



СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СНУ ІМ. В. ДАЛЯ В УМОВАХ ЕВАКУАЦІЇ - 2.0 (2022-2023)

*Розроблено в проєкті для переміщених закладів вищої освіти
«Інструменти моніторингу реалізації Стратегії розвитку ЗВО
в умовах невизначеності» за підтримки проєкту Програми ім. Фулбрайта*

СХВАЛЕНО
Рішенням Вченої ради
СНУ ім. В. Даля
протокол № 01 від 30.09.2022 р.

Україна, 2022

Зміст

1. ПЕРЕДУМОВИ ЕВАКУАЦІЇ-2.0 ТА ПОПЕРЕДНІ ДОСЯГНЕННЯ УНІВЕРСИТЕТУ.....	3
1.1. Провідний класичний університет: як це було раніше	3
1.2. Перший досвід евакуації-1.0: здобутки, розвиток та нові надії (2014-2022)	3
1.3. Евакуація -2.0: плани та надії, соціальна орієнтація, швидке реагування на нові виклики .	3
2. ПРОЦЕСИ СТРАТЕГУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТІ	4
3. АУДИТ НАЯВНИХ РЕСУРСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІСЛЯ ЕВАКУАЦІЇ 2.0	5
3.1. Кадри і контингент здобувачів вищої освіти.....	5
3.2. Система управління	7
3.3. Комунікації.....	8
3.4. Партнерства і ресурси впливу	9
3.5. Матеріально-технічна база	11
Висновки за результатами аудиту.....	11
4. МАТРИЦЯ SWOT - АНАЛІЗУ ПІСЛЯ ЕВАКУАЦІЇ 2.0.....	13
5. ЦІННОСТІ ДАЛІВСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ	15
6. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ	16
7. ДЕКОМПОЗИЦІЯ: СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ЗАХОДИ, ВИКОНАВЦІ, ІНДИКАТОРИ.....	17
7.1. Якість освіти: відновлення освітнього процесу та освітньої діяльності	18
7.2. Наука і дослідження: збереження та розвиток наукового потенціалу	19
7.3. Розвиток Далівської спільноти: цінності, комунікації, репутація	20
7.4. Інтернаціоналізація освітньої, наукової та суспільної діяльності: поширення та поглиблення співпраці закордонними партнерами та міжнародними організаціями	21
8. МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	23
9. ЗАСТЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДАЛЬШІ КРОКИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	23
10. РОЗРОБНИКИ ТА ЕКСПЕРТНА ПІДТРИМКА	24

1. ПЕРЕДУМОВИ ЕВАКУАЦІЇ-2.0 ТА ПОПЕРЕДНІ ДОСЯГНЕННЯ УНІВЕРСИТЕТУ

1.1. Провідний класичний університет: як це було раніше

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля до 2014 року був провідним університетом не лише на сході країни, але й в цілому в Україні. Університет мав потужну матеріально-технічну, лабораторну та наукову базу. Потужна 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 більш ніж 2 тис викладачів навчали більше 30 тис. студентів, з яких більше 1,5 тис. були іноземними студентами. В університеті діяло: 110 філій кафедр на виробництві, 40 науково-дослідних лабораторій, 18 навчальних комплексів.

Університет завжди 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.

1.2. Перший досвід евакуації-1.0: здобутки, розвиток та нові надії (2014-2022)

Першого разу, евакуація відбувалась до відокремленого підрозділу у м. Сєвєродонецьк 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. Саме люди, об'єднавши зусилля на новому місці, утворили за 8 років те, що назвали Далівською спільнотою. Самовіддана праця співробітників протягом 2014-2022 року дозволила повністю відновити освітню та наукову діяльність, створити нові площадки 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 Далівцями 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.

1.3. Евакуація -2.0: плани та надії, соціальна орієнтація, швидке реагування на нові виклики

Війна 2022 року знову порушила всі плани, надії та сподівання Далівської спільноти. На сьогодні майже повністю зруйновано будівлю навчального корпусу, частково лабораторного корпусу, у яких було розміщено коворкінг-зони та лабораторії.

У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, що стала підставою введення воєнного стану згідно Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», діяльність Університету на території Луганській області тимчасово призупинена, а університет було тимчасово переміщено до м. Каменець-Подільський Хмельницької області та у м. Дніпро – Наказ МОН України № 325 від 11.04.2022 р та Наказ ректора № 118/01 від 25.02.2022 р.

24 лютого почався новий етап розвитку університету на нових локаціях – у м. Кам'янець-Подільський Хмельницької області, у м. Дніпро та у м. Київ. Нині відбувається пошук та узгодження локації для відновлення діяльності у м. Київ.

В процесі евакуації найбільшого прояву отримала згуртованість Далівців та соціальна орієнтація університету. Вже на другий день війни Далівська 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 м. Северодонецьк та м. Лисичанськ. Завдяки цьому було вивезено більше 8 тис. людей.

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 біля 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 значної кількості побутової техніки, посуду, постільної білизни тощо. Майже всі і здобувачі, і 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 та мали на час початку евакуації декілька активних грантів (ГО «Фундація «Жіноча ініціатива», ГО «Фундація «Простір», ГО «Лабораторія розвитку Луганщини», ГС «Луганська асоціація організацій осіб з інвалідністю», ГО «Імпакт-центр СХІД.ЮА»). Залишки за цими грантами за погодженням з донорами були використані для задоволення цих потреб. 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 в Україні та інші.

2. ПРОЦЕСИ СТРАТЕГУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТІ

Стратегію розвитку СНУ ім. В. Даля в умовах евакуації - 2.0 розроблено командою університету при участі в проєкті для переміщених закладів вищої освіти «Інструменти моніторингу реалізації Стратегії розвитку ЗВО в умовах невизначеності» за підтримки проєкту Програми ім. Фулбрайта. Стратегію розроблено як короткострокове (на період 2022-2023 рр) доповнення, яке актуалізує та оновлює з урахуванням нових викликів напрями та завдання базової Стратегії розвитку СНУ ім. В. Даля. Розроблена стратегія базується на попередніх здобутках, які були отримані в процесах стратегування, які розпочались в університеті у 2013 році. Актуальні на той час напрями розвитку університету, відповідні заходи та графік їх виконання були втілені у Програмі розвитку СНУ ім. В. Даля на 2013 - 2020 роки.

Перша для університету детальна стратегія – «Стратегія розвитку СНУ ім. В. Даля до 2030 року» була розроблена вже після першої евакуації у 2019 році у м. Северодонецьк (схвалена рішенням Вченої ради від 31.05.2019, протокол №9) за підтримки проєкту «Displaced universities support program – Academic Growth and Development» (Програма ім. Фулбрайта в Україні, Відділ преси, освіти та культури Посольства США, 2019). Стратегія розвитку СНУ 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 розвитку 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 проєкту «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 СНУ ім. В. Даля до 2030 року з урахуванням змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування університету.

Процес стратегування в СНУ ім. В. Даля не є перманентним та постійно продовжується, тим більше що умови розвитку університету постійно змінюються. Поряд з загальною Стратегією розвитку протягом 2020-2021 року було проведено інституційний аудит та розроблено Концепцію інституційного розвитку за підтримки проекту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU, EU, 2020). Далі цим проектом передбачено оновлення та імплементацію цієї концепції в нових умовах. Крім того у 2020 році в університеті було розроблено функціональну Стратегію інформатизації діяльності та з 2021 року здійснюється оновлення Стратегії інтернаціоналізації.

Початок широкомасштабної війни у лютому 2022 року вимусив університет здійснити своє друге переміщення, що вимагало 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 продовжується до сьогодні. В процесі розробки Стратегії розвитку СНУ ім. В. Даля в умовах евакуації 2.0 було виконано аудит наявних ресурсів функціонування СНУ ім. В. Даля після евакуації станом на червень 2022 року, виконана самооцінка за напрямками 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.

