участь у процедурах оцінки якості освіти;
- % фахівців-практиків, залучених до викладання, від загальної кількості науково-педагогічних працівників;
- % надходжень від проектів, спрямованих на розвиток матеріально-технічної бази;
- % акредитованих освітніх програм та результати акредитацій;
- результати опитувань ключових стейкхолдерів;

Ключова проблема 2. Підвищені ризики щодо формування і збереження контингенту здобувачів освіти.

Операційна ціль 2. Збереження і збільшення контингенту за рахунок організаційної гнучкості, диверсифікації та «прихованого ресурсу».

Завдання:

- таргетування профорієнтаційної діяльності; широке висвітлення у профорієнтаційних матеріалах нових можливостей і спрощених вимог до вступу;
- розробка спеціальної освітньої пропозиції для вступників із числа внутрішньо переміщених осіб і біженців;
- забезпечення якісного асинхронного навчання;
- забезпечення швидкого входу на ринок праці шляхом практико-орієнтованого навчання, використання можливостей дуальної освіти.
- формування у студентів базових навичок і вмінь, потрібних для пошуку роботи за фахом;
- розвиток програм освіти й перекваліфікації дорослих у співпраці з міжнародними організаціями та державними установами;
- запровадження спільних бакалаврських і магістерських програм із закордонними закладами вищої освіти, зокрема, у рамках програми Erasmus+;
- перегляд освітньої пропозиції в напрямку переформатування або закриття збиткових освітніх програм із метою запобігання фінансових втрат та «розпорошення» контингенту.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- кількість вступників на кожні 100 поданих заяв;
- % курсів, адаптованих для асинхронного навчання;
- % студентів, що працевлаштувалися за фахом під час навчання;
- % дорослих здобувачів вищої освіти;
- кількість програм із компонентом дуальної освіти;
- кількість спільних бакалаврських та магістерських програм із закордонними закладами вищої освіти.

Ключова проблема 3. Кадрове забезпечення.

Операційна ціль 3. Формування простору для професійного розвитку кадрів.

Завдання:

- стимулювання міждисциплінарності та синергії в освітній та науковій діяльності науково-педагогічних працівників; заохочення міжфакультетських ініціатив, створення змішаних робочих (експертних) груп за окремими напрямками;
- розробка і впровадження програм розвитку підприємницького потенціалу / лідерства для науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу, програм взаємонавчання й колегіальної підтримки;
- розробка зручної електронної системи обліку та планування позааудиторного навантаження викладача;
- стимулювання участі науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу в програмах мобільності, у тому числі віртуальної мобільності; забезпечення участі адміністративно-управлінського персоналу в програмах job shadowing (навчання на робочому місці) на базі партнерських ЗВО;
- формування конкурентного середовища через проведення відкритого конкурсу дидактичної майстерності;
- вдосконалення критеріїв загальноуніверситетського рейтингу науково-педагогічних працівників як інструменту одержання об'єктивізованої інформації для управлінських рішень на рівні кафедр, факультетів, Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (далі – Інституту) та ректорату.

Індикатори досягнення операційної цілі 3:

- інтегральний показник вмотивованості й задоволеності науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу до та після відвідування заходів;
- кількісні показники участі у заходах;
- % міждисциплінарних і міжфакультетських ініціатив і заходів від загальної кількості заходів, проведених факультетами/Інститутом;
- динаміка рейтингових показників науково-педагогічних працівників.

Очікувані результати:

Головним результатом імплементації Стратегії у сфері освітньої діяльності має стати відчутне підвищення якості освіти, виражене в об'єктивних вимірних кількісних і якісних показниках.

За результатами впровадження Стратегії очікується суттєве підвищення конкурентоздатності освітніх програм на тлі скорочення їх кількості через переформатування, призупинення або ліквідацію фінансово неефективних, кадрово незабезпечених і стратегічно неважливих освітніх програм. Передбачається, що до 2025 р. не менше 50% освітніх програм, а в довгостроковій перспективі не менше 90% освітніх програм матимуть інтегральний показник конкурентоздатності вищий за середній. Показники акредитації освітніх програм становитимуть не менше 1 програми з оцінкою А (взірцево) і не менше 90% програм від загальної кількості програм, що підлягають акредитації, із оцінкою В.

«Кошики» вибірових дисциплін стануть більш впорядкованими, а зв'язок між вибіровими дисциплінами – більш наочним і зрозумілим (аж до формування блоків для здобуття додаткової спеціальності – minor), що полегшить орієнтацію студента у розмаїтті пропозицій і сприятиме більш відповідальному ставленню до вибору дисциплін. Рівень

задоволеності студентів організацією процесу вибору і змістом вибірових дисциплін до 2025 р. зросте до 80%.

Система оцінки якості електронних навчальних курсів сприятиме суттєвому підвищенню якості освіти в дистанційному форматі та урізноманітненню навчального досвіду студентів. Передбачається, що до 2025 р. принаймні 20% електронних навчальних курсів отримають внутрішній сертифікат якості, який надаватиметься на підставі експертного оцінювання змісту і методичного забезпечення електронних навчальних курсів.

За результатами реалізації Стратегії у довгостроковій перспективі кожний факультет/Інститут матиме щонайменше одне тривале та результативне міжнародне партнерство, результатами якого стануть програми академічного обміну, освітні та наукові проекти зі зовнішнім фінансуванням. За результатами міжнародної співпраці на рівні кафедра-факультет, кафедра-Інститут відсоток студентів, що мають досвід участі у програмах академічної мобільності, зокрема, у форматі віртуальної мобільності або blended learning, сягатиме 10 в середньому по Університету. Для цього передбачається, що до кінця 2025 р. факультети/Інститут розроблять стратегічні плани інтернаціоналізації, активізують наявні партнерські контакти і підготують щонайменше по 1 заявці на започаткування мобільності за двосторонніми угодами або в рамках програми Erasmus+.

Університет надаватиме факультетам/Інституту всебічну інформаційно-консультаційну підтримку для започаткування й розвитку спільних освітніх і освітньо-наукових програм із закордонними закладами вищої освіти. Передбачається, що до кінця 2025 р. в Університеті буде започаткована щонайменше 1 подібна програма в рамках Erasmus+ або Horizon2020.

Університет неухильно відстежуватиме вплив міжнародної співпраці на якісний розвиток структурних підрозділів. Щонайменше 10% коштів від проєктів міжнародної співпраці мають бути спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази підрозділів, задіяних у проєктах.

