СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЮРИДИЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА 2026-2028 РОКИ

Затверджено:

на засіданні Вченої ради
юридичного факультету
Запорізького національного університету
Протокол № 6 від 26 січня 2026

Голова Вченої ради
Тетяна КОЛОМОЄЦЬ

2026

ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Стратегія розвитку юридичного факультету Запорізького національного університету (далі - Факультет) 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 ЗНУ і Факультету як його структурного підрозділу в національному експерименті з реформування системи управління закладами вищої освіти відповідно до європейських принципів автономії, підзвітності та стратегічного врядування. З урахуванням високої невизначеності воєнного часу Стратегія має адаптивний характер і спирається на підходи управління на основі аналізу ризиків, що передбачають сценарне планування, регулярний перегляд операційних цілей і завдань на підставі перегляду пріоритетів і KPI для Стретегії ЗНУ та концентрацію ресурсів на найбільш впливових напрямах для забезпечення інституційної й фінансової стійкості ЗНУ та Факультету як структурного підрозділу.

Основою для формування стратегії стала Стратегічна рамка розвитку ЗНУ, запропонована оновленою 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 робочою групою, в т.ч. й за участю учасника Програми розвитку академічних менеджерів, наукково-педагогічних працівників, здобувачів, роботодавців, широке (близько 100 респондентів) опитування науково-перадгогічних працівників та здобувачів Факультету, випускників та роботодавців щодо візії, місії, цінностей, сильних і слабких сторін Факультету; консультації та громадські обговорення. Такий підхід дозволив забезпечити баланс інтересів сторін та посилити "співволодіння" Стратегією й відповідальність за її реалізацію серед членів факультетської спільноти.

З огляду на умови воєнного стану, високу невизначеність і динамічність зовнішнього середовища, реформуваня вітчизняної правничої освіти 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 на рівні ЗНУ, із екстрапаляцією їх

на операційні цілі, показники ефн\ективностіна рівні Факультету), безпосередньо пов'язаних із досягненням операційних цілей. Цільові значення KPI (для ЗНУ в цілому) встановлено з урахуванням аналізу результатів діяльності ЗНУ та Факультету за попередні п'ять років, результатів SWOT-аналізу, динаміки позицій ЗНУ та Факультету в консолідованих національних і міжнародних рейтингах, а також бенчмаркінгу з університетами та факультетампи подібного масштабу й профілю в Україні та, за можливості, з релевантними університетами та факультетами Центральної та Східної Європи. KPI передбачаються у Стратегії ЗНУ, Факультет відповідальний за виконання операційних цілей, виконаннч завдань.

Положення Стратегії узгоджено з вимогами національних нормативноправових актів і рамкових документів державної політики у сфері освіти, науки, юридичної освіти та юридичної 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.

Враховано також положення Проєкту Концепції реформи юридичної (правничої) освіти, підготовленої робочою групою з питань реформування юридичної освіти, проєкту Концепція проєкту Закону України про вищу юридичну освіту та первинний доступ до правничої професії, Міжнародного пакту про громадянські та політичні права, Конвенцієї про захист прав людини і основоположних свобод, Конвенцієї про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах, Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(2000)21 про свободу професійної діяльності адвоката, Рекомендацієї Комітету Міністрів Ради Європи №R(2000)19 про роль публічного обвинувача в системі кримінальної юстиції, Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(2004) 4 про Європейську Конвенцію з прав людини в університетській освіті та професійному навчанні, Спільної декларації про Європейський простір вищої освіти, прийнятої в Болоньї 19 червня 1999 року, Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(2000)8 про дослідницьку місію університетів, Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(2007)6 про відповідальність держави за вищу освіту та наукові дослідження.

З метою забезпечення розвитку ЗНУ та Факультету як його структурного підрозділу 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) в рамках Болонського процесу.
- Дорожня карта інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору (ERA), затверджена наказом МОН 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. ЗНУ та Факультет як його структурний підрозділ 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 (2022-2025 р.р.) та Факультету (2022-2025 р.р.) відбувалася в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів, насамперед повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації, що істотно змінило безпековий, демографічний, економічний та інституційний контекст діяльності ЗНУ та Факультету. У цих умовах фокус управлінських рішень значною мірою змістився в бік забезпечення стійкості, безперервності та базової функціональності ключових процесів.