3. АУДИТ НАЯВНИХ РЕСУРСІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІСЛЯ ЕВАКУАЦІЇ 2.0

3.1. Кадри і контингент здобувачів вищої освіти

3.1.1. Онлайн реєстрація співробітників, та здобувачів

В процесі переміщення університету вдалося зберегти свій науково-педагогічний потенціал, організувати евакуацію здобувачів та співробітників. Вже на другий день війни Далівська спільнота створила онлайн Координаційну групу в телеграм-каналі, протягом перших двох тижнів майже 90% НПП були евакуйовані, в наступні місяці – більше 95%. На сьогодні всі викладачі перебувають на підконтрольній території та приступили до роботи, лише з декількома науково-педагогічними працівниками призупинено трудові відносини. При цьому, викладачі перебувають у різних містах України. Деякі викладачі та співробітники знайшли прилисток за кордоном та виконують свої обов'язки дистанційно. Значна кількість співробітників сконцентровано на нових локаціях у м. Дніпро, м. Кам'янець Подільський Хмельницької області та у м. Київ.

Серед непедагогічного персоналу бажання виїхати виявило біля 50%, здебільшого це працівники відділів, які пов'язані з освітнім процесом (навчальний відділ, відділ забезпечення якості тощо), працівники бухгалтерії та інші. Зі співробітниками, які перебувають на тимчасово непідконтрольній території, трудові відносини призупинено.

Біля 90% студентів підтвердили своє бажання продовжувати навчання, майже з 10% здобувачів встановити зв'язок не вдалося.

Станом на травень освітній процес було повністю відновлено, всі навчальні заходи відбувались онлайн. Корегування випуску не відбувалось, дипломи замовлені в повному обсязі. Новий навчальний рік було розпочато з 01.08.22 року в онлайн режимі.

3.1.2. Оцінка стану структури ЗВО на поточний час і на 2022-2023 рр

Станом на час проведення аудиту, змін у кількості академічних груп, кількості освітніх програм та кількості структурних підрозділів не відбувалось, оскільки здобувачі не відраховувались, співробітники формально не звільнялись. Наразі відбувається корегування штатного розкладу. Організаційна структура не змінювалась, статут та оргструктура з вересня 2021 року перебувають на затвердженні в МОН України.

З червня 2022 року внаслідок зменшення фінансування з метою економії коштів університету всі співробітники за сумісництвом написали заяви про звільнення, що становило біля 50 ставок НПП.

У зв'язку з продовженням реорганізацією Луганського національного аграрного університету шляхом приєднання до СНУ ім. В. Даля створено аграрний факультет СНУ ім. В. Даля. Станом на липень 2022 року всі здобувачі та співробітники переведені до СНУ ім. В. Даля.

3.1.3. Оцінка фінансових втрат відповідно до динаміки контингенту

Станом на травень 2022 року відбулось зменшення обсягу запланованих бюджетних асигнувань на 6% від запланованого за формулою на 2022 рік. Гостро стоїть питання поповнення спецфонду. Біля 30% осіб, які навчаються за контрактом, наразі не в змозі здійснювати оплату за навчання. Для збереження цього контингенту була проведена робота: щодо укладання додаткових угод для таких здобувачів, які навчаються на 1-3 курсі; для деяких здобувачів випускних курсів були оформлені академічні відпустки.

Згідно листа МОН від 25.04.22 «Про оплату праці працівників ЗВО» заробітна плата викладачам та співробітникам виплачується в повному обсязі незалежно від місця проживання, крім осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або не вийшли на зв'язок. Трудові відносини з останніми призупинено згідно чинного законодавства – заробітна плата не виплачується.

3.1.4. Вирішення організаційно-правових питань щодо особових справ співробітників та випускників, сертифікатів з акредитації ОП

Університет був розташований у м. Сєверодонецьк, який з першого дня війни опинився на лінії активних бойових дій. Внаслідок цього евакуація відбувалася дуже швидко. Під час евакуації були видані на руки трудові книжки за зверненням співробітників. Більшість кадрових документів вивезено не було.

Особові справи здобувачів не вивезено. Сертифікати з акредитації ОП наявні в електронному вигляді.

Організаційно-правові питання щодо дії сертифікатів з акредитації ОП врегульовано Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження» №1731-VIII від 03.11.2016 р.

3.1.5. Зміни у контингенті здобувачів, кількості ставок та навантаження

Загальна кількість здобувачів на момент аудиту становила 3604 осіб, з яких 1769 осіб (49%) за державним замовленням, 1835 осіб (51%) – за кошти фізичних осіб. Розрахунковий контингент здобувачів вищої освіти за державним замовленням становить 2878,2. Структура контингенту здобувачів: бакалаврат усього 3114 (86,4%), у т.ч.: денна – 2073 (66,6%), заочна 1041 (33,4%); бюджет 1547 (49,7%), контракт 1567 (50,3%); магістратура усього 490 (13,6%), у т.ч.: денна 255 (52%), заочна 235 (48%); бюджет 222 (45,3%), контракт 268 (54,7%). В університеті навчається 120 іноземних здобувачів, у т.ч. 105 на бакалавраті, 15 в магістратурі.

Щодо політики набору університетом обраний підхід з отримання фіксованої кількості бюджетного замовлення в обсязі 50% минулорічного. Для збереження контингенту здобувачів проводиться активна робота з випускниками бакалаврату. Керівникам кафедр поставлене завдання забезпечити максимально їх вступ до магістратури.

Враховуючи значний рівень невизначеності, майже повну відсутність матеріально-технічної бази, складнощі з набором студентів на нових локаціях, розглядалися три прогностичні сценарії динаміки контингенту: *пісємістичний* – 2385 здобувачів (лише 90% переведених студентів 1-3 курсу) – експертна оцінка ймовірності такого сценарію становить 20%; *застережливий* – 3246 здобувачів (90% переведених студентів 1-3 курсу + 50% бакалаврів 4-го курсу поступають в магістратуру + додається 50% фіксованого набору минулого року) – експертна оцінка ймовірності такого сценарію становить 70%; *оптимістичний* – 3855 здобувачів (90% переведених студентів 1-3 курсу + всі бакалаври 4-го курсу поступають в магістратуру + додається 50% фіксованого набору минулого року + контрактники на рівні середньостатистичного % минулих років) – експертна оцінка ймовірності такого сценарію становить 10%. З урахуванням експертної оцінки ймовірності кожного з сценаріїв, середньозважений прогностичний контингент студентів на початок 2022/2023 навчального року становитиме 3129 ос.

В липні 2022 року здійснено переведення здобувачів Луганського національного аграрного університету до аграрного факультету СНУ м. В. Даля у зв'язку з реорганізацією. Враховуючи додатковий контингент за рахунок реорганізації ЛНАУ та переведення здобувачів (близько 550 осіб), прогностичний контингент становитиме 3679 ос.

Кількість викладачів становить в університеті 337 осіб. Кількість ставок – 314. Прогнозне значення

кількості ставок на вересень становить 300.

У зв'язку зі зменшенням бюджетного фінансування з червня 2022 року всі співробітники університету за сумісництвом написали заяви про звільнення, що становило – 50 ставок НПП. У зв'язку з цим внесено зміни в навантаження викладачів та кореговано його структуру.

3.1.6. Кадрова ресурсна карта ЗВО на 2022-2023 н.р.

Загальна кількість співробітників СНУ ім. В. Даля становить на сьогодні 602 особи, у тому числі НПП – 337 осіб (56%). 267 (79%) НПП мають вчений ступінь. З декількома викладачами трудові відносини призупинено.

Кількість непедагогічного персоналу – 302 особи (44%). Призупинено трудові відносини з 140 особами з їх числа.

Всі освітні програми мають необхідне кадрове забезпечення для продовження освітнього процесу у 2022-2023 н. р.

3.2. Система управління

3.2.1. Доступ і стан рахунків. Доступ і стан ЄДЕБО. Модуль «ризиків».