Одним із пріоритетів стратегічного розвитку Університету є практична орієнтованість навчання, яка має суттєво вплинути як на формат, так і на зміст навчання. Передбачається, що до кінця 2025 р. при проведенні аудиторних занять буде використаний широкий спектр освітніх технологій, які стимулюватимуть групове і самостійне виконання практичних завдань. Крім цього, Університет залучатиме фахівців-практиків до викладання окремих змістових модулів та створення на базі Університету центрів і представництв компаній-роботодавців.

Університет всебічно сприятиме набуванню студентами досвіду роботи за фахом під час навчання не лише через традиційні формати виробничої практики, але й шляхом упровадження програм дуальної освіти, стимулювання студентського підприємництва й самозайнятості, організації на базі Університету майданчиків для виробничого навчання, започаткування програми «асистент викладача». Передбачається, що до кінця 2025 р. такий досвід матимуть не менше 15% студентів. До кінця 2025 р. будуть розроблені й пілотовані курси з тайм-менеджменту, створення й просування резюме, створення портфоліо, навичок роботи зі спеціалізованими платформами для пошуку роботи, встановлення ділових контактів тощо. До викладання таких курсів широко залучатимуться випускники з досвідом роботи та зацікавлені організації-роботодавці. Для фінансування цієї ініціативи Університет залучатиме як власні ресурси, так і кошти міжнародних організацій-грантодавців та зацікавлених організацій-роботодавців.

Гостра проблема збереження контингенту вимагає від Університету операційної гнучкості у провадженні освітньої діяльності. Ґрунтовне дослідження і врахування потреб учнів і випускників шкіл (як внутрішньо переміщених осіб, так і біженців), має сприяти урізноманітненню освітньої пропозиції. До кінця 2025 р. відсоток курсів, адаптованих для асинхронного навчання, має становити не менше третини від загальної кількості, а наявність подібного формату навчання – чітко відображена у профорієнтаційних матеріалах.

Передбачається, що загальний обсяг набору на перші курси становитиме не менше 85 % від показників 2022 р.

Головними пріоритетами Університету в царині управління кадрами стануть питання якості кадрового забезпечення освітніх програм та розвитку науково-педагогічних і управлінських кадрів. З урахуванням зауважень та рекомендацій Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, особлива увага приділятиметься відповідності академічної та професійної кваліфікації науково-педагогічних працівників змісту дисциплін, які вони забезпечують. Планований показник релевантності кадрового забезпечення на кінець 2025 р. має становити 100%.

Для розширення кола наукових інтересів науково-педагогічних працівників Університет стимулюватиме міждисциплінарність та продуктивну синергію в освітній та науковій діяльності, заохочуватиме міжфакультетські ініціативи, зокрема, створення змішаних робочих (експертних) груп за окремими напрямками. Передбачається, що на кінець 2025 р. такими ініціативами буде охоплено не менше чверті науково-педагогічних працівників кожного факультету/Інституту.

Важливими інструментами забезпечення якісного зростання науково-педагогічних та адміністративних кадрів в умовах обмеження можливостей фізичної академічної мобільності мають стати самонавчання, взаємонавчання й колегіальна підтримка: відвідування занять колег, неформальний обмін досвідом, поширення кращих практик. Головними бенефіціарами подібних заходів мають стати молоді викладачі, 70% яких станом на кінець 2025 р. будуть охоплені такого роду ініціативами. Із іншого боку, започатковані Університетом у рамках національних і міжнародних проектів програми розвитку підприємницьких навичок та лідерства допоможуть науково-педагогічним працівникам ефективно комерціалізувати власні інтелектуальні продукти, а адміністративно-управлінському персоналу – будувати адміністративну кар'єру. Очікується, що до кінця 2025 р. в Університеті функціонуватиме принаймні 1 подібна програма, участь у якій візьмуть до 20 охочих.

4.2. НАУКА ЗАРАДИ МАЙБУТНЬОГО

Ключова проблема 1. Стратегічна нерегульованість наукової діяльності Університету.
Операційна ціль 1. Вдосконалення менеджменту наукової діяльності.

Завдання:

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку наукової діяльності з урахуванням умов воєнного стану;
- аудит наукового профайлу факультетів/Інститут на основі самооцінювання;
- тренінги з питань менеджменту наукової діяльності для деканів/директора Інституту, заступників деканів/директора Інституту з наукової діяльності, завідувачів кафедр;
- розробка і затвердження на основі експертного оцінювання 3-річних планів розвитку наукової діяльності факультетів/Інституту, проміжний та підсумковий контроль ефективності (бенчмаркінг) та організаційно-інформаційний супровід їх імплементації;
- розбудова і моніторинг ефективності ступеневого комунікаційного ланцюжку науково-дослідна частина-факультет/Інститут-кафедра;
- розвиток матеріально-технічної бази відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку наукової діяльності; створення можливостей для користування обладнанням на базі партнерських організацій;
- забезпечення індексації фахових видань Університету в Scopus та WoS.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- % науково-педагогічні працівники, як взяли участь у конкурсах наукових проєктів;
- кількість проєктів, що здобули фінансування;
- динаміка наукометричних показників (загальна кількість публікацій у Scopus і WoS, кількість публікацій у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника);
- Індекс Хірша;
- рівень комерціалізації наукових здобутків у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника;
- обсяги надходжень від наукової діяльності (бюджет, спецфонд);
- показник кореляції витрат на стимулювання наукової діяльності науково-педагогічних працівників факультету/Інституту з надходженнями від наукової діяльності;
- кількість видань Університету, індексованих у Scopus та WoS.

Ключова проблема 2. Кадрове забезпечення наукової діяльності (низька мотивація науково-педагогічних працівників, старіння кадрів, втрата наступності в рамках наукових шкіл).

Операційна ціль 2. Позичування наукової діяльності як платформи фінансового добробуту і кар'єрного зростання.