Попри надзвичайно складні обставини, факультьту вдалося зберегти людський потенціал та, здебільшого, обсяги набору здобувачів освіти, що є критично важливим досягненням для структурного підрозділу закладу вищої освіти в прифронтовому регіоні. Впродовж періоду реалізації Стратегії ЗНУ та Стратегії Факультету останній залишався регіональним лідером за кількістю здобувачів освіти серед підрозділів, які здійснюють підготовку здобувачів за спеціальностями D8 Право та К9 Правоохоронна діяльність.

Відчутного поступу було досягнуто в сфері інтернаціоналізації: відбулося зростання обсягів академічної мобільності (науково-педагогічних працівників, здобувачів всіх рівнів вищої освіти), розширення кола міжнародних партнерів та істотне збільшення надходжень від міжнародної проєктної діяльності (в т.ч. й проєкту Еразмус+ КА2 «Модернізація юридичної освіти для підтримки європейської та євроатлантичної інтеграції України» (EU4UA). Міжнародна співпраця стала не лише інструментом розвитку, а й важливим фактором інституційної стійкості факультету.

Суттєвим досягненням є зростання якості освіти, про що свідчать результати акредитацій освітніх програм («Правоохоронна діяльність» для другого (магістерського) рівня вищої освтіи, «Право» для другого (магістерського) рівня вищої освіти), зокрема поява програми, акредитованої зі статусом «зразкова». Важливо, що Факультет є структурним підрозділом одного із небагатьох закладів вищої освіти, які навіть в умовах повномасштабного вторгнення акредитували освітні програми за повною процедурою.

Якість наукової діяльності підтверджується високим результатом державної наукової атестації, зокрема отриманням оцінки «Б» за суспільним напрямом.

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.

В рамках реалізації «третьої місії» ЗНУ Факультет долучився до реалізації низки соціально значущих ініціатив, як-от Юридична клініка, проєкт «Правничий батальон», «Юрий правознавець», 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, із домінуванням загальноуніверситетського впливу.

До проблемних зон належать уповільнені темпи оновлення матеріально-технічної бази, незавершена реформа системи управління науковою діяльністю на загальноуніверситетському рівні, відсутність у ЗНУ системного фандрейзингу тощо.

Цифровізація процесів відбувалася нерівномірно через брак у ЗНУ кадрів і відсутність єдиної архітектури даних та сервісів. Ефективність PR-тамаркетингової 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 загальноуніверситетських ресурсів через брак пріоритизації, планування й обліку; недосконала загальноуніверситетська 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 ЗНУ в цілому не завжди були підкріплені реалістичною оцінкою наявних ресурсів, а планування значною мірою здійснювалося з урахуванням логіки мирного часу. Надмірна загальноуніваерситетська централізація управлінських рішень ускладнювала контроль за їх виконанням та своєчасне коригування на рівні Факультету.

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 та факультетської 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 ЗНУ - Факультету – Кафедр на наступному етапі є нова, менш централізована загальноуніверситетська модель управління з підвищенням автономії Факультету та Кафедр, ширшим делегуванням повноважень і відповідальності.

Всі вищеназвані висновки були враховані при розробці Стратегії 2026-2028 років, яка засвідчує готовність університету 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 та Стратегії розвитку Факультету як структурного підрозділу 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 реалізується з урахуванням високого рівня невизначеності та безпекових ризиків. Пріоритетним завданням ЗНУ та Факультету як структурний підрозділ 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 ґрунтується на повазі до академічної свободи як фундаментальної цінності університету та поєднується з високими стандартами академічної доброчесності, етичності та професійної відповідальності в освіті, науці й управлінні.

3. **Якість та безперервне вдосконалення.** ЗНУ та Факультет як структурний підрозділ 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.** ЗНУ та Факультет як структурний підрозділ реалізує Стратегію у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (студентами, 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, факультетською спільнотою та Наглядовою радою. Механізми участі забезпечують залучення ключових стейкхолдерів до оцінювання прогресу та ухвалення коригувальних рішень.