Бухгалтерія університету здійснила евакуацію всієї необхідної для роботи документації та інформації на електронних пристроях. Відновлена мережа взаємодії з ДКСУ. На сьогодні налагоджена робота бухгалтерії у м. Київ на орендованих площах. Всі рахунки університету доступні. Заробітна плата виплачувалась в повному обсязі весь період.

В повному обсязі працює відділ державних закупівель та матеріально-технічного забезпечення. Виконані необхідні процедури щодо призупинення дії договорів з контрагентами у Луганській та Донецькій областях.

На рахунку спеціального фонду університету є кошти. Втім внаслідок дії обмежень (постанова КМУ №590 від 9 червня 2021 р) ДКСУ не здійснює платежі за більшістю необхідних для відновлення повноцінної роботи університету напрямів.

ЄДЕБО доступна та працює в повному обсязі. Ступень ризику університету від провадження господарської діяльності у сфері вищої освіти (згідно постанови КМУ від 21 листопада 2018 №982) не змінився та є середнім.

3.2.2. Наказ МОН України про тимчасове переміщення і відповідні локальні документи

У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, що стала підставою введення воєнного стану згідно Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», діяльність Університету на території Луганській області тимчасово призупинена, а університет було тимчасово переміщено до м. Каменець-Подільський Хмельницької області та у м. Дніпро – Наказ МОН України № 325 від 11.04.2022 р та Наказ ректора № 118/01 від 25.02.2022 р.

Перереєстрація юридичної адреси університетом поки не здійснювалась.

Здійснено призупинення договорів з контрагентами на території Луганської та Донецької областей.

Досягнуто домовленості щодо розміщення деяких підрозділів у м. Київ, де розташована бухгалтерія, відділ кадрів та деякі інші адміністративні служби.

Оскільки м. Сєвєродонецьк отримав статус тимчасово окупованої території, було подано звернення до Національної поліції України та Служби безпеки України щодо захоплення майна, відкрито кримінальне впровадження.

3.2.3. Інструменти управління

Всі факультети, кафедри, деканати, структурні підрозділи, служби та відділи університету працюють в повному обсязі відповідно до раніше затверджених внутрішніх організаційно-розпорядчих та нормативних документів. Наразі розглядається питання щодо оптимізації структури управління та штатного розкладу в частині роботи служб та відділів.

Освітній процес відбувається здебільшого в онлайн режимі через систему електронного кампусу на платформі MOODLE. Навчальний відділ та відділ забезпечення якості здійснює моніторинг та контроль освітнього процесу.

Документообіг здійснюється поки в «ручному» режимі. Видано Наказ про комунікації між співробітниками. На сьогодні в університеті разом з ГО «Фундація «Простір» впроваджується проєкт «Впровадження електронної системи документообігу «Megapolis. DocNet», який реалізується Програмою ім. Фулбрайта в Україні за фінансової підтримки відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні. До кінця 2022 року планується налагодження повноцінної системи електронного документообігу.

В університеті продовжують працювати відповідні служби, відділи та центри розвитку компетентностей, до сфери відповідальності яких належить коло питань щодо безпеки, лояльності, фінансової стабільності, репутації університету та інших питань.

3.2.4. Управлінська команда та делегування повноважень

Адміністративний персонал та керівний склад університету в повному обсязі (проректори, керівники факультетів та кафедр) виїхав на підконтрольну територію та продовжує ефективно працювати в межах своїх повноважень та нових викликів.

Всі повноваження здійснюються відповідно до посадових обов'язків, які були затверджені раніше та поки не переглядалися. Делегування повноважень відбувається за виробничої необхідності. Обов'язки працівників, трудові відносини з якими призупинені, виконують інші працівники з урахуванням зміни завантаження. Для вирішення термінових оперативних питань керівниками можуть надаватися окремі доручення, що забезпечує гнучкість та ефективність управління.

3.3. Комунікації

3.3.1. Оцінка наявних каналів внутрішньої і зовнішньої комунікації

Структура внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації суттєво не змінилася. Оскільки університет вже має досвід відновлення освітнього процесу після 2014 року, а останні два роки майже постійно працював в умовах карантинних обмежень, система каналів комунікацій була налаштована на онлайн навчання та онлайн взаємодію структурних підрозділів університету. Наприкінці 2021 року всі навчальні відомості формувалися та пересилалися на кафедри та в деканати в електронному вигляді з цифровим підписами. До кінця 2022 року в університеті планується налагодження повноцінної системи електронного документообігу «Megapolis. DocNet».

В процесі евакуації відбулось підсилення значення комунікацій та взаємодії з використанням он-лайн інструментів та чатів (Zoom, Microsoft teams, Telegram тощо). Відновлено інформацію та налагоджено повноцінну роботу нової версії сайту університету, здійснюється його переклад на англійську мову.

3.3.2. Внутрішні комунікації

Майже всі внутрішні корпоративні сервіси збережено та відновлено в повному обсязі. Адміністрування здійснюється тією ж командою.

Продовжують функціонувати всі онлайн групи університету. Для спрощення та оперативності поширення інформації працює телеграм канали ректорату, факультетів, кафедр, студентів, приймальної комісії. Це забезпечує простоту сповіщення і системність зустрічей, колегіальність прийняття рішень і персональну відповідальність виконавців.

Внутрішні вертикально-горизонтальні зв'язки забезпечуються на основі налагодженої інформаційної системи з використанням різних інструментів, зокрема на платформі Teams. Для комунікацій з викладачами та студентами використовується офіційна електронна пошта на домені snu.edu.ua. Засідання ректорату, вченої ради, кафедр та інші заходи відбуваються в Teams на офіційному домені. Вся документація та необхідна інформація щодо освітнього процесу зберігається з використанням хмарних технологій на віддалених серверах. Деякі з них наразі надаються університету на безкоштовній основі.

Серед втрат університету – серверна частина, яка залишилась в головному корпусі у м. Северодонецьк, електронний репозитарій наукових робіт та бібліотеки. Також зруйнована будівля, в якій працював Центр ІТ рішень для громад Луганської області, зі всім обладнанням. Втрачена значна кількість обладнання дистанційних лабораторій, студентського медіа-центру.

3.3.3. Зовнішні комунікації

Зовнішні комунікації відбуваються по захищеним та перевіреним каналам, які використовувалися раніше. Деякі зміни відбулись в підготовці та обігу внутрішньої організаційно-розпорядчої документації.

Офіційні ресурси ЗВО відновлено та працюють в звичайному режимі: створено новий більш якісний та сучасний сайт університету (<https://snu.edu.ua/>). При цьому деяка інформація зі старої версії сайту ще переноситься на новий. Працюють сторінки факультетів та кафедр в соціальних мережах. Контент систематично оновлюється.

Евакуація-2.0 стала значним поштовхом для налагодження стійких партнерських зв'язків та комунікацій. Відбувається постійний пошук нових міжнародних партнерів та зв'язків.

3.3.3. Торгівельна марка та брендбук

Брендбук університету викладено на сайті та використовуються відповідно до розроблених та затверджених політик: <https://snu.edu.ua/index.php/university/pravyla-vykorystannya-symvoliky-snu-im-v-dalya-brend-buk>

Протягом червня-липня 2022 року за підтримки проекту USAID Economic Resilience Activity та експертної підтримки MIKS DIGITAL до брендбуку розроблено візуальний гайдлайн, в якому встановлено правила брендингу із вже наявним лого. Також розроблено супровідні елементи брендингу, корпоративні патерни, встановлено їхнє вживання. Було також визначено правила вживання кольорів, гарнітури та ін - усе необхідне для будь-яких візуальних робіт. Розроблено варіанти шаблонів, рамок, банерів для соцмереж і сайту, шаблони для корпоративних презентацій.

3.4. Партнерства і ресурси впливу

3.4.1. Існуючі партнерства

В університеті працює гнучка в міру децентралізована система управління партнерськими відносинами, яка базується на спільних цінностях, командній роботі, довірі та орієнтації на результат.