Завдання:

- розробка комплексної програми популяризації наукової діяльності, зокрема, із залученням зовнішнього фінансування від міжнародних організацій, що популяризують науку серед молоді;
- урізноманітнення форматів інформаційних заходів, диверсифікація каналів поширення інформації про наявні можливості наукової діяльності, таргетування інформаційного продукту;
- визначення й застосування дієвих інструментів ідентифікації талановитої молоді на ранніх рівнях;
- таргетовані програми роботи з талановитою молоддю за напрямками вдосконалення персонального наукового профайлу, розбудови наукової кар'єри, комерціалізації інтелектуальних продуктів;
- створення інституційних можливостей для академічної мобільності аспірантів і науковців, зокрема, у рамках програм Erasmus+ та Horizon Europe;
- кореляція співпраці Ради молодих вчених та Наукового товариства студентів, аспірантів і докторантів у напрямку популяризації наукової діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності аспірантури й докторантури шляхом акредитації освітньо-наукових програм;
- підвищення кваліфікації наукових керівників у рамках Школи наукового керівника.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % молодих науковців у загальній кількості науково-педагогічних працівників факультету/Інституту;
- співвідношення результативності наукової діяльності молодих вчених із загальною науковою результативністю факультету/Інституту;
- % молодих науковців на керівних адміністративних посадах факультетів/Інституту;
- показник плинності кадрів молодих вчених;
- % студентів, аспірантів і молодих науковців, залучених до реалізації проєктів із зовнішнім фінансуванням;

-
- % аспірантів і молодих науковців, які беруть участь у програмах академічної мобільності, зокрема, віртуальної академічної мобільності;
 - % захистів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії в межах нормативного терміну підготовки – 40%;
 - кількість науково-педагогічних працівників, задіяних у розробці та поданні проєктів за результатами участі в інформаційних заходах (у співвідношенні на 100 учасників);
 - показники комплексного аналізу фідбеку від учасників заходів, користувачів послуг та ЦА інформаційних продуктів.

Очікувані результати:

Головним результатом імплементації Стратегії у царині наукової діяльності стане ґрунтовне переосмислення і пріоритизація ролі наукової складової у профілі як окремого науково-педагогічного працівника, так і Університету загалом. Перехід до наскрізного стратегічного планування наукової діяльності, впровадження дієвих інструментів контролю якості управління нею, координація зусиль підрозділів, моніторинг ефективності стимулюючих заходів, бенчмаркінговий підхід як засіб підвищення ефективності наукової роботи факультетів/Інституту, за очікуваннями, призведе до зростанні кількості науково-педагогічних працівників, які беруть участь у конкурсах наукових проєктів, на 20% до кінця 2025 р. За результатами злагодженої роботи підрозділів буде створено щонайменше 2 канали мобільності для аспірантів у рамках програми Erasmus+.

Зосередження уваги на стратегічно важливих в умовах воєнного стану темах і напрямках наукових досліджень, консолідація зусиль щодо кадрового і ресурсного забезпечення таких досліджень призведе до стабільного зростання кількості проєктів, які здобувають фінансування, показників комерціалізації наукових здобутків у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника, а відповідно, й обсягів надходжень від наукової діяльності.

Оскільки довгострокові перспективи наукової діяльності значною мірою визначаються успішністю залучення до неї молодих фахівців і забезпеченням наукової наступності в рамках наукових шкіл, окремий пакет заходів буде спрямовано на омолодження наукового колективу. Цільова підтримка талановитої молоді, орієнтація у роботі студентських осередків наукової роботи не стільки на кількісні, скільки на якісні показники, урізноманітнення форматів промоційних і тренінгових заходів (як-от, Школа молодого науковця), налагодження співпраці Ради молодих вчених та Наукового товариства студентів, аспірантів і докторантів призведе до стабільного зростання результативності молодих вчених.

Відсоток молодих вчених у загальній кількості науково-педагогічних працівників факультету/Інституту та на керівних адміністративних посадах факультетів/Інституту в довгостроковій перспективі зросте до 30. Реальні перспективи кар'єрного зростання у сукупності з механізмами фінансового стимулювання мають стабілізувати, а в перспективі знизити показник плинності кадрів молодих вчених.

Заходи зі забезпечення контролю якості наукових досліджень, інформаційна підтримка, консультативний супровід, фінансове стимулювання видавничої діяльності Університету та публікаційної діяльності окремих науково-педагогічних працівників призведуть до позитивних змін у динаміці наукометричних показників. Очікується щорічне збільшення кількості публікацій науковців у Scopus і WoS на 20% порівняно з попереднім роком. Щонайменше два періодичних наукових видання Університету отримають індексацію у наукометричних базах Scopus та WoS.

У напрямку підготовки наукових кадрів об'єктивним показником успішності імплементації стратегії стане акредитація не менше 20 освітньо-наукових програм на 3 рівні вищої освіти та зростання відсотку дисертацій, успішно захищених впродовж 1-3 років

після закінчення аспірантури/докторантури. Особлива увага приділятиметься підготовці наукових керівників нової генерації як продовжувачів традицій і потенційних засновників нових наукових шкіл. За очікуваннями, заходами Школи наукового керівника до кінця 2025 р. має бути охоплено 60% науковців, які провадять або планують наукове керівництво роботами аспірантів.

4.3. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЗАРАДИ МАЙБУТЬОГО

Ключова проблема 1. Інтернаціоналізація носить спорадичний характер – поодинокі ініціативи не розвиваються у стійкі довготривалі партнерства

Операційна ціль 1. Координація зусиль і консолідація ресурсів для започаткування стратегічних партнерств

Завдання:

- аудит поточного стану, визначення потенційних «зон зростання» та проблемних зон інтернаціоналізації;
- визначення стратегічних пріоритетів розвитку інтернаціоналізації з урахуванням умов воєнного стану; розробка і впровадження дієвої стратегії інтернаціоналізації на рівні кафедри, факультету/Інституту, університету;
- залучення фахівців гуманітарного спрямування до участі у міжнародних проєктах із метою популяризації мовної і культурної самобутності українців, інтеграції знань українознавчого спрямування в європейський культурний простір;
- запровадження проєкту «Українознавчі студії у контексті розвитку європейської культури»;
- налагодження співпраці з діаспорами українців у різних країнах світу;
- впровадження механізмів контролю й забезпечення якості інтернаціоналізації;
- організаційно-інформаційне забезпечення: річне планування діяльності; календар участі у конкурсах; вдосконалення комунікаційного ланцюжку;
- кадрове забезпечення: комплектування відділу міжнародних зв'язків; тренінги для співробітників відділу та організація стажувань співробітників відділу на базі міжнародних відділів партнерських закладів вищої освіти; організація тренінгів із питань підготовки заявок на участь у міжнародних проєктах;
- якісний розвиток наявних стратегічних партнерств; активізація партнерства Університету з університетами, фондами, установами міст-побратимів Запоріжжя.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- динаміка кількісних показників аудиту: кількість укладених угод про співробітництво (із них % угод, за якими впродовж звітного періоду провадилася діяльність); кількість студентів і науково-педагогічних працівників, які взяли участь у програмах академічної мобільності (фізичної й віртуальної) – вхідна й вихідна мобільність; кількість міжнародних проєктів та обсяги надходжень від них (із них % проєктів, започаткованих за результатами академічної мобільності науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу); кількість іноземних громадян серед здобувачів вищої освіти та обсяги надходжень від організації навчання іноземних громадян;
- динаміка якісних показників аудиту: рівень впливу реалізованих угод і проєктів на діяльність окремих структурних підрозділів і Університету загалом; рівень впливу міжнародних стажувань науково-педагогічних працівників на розвиток кафедр і

факультетів/Інституту; рівень задоволеності студентів досвідом академічної мобільності (організаційна й змістова складова); рівень задоволеності учасників тренінгів; рівень формального визнання результатів академічної мобільності студентів і науково-педагогічних працівників; рівень задоволеності іноземних громадян досвідом навчання в Університеті (організаційна й змістова складова).

