ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Вченої ради ЗНУ
(від 29.12.2025, протокол № 7)
Заступник голови Вченої ради ЗНУ

_____Олександр БОНДАР

вводиться в дію з 01.01.2026,
наказ № _____ від 30.12.2025 року
Ректор ЗНУ

_____Галина ШИЛО

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА 2026-2028 РОКИ

Запоріжжя

2025

ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Стратегія розвитку Запорізького національного університету (далі – Стратегія) на 2026-2028 роки сформована в умовах подвійної трансформації: з одного боку – триваючої повномасштабної війни та пов'язаних із нею безпекових, інституційних, економічних і демографічних викликів, з іншого – участі Запорізького національного університету (далі – Університет) в національному експерименті з реформування системи управління закладами вищої освіти відповідно до європейських принципів автономії, підзвітності та стратегічного врядування.

Із урахуванням високої невизначеності воєнного часу Стратегія має адаптивний характер і спирається на підходи управління на основі аналізу ризиків, що передбачають сценарне планування, регулярний перегляд пріоритетів і KPI та концентрацію ресурсів на найбільш впливових напрямах для забезпечення інституційної й фінансової стійкості університету.

Основою для формування Стратегії стала Стратегічна рамка розвитку Університету, запропонована Наглядовою радою ЗНУ. У такий спосіб забезпечено узгодженість між стратегічним баченням органів врядування та операційними пріоритетами університетської спільноти, парадигмами виживання та випереджального якісного розвитку.

Попри стислі терміни підготовки, Стратегію розроблено відповідно до принципів партисипативного управління, із широким і змістовним залученням зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Процес включав узагальнення результатів SWOT-аналізу, проведеного трьома групами учасників Програми розвитку академічних менеджерів із числа лідерської команди та управлінців середньої ланки; широке (близько 200 респондентів) опитування співробітників та здобувачів щодо візії, місії, цінностей, сильних і слабких сторін Університету; роботу змішаних тематичних робочих груп (із обов'язковим залученням здобувачів вищої освіти) за ключовими напрямами діяльності; проведення діагностичних фокус-груп (зокрема із ключовими зовнішніми стейкхолдерами), консультації та громадські обговорення. Такий підхід дозволив забезпечити баланс інтересів сторін та посилити «співволодіння» Стратегією й відповідальність за її реалізацію серед членів університетської спільноти.

З огляду на умови воєнного стану, високу невизначеність і динамічність зовнішнього середовища горизонт стратегічного планування визначено у три роки. Стратегія передбачає регулярний моніторинг та коригування пріоритетів і інструментів реалізації, зокрема на основі аналізу ризиків, змін у зовнішньому середовищі та доступних ресурсів.

Ефективність реалізації Стратегії оцінюватиметься на основі системи ключових показників результативності (KPI), безпосередньо пов'язаних із досягненням операційних цілей. Цільові значення KPI встановлено з урахуванням аналізу результатів діяльності Університету за попередні п'ять років, результатів SWOT-аналізу, динаміки позицій Університету в

консолідованих національних і міжнародних рейтингах, а також бенчмаркінгу з університетами подібного масштабу й профілю в Україні та, за можливості, з релевантними університетами Центральної та Східної Європи.

Положення Стратегії узгоджено з вимогами національних нормативно-правових актів і рамкових документів державної політики у сфері освіти, науки, цифрової трансформації та сталого розвитку, а також з документами, що регулюють діяльність закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. Наведений перелік нормативних актів має рамковий характер і не обмежує застосування інших релевантних документів, чинних на момент реалізації Стратегії.

Положення Стратегії узгоджено з вимогами таких нормативно-правових документів:

- Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII;
- Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII;
- Закон України «Про фахову передвищу освіту» від 27 жовтня 2022 року № 2745-VIII;
- Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 року № 848-VIII (у чинній редакції, з урахуванням змін, зокрема Закону України від 06 червня 2024 року № 3791-IX);
- Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III;
- Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI;
- Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII;
- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу» від 23 квітня 2024 року № 3642-IX;
- Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII;
- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX;
- Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 року № 722/2019;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 року № 179;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реалізації експериментального проєкту щодо надання державних грантів на здобуття вищої освіти» від 18 липня 2024 року № 822;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проєкту щодо розвитку автономії деяких закладів вищої освіти» від 06 вересня 2024 року № 1029;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реалізації експериментального проєкту щодо надання державних грантів на здобуття вищої освіти» від 18 липня 2024 року № 822;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» від 23 лютого 2022 року № 286-р (зі змінами, внесеними розпорядженням КМУ від 03 грудня 2025 року № 1383-р);
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» від 17 лютого 2021 року № 365-р;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року» від 20 грудня 2022 року № 1163-р;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» від 31 грудня 2024 року № 1351-р;
- Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 15 травня 2024 року № 686;
- Наказ Міністерства освіти і науки України «Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої та вищої освіти на час воєнного стану» від 07 березня 2022 року № 235 (у чинній редакції);
- інші нормативно-правові акти та методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України, що регулюють питання забезпечення якості вищої освіти, організації освітнього процесу, академічної доброчесності, цифрової трансформації, внутрішніх систем забезпечення якості, у редакціях, чинних на момент реалізації Стратегії.

Із метою забезпечення розвитку Університету як повноправного учасника Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, цілі і завдання цієї Стратегії узгоджено із такими нормативно-правовими документами:

- Римське міністерське комюніке (Rome Ministerial Communiqué, 19 November 2020) у рамках Болонського процесу;
- Дорожня карта інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору (ERA), затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 10 лютого 2021 року № 167;
- Рекомендації Ради Європи щодо ключових компетентностей для навчання впродовж життя (22 травня 2018 року);
- Концептуальні засади державної політики щодо розвитку англійської мови у сфері вищої освіти, розроблені Міністерством освіти і науки України у партнерстві з Британською Радою в Україні.

Зазначені нормативно-правові акти застосовуються у редакціях, чинних на момент реалізації Стратегії розвитку Запорізького національного університету на 2026–2028 роки. Університет здійснює постійний правовий

моніторинг та враховує зміни законодавства, нові підзаконні акти й офіційні роз'яснення уповноважених органів.

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОПЕРЕДНЬОЇ СТРАТЕГІЇ

Реалізація попередньої Стратегії розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України на 2023-2025 роки відбувалася в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів, насамперед повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації, що істотно змінило безпековий, демографічний, економічний та інституційний контекст діяльності Університету. У цих умовах фокус управлінських рішень значною мірою змістився в бік забезпечення стійкості, безперервності та базової функціональності ключових процесів.

