



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СНУ ІМ. В. ДАЛЯ: ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗБУДОВА ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО (2024-2027)

Розроблено за підтримки Проекту ЄС «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності та підтримка громад» (REDU), що фінансується Європейським Союзом

СХВАЛЕНО
Рішенням Вченої ради
СНУ ім. В. Дала
протокол № 8 від 29 березня 2024 р.

Ректор  Олій за ПОРКУЯН



Зміст

1. ПЕРЕДУМОВИ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ЕВАКУАЦІЯ-2.0	3
2. СТРАТЕГУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТІ	4
3. ЗАВДАННЯ ЩОДО ОНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ	5
4. МАТРИЦЯ SWOT - АНАЛІЗУ	7
5. ЦІННОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ	8
6. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ	9
7. ДЕКОМПОЗИЦІЯ: СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ЗАХОДИ, ВИКОНАВЦІ, ІНДИКАТОРИ	10
7.1. Досконалість викладання і навчання	11
7.2. Зміцнення та розвиток наукового потенціалу	15
7.3. Розвиток університетської спільноти та взаємодії з громадою	16
7.4. Інтернаціоналізація діяльності	19
8. МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	23
9. ЗАСТЕРЕЖЕННЯ	23

1. ПЕРЕДУМОВИ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ЕВАКУАЦІЯ-2.0

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля до 2014 року був одним із провідних університетів України, який мав потужну матеріально-технічну, лабораторну та наукову базу. Розвинена матеріально-технічна база розташовувалася у 57 навчально-лабораторних корпусах і спорудах загальною площею близько 230 тис. кв. м. У розгалуженій мережі з 9 філій, яка розташовувалась на території АР Крим, в Луганській та Херсонській областях близько 2 тис. викладачів навчали більше 30 тис. студентів, з яких 1,5 тис. були іноземними. В університеті діяло 110 філій кафедр на виробництві, 40 науково-дослідних лабораторій, 18 навчальних комплексів. Університет посідав провідні позиції у рейтингах наукової та освітньої діяльності України та поліпшував їх. Втім, дуже амбіційним планам розвитку університету завадила війна 2014 року. Внаслідок цього, відбулось перше у новому сторіччі переміщення базового університету, а майже всі філії були захоплені окупантами.

Першого разу, евакуація відбувалась до відокремленого підрозділу у м. Сєверодонецьк Луганської області, куди виїхало більше половини викладачів. У 2014 році всі вперше зрозуміли, що університет – це не будівлі, стіни та обладнання, а, насамперед, людський потенціал. Самовіддана праця співробітників протягом 2014-2022 року дозволила повністю відновити освітню та наукову діяльність, створити нові освітні простори та лабораторії. Університет поліпшив позиції в рейтингу ТОП 200 та у 2021 році перший раз увійшов до рейтингу QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings. За 8 років університетом було реалізовано понад 50 міжнародних, національних та регіональних проєктів, створено 16 нових лабораторій та сучасних мультифункціональних освітніх просторів (GreenLab, BlueLab, FabLab ті інші). Було реалізовано проєкти з розвитку наукової та освітньої інфраструктури: створено Центр ІТ рішень для громад Луганської області (UN RPP); розпочато капітальні роботи зі створення коворкінг-зон в межах проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU, EU); створено лабораторії в межах проєкту Модернізація інженерної освіти для підтримки конкурентоспроможності промисловості Луганської області – ХімЛаб та МехЛаб (USAID). У 2021 році науковцями університету було створено прототип електромобіля та планувалось створити спеціалізовану лабораторію для розвитку цього напрямку досліджень. Це лише приклади успішних проєктів за підтримки міжнародних партнерів, які реалізовані в університеті та давали надію на його сталий розвиток. Ще більше планувалось зробити у 2022 та в найближчі роки.

Війна 2022 року знову порушила всі плани університетської спільноти, але безумовно посилила прагнення до перемоги, впевненість, надію та сподівання на відновлення для майбутніх поколінь. На сьогодні університет повністю втратив на тимчасово окупованих територіях матеріально-технічну базу, майже повністю зруйновано будівлі навчального корпусу, частково лабораторного корпусу у м. Сєверодонецьк, частково зруйновані будівлі навчальних корпусів і гуртожитку в Донецькій області. При цьому більше ніж 90% науково-педагогічного персоналу, а деякі з них вже вдруге, залишили свої домівки і виїхали на підконтрольну територію для продовження наукової і освітньої діяльності. У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, діяльність університету на території Луганської і Донецької областей тимчасово призупинена, а університет тимчасово переміщено спочатку до м. Кам'янець -Подільський Хмельницької області та у м. Дніпро, а пізніше до м. Київ.

В процесі евакуації найбільшого прояву отримала згуртованість університетської спільноти та соціальна орієнтація університету. Вже на другий день війни університетська спільнота створила онлайн координаційну групу в телеграм-каналі, протягом перших двох тижнів майже 90% співробітників були евакуйовані. Для цього університет за підтримки міжнародних організацій та мережі волонтерів, ще до появи «зеленого коридору» та офіційної евакуації, організував евакуаційні автобуси, які після вивезення співробітників, студентів та членів їх родин, безкоштовно вивозили мешканців Луганської області. Завдяки цьому було вивезено більше 8 тис. осіб. Перші питання, які знову постали перед університетом в процесі евакуації-2.0 – це вирішення гуманітарних проблем. Разом зі співробітниками та студентами до м. Кам'янець-Подільський та до м. Дніпро виїхало близько 1000 членів родин. Приміщення гуртожитків, які надали університету шановні колеги із Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара та ЗВО «Подільський державний університет», до цього не використовувались та потребували побутової техніки, посуду, постільної білизни тощо. Майже всі студенти, викладачі і члени їхніх родин виїжджали з мінімальною кількістю речей і без техніки через обмеженість міста, терміновість і небезпеку самого виїзду.

Університет завжди прагнув підтримати своїх співробітників і студентів, проте, на жаль, йому бракувало коштів навіть не на придбання сучасного обладнання для результативної освітньої, наукової діяльності, а на вирішення поточних гуманітарних питань. До вирішення всіх цих питань

насамперед долучились громадські організації, які були створені протягом 8 років студентами та співробітниками університету (ГО «Фундація «Жіноча ініціатива», ГО «Фундація «Простір», ГО «Лабораторія розвитку Луганщини», ГС «Луганська асоціація організацій осіб з інвалідністю», ГО «Імпакт-центр СХІД.ЮА»). Саме партнерські громадські організації першими активно долучилися не лише до допомоги університету, а й до організації гуманітарних вантажів в Луганську і Донецьку області, допомоги у забезпеченні потреб територіальної оборони (бронежилети, каски, прибори нічного бачення та тепловізори тощо). До вирішення зазначених проблем вже в перші тижні долучились і міжнародні організації: УВКБ ООН, ПРООН, USAID, Товариство Червоного Хреста України, Програма імені Фулбрайта в Україні та інші.

В умовах евакуації-2.0 перед СЛУ ім. В. Даля постало багато завдань, пов'язаних з відновленням повноцінної освітньої та наукової діяльності. Насамперед це потреби у збереженні людського потенціалу та відновленні освітнього процесу, пошуку та облаштуванні нових локацій, відновленні і розвитку матеріально-технічної бази, наукової і освітньої інфраструктури. Окрім цього, вже в евакуації-2.0 СЛУ ім. В. Даля продовжив складну роботу щодо реорганізації та приєднання до нього Луганського національного аграрного університету, що наразі дало змогу СЛУ ім. В. Даля підсилити потенціал для розвитку на основі аграрного напрямку.

2. СТРАТЕГУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТІ

Процес стратегування в СЛУ ім. В. Даля став в останні роки перманентним та постійно продовжується, тим більше що умови його функціонування та розвитку постійно змінюються. Перша для університету детальна стратегія, «*Стратегія розвитку СЛУ ім. В. Даля до 2030 року*», була розроблена після першої евакуації у 2019 році у м. Сєвєродонецьк за підтримки проекту «Displaced universities support program – Academic Growth and Development» (Програма ім. Фулбрайта в Україні, Відділ преси, освіти та культури Посольства США, 2019). Стратегія розвитку СЛУ ім. В. Даля до 2030 року передбачала 3 етапи реалізації: 1-й етап «Модернізація» - 2020-2022 роки; 2-й етап «Інноваційний розвиток» - 2023-2025 роки; 3-й етап «Досягнення лідерства» - 2026-2027 роки. На першому етапі передбачалась: модернізація змісту освіти за рахунок розвитку проектно-орієнтованого навчання, вдосконалення структури освітніх програм, відкриття нових освітніх програм відповідно до потреб сучасного виробництва та економіки регіону і держави в цілому; впровадження нових дистанційних освітніх технологій; поновлення науково-освітньої бази шляхом оснащення лабораторій науковим обладнанням та технічними засобами; становлення і розвиток елементів науково-інноваційної інфраструктури університету. Здебільшого основні заходи першого етапу були виконані та заплановані результати досягнуто.

Суттєві зміни у системі вищої освіти в цілому (зокрема перехід на формульне фінансування вищої освіти, введення системи ключових показників ефективності) та у зовнішньому середовищі (зокрема пандемія SARS-CoV-2) потребували актуалізації наступних етапів реалізації стратегії, що відбувалось протягом 2021 року за підтримки проекту «Зміцнення переміщених українських університетів задля сталого розвитку» (Програма ім. Фулбрайта в Україні, Відділ преси, освіти та культури Посольства США в Україні, 2021). Актуалізована у 2021 році Стратегія розвитку була розроблена на період 2022-2026 рр та мала умовну назву «12 кроків: від інновацій до лідерства» (включала 4 стратегічні напрями по 3 завдання), деталізувала та уточнювала другий етап реалізації Стратегії розвитку СЛУ ім. В. Даля до 2030 року з урахуванням змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування університету.

Початок широкомасштабної війни у лютому 2022 року та друге переміщення вимагали поряд зі здійсненням оперативних заходів щодо відновлення діяльності на нових локаціях приступити до нового циклу оновлення та актуалізації Стратегії розвитку. Цей процес було розпочато в травні 2022 року та завершився розробкою «*Стратегії розвитку СЛУ ім. В. Даля в умовах евакуації-2.0*» (за підтримки проекту Програми ім. Фулбрайта для переміщених закладів вищої освіти «Інструменти моніторингу реалізації Стратегії розвитку ЗВО в умовах невизначеності»). При підготовці стратегії було виконано аудит наявних ресурсів функціонування СЛУ ім. В. Даля після евакуації, виконана самооцінка за напрямами аудиту, проведено SWOT-аналіз, уточнено візію та місію університету, визначено стратегічні напрями, цілі розвитку та завдання, відповідні заходи та індикатори виконання, встановлено відповідальних виконавців та групи підтримки. Стратегія розвитку СЛУ ім. В. Даля в умовах евакуації – 2.0 мала достатньо рамочний характер, її було розроблено як короткострокове (на період 2022-2023 рр) доповнення, яке актуалізувало та оновлювало з урахуванням нових викликів напрями та завдання базової Стратегії розвитку СЛУ ім. В. Даля.

Окрім оновленої стратегії у 2022 році в університеті був підготовлений *План антикризових заходів*, який доповнював та деталізував стратегію до рівня конкретних проектів та виконавців.

План антикризових заходів розроблявся за підтримки проекту «Підтримка діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля» (Програмою USAID «Демократичне врядування у Східній Україні»). В межах його реалізації з метою підвищення спроможності університету в його освітній, науковій та суспільній діяльності та створення ефективної системи управління кризовими ризиками в рамках реалізації експертно-громадського підходу в університеті був створений Комітет з антикризового позиціонування. План антикризових заходів університету на 2023 рік включав в себе поточні короткострокові заходи щодо відновлення діяльності, перелік проектів розвитку для реалізації у 2023 році, профілі проектів, ресурси та команди. Проєктами за найбільш важливими напрямками діяльності університету було визначено: запровадження концепції цифрового університету; створення дослідницьких лабораторій та R&D-центрів (Центрів досліджень та розвитку), в тому числі на базі зацікавлених підприємств; розвиток університетської спільноти; відновлення діяльності університету для розвитку громад; облаштування освітнього простору на локації в м. Київ; визначення цінностей, з якими університетська спільнота буде себе асоціювати. Станом на кінець 2023 року План антикризових заходів за короткостроковими заходами було виконано майже повністю, за окремими проєктами план виконано на 80-85%.

Поряд з внесенням змін до існуючої Стратегії розвитку ЧНУ ім. В. Даля, розробки та імплементації Плану антикризових заходів, у 2022 році відбувалася робота щодо переформатування діючого проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU, EU, 2020), який був започаткований ще у 2020 році та містив сукупність комплексних заходів задля підвищення інституційної стійкості та спроможності університету. В межах цього проєкту передбачалось оновлення інституційної стратегії університету, що розпочалось раніше, проте цей процес не був завершений. До евакуації-2.0 вже було проведено інституційний аудит та розроблено Концепцію інституційного розвитку, але виникла потреба оновлення та імплементації цієї концепції до принципово нових умов. Дякуючи підтримці команди координатора проєкту, Інституту вищої освіти НАПН України, та роботі команд університетів учасників (ЧНУ ім. В. Даля та Маріупольського державного університету) відбулось переформатування проєкту. Наявні можливості з переформатування проєкту REDU давали змогу частково відновити спроможність університету для подальшого розвитку. Результатом цієї роботи стала підготовка до реалізації в межах цього проєкту *Концепції інституційного розвитку «Цифровий університет»*. Отримане в межах проєкту нове розуміння сучасного університету дало змогу перерозподілити ресурси на придбання необхідної університету після другого переміщення комп'ютерної техніки та послуг, орієнтованих на підсилення спроможності до дистанційної освіти та запровадження відповідних цифрових сервісів.

Поряд з оновленням стратегії розвитку ЧНУ ім. В. Даля протягом 2022-2023 років в університеті проводилась активна робота щодо розробки *Стратегії інтернаціоналізації ЧНУ ім. В. Даля (затверджена у 2023 році)*. Ця робота виконувалась в рамках проєкту «Менеджмент інтернаціоналізації та німецько-українського академічного співробітництва» (що реалізовувався Ганноверським Університетом імені Лейбніца за підтримки DAAD), а отримані здобутки також враховані при підготовці нової стратегії розвитку університету.

3. ЗАВДАННЯ ЩОДО ОНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

Завдяки продовженню проєкту REDU, університет отримав новий стимул для оновлення стратегії та представлений документ втілює наступний цикл її актуалізації. Завдяки комплексному підходу до підвищення спроможності університету в проєкті REDU протягом 2022-2023 року вдалося провести ряд тренінгів із залученням закордонних експертів щодо різних питань розвитку університету, покращити систему управління освітньою діяльністю в університеті та якість освіти (цифрові сервіси та е-посібники для викладання за оновленими силабусами, тощо). Поряд з новими викликами та практичними завданнями, які постали перед університетом в період відновлення, все це сприяло отриманню командою університету нового бачення ролі університету та можливостей використання сучасних інструментів в розвитку університету навіть в складних кризових умовах. На початок 2023 року було проведено тренінг для менеджменту університету та протягом року працювали стратегічні групи, метою роботи яких було розробити та запропонувати зміни до діючої Стратегії розвитку університету: оновити місію та візію; оновити цілі та завдання; врахувати необхідність нового визначення ідентичності університету; з урахуванням нового переліку стратегічних цілей запропонувати, розробити та оновити відповідні заходи, визначити виконавців та групу підтримки, розробити індикатори та ключові показники ефективності.