7. **Прийняття рішень на основі даних**. Факультет 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.** Факультет 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.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ (візія, місія, пріоритети).

Візія:

Юридичний факультьет Запорізького національного університету - це структурний підрозділ провідного міждисциплінарного науково-освітнього центру південного сходу України, який формує інтелектуальне ядро повоєнного відновлення країни та її європейського майбутнього. Ми бачимо юридичний факультет підрозділом ЗНУ, що поєднує академічну традицію класичної освіти з інноваціями в управлінні, продуктивними й впливовими дослідженнями та соціальною відповідальністю. Юридичний факультет - визнаний на національному та європейському рівнях осередок правничої освіти та освіти фахівців правоохоронної діяльності, правничої науки, соціальних інновацій, відкритий до світу та водночас глибоко вкорінений в український контекст.

Місія:

Місія Факультьтету 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, із розумінням природи правових інститутів, системи правових принципів та механізмів, які забезпечують їх ефективну реалізацію, захист публічної безпеки і порядку. Як найбільший провайдер вищої правничої освіти,освіти фахівців правоохоронної ідяльності та правничої науки в регіоні, Факультет 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 у сфері права та правоохоронної діяльності в умовах швидких змін, але й усвідомлювати власну соціальну відповідальність і плекати культурну ідентичність.

Пріоритети:

Стратегія базується на поєднанні вертикальних пріоритетів, що структурують основні напрями діяльності Факультету й ЗНУ, 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.**

Факультет 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, спеціальності 0421 Law Міжнародної стандартної класифікації освіти ISCED-F 2013 (юридична (правнича) спеціальність); Факультет впроваджує гнучкі освітні моделі, індивідуальні освітні траєкторії, 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 Факультету 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.

Факультет формує дослідницьке середовище, орієнтоване на якість, міжнародну видимість та суспільний вплив правничої науки відповідно до пріоритетів Європейського дослідницького простору (ERA). Факультет підтримує галузеві та міждисциплінарні дослідження, зосереджені на ключових викликах сучасності, права та держави, правоохоронної діяльності.

Особливий акцент робиться на розвитку дослідницьких спільнот, підтримці молодих дослідників, відкритій науці, етичних стандартах і відповідальному управлінні дослідженнями. Факультет прагне посилювати трансфер знань, системно впроваджувати результати досліджень через їхню інтеграцію у нормотворчі та правозастосовчі 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.**

Факультет розвиває стійкі національні та міжнародні партнерства як ключовий інструмент підвищення якості правничої освіти, науки та суспільного впливу факультету. Факультет активно взаємодіє з громадами, органами влади, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними інституціями, сприяючи спільному вирішенню правничих та правоохоронних викликів регіону та країни. В 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 Факультету проявляється у внеску в повоєнне відновлення, безоплатній правовій підтримці соціальної гуртованості, розвитку інклюзії та рівних можливостей, правовому супроводі збереження та переосмислення культурної спадщини. Партнерська модель діяльності Факультету відповідає логіці SDG 17 і підсилює роль Факультету як активного учасника сталого розвитку та європейської інтеграції України.

(SDGs: 11, 16, 17)

4. **Відповідальне управління та організаційний розвиток.**

Факультет впроваджує сучасну модель управління, засновану на принципах прозорості, підзвітності, участі стейкхолдерів і прийняття рішень на основі даних. Організаційний розвиток Факультету спрямований на підвищення інституційної спроможності, стійкості та адаптивності в умовах криз і трансформацій. Факультет системно 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 Факультету з європейськими стандартами та кращими практиками.

(SDGs: 5, 8, 16)

Горизонтальні пріоритети:

Інтернаціоналізація є наскрізним принципом розвитку Запорізького національного університету і Факультету як його структурного підрозділу й інструментом підвищення якості парвничої освіти, правничої науки, підготовки фахівців правоохоронної діяльності 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 факультетську й університетську культуру.