Реалізація вже існуючих проєктів та угод про співпрацю здійснюється безпосередніми керівниками проєктів (факультетами, командами, кафедрами та викладачами). При розробці нових партнерств використовується змішаний підхід: ініціатива «знизу до гори» та ініціатива «зверху до низу». Відділ міжнародних проєктів та програм здійснює постійний моніторинг та пошук грантових пропозицій, готує та розсилає листи з пропозицією про співпрацю, здійснює консультування викладачів щодо підготовки проєктів.

Управлінські рішення приймаються ситуативно, залежно від наявних ресурсів, команд та рівня відповідальності. Окремі команди та актори можуть самостійно проводити попередні перемовини щодо співробітництва з потенційними партнерами та готувати пропозиції щодо підписання угод та меморандумів. Адміністрація університету відкрита до співпраці та нових проєктів. Ініціатива знизу усебічно заохочується та підтримується.

Робота в напрямі налагодження партнерських відносин проводиться в університеті комплексно та системно. Підтримуються всі відносини, які були сформовані університетом за останні роки, окрім відносин з університетами з росії та беларусі. Поставлено завдання щодо встановлення нових партнерств на локаціях.

Саме завдяки встановленим партнерствам з міжнародними організаціями та органами влади університет організував евакуацію із м. Северодонецьк. 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 вивозять і сьогодні мешканців м. Северодонецьк та м. Лисичанськ. Завдяки цьому було вивезено більше 8 тис. людей.

Університет прагне підтримати своїх співробітників і студентів, проте, йому бракує коштів на розвиткові процеси, придбання сучасного обладнання для результативної освітньої, наукової і суспільної діяльності. До вирішення всіх цих питань насамперед долучились громадські організації, які були створені протягом 8 років нашими студентами та співробітниками та мали на час початку евакуації декілька активних грантів (ГО «Фундація «Жіноча ініціатива», ГО «Фундація «Простір», ГО

«Лабораторія розвитку Луганщини», ГС «Луганська асоціація організацій осіб з інвалідністю», ГО «Імпакт-центр СХІД.ЮА»). Залишки за цими грантами за погодженням з донорами були використані для задоволення цих потреб. Саме наші 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 долучилися і міжнародні організації: УВКБ ООН, ПРООН, USAID, Товариство червоного хреста в Україні та інші.

Не дивлячись на складнощі з визначенням локацій та відсутністю матеріально-технічної бази університету університет успішно реалізує ряд міжнародних розвиткових проєктів, зокрема:

- успішно завершився проєкт з впровадження курсів з кібербезпеки в освітні програми українських вишів, який реалізовувався за підтримки Фонду цивільних досліджень та розвитку Сполучених Штатів Америки (CRDF Global) та Державного департаменту Сполучених Штатів Америки;
- оновлено концепцію та узгоджуються основні напрями продовження проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU, EU);
- продовжується реалізація проєкту Центру регіональної безпеки університету за підтримки Відділу громадської дипломатії НАТО, яким передбачається інформування здобувачів, викладачів та громадськості про питання регіональної та національної безпеки.

Продовжується плідна співпраця з міжнародними організаціями, за підтримки яких вже було реалізовано та перебували на стадії реалізації деякі проєкти. Зокрема, з ПРООН, USAID. Частина проєктів була призупинена, реалізація інших продовжується з відповідними змінами в нових умовах.

3.4.2. Потенційні ресурси впливу та крапки зростання

У травні 2022 року було проведено внутрішній аудит міжнародної активності підрозділів. Розроблено та реалізується план дій щодо розширення мережі іноземних контактів та партнерів, участі в міжнародних проєктах. Наразі відбувається розробка стратегії інтернаціоналізації за підтримки DAAD.

Протягом періоду відновлення діяльності в умовах евакуації-2.0 університетом вже започатковано нові проєкти та зосереджено увагу на активній участі у заходах з пошуку додаткових ресурсів та партнерів для відновлення та розвитку університету, зокрема:

- підписано угоду про співпрацю між СНУ ім. В. Даля і IT-компанією EPAM Україна, що стало результатом співпраці, яка розпочалася відразу після переміщення університету. Фахівці компанії надали допомогу з перенесенням критично важливої інфраструктури до хмарних середовищ і з технічним забезпеченням. Компанія EPAM надала СНУ ім. В. Даля сучасне комп'ютерне та офісне обладнання, для відновлення освітньої діяльності;
- університет доєднався до міжнародного проєкту «Ініціатива єднання» (Twinning Initiative), який реалізується за сприяння Фонду Президента України з підтримки освіти, науки та спорту в партнерстві з Асоціацією університетів Великобританії та Cormack Consultancy Group. В межах проєкту наразі відбуваються консультації з обраним університетом-побратимом, Royal Holloway University of London, щодо налагодження подальшої довготривалої співпраці;
- підписано Меморандум про співпрацю і створення Залізничного інноваційного кластеру в рамках заходу «Від Ініціативи Трьох Морів до створення інноваційного кластеру Львівського регіону». В основу Меморандуму були покладені висновки і домовленості, яких було попередньо досягнуто під час обговорення наступних питань: створення регіонального інноваційного кластеру TECH RAIL та Національного наукового центру локомотивобудування та залізничного транспорту. Проєкт передбачає участь у розвитку міждержавної Ініціативи Трьох Морів. Для налагодження результативної співпраці досягнуто домовленості щодо відкриття філіалу кафедри залізничного, автомобільного транспорту та підйомно-транспортних машин на одному з профільних підприємств Львівської області.
- підписано меморандум та розпочався новий проєкт за підтримки USAID «Демократичне врядування у Східній Україні» (DG East), реалізація якого сприятиме покращенню

доступності освітніх послуг для студентів-ВПО, налагодженню партнерства з університетами ЄС, створить двосторонні зв'язки між університетами-партнерами на основі антикризового управління та співпраці з місцевими органами влади;

- визначено можливі варіанти співпраці з ГО «Фундація «Простір» в межах Ініціативи з розвитку екологічної політики й адвокації в Україні (EPAIU), яка реалізується Міжнародним Фондом «Відродження» за підтримки Швеції;
- взято участь у заходах, які організовано та проведено Кампусом європейських університетів за участі Спільки європейських університетів, Європейських національних органів та агенцій, Європейської комісії;
- взято участь у заходах з реалізації Програми «Зміцнення українських переміщених університетів для сталого розвитку» (SUDUS), яка активність впроваджується в Україні за програмою Фулбрайта та фінансується відділом зі зв'язків з громадськістю Посольства США в Україні. Метою програми є надання змоги переміщеним українським університетам розробляти та надавати високоякісні навчальні та освітні програми, дослідження, консультації та інноваційні послуги, які відповідають потребам їхніх студентів, роботодавців та нових громад.

3.5. Матеріально-технічна база

Евакуація-1.0 у 2014 році відбувалась до відокремленого підрозділу у м. Северодонецьк Луганської області, куди виїхало більше половини викладачів. У 2014 році співробітники, об'єднавши зусилля на новому місці, утворили за 8 років те, що ми назвали Далівською спільнотою. Самовіддана праця співробітників протягом 2014-2022 року дозволила повністю відновити освітню та наукову діяльність, створити нові площадки 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 останні 8 років університетом було реалізовано понад 50 міжнародних, національних та регіональних проєктів, створено 16 нових лабораторій та сучасних мультифункціональних освітніх просторів. Було реалізовано проєкти з розвитку наукової та освітньої інфраструктури: створено Центр ІТ рішень для громад Луганської області (UN RPP); розпочаті 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, студентами та аспірантами було створено прототип електромобіля та планувалось створити спеціалізовану лабораторію для цього напрямку досліджень. Це лише приклади успішних проєктів за підтримки міжнародних партнерів, які реалізовані в нашому університеті та давали надію на сталий розвиток. Ще більше планувалось зробити у 2022 та в найближчі роки.

Станом на сьогодні навчальні корпуси, гуртожитки та всі інші приміщення університету перебувають на тимчасово окупованій території та в зоні активних бойових дій.