За результатами роботи стратегічних груп та проведених сесій із залученням широкого кола учасників було запропоновано важливі зміни до існуючої стратегії розвитку, ключові з яких такі:

уточнено ключові цінності, як то патріотизм та національна свідомість, відкритість до громади, лідерство у відновленні і демократичних змінах на деокупованих територіях;

визначено нагальну потребу у активізації діяльності та позиціонуванні університету як регіонального лідера післявоєнного відновлення та реінтеграції;

встановлено необхідність посилення громадської складової в діяльності університету та виокремлення стратегічного напрямку «Розвиток університетської спільноти та взаємодії з громадою»;

визначено необхідність посилення такого стратегічного напрямку як розвиток студентського самоврядування;

визначено необхідність запровадження міжгалузевих освітніх програм з урахуванням сучасних тенденцій;

визначено необхідність створення спільних наукових центрів на базі університету у партнерстві з представниками бізнесу;

посилити діяльність університету з грантрайтингу та фандрайзингу;

підсилити міжнародну діяльність університету та виокремити окремий функціональний напрям з інтернаціоналізації освіти і досліджень.

Важливо, що визначені напрями уточнення та актуалізації стратегії розвитку виникли не просто на основі бажання окремих співробітників та команд університету, а на основі реального потенціалу, ресурсів та можливостей, що в цілому покликано зробити стратегію розвитку більш реалістичною. Крім того, запропоновані напрями втілили вже існуючі конкретні плани щодо відновлення діяльності, а деякі ключові рішення, завдання і заходи, які протягом останніх двох років напрацьовуються спільноту університету для відновлення діяльності та переходу на якісно новий рівень вже за часів релокації та у повоєнний період вже реалізуються. У процесі стратегування, на основі рекомендацій залучених експертів різних проєктів було виявлено ряд ключових завдань, які повинні бути вирішені першочергово для підсилення конкурентоспроможності університету та забезпечення його сталого функціонування та розвитку. До таких ключових завдань, зокрема, відносяться:

актуалізація цінностей університетської спільноти з урахуванням нових викликів: формування спроможної команди щодо розвитку внутрішніх політик та актуалізації цінностей, підготовка положення про організаційну культуру та етичного кодексу тощо.

покращення комунікаційної політики університету: формування спроможної команди для роботи з різними каналами комунікацій; представлення інформації про діяльність університету в мережі інтернет на різних ресурсах; розробка та імплементація плану комунікацій по роботі з абітурієнтами; розробка комунікаційної кампанії з підвищення обізнаності громадськості щодо діяльності та розвитку університету тощо;

покращення проєктного менеджменту в університеті: управління та координація проєктами та командами; розвиток навичок управління проєктами в керівників підрозділами та команд; розвиток навичок встановлення горизонтальних зв'язків з міжнародними партнерами тощо;

визначення ключових конкурентних переваг університету для подальшого позиціонування в нових регіонах: визначення ключових освітніх програм та напрямів наукових досліджень; підготовка профілів наукових проєктів та інших послуг для їх комерціалізації тощо;

пошук додаткових джерел фінансування та розвитку університету: організація процесів фандрайзингу та грантрайтингу; тотальне залучення команд та співробітників до проєктної діяльності; комерціалізація наукових досліджень; надання додаткових платних послуг тощо;

4. МАТРИЦЯ SWOT - АНАЛІЗУ

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні чинники	<p>Наявність досвіду університету з відновлення діяльності, грантової діяльності та сталих зв'язків з міжнародними організаціями.</p> <p>Збереження НПП і адміністративного персоналу після переміщення.</p> <p>Значна кількість освітніх програм (диверсифікація освіти) з високим попитом.</p> <p>Високий рівень цифровізації освітнього процесу та освітньої діяльності, наявність досвіду якісної онлайн освіти</p> <p>Активна громадянська позиція колективу і значний досвід громадянської діяльності співробітників.</p> <p>Наявність якісної системи внутрішніх комунікацій в управлінні освітньою діяльністю університету за допомогою офіційних ресурсів і альтернативних інструментів (соціальні мережі, електронні додатки, сервіси міжособистої комунікації тощо).</p> <p>Збереження ефективної система контролю за управлінням фінансів і гнучкої системи делегування повноважень.</p>	<p>Нестача матеріально-технічної бази (приміщення, лабораторії, обладнання тощо).</p> <p>Зменшення освітньо-наукового потенціалу внаслідок звільнення НПП, слабка HR-діяльність університету та відсутність фінансової можливості залучення кращих кадрів.</p> <p>Нестача приміщень, як наслідок можливість лише часткового здійснення повноцінного освітнього процесу у форматі офлайн та зменшення ефекту від концентрації діяльності.</p> <p>Недостатня активність та невисокий відсоток фактичного залучення НПП щодо участі в грантових та інших програмах. Відсутність самомотивації до розвитку НПП.</p> <p>Недостатній рівень (%) володіння здобувачами і викладачами іноземними мовами.</p> <p>Ризик втрати позицій у рейтингах внаслідок зменшення результативності.</p> <p>Відсутність комплексної PR стратегії університету щодо репутації, просування бренду і освітніх послуг.</p> <p>Скорочення фінансування за рахунок загального та спеціального фондів.</p>
	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники	<p>Значна увага міжнародної спільноти до України (у т.ч. надання грантів та допомоги).</p> <p>Можливість розширення міжнародних партнерств та підвищення міжнародної репутації університету.</p> <p>Відкритість міжнародного ринку освітніх послуг для української молоді і зацікавленість молоді брати участь в цих процесах.</p> <p>Надання безкоштовного доступу до різних наукових баз даних, онлайн-курсів тощо.</p> <p>Підвищення можливостей інтернаціоналізації освіти та науки.</p> <p>Зростання можливостей щодо онлайн мобільності здобувачів та викладачів.</p> <p>Університет як двічі переміщений є цікавим об'єктом дослідження для науковців і практиків.</p> <p>Новий ринок освітніх послуг і ринку праці як можливість оновлення цільової аудиторії абітурієнтів.</p>	<p>Тривалий час для освоєння нових регіонів, сегментів, ніш та ринків освітніх послуг.</p> <p>Активна HR-діяльність конкурентів та переманювання кращих кадрів з числа НПП.</p> <p>Довготривала війна та проблеми з фінансуванням ЗВО, оптимізація мережі ЗВО.</p> <p>Високий рівень конкуренції на ринку послуг, з'явилась значна кількість переміщених університетів.</p> <p>Неможливість іноземних студентів вступати до університету в умовах воєнного стану і небезпеки.</p> <p>Загальне падіння рівня життя і заробітної плати, руйнування інфраструктури в Україні під час і після війни, зниження зацікавленості в отримання якісної вищої освіти.</p> <p>Затяжна «тимчасовість» переміщення в умовах відсутності цільових державних програм підтримки.</p> <p>Складнощі з виконанням ліцензійних умов та умов акредитації ОП внаслідок втрати матеріально-технічної бази.</p>

5. ЦІННОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ

Університетська спільнота об'єднує людей які навчаються та навчалися, працюють та працювали в університеті, продовжують підтримувати з університетом стратегічні партнерські відносини на основі відчуття цілісності та соціальної єдності для досягнення спільних цілей та лідерства. Університетська спільнота є найціннішим активом СНУ ім. В. Даля. Університетська спільнота сьогодні працює у складних умовах другої релокації, втім зусилля колективу і студентів університету спрямовані на посилення та розвиток людського потенціалу для перемоги, повоєнного відновлення та відбудови України після деокупації захоплених територій. Університетська спільнота зацікавлена у постійному вмотивованому поліпшенні кожного викладача та співробітника як особистостей та професіоналів, покращенні умов праці, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, процесу надання освітніх та наукових послуг, відносин зі стейкхолдерами.

Для посилення свого потенціалу СНУ ім. В. Даля активно інтернаціоналізується з європейським освітнім простором, декларує приєднання до ключових та фундаментальних документів з розвитку європейського освітнього та наукового середовища: Болонської декларації, Лісабонського договору, Паризького та Римського комюніке. Ці та інші міжнародні домовленості, документи та договори, не просто імplementовані в Стратегії розвитку університету, а й стали дорожньою картою, запровадження якої передбачало суттєві зміни в освітній діяльності та організації освітнього процесу в останні роки.