ЗНУ і факультет як структурний підрозділ 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 студентів. 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 Факультету спрямована на підвищення глобальної видимості Факультету, інтеграцію в європейські академічні мережі, розвиток культури солідарності, а також на підтримку європейської інтеграції України в умовах повоєнного відновлення.

Цифровізація є наскрізним інструментом модернізації освітньої, наукової та управлінської діяльності Факультету, спрямованим на підвищення якості, стійкості та доступності факультетських 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 факультетом забезпечує перехід до прийняття рішень на основі даних, автоматизацію процесів, прозорість та ефективний моніторинг показників успішності й на їх основі KPI (на рівні Стратегії розвитку ЗНУ).

Наскрізний підхід до цифровізації сприяє інституційній стійкості Факультету, безперервності діяльності та адаптації факультету до сучасних і майбутніх викликів.

ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

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

СЦ1. 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.

Стратегічні цілі та KPI формулюються у Стратегії ЗНУ. Факультет відповідальний за виконання операційних цілей та виконання завдань, із показниками ефективності.

ОЦ1.1 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.

ОЦ1.2 Актуальна та практико-орієнтована освітня пропозиція.

Завдання:

- Розробка та впровадження стандартів і процедур системного аудиту освітньої пропозиції за участі зовнішніх стейкхолдерів;
- Програма залучення практиків (у т.ч. 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 та тренінгової 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 коледжів та нетрадиційними категоріями вступників, оновлена маркетингова та комунікаційна стратегія);

ОЦ1.3 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 (передбачені Стратегією ЗНУ):

- % освітніх програм, що успішно пройшли акредитацію, з 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, у т.ч. із використанням спеціалізованого обладнання;

- Рівень працевлаштування випускників (6–12 міс.);

- Динаміка показників вступної кампанії, у т.ч. % вступників із середнім конкурсним балом 175+ (для ОП «Право»), 150+ (для ОП «Правоохоронна

дяльність») (з коригуванням відповідно до безпекової ситуації та чіткою кореляцією із запровадженими змінами через опитувальники та інші аналітичні інструменти);

- Рівень задоволеності учасників освітнього процесу (у т.ч. рівень задоволеності роботодавців підготовкою випускників);

- Вплив запроваджених змін на рівень задоволеності учасників освітнього процесу, показники академічної успішності (у т.ч. за результатами зовнішнього оцінювання), позицію факультету в рейтингах, кар'єрний розвиток здобувачів.

Додаткові індикатори:

- % здобувачів бюджетної форми навчання та отримувачів державних грантів на здобуття вищої освіти;

- % здобувачів, охоплених програмами менторства / навчання за участі практиків / роботодавців – 30%;

- % здобувачів, охоплених академічною мобільністю (у т.ч. віртуальною) – не нижче 3%, з них частка учасників довгострокових мобільностей - не нижче 1%;

- Динаміка показників участі у Teaching Excellence Award (охоплення, успішність по кафедрам);

- Частка програм, повністю адаптованих до асинхронного навчання в умовах безпекових викликів – 30%;

- % електронних курсів, що пройшли внутрішню сертифікацію - 50%;

Виклик 2. Наукова діяльність факультету 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, оновлення Національною академією правових наук України переліку пріоритетних напрямків наукових досліджень з проблематики держави і права, а а також відповідних напрямків наукових дослілджень щодо проблематики публічної безпеки Науковою радою МВС України. Водночас фрагментоване та здебільшого реактивне загальноуніверситетське управління науковою діяльністю, за відсутності єдиних загальноуніверситетських 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 через нестачу професійної підтримки проєктної діяльності й управління дослідженнями, брак інстиуційних 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.

СЦ2. 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 нормотворчого та правотворчого процесів в період повоєнного відновлення та європейського розвитку України.

Стратегічні цілі та KPI формулюються у Стратегії ЗНУ. Факультет відповідальний за виконання операційних цілей та виконання завдань.

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 (наукова аналітика, супровід 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, часткова участь у використанні наукових фондів партнерів);
- Співпраця із Національною академією правових наук України у частині впровадженя досвіду «зовнішнього аудиту управління науковою діяльністю»;

ОЦ2.2 Розвиток міждисциплінарних досліджень за стратегічно важливими напрямами.