Ключова проблема 2. Неможливість повноцінної інтеграції на міжнародний ринок освітніх послуг та у Європейський освітній простір через брак англомовної освітньої пропозиції.

Операційна ціль 2. Формування англомовного освітнього середовища.

Завдання:

- розробка англомовних програм або курсів (в обсязі щонайменше 30 кредитів на рік) на кожному факультеті/Інституті;
- розробка і впровадження англомовних версій освітніх програм, що користуються попитом з боку іноземців;
- переорієнтація мети програми мовної підготовки науково-педагогічних працівників зі здобуття сертифікату на розробку англомовного курсу;
- приведення англомовної версії вебсайту у відповідність до україномовної; логічне й структуроване представлення англомовної освітньої пропозиції на електронних ресурсах Університету;
- підвищення якості мовної підготовки студентів; забезпечення участі студентів в англомовних курсах на базі партнерських закладів вищої освіти; залучення викладачів із партнерських закладів вищої освіти до проведення занять англійською мовою в дистанційному форматі; заохочення участі студентів у курсах на платформах Coursera та аналогічних.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % науково-педагогічних та адміністративних працівників із рівнем англійської B2 і вище;
- кількість англомовних курсів у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника з рівнем англійської B2;
- % студентів із рівнем англійської B2 і вище;
- % студентів, які впродовж року прослухали англомовний курс в Університеті / у партнерському закладі вищої освіти / на платформі Coursera;
- % регулярно оновлюваних матеріалів, представлених на сайті англійською мовою;
- динаміка кількості іноземних громадян серед здобувачів вищої освіти.

Очікувані результати:

За результатами виконання поставлених завдань очікується стабільне зростання кількісних показників ефективності міжнародної діяльності. Відсоток угод, за якими впродовж звітного періоду провадилася активність, зростає до 50. Кількість студентів і науково-педагогічних працівників, які взяли участь у програмах академічної мобільності (як фізичної, так і віртуальної), зростає на 25% для вихідної мобільності і на 10% – для вхідної, зокрема, за рахунок розвитку англомовної освітньої пропозиції, реалізації стратегічних партнерств із університетами Білефельд (Німеччина) та Дю Мен (Франція), відкриття нових каналів мобільності в рамках програми Erasmus+ та реалізації проєктів Erasmus+ з розвитку потенціалу вищої освіти. Кожний факультет/Інститут матиме в активі щонайменше один міжнародний командний проєкт, фінан-

сований закордонними організаціями-грантодавцями. За результатами розвитку англомовної освітньої пропозиції кількість іноземних громадян, які здобувають освіту в Університеті, зростає на 20% порівняно з показниками 2021 р., а рівень їх задоволеності навчанням зростає до 80%.

Постійний моніторинг якісних показників інтернаціоналізації має засвідчити й виміряти якісний вплив міжнародної співпраці на розвиток факультетів/Інституту і структурних підрозділів: поширення кращих практик, започаткування нових програм, імплементацію нових методів і підходів тощо. Індикаторами подібного впливу можуть стати спільні публікації з іноземними колегами (збільшення на 10% у порівнянні з показниками 2021 р.), диверсифікація і ускладнення форматів міжнародного співробітництва (від конференцій до спільних публікацій, наукових і освітніх проєктів, де останні стосуватимуться вдосконалення методологій, модернізації освітніх програм, започаткування програми подвійного диплому бакалаврату/магістратури тощо), організаційні вдосконалення за рахунок впровадження кращих закордонних практик, гармонізація управлінської й організаційної структури відповідно до принципів Європейського освітнього й наукового простору.

Суттєву роль у якісному зростанні факультетів/Інституту і структурних підрозділів у напрямку інтернаціоналізації відіграє програма тренінгів із питань підготовки проєктних заявок для участі у міжнародних конкурсах: нею передбачається охопити до 50% науково-педагогічних працівників, рівень задоволеності нею має сягнути 80%, а кількість успішних заявок зростатиме на 10% щороку. До проведення тренінгів у рамках програми планується широко залучати представників проєктних команд із досвідом успішної реалізації міжнародних проєктів.

Важливою запорукою інтернаціоналізації Університету стане формування функціонального англомовного освітнього середовища, де до 70% науково-педагогічних працівників володіє англійською мовою на рівні B2 і вище, причому до 40% науково-педагогічних працівників із рівнем англійської B2 і вище викладають щонайменше 1 англомовний курс, а англомовний освітній компонент на 1 факультет/Інститут становить не менше 30 кредитів ECTS. Саме цей показник стане ключовим в оцінці ефективності програми мовної підготовки науково-педагогічних працівників Університету і безпосередньо впливатиме на зміст, обсяг, тривалість і фінансування програми.

Передбачається, що внаслідок вжитих заходів із розвитку англомовного освітнього середовища, зокрема, якісного переформатування програм мовної підготовки студентів, до 30% студентів Університету (за винятком студентів факультету іноземної філології) матимуть рівень англійської B2 і вище; до 15% здобудуть досвід вивчення дисциплін англійською мовою в Університеті, одному з партнерських закладів вищої освіти або на платформі Coursera чи аналогічній.

4.4. УНІВЕРСИТЕТ І ГРОМАДА: ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ МАЙБУТНЬОГО

Ключова проблема 1. Недостатній рівень медіа-присутності Університету.

Операційна ціль 1. Підвищення індексу медіа-присутності, впізнаваності Університету, довіри до університету як осередку експертної думки.