В умовах другої релокації СНУ ім. В. Даля має дуже багато потреб. Насамперед це потреби у відновленні і розвитку наукової і освітньої інфраструктури та матеріально-технічної бази. Втім, сьогодні ми розуміємо, як ніколи, що всього можна досягти лише на основі людського прагнення до розвитку. СНУ ім. В. Даля активно впроваджує позитивні зміни та прагне до їх втілення в усіх освітніх, наукових та управлінських процесах. Насамперед ці зміни стосуються поглиблення європейського почуття приналежності на основі спільних цінностей. Верховенство права, Рівність, Повага до людської гідності, Повага до прав людини, Свобода, Демократія – все це стало основою оновленої стратегії розвитку університету.

Поряд з розвитком спільних європейських цінностей, СНУ ім. В. Даля прагне до збереження національної ідентичності. Університетська спільнота налаштована на підтримку та зростання академічної та наукової свободи, мобільності, доброчесності, рівності можливостей та інклюзії, людської гідності, відкритості та доброчесності. Окрім цього, університетська спільнота керується в своїй діяльності такими спільними цінностями:

Лідерство	Університет є національним лідером серед когорти прогромадських дослідницьких університетів
Адаптивність, гнучкість та стійкість	Університетська спільнота має значну адаптаційну спроможність та потужний мобілізаційний потенціал заради результатів. Університет є осередком розвитку особистостей, які здатні бути гнучкими та адаптивними до змінних зовнішніх умов, стійкими до нових викликів, здатними до відновлення та розвитку в умовах кризи
Єдність	Університетську спільноту об'єднує відчуття цілісності та соціальної єдності відповідальність кожного, взаємодопомога та співробітництво для досягнення спільних цілей та лідерства
Відкритість до людини та громади	Рівноправний доступ до можливостей для навчання, досліджень та розвитку, підтримка, чесні партнерські відносини, людиноцентризм. Реалізація концепту «університет в громаді, з громадою, для громади»
Патріотизм та національна свідомість	Університетська спільнота втілює активну частину громадянського суспільства України, є зразком патріотизму та національної свідомості, є джерелом, ініціатором та активним учасником волонтерської діяльності, допомоги у захисті України, повоєнного відновлення та реінтеграції

6. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ

Візія СНУ ім. В. Даля:

Визнаний академічною та науковою спільнотою університет: національний лідер серед когорти проградських дослідницьких університетів; лідер повоєнного відновлення, реінтеграції і позитивних соціально-економічних змін в Україні, в тому числі на деокупованих територіях; осередок розбудови нових відносин для майбутніх поколінь на основі здатності вирішення проблем шляхом організації соціального діалогу.

Місія СНУ ім. В. Даля :

Ми служимо суспільству та майбутнім поколінням через освіту, науку, громадську діяльність.

СНУ ім. В. Даля прагне до подолання кордонів спілкування та співпраці, налагодження довготривалого та постійного діалогу культур. В нашому розумінні реалізація спільних освітніх, наукових, соціальних проєктів буде сприяти зміцненню національної ідентичності та поширенню спільних європейських цінностей. Разом з тим університет прагне до збереження власної ідентичності та неповторності, які є основою його конкурентоспроможності та розвитку задля перемоги та відновлення України.

Стратегічні напрями СНУ ім. В. Даля :

1. Досконалість викладання і навчання.
2. Зміцнення та розвиток наукового потенціалу.
3. Розвиток університетської спільноти та взаємодії з громадою.
4. Інтернаціоналізація діяльності.

7. ДЕКОМПОЗИЦІЯ:

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ЗАХОДИ, ВИКОНАВЦІ, ІНДИКАТОРИ

7.1. Досконалість викладання і навчання

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
1.1. Розвиток освітнього процесу та освітньої діяльності	1.1.1. Посилення освітнього та наукового потенціалу університету в умовах релокації	1.1.1.1. Оновлення та актуалізація діючих освітніх програм з урахуванням потреб ринку праці, процесів реінтеграції та відновлення	Перший проректор, декани, завідуючі кафедрами, гаранті ОП, Центр забезпечення якості	Стала кількість освітніх програм (з урахуванням зменшення неефективних та запровадження нових з урахуванням потреб ринку праці), процесів реінтеграції та відновлення
		1.1.1.2. Посилення науково-педагогічного потенціалу університету	Перший проректор, проректор з наукової роботи, завідуючий аспірантурою, відділ кадрів	Повне укомплектування складу всіх груп забезпечення ОП та складу кафедр відповідно до ліцензійних умов та вимог Національної агенції забезпечення якості освіти
		1.1.1.3. Удосконалення механізму матеріального заохочення і стимулювання науково-педагогічного персоналу	Проректор з економіки та розвитку, вчена рада, голова профспілкової організації, бухгалтерська служба, декани, завідуючі кафедрами	Оновлене положення про матеріальне заохочення та преміювання та інших внутрішніх документів
	1.1.2. Запровадження в освітньому процесі концепції Цифрового університету	1.1.2.1. Цифровізація освітнього процесу	Перший проректор, керівник Центру IT-рішень, навчальний відділ, декани, завідуючі кафедрами	Повноцінна система «Електронний кампус» (дистанційна освіта, е-квіток, е-кабінет, е-розклад тощо)
		1.1.2.2. Впровадження Е-документообігу для всіх внутрішніх процесів	Перший проректор, керівник Центру IT-рішень, навчальний відділ, декани, завідуючі кафедрами	Електронна система документообігу в університеті, зменшення використання паперу (не менш ніж на 50%) та заправок картриджів (не менш ніж удвічі)
		1.1.2.3. Участь у міжнародних грантових проєктах з цифровізації освіти	Проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами, керівник Центру IT-рішень	Реалізація не менше 5 грантових проєктів з цифровізації освіти в університеті
	1.1.3. Розвиток матеріально-технічної бази (тимчасової або постійної) для забезпечення освітнього процесу в умовах релокації	1.1.3.1. Запровадження нових сучасних лабораторій та просторів для навчання, досліджень та розвитку	Проректори за сферами відповідальності, декани, завідуючі кафедрами, студентська рада	Кількість лабораторій та сучасних мультифункціональних освітніх просторів складає не менше 4 за підсумками 2024 року. Додатково 2 за підсумками кожного наступного року
		1.1.3.2. Розробка та запровадження ефективної системи фінансування відновлення матеріально-технічної бази університету	Проректор з економіки та розвитку, проректор з наукової діяльності	Повне забезпечення комп'ютерною технікою, меблями, обладнанням всіх локацій
	1.1.4. Підтримувати функціонування та розвиток ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності в Університеті	1.1.4.1. Здійснювати перегляд та удосконалення концепції внутрішньої системи забезпечення якості освіти	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, відділ забезпечення якості, студентська рада	Звіт щодо удосконалення внутрішніх процедур забезпечення якості освіти 1 раз на рік
		1.1.4.2. Моніторинг та перегляд ОП з залученням стейкхолдерів з числа роботодавців та випускників для поглиблення регіонального і національного	Перший проректор, декани, завідуючі кафедрами, гаранті ОП, відділ забезпечення якості	Періодичний моніторинг та перегляд ОП 1 раз на рік