До середини травня відбувалась евакуація матеріальних цінностей, втім переважна кількість обладнання, меблі тощо залишилась в приміщеннях університету у м. Северодонецьк. Відомо що дістали значних руйнувань лабораторний та навчальний корпуси університету. В головному корпусі майно частково розграбовано. Вся необхідна інформація про майно є в наявності, дати втрати контролю зафіксовано.

Висновки за результатами аудиту

За результатами проведеного внутрішнього аудиту, аналізу фактичної інформації, обговорення проблем та перспектив розвитку СНУ ім. В. Даля на ректоратах та на Вченій раді отримано результати самооцінювання. Узагальнююча оцінка становить 5,75 за 10-ти бальною шкалою. Графічну інтерпретацію результатів самооцінювання наведено на рис. 1 та рис. 2.

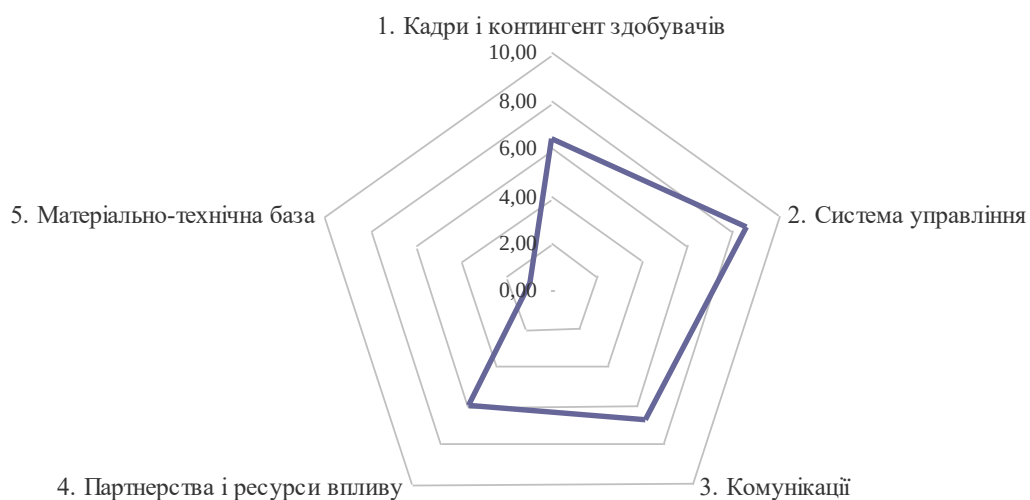


Рис. 1. Профіль СНУ ім. В. Даля за результатами внутрішнього аудиту та самооцінювання

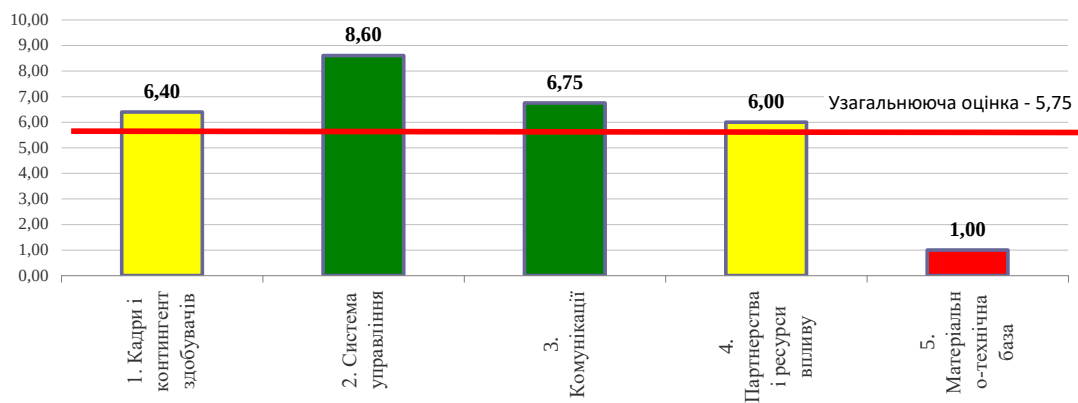


Рис. 2. Гістограма розподілу результатів аналізу та самооцінювання за результатами внутрішнього аудиту СНУ ім. В. Даля

На рис 2. кольорами позначено:

червоним – критичне відхилення оцінки за критерієм матеріально-технічна база, яка є слабкою стороною університету;

жовтим – значення оцінок за напрямками аудиту на рівні близькому до середнього значення, які мають потенціал для підсилення;

зеленим – позитивне відхилення за напрямками, які становлять сильні сторони університету.

4. МАТРИЦЯ SWOT - АНАЛІЗУ ПІСЛЯ ЕВАКУАЦІЇ 2.0

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні чинники	Наявність досвіду університету у відновленні діяльності і пристосуванні до нових умов після переміщення. Значний адаптаційний потенціал співробітників. Збереження НПП і адміністративного персоналу після переміщення (весь керівний склад, включаючи деканів та завідувачів кафедрами). Готовність 98% викладачів здійснювати освітню діяльність на підконтрольній Україні території. Наявність досвіду університету у грантовій діяльності та партнерствах з міжнародними організаціями. Успішна грантова історія університету та збереження стійких партнерських відносин з організаціями МТД. Значна кількість освітніх програм (диверсифікація освіти) з високим попитом на ОП СО «Бакалавр». Достатньо високі позиції університету в рейтингах. Стійке зростання у рейтингу ТОП-200 (51 місце у 2022 році). Вхідження в рейтинг QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings. Наявність різних викладачів на різних локаціях та у різних містах України надає перевагу у територіальній диверсифікації діяльності щодо представництва університету. Цифровізація документообігу в університету. Наявність меморандумів та угод про співпрацю з іноземними партнерами. Наявність досвіду в укладанні контрактів на міжнародне стажування здобувачів. Наявність сталих зв'язків з міжнародними організаціями, посольствами, які працюють з освітніми проектами і програмами в Україні. Існує потенціал для формування дієвої мережі міжнародного партнерства. Активна громадянська позиція колективу і значний досвід громадянської діяльності співробітників (наявність декількох дієвих НГО співробітників). Збереження ефективної системи контролю за управлінням фінансів і гнучкої системи делегування повноважень. Наявність досвіду якісної онлайн освіти з використанням онлайн-форм проведення відкритих занять, гостьових лекцій, програм стажування. Наявність якісної системи внутрішніх комунікацій в управлінні освітньою діяльністю університету за допомогою офіційних ресурсів і альтернативних інструментів (соціальні мережі, електронні додатки, сервіси міжособистісної комунікації тощо).	Втрата та відсутність матеріально-технічної бази (приміщення, лабораторії, обладнання тощо). Невизначеність локації університету (декілька нових локацій). Загроза зменшення кількості та якості освітніх програм. Слабка HR-діяльність університету щодо відсутності фінансової можливості залучення кращих кадрів. Довготривала дистанційна освіта підвищує ризик зниження якості освіти (неможливість повноцінного навчання і долучення до всіх позанавчальних активностей). Недостатня активність та невисокий відсоток фактичного залучення НПП щодо участі в грантових та інших програмах. Недостатній рівень (%) володіння здобувачами і викладачами іноземними мовами. Ризик втрати позицій у рейтингах внаслідок зменшення результативності. Зменшення контингенту і як наслідок зменшення фінансової спроможності університету. Розпорошеність НПП по території України зменшує ефекти від концентрації діяльності та несе ризики зменшення ефективності індивідуальної роботи та втрати НПП. Відсутність самомотивації до розвитку НПП. Відсутність комплексної PR стратегії університету щодо репутації, просування бренду і освітніх послуг. Незначна кількість сталих та дієвих стратегічних партнерств університету. Відсутність освітніх програм іноземними мовами. Відсутність програм подвійних дипломів. Відсутність документів з обліку кадрів та особових справ здобувачів та співробітників (не було вивезено). Скорочення загального фонду в результаті секвестру бюджету. Скорочення спеціального фонду та внаслідок фінансової наявності поточної заборгованості здобувачів і замороженого боргу здобувачів, які взяли академічну відпустку. Зменшення людського потенціалу внаслідок звільнення з червня 2022 року 50 сумісників та зменшення можливостей залучення до викладання практиків. Високий рівень невизначеності та ризику щодо створення та перспектив діяльності аграрного факультету, наявності кадрового забезпечення освітніх програм. Неоптимальна для нових умов структура управління і штатний розпис.