Завдання:

- програма позиціонування науково-педагогічних працівників як публічних інтелектуалів;
- планування й диверсифікація медійної політики з урахуванням фактору впливу;
- розробка й популяризація якісних і популярних MOOC-курсів для цифрових освітніх платформ (Prometheus та ін.);
- брендбук Університету.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- кількість науково-педагогічних працівників, які впродовж року публікують щонайменше 1 авторську колонку, аналітичний або науково-популярний матеріал на провідних національних медіа-ресурсах – 10%;
- кількість новин і публікацій про Університет у рейтингових виданнях та на популярних медіаплатформах; статистика переглядів;
- кількість унікальних переглядів вебсайту Університет та сторінок університету в соцмережах; кількість підписників сторінок закладу в соціальних мережах;
- показники рейтингу Webometrics;
- результати опитувань різних цільових груп.

Ключова проблема 2. Недостатній рівень відкритості Університету для громади.
Операційна ціль 2. Імплементация моделі «відкритого університету».

Завдання:

- надання вільного доступу до окремих курсів або модулів освітніх програм;
- організація відкритого лекторію Університету;
- тренінги для науково-педагогічних працівників із питань організації освіти дорослих; розробка комерційних короткострокових курсів для дорослих у форматі МООС;
- заснування спільно із Сумським державним університетом, Маріупольським державним університетом, Бердянським державним педагогічним університетом та Буковинським державним медичним університетом Альянсу відкритих університетів для урізноманітнення освітньої пропозиції для дорослих, створення спільної системи сертифікації курсів, реалізації спільних проєктів;
- розробка віртуальних екскурсій музеями Університету;
- розширення освітньої пропозиції для дорослих на базі Центру післядипломної освіти ЗНУ відповідно до соціального запиту та вимог ринку праці;
- забезпечення участі у державних програмах із реінтеграції на ринок праці внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих військовослужбовців тощо.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- кількість вільних слухачів із числа дорослих осіб;
- кількість курсів відкритого лекторію, комерційних короткострокових курсів;
- кількість унікальних відвідувачів відкритого лекторію та комерційних короткострокових курсів;
- % надходжень від різних форматів освіти дорослих від загальної кількості надходжень за освітню діяльність (спецфонд).

Ключова проблема 3. Недостатній рівень фандрейзінгової діяльності в Університеті.

Операційна ціль 3. Започаткування фандрейзінгової діяльності як системної практики.

Завдання:

- створення ГО/НГО для здійснення фандрейзінгових кампаній, зокрема, через крауд-фандінгові платформи;
- аналіз охоплення ринку донорів та визначення потенціалу його розширення; визначення ефективних каналів і форматів комунікації з потенційними донорами;

-
- створення спілки «друзів університету» з числа випускників, організацій-партнерів, інфлюенсерів, лідерів громадської думки;
 - програма заохочення цільових пожертв на розвиток Університету.

Індикатор досягнення операційної цілі 3:

- % надходжень із фандрейзингової діяльності.

Очікувані результати:

За результатами реалізації програми очікується зростання індексу медіаприсутності й впізнаваності Університету в середньому на 10 пунктів. У рейтингу Webometrics Університет повернеться на позиції у другій десятці, втрачені з початком пандемії COVID-19. Цьому сприятиме диверсифікація медійної політики з урахуванням фактору впливу, імплементація політики відкритості університету, діяльність відкритого лекторію Університету, популяризація віртуальних екскурсій музеями Університету тощо.

До 10% науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу Університету будуть представлені на національних медіаресурсах як запрошені експерти, популяризатори науки, автори колонок думок.

Станом на кінець 2025 р. на платформі Prometheus буде розміщено щонайменше два курси, розроблені за участі науково-педагогічних працівників Університету.

Заходи з підвищення медіаприсутності й впізнаваності, програма відкритості в сукупності з розробкою брендбуку Університету очікувано забезпечать підґрунтя для провадження фандрейзингової діяльності Університету, що видається перспективним в контексті підвищення уваги до України з боку світової спільноти. Із огляду на те, що Університет не має досвіду фандрейзингової діяльності як системної практики, очікується, що відсоток від неї у сукупних надходженнях станом на 2025 р. буде незначним, а ключовими індикаторами в оцінці успішності реалізації операційної цілі 3 стануть розбудова організаційної структури для провадження такої діяльності і здобутий досвід.

4.5. ТЕХНОЛОГІЇ ЗАРАДИ МАЙБУТЬОГО

Ключова проблема 1. Цифрові навички науково-педагогічних працівників та адміністративного персоналу недостатні для повноцінного провадження діяльності у дистанційному форматі.

Операційна мета 1. Сучасні методи роботи для цифрового світу.

Завдання:

- аудит рівня розвитку цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу;
- встановлення й закріплення вимог до рівня розвитку цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу відповідно до посади;
- організація тренінгів із підвищення цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу;
- сприяння формуванню «цифрового мислення» у студентів і фахівців.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- % науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу, які відповідають вимогам до рівня розвитку цифрових компетенцій;
- моніторинг ефективності використання цифрового середовища через аналіз кількісних показників скорочення виробничого циклу, зменшення кількості помилок при роботі з даними, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення часових і матеріальних витрат тощо.

Ключова проблема 2. Низький рівень адаптації Університету до екстремальних умов.
Операційна ціль 2. «Університет незламності».

Завдання:

- забезпечення стабільного доступу до мережі інтернет на кампусі;
- забезпечення важливих вузлів університетської інфраструктури резервними джерелами електроживлення;
- перехід на хмарні технології задля забезпечення безперебійного доступу до баз даних; організація резервного копіювання баз даних;
- розвиток матеріально-технічної бази для генерування власного медійного продукту (медіастудія);
- захист персональних даних;
- облаштування «пункту незламності» на кампусі;
- реалізація програми енергозбереження в Інституті.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % охоплення корпусів Університету і гуртожитків;
- ступінь автономності ключових інфраструктурних вузлів;
- % баз даних, доступних через хмарні технології;
- % скорочення споживання теплової енергії та електроенергії.

Ключова проблема 3. Недостатній рівень цифровізації робочого середовища впливає на якість управлінських рішень через уповільнений доступ до інформації.

Операційна ціль 3. Єдина багатофункціональна оболонка для електронного документообігу, звітування, обліку.

Завдання:

- розробка концепції цифровізації робочого середовища;
- організація «цифрових робочих місць»;
- впровадження оновленої системи «Деканат»;
- впровадження повноцінної системи електронного документообігу з функцією цифрового підпису;
- впровадження електронних систем формування розкладу;
- впровадження автоматизованої системи обліку мешканців гуртожитків;
- придбання ліцензованого програмного забезпечення для окремих освітніх програм та наукової бібліотеки.