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група	Індикатори виконання
		контексту		
		1.1.4.3. Здійснювати моніторинг викладацької майстерності	Перший проректор, проректор з наукової роботи, завідувач аспірантури, навчальний відділ, відділ забезпечення якості, студентська рада	Рівень задоволеності якістю викладання за результатами опитування здобувачів вищої освіти не нижче 80%
		1.1.4.4. Запровадити систему контролю за якістю електронних курсів в електронному університеті	Перший проректор, керівник центру ІТ-рішень, навчальний відділ, декани, завідувачі кафедрами	Розроблене Положення про сертифікацію дистанційних курсів Кількість сертифікованих на дату звітування курсів 5 курсів – 31.12.2024 10% – 31.12.2025 50% – 31.12.2026 100% – 31.12.2027
	1.1.5. Формувати конкурентоспроможні практико-орієнтовні освітні програми, які відповідають запитам роботодавців та громади	1.1.5.1. Розширення практики залучення до освітнього процесу за ОП фахівців-практиків	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, відділ забезпечення якості	До викладання дисциплін на всіх ОП залучені фахівці практики
		1.1.5.2. Запровадити систему постійного моніторингу та аналізу потреб ринку праці	Перший проректор, декани, завідувачі кафедрами	Інформація за результатами моніторингу для використання в роботі приймальної комісії, відділу по роботі з громадськістю
		1.1.5.3. Створення ефективної системи дуальної освіти та працевлаштування випускників	Перший проректор, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Відсоток здобувачів за однією освітньою програмою кожної кафедри відповідно до кількості укладених тристоронніх угод на навчання за дуальною формою: технічні – 20% соціальні – 10% гуманітарні – 5% <i>Примітка:</i> <i>Показник стосується спеціальностей та освітніх програм, в стандартах яких передбачено застосування дуальної форми освіти</i>
		1.1.5.4. Формувати випереджальну систему освіти в університеті на основі концепції сталого розвитку	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Наявність щорічно на кожну ОП щонайменше однієї нової угоди зі стейкхолдерами Спрямування 100% тем кваліфікаційних робіт на конкретні потреби роботодавців та /або громад Створення на кожній спеціальності Ради роботодавців
		1.1.5.5. Заходи щодо зближення освіти і практики (гостьові проекти, виїзди на підприємства, менторська підтримка, тощо)	Перший проректор, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Проведення щонайменше одного заходу на рік на кожну освітню програму
		1.1.5.6. Розвиток компетентностей співробітників, студентів та слухачів щодо організації підприємницької діяльності, започаткування власного бізнесу, розробки та комерціалізації стартапів тощо	Перший проректор, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП, Центр удосконалення освіти, Центр розвитку кар'єри та підтримки підприємництва	Реалізація в університеті щонайменше одного проекту на рік з підтримки підприємництва та стартапів Реалізація на кожному факультеті щонайменше одного заходу на рік з розвитку підприємництва та стартапів

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група	Індикатори виконання
	1.1.6. Диверсифікувати та розширити зміст освіти, врахувавши вектори Євроінтеграції та реінтеграції деокупованих територій	1.1.6.1. Створити постійну діючу маркетингову групу з метою вивчення вартості навчання на ринку освітніх послуг, відповідності освітніх програм потребам сучасного ринку праці	Перший проректор, маркетингова група	Дослідження запитів на ринку освітніх послуг протягом року кожного року, їх оприлюднення та обговорення
	1.1.6.2. Розробити та запровадити міждисциплінарні та міжгалузеві ОП за потребою ринку праці	Перший проректор, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Перший проректор, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Наявність запроваджених міждисциплінарних/міжгалузевих ОП за потребою ринку праці за поданням Ради роботодавців спеціальності
	1.1.6.3. Розробити та запровадити програми короткострокового навчання для здобуття мікрокваліфікацій як інноваційної технології підвищення конкурентоспроможності випускників	Перший проректор, відділ забезпечення якості, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Перший проректор, відділ забезпечення якості, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Створення центрів кваліфікацій та їх акредитація за існуючими професійними стандартами в межах кожного факультету до 31.12.2025 Впровадження на кожній кафедрі щонайменше по одній програмі мікрокваліфікацій до 31.12.2024
	1.1.6.4. Розширити зміст і формат ОП в системі «Освіта дорослих» (сертифікаційні курси з розвитку додаткових компетентностей, підвищення кваліфікації, ОП для потреб державної служби зайнятості, тощо)	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, центр удосконалення освіти	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, центр удосконалення освіти	Збільшення на кожній кафедрі кількості слухачів та здобувачів освіти, які отримують додаткові освітні послуги
	1.1.6.5. Активізувати співпрацю університету із ЗВО України та іноземними ЗВО	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, відділ міжнародних проєктів та програм	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, відділ міжнародних проєктів та програм	Нові укладені меморандуми про співпрацю протягом року 2 на факультет – 31.12.2024 4 на факультет – 31.12.2025 8 на факультет – 31.12.2026 1 на кафедрі – 31.12.2027
	1.1.6.6. Забезпечити умови для навчання здобувачів з особливими освітніми потребами (інклюзивна освіта)	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, відділ забезпечення якості	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, відділ забезпечення якості	Моніторинг створення умов здобувачів з особливими освітніми потребами 1 раз на рік
		1.1.6.7. Створення Центрів підготовки/перепідготовки кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях України (працівників сфери соціального захисту населення; працівників для роботи у закладах освіти; працівників державної служби і місцевого самоврядування; організацій громадянського суспільства та	Перший проректор, проректори за сферами відповідальності, відділ забезпечення якості	Наявність створених центрів Запроваджені освітніх програм за затребуваними спеціальностями Наявність слухачів

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група	Індикатори виконання
		лідерства тощо)		
		1.1.6.9. Створення освітньо-наукової лабораторії з кібербезпеки «CiberNet»	Перший проректор, керівник центру ІТ-рішень, факультет інформаційних технологій та електроніки	Наявність створеного Центру Розроблені освітні курси з кібербезпеки Запроваджені проєкти з популяризації кібербезпеки для різних інституцій
1.1.7. Модернізувати систему професійного розвитку викладача/співробітників		1.1.7.1. Створити внутрішню систему персональних профілів НПП та співробітників	Перший проректор, відділ забезпечення якості, відділ кадрів	Наявність актуальних профілів НПП відповідно до Ліцензійних вимог на інформаційних ресурсах університету - 31.12.2024. Щорічне оновлення.
		1.1.7.2. Розробити і реалізувати внутрішньокорпоративну програму професійного розвитку викладача	Перший проректор, відділ забезпечення якості	Кількість слухачів, які отримали власний освітній документ університету: 20% співробітників кожного року
		1.1.7.3. Переглянути систему рейтингування НПП, збалансувавши усі види робіт (наукова, методична, організаційна, виховна)	Ректор/перший проректор, відділ забезпечення якості	Оновлення Положення про рейтингування 1 раз на рік

7.2. Зміцнення та розвиток наукового потенціалу

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
2.1. Посилення та розвиток наукового потенціалу	2.1.1. Посилити ключові для університету наукові напрями та наукові освітні програми	2.1.1.1. Розробка та запровадження програм розвитку дослідницьких компетентностей для викладачів та здобувачів університету	Проректор з наукової роботи, завідувач аспірантурою, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Не менше ніж 1 освітньо-наукова програма підготовки магістра на факультет Не менше 1 аспірантури та програми ОКР доктора філософії на кожному факультеті
		2.1.1.2. Посилення існуючої та формування нової спроможної мережі партнерських організацій для реалізації спільних дослідницьких проектів, формування міждисциплінарних груп дослідників, збереження пріоритетних наукових напрямів	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами, гаранті ОП, відділ міжнародних проектів і програм	Не менше 1 нового меморандуму про спільну наукову діяльність за кожним науковим напрямом на рік Не менше ніж 1 група дослідників за кожним науковим напрямом
		2.1.1.3. Удосконалення системи мотивації участі співробітників університету та здобувачів у регіональних, національних та міжнародних наукових проектах	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Не менше ніж 1 регіональний, національний або міжнародний дослідницький проект на рік на кожному факультеті
		2.1.1.4. Актуалізувати та посилити наукові напрями, спрямовані на підвищення обороноздатності України та повоєнне відновлення	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Не менше ніж 1 науковий напрям на кожному факультеті
	2.1.2. Розвивати інфраструктуру та механізми реалізації науково-дослідної діяльності	2.1.2.1. Розширення можливостей для участі науковців у роботі спільних наукових лабораторій регіонального, національного та світового рівня (у т.ч. за участі підприємств в проектах програми ЄС «Горизонт Європа» та інших)	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Участь у роботі не менше ніж 1 регіональної, національної або міжнародної наукової лабораторії за кожним науковим напрямом (для технічних напрямів)
		2.1.2.2. Активізація участі науковців у додатковому фінансуванні наукових досліджень, залучення НПП до наукового консультування підприємств	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Збільшення обсягу надходжень до спеціального фонду за результатами наукових та науково-технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, за результатами наукових і науково-технічних робіт за господарськими договорами та за результатами надання наукових послуг
		2.1.2.3. Розбудова мережі R&D-центрів на матеріальній базі підприємств-партнерів університету	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Створення R&D-центрів в кількості, достатній для покриття ними 100% всіх технічних спеціальностей університету
	2.1.3. Комерціалізувати наукову діяльність	2.1.3.1. Удосконалення механізмів комерціалізації університетської науки та матеріального стимулювання науковців	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Отримання не менш ніж 5 патентів на об'єкти інтелектуальної власності за кожним технічним науковим напрямом на кожному факультеті на рік Врахування в Положенні про преміювання особистих досягнень науковців з винахідницької діяльності
		2.1.3.2. Формування умов для розвитку наукової інфраструктури та запровадження інноваційних форм організації наукової діяльності (лабораторії «ТалантЛаб», стартап школи, наукових центрів за напрямами, R&D-центрів тощо)	Проректор з наукової роботи, проректор з економіки та розвитку	Залучення щонайменше 1 підприємства на рік до реалізації спільних проектів розвитку наукової інфраструктури та запровадження інноваційних форм організації і підтримки досліджень Щонайменше 1 площадка з організації і підтримки досліджень щороку