Попри надзвичайно складні обставини, Університету вдалося зберегти людський потенціал та, здебільшого, обсяги набору здобувачів освіти, що є критично важливим досягненням для закладу вищої освіти в прифронтовому регіоні. Впродовж періоду реалізації Стратегії Університет залишався регіональним лідером за кількістю здобувачів освіти.

Відчутного поступу було досягнуто у сфері інтернаціоналізації: відбулося зростання обсягів академічної мобільності, розширення кола міжнародних партнерів та істотне збільшення надходжень від міжнародної проєктної діяльності. Міжнародна співпраця стала не лише інструментом розвитку, а й важливим фактором інституційної стійкості Університету.

Суттєвим досягненням є зростання якості освіти, про що свідчать результати акредитацій освітніх програм, зокрема поява програм, акредитованих зі статусом «зразкова». Важливо, що Університет є одним із небагатьох закладів вищої освіти, які навіть в умовах повномасштабного вторгнення акредитували освітні програми за повною процедурою.

Якість наукової діяльності підтверджується високими результатами державної наукової атестації, зокрема отриманням оцінки «А» за гуманітарно-мистецьким напрямом. У 2024 році проєктне портфоліо університету поповнилося першим проєктом за програмою Horizon Europe.

Окремо варто відзначити забезпечення безперервності освітнього процесу завдяки впровадженню хмарних технологій, розвитку дистанційних форматів навчання та заходам із підвищення енергоавтономності університетської інфраструктури. Важливим індикатором управлінської зрілості стало рішення Університету долучитися до експерименту з реформування системи управління закладами вищої освіти, що заклало підґрунтя для подальших структурних змін.

У рамках реалізації «третьої місії» Університету було реалізовано низку соціально значущих ініціатив, як-от відкриття медіахабу, Центру ветеранського розвитку, розробка і впровадження спеціалізованих програм перекваліфікації для визначених вразливих груп.

Водночас низка стратегічних завдань не була виконана або реалізувалася лише частково, що пов'язано як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами.

До проблемних зон належать зниження позицій у рейтингах, уповільнені темпи оновлення матеріально-технічної бази, незавершена реформа системи управління науковою діяльністю, відсутність системного фандрейзингу тощо. Цифровізація процесів відбувалася нерівномірно через брак кадрів і відсутність єдиної архітектури даних та сервісів. Ефективність PR- та маркетингової діяльності знижувалася через розпорошеність ресурсів між різними підрозділами та відсутність єдиної стратегії.

На зовнішньому рівні вирішальними обмеженнями стали виклики воєнного часу: масштабні руйнування інфраструктури, погіршення демографічної ситуації та загальний економічний спад у регіоні. На внутрішньому рівні перешкодами до успішної реалізації стратегії стали: розпорошення ресурсів через брак пріоритизації, планування й обліку; недостатня управлінська спроможність; недосконала організаційна структура; обмежена здатність до системних інвестицій у розвиток Університету; організаційна турбулентність, пов’язана з участю в експерименті з реформування управління. Як наслідок, стратегічні цілі та амбіції не завжди були підкріплені реалістичною оцінкою наявних ресурсів, а планування значною мірою здійснювалося з урахуванням логіки мирного часу. Надмірна централізація управлінських рішень ускладнювала контроль за їх виконанням та своєчасне коригування.

Досвід реалізації попередньої Стратегії засвідчив необхідність переосмислення підходів до стратегічного управління у бік реалістичності, ресурсної обґрунтованості та чіткішого зв’язку між цілями, інструментами реалізації й доступними ресурсами. Критично важливим є посилення управління ризиками, деталізація сценаріїв розвитку та закладення механізмів адаптивності. Необхідною умовою ефективної реалізації Стратегії є чітка пріоритизація цілей і завдань для концентрації ресурсів і зусиль на найбільш впливових напрямах.

Окремий урок полягає в потребі ширшого залучення університетської спільноти до розробки та впровадження стратегічних рішень, що підвищує їхню легітимність і виконуваність. Нарешті, досвід попереднього періоду чітко показав, що ключовою передумовою успішної реалізації Стратегії розвитку Університету на наступному етапі є нова, менш централізована модель управління з підвищенням автономії підрозділів, ширшим делегуванням повноважень і відповідальності.

Усі вищеназвані висновки були враховані при розробці Стратегії Університету на 2026-2028 роки, яка засвідчує готовність перейти від моделі виживання до моделі контрольованого зростання в умовах високого ризику через інвестиції в людський капітал, партнерства та операційну ефективність.

ЗАСАДНИЧІ ПРИНЦИПИ ТА ЦІННОСТІ

Реалізація Стратегії розвитку Запорізького національного університету у 2026–2028 роках ґрунтується на сукупності взаємопов’язаних цінностей і

принципів, які забезпечують її цілісність та результативність в умовах воєнного часу й повоєнного відновлення країни:

1. **Інституційна стійкість та адаптивність**. Стратегія Університету реалізується з урахуванням високого рівня невизначеності та безпекових ризиків. Пріоритетним завданням Університету за цих умов залишається безперервність освітньої, наукової та управлінської діяльності, а визначальною цінністю – безпека здобувачів та співробітників.

2. **Академічна свобода, доброчесність і відповідальність**. Реалізація Стратегії Університету ґрунтується на повазі до академічної свободи як фундаментальної цінності закладу вищої освіти та поєднується з високими стандартами академічної доброчесності, етичності та професійної відповідальності в освіті, науці й управлінні.

3. **Якість та безперервне вдосконалення**. Університет застосовує підхід постійного вдосконалення (PDCA), інтегруючи внутрішні та зовнішні механізми забезпечення якості відповідно до стандартів ESG-2015. Результати моніторингу та оцінювання використовуються для коригування рішень і підвищення ефективності реалізації Стратегії.

4. **Інклюзивність, рівні можливості та добробут.** Реалізація Стратегії передбачає забезпечення рівного доступу до освіти, наукової діяльності та управління для всіх членів університетської спільноти, підтримку різноманіття, гендерної рівності та добробуту студентів і працівників як передумови сталого інституційного розвитку.

5. **Партнерство та залученість**. Університет реалізує Стратегію у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (здобувачами освіти, працівниками, громадами, органами влади, бізнесом і міжнародними партнерами) на засадах спільної відповідальності, відкритості та спільного вироблення рішень.

6. **Прозорість, підзвітність і співучасть**. Реалізація Стратегії здійснюється на засадах прозорості, чіткого розподілу повноважень і регулярної звітності перед університетською спільнотою та Наглядовою радою ЗНУ. Механізми участі забезпечують залучення ключових стейкхолдерів до оцінювання прогресу та ухвалення коригувальних рішень.

