

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Вченої ради
Відкритого міжнародного
університету розвитку людини
«Україна» від 18 вересня 2020 року
Протокол № 3

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
ВІДКРИТОГО МІЖНАРОДНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
від 2021 до 2031 року**

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ. СИТУАЦІЙНИЙ СТАН ГАЛУЗІ

Після виходу зі складу Радянського Союзу Україна почала перебудову своєї економіки від централізованого планування народного господарства до налагодження ринкових взаємовідносин в середині суверенних територій, що обумовило необхідність формування відкритих товарних ринків на базі успадкованих господарських комплексів УРСР. Аналіз одного з таких ринків, а саме вітчизняного ринку освітніх послуг як системи взаємовідносин, що складається між суб'єктами з приводу купівлі-продажу освітніх послуг, наведено нижче.

Пік розвитку освітнього ринку України прийшовся на період 1995-2010 роки, цьому посприяв як внутрішній інтелектуальний потенціал нації, так і зовнішнє середовище. Кількість студентів у закладах вищої освіти збільшилась з 1,540.5 тис. осіб до 2,599.4 тис. осіб, на +68.7% із середньорічними темпами росту +3.5%. Рекордним по кількості студентів став 2007/2008 навчальний рік, в якому їх чисельність досягла позначки 2,813.8 тис. осіб, у тому числі 627.6 тис. осіб у місті Києві.

Варто відзначити, що київський ринок вищої освіти у період з 1995 по 2010 роки розвивався значно швидше ніж загальноукраїнський, з 209.2 тис. осіб до 590.6 тис. осіб, на +182.3%, а його середньорічні темпи росту склали +7.2%.

В останні 10 років, з 2010-2020 рр. кількість здобувачів вищої освіти зменшилась з 2,491.3 тис. осіб до 1,439.7 тис. осіб, на -42.2%, щорічний темп скорочення склав -5.3%.

Проблеми ринку вищої освіти, характерні для всієї України, на жаль, не оминули столицю – місто Київ. Кількість студентів у закладах вищої освіти міста за період 2010-2020 роки скоротилась на -38.4% з 554.4 тис. осіб до 341.3 тис. осіб, а щорічний темп скорочення склав -4.7%. Аналіз рядів даних вказує на продовження дії цього тренду в майбутньому.

Таблиця 1. Показники контингенту у ВНЗ, тис.чол.

Період	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2015/ 2016	2020/ 2021	2025/ 2026
	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	П	П
УКРАЇНА	1,540.5	1,930.9	2,709.1	2,491.3	1,605.3	1,381.0	1,028.2
КИЇВ	209.2	304.8	570.8	554.4	386.2	323.8	235.9

Рухаючись за визначеним вище ринковим трендом, кількість вступників у заклади вищої освіти закономірно зменшується. Найбільше контингент скоротився по таких галузях знань: «Право» (-15,945 вступників), «Соціальні та поведінкові науки» (-12,806 вступників), «Управління та адміністрування» (-10,713 вступників), «Охорона здоров'я» (-5,112 вступників), втім є і позитивна тенденція, до неї відноситься зростаючий попит на такі галузі знань, як «Сфера обслуговування» (+6,225 вступників), «Публічне управління та адміністрування» (+5,325 вступників) і «Міжнародні відносини» (+4,957 вступників).

Таблиця 2. Кількість вступників на вищу освіту, осіб

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	2016	2017	2018	2016-2018
--------------	------	------	------	-----------

Охорона здоров'я	34,165	33,513	29,053	-15%
Управління та адміністрування	84,416	72,765	73,703	-13%
Освіта	61,549	56,555	59,443	-3%
Транспорт	21,649	22,691	21,457	-1%
Культура і мистецтво	17,769	19,953	17,540	-1%
Аграрні науки та продовольство	19,412	21,957	21,040	+8%
Інформаційні технології	31,248	32,385	32,732	+5%
Виробництво та технології	13,199	12,792	12,018	-9%
Механічна інженерія	19,601	17,424	15,787	-19%
Право	47,926	35,792	31,981	-33%
Соціальні та поведінкові науки	30,690	25,709	17,884	-42%
Гуманітарні науки	14,647	17,149	17,458	+19%
Архітектура та будівництво	14,116	12,398	12,033	-15%
Електрична інженерія	9,603	10,702	4,911	-49%
Сфера обслуговування	-	6,812	6,225	
Міжнародні відносини	-	-	4,957	
Природничі науки	-	2,806	0	
Публічне управління та адміністрування	-	-	5,325	
РАЗОМ	422,006	403,420	385,565	-8.6%