7.3. Розвиток університетської спільноти та взаємодії з громадою

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
3.1. Розвиток ефективної системи врядування	3.1.1. Підтримувати та культивувати систему цінностей університетської спільноти	3.1.1.1. Розробка та запровадження Концепції розвитку цінностей університетської спільноти як екосистеми на основі єдності соціально-психологічної, освітньої, наукової та ментальної складових	Проректор з економіки та розвитку, відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завідувачі кафедрами, студентська рада	Розроблена, затверджена та запроваджена Концепція
		3.1.1.2. Розробка та запровадження щорічних заходів університетської спільноти з TeamBuilding	Голова профспілкової організації, декани факультетів, студентська рада	Не менше ніж 10 ключових реалізованих заходів на рік
		3.1.1.3. Розробка та запровадження в систему управління та навчання підходів, які базуються на правах людини, гендерній рівності, цілях сталого розвитку, екопідходів	Перший проректор, відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завідувачі кафедрами, студентська рада, Ресурсний центр сталого розвитку, Центр гендерної культури	Не менше 5 університетських заходів на рік щодо поширення підходів, які базуються на правах людини, гендерній рівності та цілях сталого розвитку, екопідходів
		3.1.1.4. Розвиток неформальної освіти та реалізація заходів з реінтеграції (організація соціального діалогу, медіація та фасилітація, вирішення конфліктів, тощо)	Перший проректор, Відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завідувачі кафедрами	Не менше 1 університетського заходу на рік
3.1.2. Підтримувати прагнення співробітників до саморозвитку та удосконалення додаткових компетентностей	3.1.2.1. Розробка та запровадження HR-інструментів підтримки та розвитку протягом життя	3.1.2.1. Розробка та запровадження HR-інструментів підтримки та розвитку протягом життя	Перший проректор, Відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завідувачі кафедрами, студентська рада	Зростання відвідування сайту університету та офіційних Інтернет ресурсів не менш ніж на 30% на рік Зростання рівня працевлаштування випускників
		3.1.2.2. Створення бази даних та популяризація історії успіху студентів та випускників	Відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завідувачі кафедрами, Центр розвитку кар'єри, студентська рада	Публікація на сайті та офіційних ресурсів не менше ніж 10 історій успіху на рік
		3.1.2.3. Удосконалення системи надання послуг з відновлення психологічного і ментального здоров'я та психосоціальної підтримки студентів і співробітників	Центр медіації, профспілкова організація університету, студентська рада	Наявність внутрішньої мережі тренерів з психологічної підтримки з числа студентів та співробітників Публікація історії успіху та поширення кейсів з відновлення психологічного і ментального здоров'я та психосоціальної підтримки студентів і співробітників
3.1.3. Розробити та запровадити результативну систему стратегування в університеті	3.1.3.1. Розробити Положення про стратегічне планування в університеті	3.1.3.1. Розробити Положення про стратегічне планування в університеті	Проректор з економіки та розвитку, робоча група зі стратегування	Розроблене та затверджене положення
		3.1.3.2. Організувати проведення спільних заходів із стейкхолдерами щодо підготовки, оновлення, актуалізації, моніторингу виконання Стратегії розвитку університету	Проректор з економіки та розвитку, робоча група зі стратегування	Щонайменше 1 захід зі стейкхолдерами кожного року

		3.1.3.3. Запровадити механізм дієвого моніторингу реалізації Стратегії	Проректор з економіки та розвитку, робоча група зі стратегування	Система ключових показників ефективності Звіти з виконання системи показників і індикаторів
3.2. Взаємодія з громадою: підтримка існуючих та формування нових сталих відносин з партнерами	3.2.1. Впровадити в діяльність гнучку та відкрити систему комунікацій з партнерами та стейкхолдерами	3.2.1.1. Залучення університету до розбудови активної взаємодії зі стейкхолдерами (органи влади, органи місцевого самоврядування, бізнес-організації, громадські організації тощо)	Наглядова рада, проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, студентська рада	Кількість нових угод про співпрацю не менше 10 протягом року на університет Оновлена та актуальна база даних стейкхолдерів
		3.2.1.2. Розробка та запровадження функціональної стратегії розвитку комунікацій	Помічник ректора, проректор з економіки та розвитку, відділ по зв'язкам з громадськістю, робоча група з комунікацій	Розроблений та затверджений документ «Стратегія розвитку комунікацій»
		3.2.1.3. Запровадження системи співпраці зі стейкхолдерами (спільні проекти та заходи, експертна підтримка тощо)	Проректори за сферами відповідальності, відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завідувачі кафедрами	Не менш ніж 8 на рік спільних проєктів або заходів зі стейкхолдерами
	3.2.2. Зростання репутації університету на національному та міжнародному рівнях	3.2.2.1. Підтримка рівня показників, які впливають на позицію університету у рейтингах	Проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, студентська рада	Збереження та покращення позиції університету в світових та національних рейтингах
		3.2.2.2. Оновлення видів роботи та норм часу роботи викладачів відповідно до нових завдань щодо покращення позицій у рейтингах	Проректори за сферами відповідальності, декани, завідувачі кафедрами, студентська рада, професійна спілка	Оновлення та актуалізація норми часу роботи викладачів відповідно до критеріїв рейтингування
3.3. Сприяння розвитку студентського самоврядування	3.3.1. Підвищення спроможності студентського самоврядування	3.3.1.1. Культивування університетських цінностей в студентській спільності (тижні спільних цінностей та цілей, благодійні акції, тематичні заходи, спільні культурні та спортивні заходи зі співробітниками, тренінги, патріотично-культурні заходи тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, куратори, старости груп, декани, завідувачі кафедр	Організація та проведення щонайменше 10 університетських заходів на рік
		3.3.1.2. Підтримка організаційної спроможності студентського самоврядування (менторство, нетворкінг, тренінги щодо інституційного розвитку та діяльності, створення та розвитку громадських організацій, волонтерства тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, відділ міжнародних проєктів і програм, куратори, старости груп	Функціонування не менше 3 громадських організацій, створених за участі студентів
		3.3.1.3. Підтримка фінансової спроможності студентського самоврядування (навчання, інформування та сприяння у пошуку фінансування для студентських проєктів та активностей, конкурси грантів та стипендій)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, куратори, старости груп	Реалізація щонайменше 4 студентських ініціатив та проєктів протягом кожного року