7. **Прийняття рішень на основі даних**. Університет розвиває інструменти збору, обліку та аналізу даних і використовує їх для планування, управління ресурсами, оцінювання результатів і коригування управлінських рішень. Впровадження цифрових управлінських сервісів і дашбордів забезпечує прозорість і підвищує якість стратегічного та операційного управління.

8. **Фінансова стійкість та управління на основі аналізу ризиків.** Університет інтегрує аналіз ризиків у планування та реалізацію Стратегії, поєднуючи стратегічні цілі з ресурсними можливостями, сценарним підходом і механізмами контролю виконання. Пріоритизація завдань, підвищення ефективності використання ресурсів і розвиток спроможності залучати

додаткове фінансування є ключовими умовами успішності реалізації Стратегії Університету.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ (візія, місія, пріоритети)

Візія:

Запорізький національний університет – це провідний міждисциплінарний науково-освітній центр південного сходу України, який формує інтелектуальне ядро повоєнного відновлення країни та її європейського майбутнього. Ми бачимо Запорізький національний університет – закладом вищої освіти, що поєднує академічну традицію класичної освіти з інноваціями в управлінні, продуктивними й впливовими дослідженнями та соціальною відповідальністю. Запорізький національний університет – визнаний на національному та європейському рівнях осередок студій миру, збереження культурної спадщини, розвитку зелених технологій і соціальних інновацій, відкритий до світу та водночас глибоко вкорінений в український контекст.

Місія:

Місія Запорізького національного університету полягає у формуванні якісного людського капіталу для стійкого розвитку регіону, України та Європи через практико-орієнтовану, науково-інформовану освіту й дослідження, що відповідають викликам сучасності та цілям сталого розвитку ООН. Як найбільший провайдер вищої освіти в регіоні та класичний університет із широким спектром освітніх програм і наукових напрямів, Запорізький національний університет створює умови для вільних освітніх траєкторій, міждисциплінарних програм і широкого вибору освітніх треків. Ми готуємо творчих, винахідливих і підприємницьких фахівців, здатних не лише будувати успішну кар’єру в умовах швидких змін, але й усвідомлювати власну соціальну відповідальність і плекати культурну ідентичність.

Пріоритети:

Стратегія Запорізького національного університету базується на поєднанні вертикальних пріоритетів, що структурують основні напрями діяльності закладу вищої освіти, та горизонтальних (наскрізних) пріоритетів, таких як цифрова трансформація та інтернаціоналізація. Їх інтеграція забезпечує формування стратегічних цілей і систему інтегральних KPI для оцінювання прогресу реалізації Стратегії.

Вертикальні пріоритети:

1. Якісна, гнучка та сучасна освіта в умовах безпекових викликів та стрімких трансформацій

Університет розвиває освіту, орієнтовану на здобувача, засновану на принципах академічної свободи, інклюзивності та навчання впродовж життя відповідно до стандартів Європейського простору вищої освіти (EHEA) та ESG-2015. Університет впроваджує гнучкі освітні моделі, індивідуальні освітні траєкторії та міждисциплінарні програми з широким вибором освітніх треків, що відповідають потребам цифрової економіки та суспільства знань.

Особлива увага приділяється цифровій трансформації освітнього процесу, розвитку «м'яких навичок», критичного мислення, цифрових і підприємницьких компетентностей, поєднанню навчання з дослідженнями та практикою, а також інтеграції україноорієнтованого компоненту як основи ідентичності та ціннісного виміру освіти. Освітні програми Університету спрямовані на формування адаптивних, відповідальних і конкурентоспроможних випускників, здатних працювати в умовах стрімких технологічних і соціальних змін.

(SDGs: 4, 8, 9)

2. Продуктивна та впливова наука

Університет формує дослідницьке середовище, орієнтоване на якість, міжнародну видимість та суспільний вплив науки відповідно до пріоритетів Європейського дослідницького простору (ERA). Університет підтримує міждисциплінарні дослідження, зосереджені на ключових викликах сучасності, зокрема студіях миру та безпеки, збереженні культурної спадщини, зеленій трансформації, соціальних інноваціях і стійкому розвитку регіонів.

Особливий акцент робиться на розвитку дослідницьких спільнот, підтримці молодих дослідників, відкритій науці, етичних стандартах і відповідальному управлінні дослідженнями. Університет прагне посилювати трансфер знань, системно впроваджувати результати досліджень через їхню інтеграцію в політики й практики, а також залучати зовнішнє фінансування для розвитку наукової діяльності через міжнародні та національні грантові програми.

(SDGs: 9, 11, 13, 16)

3. Соціальна відповідальність та партнерства

Університет розвиває стійкі національні та міжнародні партнерства як ключовий інструмент підвищення якості освіти, науки та суспільного впливу закладу вищої освіти. Університет активно взаємодіє з громадами, органами влади, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними інституціями, сприяючи спільному вирішенню соціальних, економічних і екологічних викликів регіону та країни. У рамках концепції «відкритого університету», що розуміється через виміри освітньої, наукової, міжнародної, фізичної та інформаційної відкритості, реалізуються програми освіти впродовж життя, впроваджуються стандарти безбар'єрності, формується англомовне середовище.

Соціальна відповідальність Університету проявляється у внеску в повоєнне відновлення, підтримці соціальної згуртованості, розвитку культури миру, інклюзії та рівних можливостей, а також у збереженні та переосмисленні культурної спадщини. Партнерська модель діяльності Університету відповідає логіці SDG 17 і підсилює роль Університету як активного учасника сталого розвитку та європейської інтеграції України.

(SDGs: 11, 16, 17)

4. Відповідальне управління та організаційний розвиток

Університет впроваджує сучасну модель управління, засновану на принципах прозорості, підзвітності, участі стейкхолдерів і прийняття рішень на основі даних. Організаційний розвиток Університету спрямований на підвищення інституційної спроможності, стійкості та адаптивності в умовах криз і трансформацій.

Університет постійно розвиває внутрішні системи забезпечення якості, управління людським потенціалом, впроваджує цифрові управлінські інструменти та формує культуру відповідального лідерства. Особлива увага приділяється доброчесності, гендерній рівності, добробуту співробітників і здобувачів освіти, а також узгодженню стратегічного управління Університету з європейськими стандартами та кращими практиками.

(SDGs: 5, 8, 16)

Горизонтальні пріоритети:

Інтернаціоналізація є наскрізним принципом розвитку Університету та інструментом підвищення якості освіти, науки й управління відповідно до стандартів Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору. Вона не обмежується академічною мобільністю, а інтегрується в освітні програми, дослідницьку діяльність, партнерства, управлінські процеси та університетську культуру.