Індикатори досягнення операційної цілі 3:

- моніторинг впровадження програмних продуктів через аналіз кількісних показників скорочення виробничого циклу, зменшення кількості помилок, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат – 20%;

- моніторинг впровадження програмних продуктів через аналіз якісних показників (фідбек користувачів): зрозумілість інструкцій, зручність інтерфейсу, простота вводу даних, розширення кількості показників, що використовуються для аналізу, підвищення якості управлінських рішень завдяки оперативному доступу до інформації.

Очікувані результати:

За результатами реалізації програми «Технології заради майбутнього» очікується суттєве (до 30%) зростання ефективності організаційно-управлінської діяльності Університету за рахунок підвищення цифрових компетенцій науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу, впровадження нових програмних продуктів, створення цифрового робочого середовища та цифрових робочих місць, розвитку «цифрового мислення» тощо.

За підсумками реалізації операційної цілі 2 «Університет незламності» стабільний доступ до мережі інтернет буде забезпечено на 90% площ навчальних корпусів Університету. Для забезпечення важливих вузлів університетської інфраструктури резервними джерелами електроживлення буде придбано 5 генераторів та 2 зарядні станції. Завершиться перехід на хмарні технології віртуального навчального середовища Moodle, електронного каталогу та баз електронних ресурсів наукової бібліотеки, загальноуніверситетських баз даних. На постійній основі здійснюватиметься резервне копіювання баз даних, цілісність яких є принциповою для повноцінного функціонування закладу вищої освіти. При цьому Університет неухильно забезпечуватиме захист персональних даних співробітників та здобувачів вищої освіти.

З урахуванням довгострокової перспективи роботи в дистанційному форматі, в Університеті буде створено медіастудію для продукування власного медійного продукту (промо-роликів, записів лекцій для відкритого лекторію, створення якісного контенту для освітнього процесу, MOOC-курсів тощо).

В інтересах громади на кампусі Університету буде облаштовано «пункт незламності», де мешканці Запоріжжя матимуть безперебійний доступ до джерел енергоживлення, а також мережі інтернет за допомогою терміналу Starlink.

Як соціально відповідальний та енергоефективний заклад, Університет продовжить реалізацію програм енергозбереження та дбайливого ставлення до ресурсів, зокрема, на базі Інституту, де за результатами вжитих заходів очікується скорочення споживання теплової енергії – на 50%, електроенергії – на 25%.

4.6. ЦІННОСТІ ЗАРАДИ МАЙБУТЬОГО

Ключова проблема 1. Формування національної ідентичності та самосвідомості громадян в умовах повномасштабної збройної агресії та інформаційної війни.

Операційна ціль 1. Підвищення резистентності до інформаційних маніпуляцій та пропагандистських технологій.

Завдання:

- розвиток навичок критичного мислення здобувачів освіти і викладачів шляхом організації дебатів, інтелектуальних ігор, рольових симуляцій;
- підвищення рівня медіаграмотності студентів і науково-педагогічних працівників;
- підсилення відчуття причетності до історичних процесів шляхом реалізації ініціатив, спрямованих на збереження колективної пам'яті (колекції фотографій, спогадів, артефактів);

-
- програма увіковічення пам'яті членів академічної спільноти Університету, полеглих у боях за незалежність України, розроблена і затверджена шляхом громадського обговорення;
 - викладання дисципліни «Історія України» як обов'язкового освітнього компонента;
 - організація Центру дослідження пострадянських автократій.

Індикатори досягнення операційної цілі 1:

- кількість учасників заходів із розвитку критичного мислення, меморіалізації, збереження історичної пам'яті – 100%;
- рівень задоволеності учасників тематичних заходів, слухачів навчальних курсів;
- кількість освітніх і дослідницьких проєктів, спрямованих на протидію маніпулятивним технологіям;
- кількість і типологія інтелектуальних продуктів, спрямованих на розвиток медіаграмотності, критичного мислення, протидію маніпулятивним технологіям.

Ключова проблема 2. Недостатній рівень культури української мови здобувачів вищої освіти.

Операційна ціль 2. Забезпечення належного вивчення української мови всіма здобувачами вищої освіти як вимоги професійного зростання у повоєнний період, формування українськомовного середовища як умови генерування української громадянської нації.

Завдання:

- широка популяризація української мови й українського культурного продукту; неухильне дотримання вимог чинного законодавства щодо використання української мови в усіх сферах діяльності Університету;
- упровадження мовної політики, спрямованої на усвідомлення кожним співробітником Університету державотворчої і консолідаційної ролі української мови;
- підвищення вимог до рівня володіння і спілкування українською мовою для всіх співробітників Університету, творення українськомовного професійного середовища;
- зосередження виховного процесу на творенні високої патріотичної свідомості здобувачів вищої освіти, упровадження навчальних компонентів, спрямованих на виховання молодого покоління українців – провідників національної самобутності нової України;
- активна позиція Університету як осередку формування знавців української мови та культури – провідників національної самобутності в новій Україні;
- упровадження змістових модулів, окремих курсів, тематичних блоків дисциплін, орієнтованих на всебічне вивчення української мови та культури у розрізі їх ролі й унікальності в розвитку європейської культури;
- залучення обдарованої молоді (школярів, студентів професійно-технічної, передвищої освіти) до наукових проєктів, спрямованих на вивчення української мови та культури; проведення на базі Університету обласних і всеукраїнських етапів Міжнародного мовно-літературного конкурсу імені Т. Шевченка, Міжнародного конкурсу з української мови імені П. Яцика.

Індикатори досягнення операційної цілі 2:

- % науково-педагогічних працівників із високим рівнем володіння українською мовою у професійному мовленні;

- % навчальних курсів, змістових модулів, тематичних блоків українознавчого спрямування, які б сприяли національно-патріотичному вихованню особистості;
- остаточне формування в Університеті українськомовного середовища в освітньому і культурно-просвітницькому просторі;
- % науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу, які склали іспит на визначення рівня володіння державною мовою через Національну комісію зі стандартів державної мови;
- % кількості іноземних громадян серед здобувачів вищої освіти, які навчаються українською мовою, вивчення ними української мови як іноземної;
- % учасників/переможців освітніх та наукових проєктів, спрямованих на вивчення української мови та культури.

Ключова проблема 3. Брак європейського фокусу у формуванні ціннісного й фахового профілю випускників.

Операційна ціль 3. Випускник Університету всебічно готовий до життя та провадження професійної діяльності у країні-члені ЄС.