3.3.2. Створення умов для самореалізації та саморозвитку студентів	3.3.2.1. Створення позитивного відкритого середовища для розвитку критичного та креативного мислення, активізації творчого потенціалу, відкритості до ідей та конструктивного спілкування на основі творення спільних просторів для спілкування та спільної роботи (студентські лаунжі, кав'ярні або відкриті зони тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, куратори, старости груп, декани	Створення та функціонування щонайменше 1 простору на кожному факультеті із проведенням щонайменше 2 заходів на рік
	3.3.2.2. Створення системи мотивації та умов для участі студентів у наукових дослідженнях (наукові гранти, забезпечення доступу студентів до дослідницьких ресурсів тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, проректор з наукової діяльності, куратори, старости груп	Щорічне збільшення кількості учасників з числа студентів у конкурсах наукових проєктів, наукових грантах, наукових колобораціях з іншими установами
	3.3.2.3. Сприяння поширенню використання сучасних інформаційних технологій в освіті, дослідженнях та позанавчальній діяльності (віртуальна реальність, штучний інтелект, онлайн-платформи тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, перший проректор, куратори, старости груп	Щорічна реалізація щонайменше 1 проєкту з цифровізації за участю студентів
3.3.3. Забезпечення умов для участі студентів у системі врядування університету	3.3.3.1. Залучення студентів до розробки стратегічних документів та процесів стратегічного планування	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, проректор з економіки та розвитку, куратори, старости груп	Участь студентів у всіх процесах стратегування в університеті
	3.3.3.2. Забезпечення прозорості та відкритості університетського врядування через участь студентів у роботі консультаційно-дорадчих органів, експертних кіл, органів управління (засіданнях ректоратів та кафедр, вчених рад тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, вчена рада університету, декани, завідувачі кафедр, куратори, старости груп	Участь студентів у роботі консультаційно-дорадчих органів, експертних кіл, органів управління
	3.3.3.3. Активізація участі студентів у реалізації комунікаційної політики університету (розробка комунікаційної стратегії, робота з інформаційними ресурсами університету, соціальні мережі, пошук партнерів тощо)	Студентська рада, відділ з організації виховної роботи студентів, перший проректор, відділ міжнародних проєктів і програм, куратори, старости груп	Участь студентів у реалізації комунікаційної політики університету

7.4. Інтернаціоналізація діяльності

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
4.1. Сприяти інтернаціоналізації освітнього середовища	4.1.1. Постійно покращувати якість освіти та освітніх процесів з урахуванням найкращого світового досвіду та практик	4.1.1.1. Залучати іноземних фахівців (із ЗВО, роботодавців, міжнародних організацій) до проведення спільних заходів для удосконалення освітніх програм та освітніх компонент	Проректор з економіки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Щонайменше 1 фахівець на рік на факультет
		4.1.1.2. Розвивати компетентності і практичні навички учасників освітнього процесу через проведення спільних заходів (хакатонів, ярмарок, візитів, форумів, вебінарів, експедицій тощо) з іноземними партнерами	Проректор з економіки та розвитку, декани факультетів, завідувачі кафедрами, відповідальні особи за даний напрям	Організація та проведення не менше 1 заходу на факультет із залученням іноземних партнерів
		4.1.1.3. Організовувати і проводити гостьові лекції, семінари та практичні заняття іноземними фахівцями	Декани факультетів, завідувачі кафедрами, гаранті ОП, Центр міжкультурних комунікацій	Організація та проведення не менше 1 гостьової лекції на рік на факультет із залученням іноземних фахівців
	4.1.2. Розвинути в університеті англomовне середовище	4.1.2.1. Поширювати використання англійської мови в організації освітнього процесу	Перший проректор, проректор з економіки та розвитку, декани факультетів, завідувачі кафедрами, гаранті ОП, Центр міжкультурних комунікацій	Включення не менше 1 англomовного ресурсу (курсу, джерело літератури, відео тощо) по тематиці дисципліни
		4.1.2.2. Збільшити кількість освітніх компонент, що викладаються англійською мовою	Перший проректор, проректор з економіки та розвитку, завідувачі кафедрами, гаранті ОП	Не менше ніж 1 дисципліна (окрім іноземної мови) кожної освітньої програми кожного ОКР (для бакалаврів – 3-4 курс, для магістрів – 1-2 курс) протягом кожного навчального року з відміткою у навчальному плані (або за службовою запискою)
		4.1.2.3. Популяризувати англійську мову у позанавчальній діяльності	Декани факультетів, завідувачі кафедрами, гаранті ОП, Центр міжкультурних комунікацій	Не менше 1 позанавчального заходу з популяризація англійської мови на факультет протягом року
		4.1.2.4. Розробити із залученням внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів стратегію/концепцію розвитку викладання, вивчення та використання англійської мови	Перший проректор, факультет гуманітарних та соціальних наук	Наявність затвердженої стратегії/концепції
	4.1.3. Збільшити кількість іноземних здобувачів вищої освіти	4.1.3.1. Розширити географію залучення іноземних студентів	Перший проректор, проректор з наукової роботи, відділ міжнародних студентів, декани, завідувачі кафедрами	Поширення інформації про університет щонайменше серед 5 країн
		4.1.3.2. Розвивати співпрацю з посередницькими організаціями у сфері надання освітніх послуг	Проректор з наукової роботи, відділ міжнародних студентів, декани, завідувачі кафедрами	Збільшення кількості іноземних здобувачів не менше ніж на 10% щороку
		4.1.3.3. Долучити іноземців до асоціації випускників та організація проведення спільних профорієнтаційних заходів	Проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, Центр міжкультурних	1 захід на рік на університет

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
			комунікацій, відділ зв'язків з громадськістю	
	4.1.4. Розширити програми міжнародної академічної мобільності	4.1.4.1. Збільшувати кількість програм міжнародної академічної мобільності здобувачів та викладачів	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, відділ зв'язків з громадськістю	Збільшення кількості здобувачів вищої освіти, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності онлайн або офлайн (обсяг – не менше 4 кредитів ЄКТС (120 годин), за календарний рік Збільшення кількості штатних науково-педагогічних та наукових працівників, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності онлайн або офлайн (обсяг – не менше 4 кредитів ЄКТС (120 годин), за календарний рік)
		4.1.4.2. Організувати процес підтримки участі в програмах міжнародної академічної мобільності (інформувати про можливості та умови участі, створити внутрішні організаційні умови для сприяння, підтримки міжнародної академічної мобільності)	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, Центр міжкультурних комунікацій	Щонайменше 2 інформаційних заходи на рік, розсилка інформації про можливості щонайменш 1 раз на місяць
	4.1.5. Розвинути сучасний освітній простір (середовище)	4.1.5.1. Залучати міжнародних партнерів до відновлення матеріально-технічної бази	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм	Збільшення обсягу надходжень коштів, отриманих від реалізації міжнародних проєктів Збільшення вартості обладнання, отриманого від міжнародного співробітництва Не менше ніж 3 проєкти з відновлення МТБ за рік
		4.1.5.2. Створити і розвивати віртуальні лабораторії спільно з міжнародними партнерами	Перший проректор, проректор з економки та розвитку, Центр ІТ-рішень	Застосування не менш ніж 1 віртуальної лабораторії протягом року
4.2. Проводити міжнародну науково-дослідну діяльність і трансфер технологій для обміну сучасними досягненнями світової науки	4.2.1. Розширити міжнародне визнання наукових досліджень університету	4.2.1.1. Збільшити кількість наукових досліджень, результати яких опубліковано у виданнях, що індексуються БД Web of Science та БД Scopus	Проректор з наукової роботи, декани, завідувачі кафедрами	Щорічне збільшення кількості проіндексованих публікацій НПП у виданнях, які реферуються у науково-метричних базах Web of Science та Scopus не менше ніж на 5% до попереднього року
		4.2.1.2. Збільшити кількість наукових публікацій іноземними мовами	Проректор з наукової роботи, декани, завідувачі кафедрами	Не менш ніж 1 наукова публікація іноземними мовами на кафедрі
		4.2.1.3. Включити наукові видання університету до наукометричної бази даних Web of Science або Scopus	Проректор з наукової роботи, видавництво	Щонайменше 1 видання включено до бази даних
	4.2.2. Розширити міжнародне наукове співробітництво	4.2.2.1. Збільшити кількість спільних міжнародних наукових досліджень	Проректор з наукової роботи, проректор з економки та розвитку, декани, завідувачі кафедрами	Участь не менш ніж в 1 науковій колаборації або мережі на факультет
		4.2.2.2. Залучати іноземних вчених до рецензування статей фахових наукових видань університету	Проректор з наукової роботи, видавництво	Залучення протягом року щонайменше 1 іноземного вченого до рецензування