Університет реалізує інтернаціоналізацію через розвиток міжнародних партнерств і спільних програм, участь у європейських дослідницьких і освітніх ініціативах, формування англомовного та міжкультурного академічного середовища, а також залучення іноземних викладачів, дослідників і здобувачів освіти. Особливий акцент робиться на змістовній інтернаціоналізації (internationalisation at home), що забезпечує доступ до міжнародного досвіду для всіх членів університетської спільноти незалежно від можливості фізичної мобільності.

Інтернаціоналізація в Стратегії спрямована на підвищення глобальної видимості Університету, інтеграцію в європейські академічні мережі, розвиток культури миру та солідарності, а також на підтримку європейської інтеграції України в умовах повоєнного відновлення.

Цифровізація є наскрізним інструментом модернізації освітньої, наукової та управлінської діяльності Університету, спрямованим на підвищення якості, стійкості та доступності університетських процесів в умовах безпекових викликів і стрімких трансформацій. Вона розглядається як трансформація підходів до навчання, досліджень і управління на основі можливостей, які надають сучасні цифрові технології.

У сфері освіти цифровізація реалізується через розвиток цифрової педагогіки, змішаного й дистанційного навчання, використання сучасних освітніх технологій, а також формування цифрових і метакогнітивних компетентностей здобувачів освіти. У науковій діяльності цифровізація підтримує відкриту науку, наукову аналітику, управління даними і міжнародну видимість результатів.

В управлінні університетом цифровізація забезпечує перехід до прийняття рішень на основі даних, автоматизацію процесів, прозорість та ефективний моніторинг KPI. Наскрізний підхід до цифровізації сприяє інституційній стійкості Університету, безперервності діяльності та адаптації до сучасних і майбутніх викликів.

ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Виклик 1 Зниження конкурентоспроможності освітньої пропозиції Університету, його репутації та привабливості для здобувачів освіти через відсутність інструментів контролю якості освітнього процесу в дистанційному форматі та недостатню відповідність освітніх програм вимогам ринку праці (зокрема через брак практичної складової та актуального досвіду практиків).

СЦ 1 Формування стійкої, гнучкої та релевантної освітньої пропозиції, здатної забезпечити якісне навчання в умовах безпекових викликів, цифрових трансформацій і повоєнного розвитку країни та підготувати конкурентоспроможних випускників для глобального ринку праці

ОЦ 1.1 Перехід від цифровізації контенту до «цифрової педагогіки»

Завдання:

- розробка та впровадження стандартів і процедур сертифікації якості електронних курсів із фокусом на педагогічну ефективність і досягнення програмних результатів навчання;
- посилення культури академічної доброчесності через оновлені методи оцінювання та тренінговий компонент, політики використання ШІ в освітньому процесі, запровадження інструментів прокторингу;
- урізноманітнення досвіду навчання в дистанційному/гібридному форматі через програми віртуальної мобільності/COIL та наскрізне впровадження принципів flipped/smart classroom.

ОЦ 1.2 Актуальна та практико-орієнтована освітня пропозиція

Завдання:

- розробка та впровадження стандартів і процедур системного аудиту освітньої пропозиції за участі зовнішніх стейкхолдерів;
- програма залучення практиків (зокрема випускників) до викладання й менторства;
- пілотування нових форматів навчання (дуальна освіта, подвійний диплом, міждисциплінарні освітні програми) та проєктно-орієнтованих методів;
- надання повноцінних minors/мікрокваліфікацій на базі кошиків вибіркових дисциплін в межах чинної нормативно-правової бази;
- програма «Безпечний університет»: ремонт сховищ та розбудова сучасної лабораторної бази з дотриманням безпекових вимог;
- перехід від інформаційно-рекламної моделі рекрутингу абітурієнтів до кар’єрно-орієнтованого підходу (інструменти кар’єрної діагностики та кар’єрного консультування, розвиток персоналізованих траєкторій вступу й

навчання, робота з випускниками фахових коледжів та нетрадиційними категоріями вступників, оновлена маркетингова та комунікаційна стратегія).

ОЦ 1.3 Системний розвиток викладацької майстерності, людського потенціалу та управлінської спроможності як ключових передумов якості та інновацій в освіті

Завдання:

- стимуляційні механізми й заходи для поширення кращих практик викладання (Teaching Excellence Award);
- інтегрована модель управління підвищенням кваліфікації викладачів через створення Teaching and Learning Centre, що координуватиме створення й впровадження відповідних програм, діяльність НМР та інших дотичних структур, розроблятиме стандарти якості та буде здійснювати моніторинг результативності професійного розвитку, розроблятиме нові програми розвитку викладацької майстерності з урахуванням актуальних педагогічних і технологічних трендів;
- впровадження «акредитаційного циклу» для кожної ОП (план підготовки з контрольними точками, системна перевірка документації, аналіз рекомендацій/зауважень за результатами попередніх акредитацій, моніторинг виконання коригувальних дій, «дорожня карта» акредитації із чітким регламентом ролей та рівнів відповідальності залучених структурних підрозділів, ролі гарантів, їхніх повноважень та виділенням робочого часу на акредитаційний супровід).

KPI:

- % освітніх програм, що успішно пройшли акредитацію, із них – частка зразкових;
- площа укриттів та спеціалізованих приміщень для освітнього процесу в очному режимі / кількість посадкових місць / рівень технічного оснащення та адаптованості до повноцінного проведення занять, зокрема лабораторних;
- рівень працевлаштування випускників (6–12 міс.);
- динаміка показників вступної кампанії, зокрема % вступників із середнім конкурсним балом 150+ (із коригуванням відповідно до безпекової ситуації та чіткою кореляцією із запровадженими змінами через опитувальники та інші аналітичні інструменти);
- рівень задоволеності учасників освітнього процесу (зокрема рівень задоволеності роботодавців підготовкою випускників);
- вплив запроваджених змін на рівень задоволеності учасників освітнього процесу, показники академічної успішності (зокрема за результатами зовнішнього оцінювання), позицію університету в рейтингах, кар’єрний розвиток здобувачів.

Додаткові індикатори:

- % здобувачів бюджетної форми навчання та отримувачів державних грантів на здобуття вищої освіти;
- % здобувачів, що реалізують індивідуальні освітні траєкторії в рамках програм дуальної освіти, міждисциплінарних програм, програм подвійного

диплому або програм здобуття мікрокваліфікацій / minors за рахунок вибіркових дисциплін – 15%;

- % здобувачів, охоплених програмами менторства / навчання за участі практиків / роботодавців – 30%;
- % здобувачів, охоплених академічною мобільністю (зокрема віртуальною) – не нижче 5%, із них частка учасників довгострокових мобільностей – не нижче 3%;
- динаміка показників участі у Teaching Excellence Award (охоплення, успішність по факультетах / в інститутах, підрозділах);
- частка програм, повністю адаптованих до асинхронного навчання в умовах безпекових викликів – 30%;
- % електронних курсів, що пройшли внутрішню сертифікацію – 70%.