На скорочення кількості студентів вплинуло багато факторів, серед яких: світова економічна криза (2012 року), політична та державна кризи в Україні (2014 року), управлінська криза та реформи останнього часу. Проте головною проблемою, на яку в негативному ключі впливали і продовжують впливати всі вищеперераховані фактори, є **демографічна криза**.

Економічно активна частина населення України зменшується по всіх напрямках. Через економічну та політичну убогість відбувається міграція трудового населення, через управлінську недолугість і короткозорість державотворців – міграція молодого населення та підростаючого покоління. За цим переважна більшість тих українців, що залишились в країні, це категорія людей, які вийшли з віку студентства, і через низьку мотивацію, антинаціональні реформи та відсутність робочих місць не мають бажання перекваліфіковуватись, отримати вищу освіту чи другу вищу освіту. Насамкінець, як і у світі, так і в Україні зростає категорія населення «похилого віку», яка традиційно сторониться освітніх процесів і долі підростаючого покоління в силу пошуку ресурсів на боротьбу за власне виживання.

В цілому статистична кількість населення за період з 2010 по 2019 рік зменшилась на -8%. Детальніше по вікових групах: від 0-14 років кількість осіб залишилась без змін (приросту не відбулось), від 0-17 років кількість осіб зменшилась на -6.2%, у віці 18 і старше на -8.75%. На фоні зменшення молодого і трудового населення відбується приріст населення у групі віком 60+ на +3.8%.

У підсумку, маємо стійкий тренд на зменшення обсягу ринку, що супроводжуватиметься укрупненням державних та закриттям приватних закладів вищої освіти.

Прогнозуючи перебіг подій на найближчі 7 років методом Хольта до 2026/27 н.р., матимемо скорочення кількості ЗВО на -202 одиниці. В цей період посиляться конкурентна боротьба між учасниками, що залишаться на ринку, в якій суттєвою економічною перевагою будуть користуватись державні навчальні заклади.

Особливо гостро конкуренція відчуватиметься у столиці України, де сконцентрували свою діяльність найбільші державні заклади вищої освіти. Маючи пряме фінансування з бюджету України та часткове через програми міста, вони здійснюватимуть суттєвий фінансовий тиск на приватні заклади освіти в основному через механізми демпінгування вартості навчання на контрактній основі. Така нерівна конкурентна боротьба витіснятиме з ринку в першу чергу приватні ЗВО.

Кількість здобувачів вищої освіти зменшиться з поточних 1,439.7 тис. осіб до 957.6 тис. осіб у 2026/2027 н.р.

Структурний аналіз поданих у 2019 році заяв вказує на зростання попиту на такі галузі знань, як «Охорона здоров'я», «Соціальні та поведінкові науки», «Гуманітарні науки», «Сфера обслуговування», «Міжнародні відносини». На жаль, у той же час посилюється спад на галузь знань: «Управління та адміністрування», а саме спеціальності « Менеджмент», «Маркетинг», «Фінанси, банківська справа та страхування», а також «Освіта і педагогіка» і «Право».

Неможливо не помітити, що скорочення попиту відбувається на спеціальностях, які продукують логічне мислення, сприяють розвитку математичного складу розуму та дають хід точним наукам, управлінню грошовими потоками, регулюванню та керуванню економічними та правовими взаємовідносинами і процесами, перенаправляючи інтереси молоді в бік сфери обслуговування, сільського господарства та туризму.