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
		4.2.2.3. Організувати і брати участь у міжнародних наукових конференціях та інших наукових заходах	Проректор з наукової роботи, науково-дослідна частина, декани, завідуючі кафедрами	Щонайменше 1 міжнародна конференція, організована факультетом
		4.2.2.4. Залучати викладачів і здобувачів до міжнародних наукових конкурсів і проєктів	Проректор з наукової роботи, проректор з економки та розвитку, декани, завідуючі кафедрами	Подання не менш ніж 1 заявки на міжнародний науковий конкурс та участь у спільних наукових проєктах на факультет
	4.2.3. Комерціалізувати міжнародні наукові дослідження університету	4.2.3.1. Здійснювати моніторинг пропозицій міжнародних фондів і програм для фінансування наукових досліджень університету	Відділ міжнародних проєктів і програм	Щонайменше 1 розсилання на місяць інформації про актуальні пропозиції
		4.2.3.2. Створити каталог наукових проєктних ідей	Проректор з наукової роботи, науково-дослідна частина, декани, завідуючі кафедрами	Створено каталог наукових проєктних ідей
		4.2.3.3. Створити портфоліо наукових і експертних послуг, які можуть надаватися міжнародним організаціям і установам	Проректор з наукової роботи, науково-дослідна частина, декани, завідуючі кафедрами	Створено портфоліо
4.3. Розвинути європейську ідентичність та культивувати європейські цінності	4.3.1. Формувати європейську ідентичність університетської спільноти	4.3.1.1. Проводити освітньо-інформаційну діяльність через Інформаційний центр ЄС	Керівник Інформаційного центру ЄС, відділ міжнародних проєктів і програм	Щонайменше 1 захід на рік
		4.3.1.2. Проводити презентації освітніх програм ЄС для здобувачів та молодих науковців	Керівник Інформаційного центру ЄС, відділ міжнародних проєктів і програм	Щонайменше 1 захід на рік
		4.3.1.3. Брати участь в напрямку Жан Моне програми Еразмус +	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами	Подання щонайменше 1 заявки на рік
	4.3.2. Просувати європейські цінності серед співробітників і здобувачів Університету	4.3.2.1. Застосовувати неформальну освіту для просування європейських цінностей серед молоді	Відділ міжнародних проєктів і програм, Керівник Інформаційного центру ЄС, завідуючі кафедрами, куратори	Щонайменше 1 захід на рік
		4.3.2.2. Запровадити в університеті внутрішні політики публічності і прозорості прийняття рішень на різних ланках університету	Проректори за сферами відповідальності	Запроваджені / внесені зміни у внутрішні політики університету
		4.3.2.3. Організувати і сприяти участі здобувачів у програмах міжнародної академічної мобільності	Відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами, куратори	Не менш ніж 1 здобувач від факультету взяв участь в програмах міжнародної академічної мобільності
	4.3.3. Розвивати міжкультурну комунікацію	4.3.3.1. Проводити заходи із міжкультурної комунікації та спільні з міжнародними партнерами заходи	Центр міжкультурних комунікацій, відділ міжнародних проєктів і програм	Щонайменше 1 захід на рік
		4.3.3.2. Сприяти адаптації іноземних студентів в університетському середовищі	Відділ по роботі з іноземними студентами, Центр міжкультурних комунікацій	100% іноземних здобувачів запрошені взяти участь в активностях в університеті

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання
		4.3.3.3. Використовувати міжнародний досвід в діяльності студентського самоврядування	Студентська рада	Щонайменше 1 захід на рік
	4.3.4. Позиціонувати Університет як лідера суспільного життя і провідника європейських цінностей та міжнародного досвіду	4.3.4.1. Запровадити ґендерні політики у всіх сферах діяльності	Проректори за сферами відповідальності, Центр ґендерної культури	Імплементация підходів, які базуються на правах людини, ґендерній рівності та цілях сталого розвитку внутрішні політики університету
		4.3.4.2. Популяризувати цілі сталого розвитку і перехід до "зеленого" університету	Ресурсний центр зі сталого розвитку	Щонайменше 1 захід на рік
		4.3.4.3. Формувати інклюзивну культуру і політики в університеті та механізми їх реалізації	Проректори за сферами відповідальності	Імплементация інклюзивної культури у внутрішні політики університету
4.4. Розвивати співпрацю із закордонними університетами та міжнародними організаціями заради сталого розвитку	4.4.1. Урізноманітнити напрями співпраці з міжнародними партнерами	4.4.1.1. Укладати угоди і меморандуми про співпрацю з міжнародними партнерами	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами	Підписання / реалізація не менше 1 меморандуму про співпрацю на факультет на рік
		4.4.1.2. Проводити спільні заходи з міжнародними партнерами	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами	Щонайменше 1 захід на рік на кожний факультет
		4.4.1.3. Брати участь у міжнародних проєктах і програмах повоєнного відновлення України	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами	Участь кожного факультету у щонайменше 1 проєкті протягом року
	4.4.2. Розширити мережу міжнародних партнерських організацій	4.4.2.1. Сформувані та вести базу даних потенційних міжнародних партнерів	Відділ міжнародних проєктів і програм	Розроблена та актуальна база даних
		4.4.2.2. Залучати іноземних фахівців (стейкхолдерів) для розвитку компетентностей і практичних навичок університетської спільноти	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завідуючі кафедрами	Організація та проведення не менше 1 заходу на факультет на рік щодо розвитку компетентностей і практичних навичок із залученням іноземних фахівців
	4.4.3. Посилити спроможність університету інтегруватися у міжнародне середовище	4.4.3.1. Сприяти розвитку і поширенню волонтерства і обміну досвідом у міжнародному середовищі	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, студентська рада, куратори, відділ з організації виховної роботи студентів	Участь щонайменш 1 здобувача на рік від факультету у волонтерських програмах
		4.4.3.2. Здійснювати організаційну підтримку і супровід міжнародних проєктів за участю університету	Проректор з економки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм	Здійснення супровіду 100% проєктів

8. МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стратегія розвитку СНУ ім. В. Даля: відновлення для майбутнього (2024-2027) пройшла публічне обговорення на фокус-групах протягом лютого-березня 2024 року та була затверджена Вченою радою університету (*Рішення вченої ради № 8 від 29 березня 2024 року*).

Моніторинг реалізації Стратегії розвитку буде здійснюватися на основі аналізу досягнення індикаторів виконання протягом періоду реалізації наприкінці кожного року реалізації. Передбачається один проміжний (станом на 31.12.2025) та підсумковий контрольний період (станом на 31.12.2027). Для здійснення моніторингу будуть розроблені додаткові форми для збору інформації від відповідальних виконавців. За результатами моніторингу та у випадку суттєвих змін умов функціонування університету зміст Стратегії може бути уточнений та скорегований.

9. ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Автори документу звертають увагу, що наведена Стратегія має певною мірою рамковий характер. Зважаючи на високий рівень невизначеності та швидкість змін, які нині відбуваються у зовнішньому середовищі, важкопрогнозований вплив розвитку військової ситуації, в Стратегії наведено чітке розуміння цілей діяльності університету на 2024-2027 рр, його моделі та напрямів розвитку на найближчий період. При цьому сформульовані завдання, заходи та очікувані результати мають достатньо ситуативний характер, а їх досягнення в цілому залежить від спроможності окремих підрозділів та виконавців. Зазначене може в цілому ускладнити моніторинг виконання Стратегії. Втім, наданий виконавцям університету достатній ступінь самостійності та відповідальності у досягненні результатів, дає змогу прогнозувати певну варіативність при досягненні результативності з можливістю розробки та впровадження конкретних заходів та розв'язання відповідних задач Стратегії.