Виклик 2 Наукова діяльність Університету розвивається в умовах поєднання високих суспільних очікувань, обмежених ресурсів, структурних наслідків війни та зростаючих вимог з боку Європейського дослідницького простору щодо якості, відкритості, етичності й впливовості досліджень. Водночас фрагментоване та здебільшого реактивне управління науковою діяльністю, за відсутності єдиних стандартів аудиту, наукової аналітики та системного прийняття рішень на основі даних ускладнює стратегічну концентрацію ресурсів, ідентифікацію та розвиток пріоритетних напрямів. Показники видимості й цитованості знижуються через обмежену інтеграцію принципів Open Science та брак системи супроводу публікаційної активності. Спроможність до залучення зовнішнього фінансування також є обмеженою через нестачу професійної підтримки проєктної діяльності й управління дослідженнями, брак інституційних програм підтримки як науковців на ранніх етапах кар'єри, так і досвідчених потенційних лідерів масштабних наукових проєктів. Недостатнє ресурсне та матеріально-технічне забезпечення обмежує розвиток сучасних дослідницьких практик, а використання наявної інфраструктури й можливостей не завжди є ефективним.

СЦ 2 Розбудова відкритої, етично відповідальної та міжнародно інтегрованої дослідницької екосистеми, спроможної генерувати наукові результати високої якості та забезпечувати їхній стійкий суспільний, політичний і економічний вплив для відновлення та європейського розвитку України

ОЦ 2.1 Впровадження сучасних стандартів управління науковою діяльністю

Завдання:

- розробка та впровадження стандартів і процедур системного аудиту наукової діяльності для ухвалення управлінських рішень і стратегічної концентрації ресурсів;
- стратегія наукової діяльності та впровадження оновленої моделі організаційного забезпечення наукової діяльності (служби наукової аналітики, супроводу публікаційної та проєктної діяльності з дотриманням стандартів

Open Science, трансферу технологій та комерціалізації результатів наукових досліджень, моніторингу впливу тощо);

- дієва модель ресурсного забезпечення наукової діяльності (шерінг часу, спільне використання обладнання, створення та наповнення наукового фонду, Науковий парк).

ОЦ 2.2 Розвиток міждисциплінарних досліджень за стратегічно важливими напрямами

Завдання:

- розвиток студій миру та конфліктів під координацією новоствореного дослідницького підрозділу – Інституту миру;
- розвиток досліджень у сфері зелених технологій та збереження культурної спадщини (потенційно – у рамках програми Campus of Excellence);
- розвиток українських студій як міждисциплінарного напряму під координацією новоствореного Центру українських студій, у співпраці з Коаліцією українських студій та профільними центрами зарубіжних партнерів;
- реалізація програми розвитку європейських студій через заснування Центру досконалості ім. Жана Моне (у рамках програми Erasmus+ JMA, кафедр ім. Жана Моне та профільні модулі).

ОЦ 2.3 Формування стійкої, результативної та міжнародно інтегрованої дослідницької спільноти

Завдання:

- програма підтримки науковців на ранніх етапах кар'єри (R1-R2): менторство, мікрогранти, супровід публікаційної активності;
- програма розвитку потенціалу досвідчених науковців (R3-R4): пріоритетна алокація робочого часу на дослідницьку діяльність та персоналізовані траєкторії розвитку, «проєктна клініка», розвиток лідерського потенціалу;
- програма підготовки менеджерів наукової діяльності: job shadowing та профільні стажування, тренінгові програми THEA Lead Ukraine / SUUN та ін.;
- міжнародний нетворкінг (COST, Horizon MSCA, DAAD, програми залучення іноземних фахівців, вступ до альянсів європейських університетів).

KPI:

- динаміка рейтингових показників університету (національний консолідований рейтинг, UNHR, обрані міжнародні рейтинги);
- Field-Weignted Citation Impact;
- обсяг фінансування, залученого через участь у міжнародних та національних дослідницьких проєктах, госпдоговорах, комерціалізацію результатів досліджень (загальний / частка у бюджеті університету / у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника / залучений через започатковані програми та ініціативи);
- рівень наповнення наукового фонду.

Додаткові індикатори:

- % молодих науковців від загальної кількості науково-педагогічних працівників;
- кількість публікацій у Scopus/WoS 1-2 квартиль (загальна в динаміці, за напрямами, із розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника), із них частка публікацій у співавторстві з науковцями з країн OECD;
- % науково-педагогічних працівників, які мають високорейтингові публікації у SCOPUS/WoS;
- % науково-педагогічних працівників, охоплених програмами академічної мобільності, із них частка залучених до довгострокових програм та нетворкінгових ініціатив;
- % науково-педагогічних працівників, залучених до національних та міжнародних дослідницьких проєктів в ролі координаторів/відповідальних виконавців;
- кількість високорейтингових публікацій та наукових заходів за пріоритетними напрямками;
- рівень ресурсного та матеріально-технічного забезпечення наукової діяльності (зокрема % коштів, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази, розвиток людського потенціалу, стимуляційні заходи);
- кількість проєктів: Erasmus+ KA2 CBHE – не менше 3 активних станом на 2028 р.; Horizon Europe – щонайменше 1 активний станом на 2028 р; Jean Monnet Centre of Excellence – 1; Jean Monnet Chair – 2; COST Action – 1; ERC – 1.

Виклик 3 В умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення від закладів вищої освіти очікується активна участь у відновленні громад, формуванні соціальної згуртованості, підтримці вразливих груп, розвитку локальних економік, збереженні культурної спадщини та інтеграції України до європейського простору. Водночас потенціал Університету як системного партнера громад, держави, бізнесу й міжнародних інституцій наразі реалізується фрагментарно та не в повному обсязі. Ініціативи в рамках третьої місії здебільшого реалізуються у вигляді окремих проєктів або волонтерських активностей і мають обмежений вплив та спроможність до масштабування. Недостатнім є і рівень інституційної відкритості університету, включно з просторовою, цифровою та комунікаційною доступністю для різних цільових аудиторій, зокрема нетрадиційних груп здобувачів освіти та представників громад. В результаті суспільний, економічний і політичний вплив університетських ініціатив залишається недостатньо структурованим, вимірюваним і стійким у довгостроковій перспективі.