Завдання:

- Долучення до розвитку студій миру та конфліктів під координацією новоствореного дослідницького підрозділу - Інституту миру;
- Долучення до проведення досліджень у сфері зелених технологій та збереження культурної спадщини (потенційно - в рамках програми Campus of Excellence);
- Долучення до розвитку українських студій як міждисциплінарного напряму під координацією новоствореного Центру українських студій, у співпраці з Коаліцією українських студій та профільними центрами зарубіжних партнерів;

- Долучення до реалізації програми розвитку європейських студій через заснування Центру досконалості ім. Жана Моне (в рамках програми Erasmus+ JMA, кафедр ім. Жана Моне та профільні модулі);

- реалізація міждисциплінарних наукових проєктів у рамках співпраці із Національною академією правових наук України, Національною академією наук України та їх підрозділами, із Науковою радою МВС України;

ОЦ2.3 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 (передбачені Стратегією ЗНУ):

- динаміка рейтингових показників факультету (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 НПП / залучений через започатковані програми та ініціативи);

- рівень наповнення наукового фонду;

Додаткові індикатори:

- % молодих науковців від загальної кількості НПП;

- Кількість публікацій у Scopus/WoS 1-2 квартиль (загальна в динаміці, за напрямами, з розрахунку на 1 НПП), з них частка публікацій у співавторстві з науковцями з країн OECD;

- % НПП, що мають високорейтингові публікації у SCOPUS/WoS;

- % НПП, охоплених програмами академічної мобільності, з них частка залучених до довгострокових програм та нетворкінгових ініціатив;

- % НПП, 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 (у т.ч. % коштів, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази, розвиток людського потенціалу, стимуляційні заходи);

- Кількість проєктів: Erasmus+ KA2 CBHE, Horizon Europe, Jean Monnet Centre of Excellence; Jean Monnet Chair; COST Action; ERC.

Виклик 3. В умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення від юридичних факультетів 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 факультету як 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 (Юридична клініка, Правничий батальйон) або волонтерських активностей і мають обмежений вплив та спроможність до масштабування. Недостатнім є і рівень інституційної відкритості факультету, 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 факультетських ініціатив залишається недостатньо структурованим, вимірюваним і стійким у довгостроковій перспективі.

СЦ3. Стійка модель системної взаємодії факультету з громадами, державою, бізнесом і міжнародними партнерами задля повоєнного відновлення, соціальної згуртованості й сталої євроінтеграції України.

Стратегічні цілі та КРІ формулюються у Стратегії ЗНУ. Факультет відповідальний за виконання операційних цілей та виконання завдань.

ОЦ3.1 Формування портфелю стійких партнерств із науковими центрами, органами влади, бізнесом і міжнародними інституціями для реалізації спільних проєктів із високим суспільним впливом.

Завдання:

- долучення до реалізації Програми «Підприємницький університет»: курси розвитку підприємницького мислення / design thinking (у т.ч. для здобувачів та НПП) за участі фахівців-практиків, формування стартап-культури, благодійний фонд та розвиток дочірніх НГО;

- долучення до реалізації Програми розвитку ветеранів (навчання/перепідготовка);

- долучення до реалізації Програми роботи з випускниками: програми менторства, кар'єрний акселератор, механізми колаборації з органами публічної влади, бізнесом, заснованим випускниками, форми визнання.

ОЦ3.2 Інтеграція соціальної відповідальності та третьої місії в освітню, наукову та представницьку діяльність факультету («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.

ОЦ3.3 Створення експертної платформи для повоєнного відновлення, збереження культурної спадщини та регіонального розвитку.