Завдання:

- затвердження і реалізація програми розвитку європейських студій;
- створення загальноуніверситетського Центру європейських студій як координаційного центру програми розвитку європейських студій;
- створення кафедр Жана Моне на всіх факультетах соціогуманітарного спрямування;
- створення щонайменше 1 Центру досконалості Жана Моне;
- створення наукового фахового видання з європейських студій;
- стимуляція наукових досліджень у царині європейських студій; організація науково-просвітницьких заходів і реалізація спільних проєктів у співпраці з Асоціацією колишніх членів Європейського Парламенту, Українською асоціацією викладачів і дослідників європейської інтеграції.

Індикатори досягнення операційної цілі 3:

- % курсів із європейським фокусом від загальної кількості дисциплін на факультеті/Інституті;
- % публікацій із євроінтеграційним фокусом від загальної кількості публікацій із соціогуманітарних наук;
- % дисертаційних досліджень із європейським фокусом від загальної кількості дисертацій із соціогуманітарних наук;
- рівень обізнаності студентів у європейських цінностях, європейських практиках у сфері їхньої професійної діяльності;
- кількість реалізованих освітніх і наукових проєктів із європейських студій.

Ключова проблема 4. Дисбаланс між фаховою й гуманістичною складовою вищої освіти, зниження рівня академічної культури.

Операційна ціль 4. Ціннісні орієнтири вищої освіти.

Завдання:

- наскрізне впровадження дієвих принципів студентоцентризму; боротьба з імітацією студентоцентризму й популізмом у тлумаченні студентоцентризму;

-
- вкорінення культури академічної доброчесності як наріжного каменю академічної культури; неухильне дотримання принципів академічної доброчесності у провадженні освітньої й наукової діяльності шляхом забезпечення прозорості, відкритості та фахової експертизи інтелектуального продукту;
 - підсилення відповідальності за порушення академічної доброчесності як такі, що ставлять під загрозу засадничі принципи існування академічного середовища; впровадження принципу колегіального засудження порушень академічної доброчесності;
 - вдосконалення форм і методів психологічної підтримки студентів і викладачів в умовах воєнного стану;
 - підсилення соціальної згуртованості та соціальної відповідальності, зокрема, шляхом залучення студентів і співробітників до програм волонтерства на базі Волонтерського центру;
 - підвищення інклюзивності освітнього середовища;
 - впровадження статусу Professor Emeritus для заслужених науково-педагогічних працівників Університету.

Індикатори досягнення операційної цілі 4:

- показники участі студентів в управлінській та громадській діяльності Університету – 400 осіб, у заходах із контролю якості освітньої діяльності – 1500 осіб;
- кількість студентів та науково-педагогічних працівників, охоплених заходами з психологічної підтримки та протидії вигоранню, та рівень задоволеності ними;
- показники інклюзивності освітнього середовища;
- показники обізнаності студентів та науково-педагогічних працівників щодо принципів академічної доброчесності та відповідальності за їхнє порушення.

Очікувані результати:

В умовах збройної агресії російської федерації проти України програма «Цінності заради майбутнього» набуває особливої значущості. За результатами її виконання до 80% академічної спільноти Університету буде охоплено заходами з розвитку національної ідентичності, формування критичного мислення, вдосконалення навичок медіаграмотності тощо.

Очікується остаточне формування в Університеті та його структурних підрозділах українськомовного середовища, яке б сприяло вихованню високої інтелектуальної культури спілкування між науково-педагогічними працівниками, адміністративним персоналом та здобувачами вищої освіти.

Університет підтвердить свою провідну роль у регіоні як культурно-просвітницький і науковий центр із високим рівнем патріотизму, особливо в умовах повоєнного відродження.

Підвищені вимоги до здобувачів вищої освіти в розрізі мовного питання забезпечать формування майбутнього фахівця з високим рівнем володіння державною мовою та культурою українського професійного мовлення, що особливо важливо для усвідомлення національної ідентичності в час повоєнного відродження.

Із метою урізноманітнення форматів такої роботи в Університеті буде створено клуб дебатів, проводитимуться інтелектуальні ігри й рольові симуляції («Модель Європейського Парламенту», «Модель ООН», «Модель міжнародного трибуналу над російською федерацією» тощо). При вдосконаленні навичок медіаграмотності студентів і науково-педагогічних працівників особлива увага приділятиметься навичкам факт-чекінгу, розпізнавання маніпулятивних технологій і «мови ненависті».

Очікується, що до 50% університетської спільноти візьмуть участь в ініціативах зі збереження колективної пам'яті про події російсько-української війни. За результатами цих

ініціатив («Щоденник війни», «День 24 лютого у спогадах викладачів і студентів») планується збагачення колекції Музею ЗНУ фотографіями, артефактами, записами спогадів, які в подальшому будуть використані для наукових і просвітницьких проєктів.

До 90% колективу Університету візьмуть безпосередню участь у громадських обговореннях у рамках реалізації Програми увіковічення пам'яті членів академічної спільноти Університету, полеглих у боях за незалежність України. За результатами програми планується створення меморіальної інсталяції у 1 корпусі Університету, видання збірок документів та Книги пам'яті Університету.

На всіх освітніх програмах Університету на першому рівні вищої освіти продовжиться поглиблене викладання дисципліни «Історія України». Досвід, накопичений за результатами викладання, буде покладений в основу методичних рекомендацій із оновлення змісту та вдосконалення підходів до викладання подібних курсів в умовах збройної агресії рф проти України.

Із метою консолідації інтелектуального ресурсу для вивчення особливостей імперської свідомості, фальсифікацій історії, пропагандистських технологій на базі Університету буде створено Центр дослідження пострадянських автократій, фінансування якого передбачається за рахунок дослідницьких грантів. У перспективі Центр має стати передовим науковим осередком та аналітичним центром загальнодержавного значення.

У контексті отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, з огляду на важливість підготовки студентів Університету до провадження професійної діяльності за європейськими стандартами, в університеті буде реалізовано комплексну програму з розвитку європейських студій. В її рамках передбачається, зокрема, збільшення кількості модулів Жана Моне в освітніх програмах усіх факультетів Університету/Інституту (щонайменше 1 модуль на факультет/Інститут) і створення загальноуніверситетського Центру європейських студій як координаційного центру програми розвитку європейських студій і центру досконалості. Передбачається, що на всіх факультетах соціогуманітарного спрямування з досвідом участі у програмі Жана Моне будуть створені відповідні кафедри Жана Моне. Очікується створення щонайменше 1 Центру досконалості Жана Моне («Centre for European Studies of Conflict and Violence»).

Інфраструктура інформаційного забезпечення програми з розвитку європейських студій включатиме створення 1 наукового фахового видання з європейських студій та проведення щонайменше 1 щорічного наукового заходу міжнародного рівня за тематикою європейської інтеграції.