СЦ 3. Стійка модель системної взаємодії Університету з громадами, державою, бізнесом і міжнародними партнерами задля повоєнного відновлення, соціальної згуртованості й сталої євроінтеграції України

ОЦ 3.1 Формування портфелю стійких партнерств із науковими центрами, органами влади, бізнесом і міжнародними інституціями для реалізації спільних проєктів із високим суспільним впливом

Завдання:

- програма «Підприємницький університет»: курси розвитку підприємницького мислення / design thinking (зокрема для здобувачів та науково-педагогічних працівників) за участі фахівців-практиків, формування стартап-культури, перезавантаження бізнес-інкубатору, центр фандрейзингу, благодійний фонд та розвиток дочірніх НГО;
- програма розвитку ветеранів (навчання / перепідготовка, фізреабілітація, ментальне здоров'я, протезування як напрям наукових досліджень);
- програма розвитку технічної творчості молоді та студентства: регіональний FabLab/Maker's Space, підтримка стартапів, тематичні заходи (школи, хакатони);
- програма роботи з випускниками: цифрова платформа, програми менторства, кар'єрний акселератор, механізми колаборації з бізнесом, заснованим випускниками, форми визнання.

ОЦ 3.2 Інтеграція соціальної відповідальності та третьої місії в освітню, наукову та представницьку діяльність університету («Відкритий університет»)

Завдання:

- впровадження CRM та цифрових інструментів для alumni services, профорієнтаційної роботи та інших форм взаємодії з клієнтом;
- програма розвитку освіти дорослих / навчання впродовж життя: паралельне навчання, множинні «точки входу» в рамках індивідуальних освітніх траєкторій, сертифікатні програми, курси на замовлення, тренінги для викладачів з андрагогіки та розробки освітньої пропозиції для дорослих;
- просторова відкритість: безбар'єрність, коворкінги та event-простори, вільний доступ до бібліотек і музеїв, доступність ресурсів онлайн;
- міжнародна відкритість: участь у рейтингах як інструмент підвищення міжнародної видимості, формування англомовного середовища, програми академічних обмінів.

ОЦ 3.3 Створення експертної платформи для повоєнного відновлення, збереження культурної спадщини та регіонального розвитку

Завдання:

- програма збереження колективної пам'яті (центр досконалості з політик пам'яті, увічнення пам'яті полеглих членів академічної спільноти, регіональні ініціативи з меморіалізації);
- програма формування стійкої культурної ідентичності (ціннісний профіль здобувача, заходи з розвитку критичного мислення й посилення резистентності до інформаційних маніпуляцій, заходи з формування україномовного середовища);

- програма Citizen Science: залучення громадян до заходів екомоніторингу, досліджень із «публічної історії» та інших наукових ініціатив
- програма активного громадянства (системно сформована здатність і готовність членів університетської спільноти (здобувачів, викладачів, дослідників, управлінців) відповідально діяти як активні громадяни на регіональному рівні в інтересах університету та громади): громадянське служіння як частина освітніх програм, просвітницька діяльність, зовнішня експертиза (policy-oriented research); інтеграція результатів у рейтингові показники науково-педагогічних працівників та показники ефективності роботи підрозділів.

KPI:

- системність і стійкість партнерської моделі (кількість активних стратегічних партнерств із щонайменше 1 спільним проєктом; частка проєктів, реалізованих у партнерстві, від загальної кількості ініціатив; частка колаборацій із випускниками; обсяг фінансування, залучений через партнерства, фандрейзінг, благодійний фонд та дочірні НГО);
- впізнаваність та суспільний вплив Університету (динаміка рейтингових показників; кількість бенефіціарів за категоріями та рівень їхньої задоволеності; рівень впливу наукової експертизи Університету на програми регіонального та національного розвитку; індекс медіа присутності Університету);
- присутність у рейтингах SCImago, THE та/або QS (щонайменше статус репортера);
- площа приміщень, що відповідають стандартам безбар'єрного доступу;
- обсяг надходжень від програм LLL;
- вступ до Європейського альянсу університетів.

Додаткові індикатори:

- кількість стартапів, що залучили зовнішнє фінансування / пройшли акселерацію;
- кількість науково-педагогічних працівників із статусом експертів Європейської комісії, співавторів стратегічних документів регіонального та національного рівня, співкоординаторів програм регіонального розвитку;
- показник соцвпливу на громаду визначений у THE GARS;
- % науково-педагогічних працівників, адміністративного персоналу та здобувачів, що володіють англійською мовою на рівні не нижче B2;
- частка англомовних програм / курсів в освітній пропозиції, за винятком профільних спеціальностей;
- частка англомовних публікацій та наукових заходів англійською мовою.

Виклик 4 Наявна модель управління Університетом значною мірою сформувалася в умовах стабільнішого середовища та не повною мірою відповідає сучасним викликам і європейським підходам до стратегічного врядування. Високий рівень централізації управлінських рішень за обмежених

механізмів делегування повноважень і відповідальності знижує оперативність, гнучкість та відповідальність підрозділів за результати діяльності. Обмежене використання даних у процесах управління, зокрема у плануванні, бюджетуванні, управлінні людським потенціалом і моніторингу виконання стратегічних рішень, ускладнює управління ризиками. Недостатній рівень цифровізації Університету загалом та управлінських процесів зокрема призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів, зниження прозорості управлінських процесів та їхнього уповільнення. Нарешті, відсутність цілісної системи управління розвитком людського потенціалу обмежує університетську спадковість і створює критичні ризики щодо кадрового забезпечення стратегічних напрямів.

СЦ 4 Запровадження партисипативної, децентралізованої та цифровізованої системи управління, заснованої на прийнятті рішень на основі даних, для забезпечення інституційної та фінансової стійкості Університету

ОЦ 4.1 Запровадження інтегрованої моделі управління та розвитку людського потенціалу як ключового ресурсу інституційної спроможності Університету

Завдання:

- створення на базі відділу кадрів служби розвитку людського потенціалу, відповідальної за розробку та впровадження політик управління й розвитку НС, холістичну (360) оцінку ефективності роботи персоналу, формування та управління кадровим резервом, збір та аналіз НС-даних, розробку індивідуальних і групових траєкторій кар'єрного розвитку;
- реалізація програми розвитку лідерського потенціалу із залученням зовнішніх стейкхолдерів (бізнес, публічне управління, громадянське суспільство);
- впровадження програми підтримки ментального здоров'я працівників як складової сталого НС-менеджменту.