Така реакція ринку передусім є наслідком послідовних дій з боку Міністерства освіти і науки України, яке в контексті останніх реформ ставить усілякі перепони для молодих українців на шляху отримання економічних і політичних знань удома (всередні країни), знань, спрямованих на самостійність нації.

Зовнішнє середовище стає агресивнішим. Обсяг ринку освітніх послуг швидко скорочується, породжуючи сильну конкуренцію між державними та приватними закладами освіти. Регулятор у вигляді МОН грає на користь великих державних закладів, проте без уваги залишається ряд регіональних підрозділів, потрапляючи у складне фінансове становище. З великою вірогідністю політика регулятора вступає в протиріччя з національними інтересами, чим тільки посилює темп зменшення обсягу ринку.

Досягнення в розвитку приватного сектору освіти характеризуються такими факторами:

- завдяки наявності приватних закладів вищої освіти в секторі української освіти створено конкурентне середовище, що сприяє розвитку прогресивних тенденцій в освіті;
- завдяки існуванню ЗВО приватної форми власності розширено доступ до реалізації права на освіту широким верствам населення;
- створено мережу робочих місць без витрат з боку держави;
- у сфері матеріальних відносин приватні заклади освіти зуміли створити за власні кошти без будь-якої бюджетної допомоги сучасну матеріально-технічну базу для навчання;
- завдяки мобільній організаційній структурі, більшій свободі дій та ініціативі в найкоротший термін освоєні принципово нові для країни навчальні курси для підготовки вкрай необхідних нових фахівців;
- приватні ВНЗ започаткували впровадження безперервної освіти в Україні.

Серед основних викликів сучасного розвитку системи вищої освіти України є удосконалення управління вищою освітою (у тому числі через децентралізацію, дерегуляцію, залучення громадськості та зміни механізмів фінансування); розширення автономії та зростання відповідальності закладів вищої освіти; підвищення якості освітніх послуг, у тому числі через розвиток сектору приватної вищої освіти.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА» ТА ЙОГО МІСЦЕ НА РИНКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

«Мораль у тому, що виробники повинні знаходити споживачів, яким вони хочуть надавати послуги, зрозуміти їх потреби, а потім створити продукт, який найкраще задовольняє ці потреби».

Філін Котлер

У 1998 році на ринку освітніх послуг України з'явився Університет «Україна» як заклад, спрямований на задоволення освітніх потреб територіальних громад людей із інвалідністю різних нозологій.

Зростаючи слідом за кількістю студентів, оновлюючи свою матеріально-технічну базу, удосконалюючи спектр та якість власних освітніх програм, впроваджуючи інновації, університет здобув визнання та впізнавання.

За час активної діяльності (2004-2008 рр.) Університет «Україна» розробив на впровадив низку унікальних за своїми конкурентними властивостями освітніх послуг, які були надані понад 150 тис. студентів в Україні. Відбулось це завдяки великій працьовитості викладачів, небайдужості до своєї праці управлінців та власників бізнесу. В результаті спільних зусиль Університет «Україна» швидкими темпами охопив біля 2% ринку освітніх послуг в Україні та досягнув позначки в 48 тис. студентів.

Однак, починаючи з 2010 року, після ряду значних випусків очікуваного поповнення контингенту не відбулося. Оперативні індекси контингенту щорічного зупинялись нижче одиниці, іншими словами набори поточного року були меншими минулорічних.

Сучасні проблеми університету пов'язані з низкою зовнішніх і внутрішніх чинників, головними з яких є:

- глобалізація всіх соціально-економічних процесів;
- виникнення принципово нових технологій і провайдерів освітніх послуг;
- економічні ризики на рівні держави;
- особливості демографічної ситуації в країні;
- суттєве зниження рівня підготовки учнів у середній загальноосвітній школі;
- низький рівень мотивації у частини абітурієнтів, здобувачів вищої освіти до набуття сучасних знань;
- невідповідність матеріально-технічної бази університету рівню провідних університетів світу;
- відсутність державного замовлення;
- слабка інтеграція у світовий освітній простір;
- відсутність системної роботи з резервом науково-педагогічних та адміністративних кадрів, системного навчання і перепідготовки управлінців і викладачів;
- неналагодженість зв'язків із потенційними замовниками кадрів.