Завдання:

- 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 лігалмоніторингу, досліджень із «публічної історії», «правничої воєнної спадщини» та інших наукових ініціатив;
- Програма активного громадянства (системно сформована здатність і готовність членів факультетської спільноти (здобувачів, викладачів, дослідників, управлінців) відповідально діяти як активні громадяни на регіональному рівні в інтересах факультету та громади): громадянське служіння як частина освітніх програм, просвітницька діяльність, зовнішня експертиза (policy-oriented research – у співпраці із консультативними, дорадчими інститутціями при органах публічної влади); інтеграція результатів у рейтингові показники НПП та показники ефективності роботи кафедр;

KPI (передбачені Стратегією ЗНУ):

- 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 факультету (динаміка рейтингових показників; кількість бенефіціарів за категоріями та рівень їхньої задоволеності; рівень впливу наукової експертизи факультету на програми регіонального та національного розвитку; індекс медіа присутності факультету);

- Площа приміщень, що відповідають стандартам безбар'єрного доступу;

Додаткові індикатори:

- Кількість стартапів, що залучили зовнішнє фінансування / пройшли акселерацію;

- Кількість НПП із статусом експертів Європейської комісії, співавторів стратегічних документів регіонального та національного рівня, співкоординаторів програм регіонального розвитку, експертних та дорадчих інституцій при органах публічної влади;

- % НПП, 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 факультетом як і ЗНУ в цілому 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 ЗНУ в цілому та управлінських процесів зокрема призводить до дублювання функцій, неефективного використанняресурсів, зниження прозорості управлінських процесів та хнього уповільнення. Нарешті, відсутність цілісної системи управління озвитком людського потенціалу обмежує інституційну спадковість і створює критичні ризики щодо кадрового забезпечення стратегічних напрямів.

СЦ4. Запровадження партисипативної, децентралізованої та цифровізованої системи управління, заснованої на прийнятті рішень на основі даних, для забезпечення стійкості факультету.

Стратегічні цілі та KPI формулюються у Стратегії ЗНУ. Факультет відповідальний за виконання операційних цілей та виконання завдань.

ОЦ4.1. Запровадження інтегрованої моделі управління та розвитку людського потенціалу як ключового ресурсу інституційної спроможності факультету.

Завдання:

- призначення відповідальної особи за співпрацю із новоствореною 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 на кожну посаду на факультеті, збір та аналіз НС-даних, розробка індивідуальних і групових траєкторій кар'єрного розвитку;

- доручення до реалізації програми розвитку лідерського потенціалу із залученням зовнішніх стейкхолдерів (право, бізнес, публічне управління, громадянське суспільство);

- Впровадження програми підтримки ментального здоров'я працівників як складової сталого НС-менеджменту.

ОЦ4.2. Наскрізна цифровізація усіх сфер діяльності факультету з фокусом на безпеку, управлінські процеси, аналітику та інтегровані цифрові сервіси.

Завдання:

- долучення всіх процесів на факультеті до єдиної цифрової платформи «Університет 360» з управлінськими дашбордами та візуалізацією ключових показників;

- долучення всіх процесів на факультеті до єдиної системи обліку та зберігання даних для збільшення швидкості й ефективності управлінських рішень, планування та оптимізації витрат;

- долучення всіх процесів на факультеті до реалізації програми розвитку цифрових компетентностей персоналу відповідно до DigComp 2.0;

- долучення всіх процесів на факультеті на ліцензоване програмне забезпечення та стандартизовану IT-архітектуру;

- Інтеграція цифрових інструментів проєктного менеджменту в управлінську практику.

Долучення до впровадження відкритих цифрових сервісів (електронні каталоги освітніх програм і курсів, електронні портфоліо проєктів та науково-інноваційних послуг, цифрова система управління науково-інноваційною діяльністю, централізована база локальних актів і розпорядчих документів).

ОЦ4.3. Формування інклюзивної культури якості, прозорості та демократичного управління на основі даних.

Завдання:

- долучення до системи управління якістю (QMS) відповідно до стандарту ISO 9001;

- Запровадження грейдової системи оцінки ефективності управлінського персоналу;

- Реалізація Антикорупційної програми ЗНУ (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 (передбачені Стратегією ЗНУ):

- Сертифікація за стандартами ISO 9001;
- Рейтингові показники факультету;
- Ефективність прийняття рішень, обміну й управління даними;
- Індекс безпаперовості;
- Індекс прозорості;
- Рівень задоволеності умовами праці (у т.ч. 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;
- % співробітників, сертифікованих за стандартами DigiComp 2.0.