ОЦ 4.2 Наскрізна цифровізація всіх сфер діяльності Університету з фокусом на безпеку, управлінські процеси, аналітику та інтегровані цифрові сервіси

Завдання:

- розгортання єдиної цифрової платформи «Університет 360» з управлінськими дашбордами та візуалізацією ключових показників;
- впровадження єдиної системи обліку та зберігання даних для збільшення швидкості й ефективності управлінських рішень, бюджетного планування та оптимізації витрат;
- реалізація програми розвитку цифрових компетентностей персоналу відповідно до DigComp 2.0;
- перехід на ліцензоване програмне забезпечення та стандартизовану IT-архітектуру;
- інтеграція цифрових інструментів проєктного менеджменту в управлінську практику;

- розвиток відкритих цифрових сервісів (електронні каталоги освітніх програм і курсів, електронні портфоліо проєктів та науково-інноваційних послуг, цифрова система управління науково-інноваційною діяльністю, централізована база внутрішніх нормативно-правових актів і розпорядчих документів).

ОЦ 4.3 Формування інклюзивної культури якості, прозорості та демократичного управління на основі даних

Завдання:

- впровадження системи управління якістю (QMS) відповідно до стандарту ISO 9001;
- запровадження грейдової системи оцінки ефективності управлінського персоналу;
- реалізація Антикорупційної програми Університету (освіта, моніторинг, оновлення НПА);
- впровадження інструментів реального залучення співробітників і здобувачів до ухвалення та експертизи управлінських рішень;
- розробка та впровадження політик внутрішньої й зовнішньої комунікації, корпоративної етики, управління на основі даних.

KPI:

- сертифікація за стандартами ISO 9001;
- рейтингові показники Університету;
- ефективність прийняття рішень, обміну й управління даними;
- індекс безпаперовості;
- індекс прозорості;
- рівень задоволеності умовами праці (зокрема цифровими сервісами);
- динаміка ротації на керівних посадах та кар’єрного зростання.

Додаткові індикатори:

- % співробітників і здобувачів, долучених до прийняття та експертизи рішень;
- % учасників програм з лідерства;
- % виконання рішень Вченої ради Університету;
- % співробітників, сертифікованих за стандартами DigiComp 2.0.

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ. КОНТРОЛЬНІ ТА МОНІТОРИНГОВІ ЗАХОДИ

Реалізація Стратегії розвитку Університету забезпечується через каскадування стратегічних цілей, операційних завдань і KPI на всі рівні управління – від інституційного до рівня структурних підрозділів, команд і індивідуальної відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних пріоритетів із повсякденною діяльністю університету та підвищити виконуваність стратегічних рішень.

Для забезпечення практичної реалізації Стратегії розвитку Університету на 2026-2028 роки стратегічні та операційні цілі конкретизуються через річні

операційні плани, що слугують основним інструментом переходу від стратегічних намірів до вимірюваних управлінських рішень і дій.

Річні операційні плани деталізують стратегічні цілі, операційні цілі та завдання Стратегії на відповідний бюджетний рік та визначають конкретні заходи, очікувані результати (зокрема річні цільові значення KPI, показники виконання) та контрольні точки відповідно до ресурсів, асигнованих на вказаний період. Крім того, вони визначають власників цілей і завдань (відповідальних посадових осіб, підрозділи, проєктні команди).

Річні операційні плани є основою для формування та коригування бюджету Університету, пріоритезації витрат відповідно до стратегічних цілей, прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів у разі зміни зовнішніх умов або реалізації ризиків тощо.

Річні операційні плани наскрізно інтегруються з плануванням розвитку людського потенціалу, контактами керівників підрозділів і ключових посадових осіб. Це забезпечує чіткий розподіл відповідальності за досягнення стратегічних результатів, прозоре визначення очікувань щодо внеску кожного підрозділу та відповідальної особи та зв’язок між досягненням стратегічних цілей, оцінюванням ефективності та системами стимулювання.

Виконання річних операційних планів підлягає регулярному моніторингу в межах загальної системи моніторингу Стратегії та включає квартальний аналіз виконання заходів і досягнення проміжних показників. Результати виконання річних операційних планів враховуються під час щорічного стратегічного звіту ректора Університету та слугують підставою для ухвалення управлінських рішень щодо подальшої реалізації Стратегії.

Крім загальноуніверситетського річного операційного плану, кожен структурний підрозділ Університету (факультет, інститут, центр, відділ, служба) розробляє (або переглядає) та реалізує власний операційний план, узгоджений зі Стратегією розвитку Університету та відповідними стратегічними цілями. Операційні плани підрозділів мають містити чітко визначені завдання, індикатори результативності та контрольні точки для перевірки стану виконання. Вони проходять погодження в установленому порядку та є підставою для моніторингу ефективності діяльності підрозділів.

Крім того, стратегічні та операційні цілі Стратегії інтегруються в контрактну систему та індивідуальні плани діяльності керівників і співробітників Університету відповідно до їхніх функціональних ролей і рівня відповідальності. Зокрема, у контракти керівників структурних підрозділів та управлінського персоналу включаються цільові показники (KPI), безпосередньо пов’язані з реалізацією відповідних стратегічних цілей. При оцінці діяльності науково-педагогічних та інших працівників, плануванні їхнього кар’єрного розвитку, поданнях на заохочення має враховуватися внесок у досягнення стратегічних пріоритетів у відповідних сферах.

Ефективність каскадування Стратегії відстежується через регулярний перегляд досягнення індивідуальних і командних KPI. У разі виявлення розривів між стратегічними цілями та операційною діяльністю застосовуються

коригувальні заходи, включно з переглядом планів, ресурсного забезпечення та управлінських рішень.

Моніторинг виконання Стратегії розвитку Університету на 2026-2028 роки є невід'ємною складовою стратегічного управління та спрямований на забезпечення результативності, підзвітності, адаптивності й фінансової стійкості Університету в умовах високої невизначеності.

Система моніторингу побудована на принципах доказового підходу, управління ризиками, регулярного зворотного зв'язку та циклу безперервного вдосконалення (PDCA). Вона інтегрується з грейдовою системою оцінки управлінського персоналу, механізмами стимулювання та визнання результатів (преміювання, заохочення), програмами розвитку людського потенціалу та лідерства. Такий підхід забезпечує чіткий зв'язок між стратегічними цілями, індивідуальною відповідальністю та мотивацією, зменшуючи розрив між стратегічним плануванням і фактичними результатами діяльності.