	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники	Посилена увага міжнародної спільноти до України (у т.ч. надання грантів та допомоги). Можливість посилення допомоги у перспективі внаслідок перемоги і вступу до ЄС. Можливість створення студентської мережі випускників-іноземців та студентів за кордоном, національної мережі з метою залучення здобувачів на навчання, розширення міжнародних партнерств та підвищення міжнародної репутації університету. Відкритість міжнародного ринку освітніх послуг для української молоді і зацікавленість молоді брати участь в цих процесах. Надання безкоштовного доступу до різних наукових баз даних, онлайн-курсів тощо. Підвищення можливостей інтернаціоналізації освіти та науки. Зростання можливостей щодо онлайн мобільності здобувачів та викладачів. Університет як двічі переміщений є цікавим об'єктом дослідження для науковців і практиків. Новий ринок освітніх послуг і ринку праці як можливість оновлення цільової аудиторії абітурієнтів. Пришвидшення процесу реорганізації ЛНАУ та врегулювання проблемних майнових та земельних питань внаслідок дії воєнного положення та форс-мажорних обставин. Запровадження ТПП форс-мажорних обставин та порушення кримінальних проваджень щодо захоплення майна дає змогу знизити ризики виникнення заборгованості за господарчими договорами та майновими питаннями.	Повна втрата територій внаслідок військових дій, приміщень та відповідного традиційного контингенту здобувачів. Тривалий час для освоєння нових регіонів, сегментів, ніш та ринків освітніх послуг. Активна HR-діяльність конкурентів та переманювання кращих кадрів з числа НПП. Довготривала війна та проблеми з фінансуванням ЗВО. Високий рівень конкуренції на ринку послуг, з'явилась значна кількість переміщених університетів. «Піратська» поведінка зво-конкурентів. Призупинення у функціонуванні багатьох міжнародних проектів та наявність ризику неотримання суспільної вигоди від їхньої реалізації. Конкуренція від закордонних ЗВО (у т.ч. цінова). Неможливість іноземних студентів вступати до університету в умовах воєнного стану і небезпеки. Загальне падіння рівня життя і заробітної плати, руйнування інфраструктури в Україні під час і після війни, зниження зацікавленості в отримання якісної вищої освіти. Затяжна «тимчасовість» переміщення в умовах відсутності цільових державних програм підтримки. Складнощі з виконанням ліцензійних умов та умов акредитації ОП внаслідок втрати матеріально-технічної бази. Проблеми з перереєстрацією юридичної адреси. Несвоєчасне виконання юридичних дій щодо подання позовів на захоплення майна.

5. ЦІННОСТІ ДАЛІВСЬКОЇ СПІЛЬНОТИ

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 евакуації-2.0 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 стратегії розвитку університету.

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

Далівська спільнота	Далівців об'єднує відчуття цілісності університетської спільноти та по життєва ідентифікація себе з нею
Особистість	Підтримуємо гідність кожної людини
Якість	Досконалість процесів та результатів діяльності
Інноваційність	Розвиток критичного мислення, дослідницької допитливості, здатності до творчості і відкриттів
Національна свідомість	СНУ ім. В. Даля втілює активну складову громадянського суспільства незалежної України
Відкритість	Рівноправний доступ до можливостей для навчання та розвитку, чесні відносини всередині університету та зовні.
Гуманізм	Університет бере активну участь у розбудові миру на основі реалізації принципів демократії та толерантності

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 з європейськими та іншими університетами буде сприяти поширенню спільних європейських цінностей та зміцненню європейської ідентичності. Разом з тим університет прагне до збереження власної ідентичності та неповторності, які є основою його конкурентоспроможності та розвитку

6. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ

За результатами аудиту наявних ресурсів функціонування після евакуації 2.0, виконаного SWOT – аналізу було визначено візія, місія та стратегічні напрями розвитку університету.

Візія СНУ ім. В. Даля:

Визнаний міжнародною академічною спільнотою Університет - Лідер вищої освіти України. Далівська спільнота є осередком формування і комунікації високоосвічених патріотичних особистостей, діючих в просторі європейських і національних цінностей, міжкультурного діалогу без кордонів.

Місія СНУ ім. В. Даля :

Ми зміцнюємо та розвиваємо потенціал України шляхом створення та поширення нових знань і наукових здобутків на благо людини і суспільства, розвитку патріотичних особистостей, які здатні розвиватися в умовах нових викликів та об'єднувати суспільство навколо спільних цінностей.

Стратегічні напрями СНУ ім. В. Даля :

- якість освіти: відновлення освітнього процесу та освітньої діяльності;
- наука і дослідження: збереження та розвиток наукового потенціалу;
- розвиток Далівської спільноти: цінності, комунікації, репутація;
- інтернаціоналізація освітньої, наукової та суспільної діяльності: поширення та поглиблення співпраці закордонними партнерами та міжнародними організаціями.

7. ДЕКОМПОЗИЦІЯ:

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, ЗАХОДИ, ВИКОНАВЦІ, ІНДИКАТОРИ

7.1. Якість освіти: відновлення освітнього процесу та освітньої діяльності

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання станом на 31 грудня 2023 року
Відновлення освітнього процесу та освітньої діяльності	1.1. Відновлення освітнього середовища	1.1.1. Освоєння нових регіонів (у районах локалізації) задля збереження та збільшення контингенту здобувачів	Перший проректор/ проректори за сферами відповідальності/декани	Зростання контингенту не менш ніж на 10 % у порівнянні з минулим роком
		1.1.2. Збереження та актуалізація діючих освітніх програм	Перший проректор/ декани, завкаф, гаранті ОП, ЦЗЯВО	Стала кількість освітніх програм (з урахуванням зменшення неефективних та запровадження нових)
		1.1.3. Збереження науково-педагогічного потенціалу університету	Перший проректор/ проректор з наукової роботи, завідувач аспірантурою, відділ кадрів	Повне укомплектування складу всіх груп забезпечення ОП та складу кафедр відповідно до ліцензійних умов та вимог НАЗЯВО
		1.1.4. Поширення освітніх програм за дуальною формою навчання	Перший проректор/ декани, завкаф, гаранті ОП, стейкхолдери	Забезпечення не менше ніж 10% чисельності здобувачів за однією освітньою програмою кожної кафедри відповідно до кількості укладених тристоронніх угод на навчання за дуальною формою
	1.2. Запровадження в освітньому процесі концепції Цифрового університету	1.2.1. Диджиталізація освітнього процесу	Перший проректор/ керівник Центру ІТ-рішень, Навчальний відділ, декани, завкаф	Повноцінна система «Електронний кампус» (дистанційна освіта, е-квіток, е-кабінет, е-розклад тощо)
		1.2.2. Впровадження Е-документообігу для всіх внутрішніх процесів	Перший проректор/ керівник Центру ІТ-рішень, Навчальний відділ, декани, завкаф	Електронна система документообігу в університеті, зменшення використання паперу (не менш ніж на 50%) та заправок картриджів (не менш ніж удвічі)
		1.2.3. Участь у міжнародних грантових проєктах з цифровізації освіти	Проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф, керівник Центру ІТ-рішень	Реалізація не менше 5 грантових проєктів з цифровізації освіти в університеті
	1.3. Формування нової матеріально-технічної бази (тимчасової або постійної) для забезпечення освітнього процесу в умовах евакуації	1.3.1. Забезпечення повноцінного функціонування нових локацій (м. Дніпро, м. Київ)	Ректор/Перший проректор/ проректори за сферами відповідальності/декани	Повноцінне функціонування всіх підрозділів на нових локаціях
		1.3.2. Запровадження спільних лабораторій та просторів для навчання, досліджень та розвитку в умовах евакуації	Проректори за сферами відповідальності/декани, завкаф, студентська рада	Кількість спільних лабораторій та сучасних освітніх просторів складає не менше 8
		1.3.3. Розробка та запровадження ефективної системи фінансування відновлення матеріально-технічної бази університету	Проректор з економіки та розвитку/ проректор з наукової діяльності, проректор з адміністративно-господарчої діяльності	Повне забезпечення комп'ютерною технікою, меблями, обладнанням всіх локацій