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ. КОНТРОЛЬНІ ТА МОНІТОРИНГОВІ ЗАХОДИ

Реалізація Стратегії розвитку факультету забезпечується через каскадування стратегічних цілей, операційних завдань (на рівні Факультету) і їх узгодження із KPI (на рівні Стратегії ЗНУ) на всі рівні управління - від інституційного до рівня структурних підрозділів, команд і індивідуальної відповідальності. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних пріоритетів із повсякденною діяльністю факультету та підвищити виконуваність стратегічних рішень.

Для забезпечення практичної реалізації Стратегії розвитку факультету 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 (у тому числі річні цільові значення KPI та показники виконання для Стратегії розіитку ЗНУ) та контрольні точки відповідно до ресурсів, асигнованих на вказаний період (на рівні Стрaгенії розвитку Факультету). Крім того, вони визначають власників цілей і завдань (відповідальних посадових осіб, підрозділи, проєктні команди).

Річні операційні плани є основою для формування та коригування бюджету факультету, 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 тавключає квартальний аналіз виконання заходів і досягнення проміжних показників. Результати виконання річних операційних планів враховуються під час щорічного стратегічного звіту ректора та слугують підставою для ухвалення управлінських рішень щодо подальшої реалізації Стратегії.

Крім того, стратегічні та операційні цілі Стратегії інтегруються в контрактну систему та індивідуальні плани діяльності керівників і співробітників факультету 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, показників ефективності. 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 юридичного факультету на 2026-2028 роки є невід'ємною складовою стратегічного управління та спрямований на забезпечення результативності, підзвітності, адаптивності й стійкості факультету 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, еханізмами 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 здійснюється на основі:

- системи ключових показників результативності (KPI), прив'язаних до стратегічних та операційних цілей (на рівні Стратегії розвитку ЗНУ та контрактів керівників);
- 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.

У рамках моніторингу виконання Стратегії розвитку ЗНУ:

На стратегічному рівні нагляд за виконанням стратегії здійснює у рамках нагляду за виконанням Стратегії розвикту ЗНУ 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.

У рамках моніторингу виконання Стратегії розвитку Факультету.

Факультет відповідальний за досягнення операційних цілей і виконання запланованих заходів. Він здійснюють операційну аналітику, збір первинних даних і самооцінку результатів.

Для забезпечення системного моніторингу використовуються такі інструменти:

- дашборди KPI (стосовно Стратегії розвитку ЗНУ) 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 МОН України та контролюючих органів.

Контроль виконання Стратегії передбачає такі ключові контрольні точки:

- квартальний моніторинг виконання операційних цілей і показників (для Стратегії розвитку факультету);
- піврічний аналіз динаміки KPI та ризиків на рівні ректорату (для Стратегії розвитку ЗНУ);
- щорічний стратегічний огляд із поданням звіту Наглядовій раді 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 (для кожної Стратегії) ухвалюються з урахуванням рекомендацій Наглядової ради та результатів консультацій із ключовими стейкхолдерами.

Результати моніторингу виконання Стратегії є відкритими для спільноти та оприлюднюються через щорічні публічні звіти, офіційний вебсайт, 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 юридичного факультету.

РЕЄСТР РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Реалізація Стратегії розвитку юридичного факультетуна 2026–2028 роки відбувається в умовах високої невизначеності та підвищених безпекових, фінансових і демографічних ризиків. З метою забезпечення стійкості факультету 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	Асинхронніформати навчання; резервні сценарії, включно з релокацією; енергоавтоном-ність; безпечні простори, у тому числі колективного користування
Демографічний	Зменшення кількості потенційних вступників через міграцію та скорочення вікових когорт	Висока / високий	Диверсифікація цільових аудиторій; робота з нетрадиційними вступниками; міжнародний рекрутинг
Економічний	Скорочення державного фінансування та платоспроможності 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 / середні	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 ІТ-архітектура; ліцензоване ПЗ; кібербезпека
Кадровий	Перенавантаження 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.