Моніторинг реалізації Стратегії розвитку Університету здійснюється на основі:

- системи ключових показників результативності (KPI), прив'язаних до стратегічних та операційних цілей;
- інтегрованого аналізу кількісних і якісних даних;
- регулярних звітів структурних підрозділів і відповідальних осіб;
- внутрішніх і зовнішніх аналітичних оцінок (аудитів, опитувань, експертних висновків);
- інструментів цифрової аналітики в межах платформи «Університет 360».

Моніторинг має адаптивний характер і враховує вплив зовнішніх чинників (безпекова ситуація, демографічні та економічні зміни, регуляторні новації), що можуть впливати на темпи та формати реалізації Стратегії.

Система моніторингу діє на трьох взаємопов'язаних рівнях:

- на **стратегічному** рівні нагляд за виконанням стратегії здійснює Наглядова рада ЗНУ. Вона аналізує досягнення ключових стратегічних KPI, фінансову стійкість та управління ризиками; розглядає щорічний стратегічний звіт ректора про виконання Стратегії та ухвалює рекомендації щодо її коригування;
- **тактичний** рівень виконання стратегії забезпечується ректором та відповідальними проректорами, які координують реалізацію стратегічних і операційних цілей, аналізують проміжні результати, ухвалюють управлінські рішення щодо перерозподілу ресурсів. Результати їхньої діяльності висвітлюються у регулярних піврічних або річних (залежно від операційного циклу) звітах за відповідними напрямами.
- структурні підрозділи та керівники проєктів / програм відповідають за досягнення **операційних цілей** і виконання запланованих заходів. Вони здійснюють операційну аналітику, збір первинних даних і самооцінку результатів.

Для забезпечення системного моніторингу використовуються такі інструменти:

- дашборди KPI у межах цифрової платформи «Університет 360» з візуалізацією прогресу за стратегічними та операційними цілями;
- щорічний моніторинговий звіт про реалізацію Стратегії з аналізом досягнутих результатів, ризиків і відхилень;
- реєстр ризиків, що оновлюється щонайменше раз на рік та використовується для прийняття коригувальних рішень;
- планові внутрішні аудити (освітні, наукові, управлінські, фінансові);
- опитування ключових стейкхолдерів (працівників, здобувачів, роботодавців, партнерів);
- зовнішні оцінювання (акредитації, рейтинги, експертні висновки);
- зовнішні аудити з боку Міністерства освіти і науки України та контролюючих органів.

Контроль виконання Стратегії передбачає такі ключові контрольні точки:

- квартальний моніторинг виконання операційних цілей і показників;
- піврічний аналіз динаміки KPI та ризиків на рівні ректорату;
- щорічний стратегічний огляд із поданням звіту Наглядовій раді ЗНУ та університетській спільноті;
- проміжний перегляд Стратегії з можливістю коригування пріоритетів, інструментів та цільових показників.

У разі виявлення істотних відхилень від запланованих показників або реалізації суттєвих ризиків застосовуються визначені коригувальні механізми, зокрема перегляд планів реалізації та перерозподіл ресурсів, уточнення або перегляд KPI та їхніх цільових значень, оновлення реєстру ризиків, організаційні зміни або запуск додаткових цільових програм.

Рішення про суттєві зміни в Стратегії ухвалюються з урахуванням рекомендацій Наглядової ради ЗНУ та результатів консультацій із ключовими стейкхолдерами.

Результати моніторингу виконання Стратегії є відкритими для університетської спільноти та оприлюднюються через щорічні публічні звіти, офіційний вебсайт Університету, внутрішні комунікаційні канали, громадські обговорення, обговорення на засіданнях Вченої ради та інших колегіальних органів. Такий підхід забезпечує прозорість, підзвітність та залученість, підсилює довіру до процесу стратегічного управління та сприяє спільній відповідальності за реалізацію Стратегії розвитку Університету.

РЕЄСТР РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Реалізація Стратегії розвитку Університету на 2026–2028 роки відбувається в умовах високої невизначеності та підвищених безпекових, фінансових і демографічних ризиків. З метою забезпечення інституційної та фінансової стійкості Університету впроваджується системний підхід до

управління ризиками, інтегрований у процеси стратегічного планування, моніторингу та ухвалення управлінських рішень.

Реєстр ризиків є живим інструментом управління, що регулярно оновлюється та використовується для коригування річних операційних планів, ресурсного забезпечення та KPI.

1. Зовнішні (контекстні) ризики:

Тип ризику	**Опис**	**Ймовірність / вплив**	**Механізми реагування**
Безпековий	Погіршення безпекової ситуації, загрози для інфраструктури та життя учасників освітнього процесу	Висока / критичний	Асинхронні формати навчання; резервні сценарії, включно з релокацією; енергоавтономність; безпечні простори, у тому числі колективного користування
Демографічний	Зменшення кількості потенційних вступників через міграцію та скорочення вікових когорт	Висока / високий	Диверсифікація цільових аудиторій; LLL; робота з нетрадиційними вступниками; міжнародний рекрутинг
Економічний	Скорочення державного фінансування та платоспромож-ності населення	Середня / високий	Диверсифікація доходів; гранти; фандрейзинг; партнерські програми; пріоритезація витрат та оптимізація структури; консервація пошкоджених приміщень
Регуляторний	Зміни в законодавстві або правилах експерименту з автономії	Середня / середній	Гнучке планування; правовий моніторинг та консультації із засновником

2. Стратегічні ризики:

Тип ризику	**Опис**	**Ймовірність / вплив**	**Механізми реагування**
Репутаційний	Невиконання публічно задекларованих цілей	Низька / середній	Реалістичні KPI; прозора комунікація; поетапна реалізація; збалансована й справедлива система заохочень
Управлінський	Низька швидкість ухвалення рішень через перевантаження централізованих структур	Середня / високий	Децентралізація; делегування; чіткі власники рішень
Технічний	Кіберзагрози	Середня / високий	Єдина IT-архітектура; ліцензоване ПЗ; кібербезпека
Кадровий	Перенаванта-ження й демотивація персоналу, втрата людського потенціалу	Середня / середній	Лідерські програми, програми підтримки персоналу на ранніх етапах кар’єри, індивідуальний підхід до формування кар’єрних траєкторій, програми підтримки ментального здоров’я, вдосконалення системи обліку робочого часу,

			пріоритетна алокація навантаження, оновлена система стимуляційних заходів
Ресурсний	Неефективне використання коштів	Середня / високий	Моніторингові заходи, аудит, припинення неефективних програм / ініціатив

Реєстр ризиків переглядається щонайменше раз на рік. Ключові ризики інтегруються в річні операційні плани. Інформація про ризики враховується під час бюджетного планування, коригування KPI, прийняття стратегічних рішень (зокрема Наглядовою радою ЗНУ). Для критичних ризиків розробляються сценарії реагування.