За результатами реалізації програми до 10% відсотків курсів від загальної кількості дисциплін на факультетах/Інституті матимуть виражений європейський фокус. Очікується зростання відсотку публікацій з євроінтеграційним фокусом від загальної кількості публікацій із соціогуманітарних наук та відсотку дисертаційних досліджень із європейським фокусом від загальної кількості дисертацій із соціогуманітарних наук. За результатами моніторингових опитувань, рівень обізнаності студентів у європейських цінностях, європейських практиках у сфері їхньої професійної діяльності сягне 50% станом на кінець 2025 р.

Як студентоцентричний університет із глибоко вкоріненими традиціями студентського самоврядування, Університет всебічно сприятиме дієвому залученню студентської спільноти до управлінських процесів і процедур оцінки якості освіти. Передбачається, що цією діяльністю в тій чи іншій формі буде охоплено до 50% здобувачів. При цьому створення корпоративного стандарту академічної культури убезпечить університетську спільноту і студентство від популістських тлумачень студентоцентризму і сприятиме розвитку стосунків між студентським і викладацьким загалом на засадах взаємоповаги, колегіальної підтримки й корпоративної солідарності.

Однією із найважливіших заporук формування ціннісного коду здобувача вищої освіти як носія академічної культури є неухильне дотримання принципів академічної доброчесності у провадженні освітньої й наукової діяльності. Передбачається, що до кінця 2025 р. рівень усвідомлення студентами принципів академічної доброчесності й персональної відповідальності за їх дотримання сягне 100%, а Університет стане закладом із нульовою толерантністю до плагіату. З цією метою Університет продовжуватиме інформаційну кампанію щодо принципів і правил академічної доброчесності (курси, лекції, пам'ятки), вживатиме заходів щодо недопущення академічного плагіату, здійснюватиме комплексну перевірку кваліфікаційних робіт студентів і дисертаційних досліджень аспірантів і докторантів на наявність плагіату як із залученням експертів, так і за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.

Постійна загроза життю і здоров'ю учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану зумовлює підвищену увагу Університету до питання психологічної підтримки студентів і викладачів. З метою надання дієвої допомоги особам, що знаходяться у стані стресу або мають симптоми професійного вигорання (кількість таких серед науково-педагогічних працівників, за різними оцінками, може сягати 40%), психологічна служба Університету проводитиме регулярний моніторинг психологічного стану співробітників і вживатиме профілактичних заходів, зокрема, інформаційні кампанії щодо підтримки ментального здоров'я.

Одним із викликів провадження освітньої діяльності в умовах воєнного стану, є розбудова інклюзивного освітнього середовища. Із цією метою Університет продовжить роботу з розширення можливостей асинхронного навчання, забезпечення доступності ресурсів освітнього середовища (дидактичних, методичних тощо), індивідуалізації освітнього процесу тощо. Паралельно здійснюватимуться заходи з підготовки для потреб Університету (зокрема, на базі інших закладів вищої освіти) фахівців, здатних працювати зі студентами з особливими освітніми потребами.

Визнаючи соціальну відповідальність перед громадою і усвідомлюючи провідну роль університетів у згуртуванні українського суспільства в умовах екзистенційної загрози, Університет продовжить діяльність Волонтерського центру як осередку дієвої допомоги вразливим категоріям населення і військовослужбовцям. Робота Волонтерського центру зміцнить зв'язки між Університетом і громадою, сприятиме формуванню відповідальних, проактивних громадян, збільшить відкритість університетського середовища і поглибить розуміння соціальних запитів і потреб.

Як заклад вищої освіти, відкритий до інновацій і свідомий своїх традицій, Університету започаткує практику надання статусу заслуженого професора (Professor Emeritus, емеріт) науково-педагогічним працівникам, наукова діяльність яких визнана на національному й міжнародному рівні і суттєво сприяла зміцненню репутації Університету. Впровадження статусу Professor Emeritus засвідчить вшанування академічною спільнотою принципів наукової наступності, неперервності академічної традиції та поваги до сумлінного наукового служіння. Передбачається, що Положення про присвоєння звання заслуженого професора буде розроблене й затверджене до кінця 2024 р.

5. ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ І ВПЛИВ НА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

За результатами імплементації Стратегії на операційному рівні (2023-2025 роки) Університет істотно підвищить рівень забезпечення якості в усіх складових діяльності – освітній, науковій, міжнародній, соціальній, виховній тощо. Відкритість Університету, прозорість його політик, залучення університетської спільноти до практик стратегічного планування й оцінювання результатів діяльності зміцнять демократичну структуру управління. Вплив реалізації Стратегії на формування університетського середовища являтиме себе у розвитку на рівні підрозділів, працівників, здобувачів вищої освіти культури якості, саморефлексії й самооцінювання як засадничих принципів професійної діяльності, відчуття причетності до здобутків Університету і відповідальності за якість його продуктів і послуг.

Ключовим формальним показником для загальної оцінки успішності імплементації Стратегії на операційному рівні стане підвищення рівня позиціонування Університету у загальнонаціональному рейтингу «Топ-200 Україна» щонайменше на 10 пунктів до 2025 р.

6. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Впровадження цієї Стратегії передбачає системний і наскрізний контроль якості виконання її завдань з боку безпосередніх виконавців (шляхом самоаналізу й самооцінювання), відповідальних внутрішніх структур (відділ моніторингу якості освіти й ліцензування, науково-дослідна частина, навчальний відділ, відділ міжнародних зв'язків, відділ бухгалтерського обліку, фінансової та бюджетної звітності, відділ кадрів, адміністративно-господарча частина та ін.) і ключових стейкхолдерів (органи студентського самоврядування, організації-роботодавці, державні служби, громадські організації).

Базовою моделлю управління якістю при реалізації завдань Стратегії є цикл Дьомінга як модель забезпечення системного й безперервного вдосконалення.

Основними інструментами контролю якості імплементації Стратегії є:

- інструменти статистичного контролю;
- моніторинг ключових рейтингових показників;
- соціологічні дослідження й опитування, за результатами яких розробляються відповідні рекомендації і вживаються потрібні заходи.

Проміжні результати контролю якості імплементації Стратегії загалом узагальнюються у щорічному звіті з реалізації її ключових положень і презентуються на засіданні Вченої ради Університету.

Підсумкове звітування щодо реалізації Стратегії здійснюється на засіданні Вченої ради Університету не пізніше 31 грудня 2025 р.