7.2. Наука і дослідження: збереження та розвиток наукового потенціалу

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання станом на 31 грудня 2023 року
Збереження та розвиток наукового потенціалу	2.1. Збереження наукових напрямів та наукових освітніх програм	2.1.1. Розробка та запровадження програм розвитку дослідницьких компетентностей для викладачів та здобувачів університету	Проректор з наукової діяльності/ завідувач аспірантурою, декани, завкаф, гаранті ОП	Не менше ніж 1 науково-освітня програма підготовки магістра на факультет Не менше 1 аспірантури та програми ОКР доктора філософії на кожному факультеті Не менше 5 захистів докторів філософії та 2 докторів наук в університеті на рік
		2.1.2. Збереження існуючої та формування нової спроможної мережі партнерських організацій для реалізації спільних дослідницьких проєктів, формування міждисциплінарних груп дослідників, збереження пріоритетних наукових напрямів та шкіл	Проректор з наукової діяльності/ проректор з економіки та розвитку, декани, завкаф, гаранті ОП, відділ міжнародних проєктів і програм	Не менше 1 меморандуму про спільну наукову діяльність за кожним науковим напрямом Не менше ніж 1 група дослідників за кожним науковим напрямом
		2.1.3. Актуалізація системи мотивації участі співробітників університету та здобувачів у регіональних, національних та міжнародних наукових проєктах	Проректор з наукової діяльності/ проректор з економіки та розвитку, декани, завкаф	Не менше ніж 1 регіональний, національний або міжнародний дослідницький проєкт на рік на кожному факультеті
	2.2. Відновлення інфраструктури та механізмів науково-дослідної діяльності	2.2.1. Пошук додаткових можливостей для участі науковців у роботі спільних наукових лабораторій регіонального, національного та світового рівня	Проректор з наукової діяльності/ проректор з економіки та розвитку, проректор з адміністративно-господарчої діяльності, декани, завкаф	Участь у роботі не менше ніж 1 регіональної, національної або міжнародної наукової лабораторії за кожним науковим напрямом
		2.2.2. Активізація участі науковців у додатковому фінансуванні наукових досліджень	Проректор з наукової діяльності/ проректор з економіки та розвитку, декани, завкаф	Відновлення обсягу надходжень до спеціального фонду університету за результатами наукового співробітництва, надання наукових послуг та інших послуг
		2.2.3. Відновлення механізмів комерціалізації університетської науки та матеріального стимулювання науковців	Проректор з наукової діяльності/ проректор з економіки та розвитку, декани, завкаф	Отримання не менш ніж 1 патенту або авторського свідоцтва за кожним науковим напрямом на рік Преміювання науковців в розмірі не менш ніж окладу за особисті наукові досягнення

7.3. Розвиток Далівської спільноти: цінності, комунікації, репутація

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання станом на 31 грудня 2023 року
Розвиток цінностей Далівської спільноти	3.1. Підтримувати та культивувати систему цінностей Далівської спільноти	3.1.1. Розробка та запровадження Концепції розвитку цінностей Далівської спільноти	Помічник ректора/ відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф, студентська рада	Розроблена, затверджена та запроваджена Концепція
		3.1.2. Розробка та запровадження плану ключових щорічних заходів Далівської спільноти з TeamBuilding	Помічник ректора/ відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф, студентська рада	Розроблений та затверджений план заходів, не менше ніж 10 ключових реалізованих заходів на рік
		3.1.3. Впровадження в систему управління та навчання підходи, які базуються на HRBA, GM and SDG	Помічник ректора/ відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф, студентська рада	Не менше 5 університетських заходів щодо поширення підходів, які базуються на HRBA, GM and SDG на рік
	3.2. Підтримувати прагнення Далівців до саморозвитку та удосконалення додаткових компетентностей	3.2.1. Розробка та запровадження PR-інструментів підтримки та розвитку Далівця протягом життя	Помічник ректора / відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф, студентська рада	Зростання відвідування сайту університету та офіційних Інтернет ресурсів не менш ніж на 30% Зростання рівня працевлаштування випускників до 100%
		3.2.2. Удосконалення діяльності Асоціації випускників Далівців	Помічник ректора / відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф, Центр розвитку кар'єри, студентська рада	Не менше ніж 1000 членів асоціації Не менше 2 заходів асоціації на рік
		3.2.3. Створення бази даних та популяризація Історії успіху Далівців	Помічник ректора / відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф, Центр розвитку кар'єри, студентська рада	Публікація на сайті та офіційних ресурсів не менше ніж 10 історій успіху на рік
Підтримка існуючих та формування нових сталих відносин з партнерами	3.3. Впровадити в діяльність гнучку та відкриту систему комунікацій з партнерами та стейкхолдерами	3.3.1. Розробка та запровадження функціональної стратегії розвитку комунікацій та партнерств університету	Помічник ректора, проректор з економіки та розвитку, відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф	Розроблений та затверджений документ «Стратегія розвитку комунікацій та партнерств»
		3.3.2. Розробка та запровадження Партнерської програми Далівської спільноти	Помічник ректора, проректор з економіки та розвитку, відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф	Не менше ніж 20 учасників Партнерської програми
		3.3.3. Запровадження системи зворотного зв'язку зі стейкхолдерами	Помічник ректора, проректор з економіки та розвитку, відділ по зв'язкам з громадськістю, декани, завкаф	Не менш ніж 20 спільних проєктів зі стейкхолдерами щодо актуалізації освітніх програм та поглиблення співпраці
	3.4. Зростання репутації університету на національному та міжнародному рівнях	3.4.1. Підтримка рівня показників, які впливають на позицію університету у рейтингах	Проректори за сферами відповідальності/декани, завкаф, студентська рада	Збереження та покращення позиції університету в світових та національних рейтингах
		3.4.2. Оновлення видів роботи та норм часу роботи викладачів відповідно до нових завдань щодо покращення позицій у рейтингах	Проректори за сферами відповідальності/декани, завкаф, студентська рада, профком	Розроблені та введені в дію норми часу роботи викладачів

7.4. Інтернаціоналізація освітньої, наукової та суспільної діяльності: поширення та поглиблення співпраці закордонними партнерами та міжнародними організаціями

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання станом на 31 грудня 2023 року
Поширення та поглиблення співпраці закордонними університетами та міжнародними організаціями	4.1. Залучення іноземних фахівців, проектів та програм до покращення якості освіти та освітнього процесу	4.1.1. Залучення іноземних фахівців (із зов, роботодавців, міжнародних організацій) і проведення спільних заходів щодо удосконалення освітніх програм та освітніх компонент	Перший проректор, проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Розробка та запровадження не менше 1 на факультет спільного курсу із залученням іноземних стейкхолдерів Організація та проведення не менше 1 гостьової лекції на факультет із залученням іноземних фахівців
		4.1.2. Проведення спільних заходів з іноземними партнерами для розвитку компетентностей і практичних навичок учасників освітнього процесу (хакатонів, ярмарок, візитів, форумів, вебінарів, експедицій тощо)	Перший проректор, проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Організація та проведення не менше 1 заходу на факультет із залученням іноземних фахівців
		4.1.3. Покращення співробітництва з іноземними кадровими агентствами щодо працевлаштування випускників, проходження практики студентами в іноземних компаніях та міжнародних організаціях	Перший проректор, проректор з економіки та розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Підписання та реалізація не менше 1 меморандуму на факультет про співпрацю
	4.2. Розвиток в університеті англомовного середовища	4.2.1. Поширення використання іноземної мови (англійська, французька, німецька) в організації освітнього процесу	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Проведення не менше 1 на рік засідання ректорату, деканату, кафедри іноземною мовою
		4.2.2. Поширення освітніх компонент, що викладаються англійською мовою	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	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)
		4.2.3. Популяризація англійської мови у позанавчальній діяльності	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Не менше 1 позанавчального заходу з популяризація англійської мови на факультет протягом року
		4.2.4. Організація курсів підвищення англомовних компетентностей для здобувачів та співробітників	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Пройходження кожним викладачем та здобувачем не менше 1 курсу підвищення англомовних компетентностей протягом року
	4.3. Розширення програм міжнародної академічної мобільності	4.3.1. Удосконалення університетської системи організації програм міжнародної академічної мобільності	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проектів і програм, декани, завкаф	Частка здобувачів факультету, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності, серед загальної кількості здобувачів вищої освіти факультету денної форми навчання складає не менше 5% за підсумками 2022-2023 року Кількість штатних науково-педагогічних та наукових працівників факультету, які брали участь у програмах міжнародної академічної мобільності складає не менше ніж: 1 викладач на факультет за підсумками 2022-2023 року

Стратегічні цілі	Завдання	Заходи	Відповідальний виконавець/ група підтримки	Індикатори виконання станом на 31 грудня 2023 року
	4.4. Інтернаціоналізація наукової діяльності	4.3.2. Підтримка участі в програмах міжнародної академічної мобільності (інформування про можливості та умови участі, створення внутрішніх організаційних умов для сприяння, підтримки міжнародної академічної мобільності)	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм	Щонайменше 2 інформаційних заходи на рік Щомісячне розсилання інформації для зацікавлених
		4.4.1. Інформування, супровід та стимулювання процесів підготовки та подання публікацій до видань, які індексуються у міжнародних базах даних	Проректор з наукової діяльності, науково-дослідна частина, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф	Збільшення кількості наукових публікацій у виданнях, що індексуються у міжнародних базах даних
		4.4.2. Залучення іноземних вчених до керівництва дисертаціями, роботи в екзаменаційних комісіях та вчених радах по захисту Ph.D. та докторських дисертацій	Проректор з наукової діяльності, аспірантура, голови спеціалізованих вчених рад, гаранті освітніх програм	Залучення протягом року щонайменше 1 іноземного вченого до підготовки та захисту Ph.D. та докторських дисертацій за кожною спеціалізованою радою
		4.4.4. Забезпечення участі університету в міжнародних наукових колобораціях та дослідницьких мережах	Проректор з наукової діяльності, проректор з економіки та розвитку, науково-дослідна частина, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф	Участь не менш ніж в 1 науковій колоборації або мережі за кожним науковим напрямом
		4.4.5. Стимулювання участі науковців у поданні заявок на фінансування спільних міжнародних наукових проєктів	Проректор з наукової діяльності, проректор з економіки та розвитку, науково-дослідна частина, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф	Подання не менш ніж 1 заявки на фінансування та участь у спільних наукових проєктах за кожним науковим напрямом
	4.5. Поглиблення співпраці з міжнародними організаціями	4.5.1. Моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги, грантових конкурсів, інформування, організаційна підтримка та супровід міжнародних проєктів розвитку за участю університету	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф	Щомісячне розсилання інформації для зацікавлених, повне виконання та досягнення результатів реалізації активних проєктів
		4.5.2. Участь у міжнародних, національних та регіональних проєктах	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф	Щонайменше 1 міжнародний, національний або регіональний проєкт за участі як співорганізатора кожного факультету (з публікацією інформації на сайті університету)
		4.5.3. Стимулювання участі співробітників у поданні заявок на фінансування проєктів розвитку за участі університету та підтримки міжнародних організацій	Проректор з економіки розвитку, відділ міжнародних проєктів і програм, декани, завкаф	Збільшення кількості, реалізованих за участі університету сумісних міжнародних, національних та регіональних проєктів підтримки міжнародних організацій

8. МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стратегія розвитку СНУ ІМ. В. Даля в умовах евакуації - 2.0 (2022-2023) пройшла публічне обговорення зі співробітниками, стейкхолдерами та зацікавленими особами протягом серпня-вересня 2022 року та була затверджена Вченою радою університету (Рішення вченої ради № 01 від 30 вересня).

Моніторинг реалізації Стратегії розвитку СНУ ІМ. В. Даля в умовах евакуації - 2.0 (2022-2023) буде здійснюватися на основі аналізу досягнення індикаторів виконання протягом періоду реалізації. Передбачається два проміжних контрольні періоди (станом на 31.12.2022; станом на 31.06.2023) та підсумковий – станом на 31.12.2023. Для здійснення моніторингу будуть розроблені додаткові форми для збору інформації від відповідальних виконавців та груп підтримки. За результатами моніторингу та у випадку суттєвих змін умов функціонування університету зміст Стратегії може бути уточнений та скорегований.

9. ЗАСТЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДАЛЬШІ КРОКИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Автори документу звертають увагу, що наведена стратегія має достатньо рамочний характер. Зважаючи на значний 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 2022-2023 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.

Надають впевненості в успішності реалізації Стратегії заплановані подальші кроки процесу стратегування в університеті, які передбачають більш детальну проробку окремих найбільш важливих на сьогодні напрямів, зокрема:

- розробку та імплементацію Операційного плану антикризових заходів університету (у вигляді списку послідовних завдань і конкретних проєктів на наступний 2022-2023 навчальний рік). Цей напрям планується реалізувати протягом вересня-жовтня 2022 року відповідно до підписаного університетом Меморандуму про взаєморозуміння щодо надання технічної допомоги (SEV-084-D-048-2022) від 05 серпня 2022 року за проєктом «Підтримка діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля», що фінансується Програмою USAID «Демократичне врядування у Східній Україні». В межах реалізації зазначеного проєкту також заплановано розробку комунікаційної кампанії з підвищення обізнаності громадськості щодо діяльності та розвитку університету на 2022-2023 рр (завдання 3.3-3.4);
- оновлення Стратегії розвитку, розробка та імплементація в діяльність Концепції цифрового університету. В наведеній стратегії це розглядається як окреме завдання (1.2), яке буде більш детально пророблене за підтримки проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU, EU), що передбачено відповідними оновленими активностями зазначеного проєкту;
- оновлення та запровадження Стратегії інтернаціоналізації. Наразі в університеті продовжується процес оновлення Стратегії інтернаціоналізації за підтримки проєкту «Підтримка інтернаціоналізації українських закладів вищої освіти» (програма DAAD). Відповідно стратегічний напрям 7.4 буде більш детально пророблено та деталізовано.

10. РОЗРОБНИКИ ТА ЕКСПЕРТНА ПІДТРИМКА

Стратегію розвитку СНУ ІМ. В. Даля в умовах евакуації - 2.0 (2022-2023) розроблено командою університету (проректор з науково-педагогічної роботи, економіки та розвитку Руслан Галгаш; декан факультету економіки та управління Євген Івченко; відповідальний секретар приймальної комісії Вікторія Гніденко) за результатами участі в програмі підвищення кваліфікації для керівників переміщених ЗВО «Інструменти моніторингу реалізації Стратегії розвитку ЗВО в умовах невизначеності» за підтримки проєкту Програми ім. Фулбрайта.

Висловлюємо слова щирої подяки Тарасу Фінікову та Сергію Зайцеву за організацію проєкту та підтримку переміщених університетів Програмою імені Фулбрайта та Посольством США. Дякуємо за професійність, натхнення та експертну підтримку консультанта проєкту Тетяну Нагорняк. Впевнені що подальша спільна робота Далівців та всіх партнерів щодо реалізації запропонованої стратегії позитивно вплине на відновлення діяльності університету та досягнення лідерських позицій у вищій освіті.