РОЗДІЛ 3. МІСІЯ, МЕТА, ВІЗІЯ (ПРАГНЕННЯ), ГАСЛО, ЦІННОСТІ

Місія університету: якісна доступна вища освіта для людей, які прагнуть повної особистісної самореалізації на користь суспільства.

Місія Університету формується на засадах автономії, демократичних принципах управління, академічної культури, потреб споживачів освітніх послуг і наукових розробок, формуванні інклюзивного освітнього середовища.

Мета університету: формування відкритої, привабливої для споживача та конкурентоспроможної на ринку освітніх послуг комплексної інтернаціоналізованої моделі професійної підготовки та особистісного розвитку фахівця, здатної генерувати та реалізовувати нові наукові ідеї і практики, що спрямовані на іміджування національних досягнень та сталий розвиток університетської освіти в Україні.

Візія: формування сучасного відкритого освітньо-наукового центру міжнародного рівня з високим індексом суспільної довіри, потенціал якого враховує освіту впродовж життя як пріоритетну позицію власного розвитку.

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» прагне стати:

- науково-освітнім центром гарантовано високої якості;
- лідером за більшістю показників серед недержавних ЗВО України;
- бажаним місцем роботи для ініціативних викладачів і науковців, що забезпечує постійний розвиток;
- динамічною організацією, що відповідає на виклики часу і швидко пристосовується до змін;
- родиною, що виховує патріотів України, які мріють зробити свій відчутний особистий внесок у світовий добробут.

Гасло: Цінності загальнолюдські – Традиції національні – Технології інноваційні

Цінності:

- ✓ суб'єкторієнтованість;
- ✓ корпоративність;
- ✓ інклюзивність;
- ✓ прагнення до суспільного визнання;
- ✓ інноваційність;
- ✓ патріотизм та інтернаціоналізація;
- ✓ довіра та відкритість;
- ✓ законність і доброчесність;
- ✓ лідерство, вимогливість та відповідальність;
- ✓ професійність та постійне удосконалення;
- ✓ розвиток і готовність до змін.

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

1. Трансформація університету в сучасний відкритий освітньо-науковий центр міжнародного рівня з високим індексом суспільної довіри, інтернаціоналізацією ідей, наукових та освітніх напрацювань, рішень.
2. Інтенсифікація міжнародної, національної, регіональної освітньої, наукової та культурно-просвітницької діяльності.
3. Формування організаційних умов для отримання статусу дослідницького університету.
4. Надання якісних освітніх послуг на рівні європейських і світових стандартів, із орієнтацією на національні та регіональні потреби розвитку України.
5. Орієнтація на інноваційність та випереджувальність щодо викликів суспільства, держави, часу.
6. Урахування освіти впродовж життя пріоритетною позицією власного розвитку.
7. Реалізація суб'єкторієнтованого підходу в усіх сферах функціонування Університету «Україна».
8. Забезпечення умов для здобуття освітніх послуг особами із особливими освітніми потребами як частини великої стратегії з формування *інклюзивного суспільства*.
9. Формування атмосфери прозорості та академічної доброчесності в закладі.
10. Утвердження привабливого іміджу закладу як основи його сталого розвитку.
11. Модернізація інфраструктури університету відповідно до вимог часу та потреб освітнього процесу.

Університет «Україна» як суб'єкт господарювання є неприбутковим закладом вищої освіти, де структура, склад, порядок роботи і повноваження органів управління, робочих і дорадчих органів, органів громадського та студентського самоврядування, наукових товариств, процедури обрання чи призначення керівників закладу та його підрозділів визначаються Статутом закладу з дотриманням статті 27 Закону України «Про вищу освіту».

Стратегічні цілі в управлінні закладом:

1. сприяння сталому розвитку університетської освіти шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти впродовж життя;
2. створення мережі науково-дослідницьких, науково-виробничих підрозділів у системі ТВСП (не менше трьох) та за межами держави Україна (не менше трьох), зокрема п'ять інститутів із контингентом студентів не менше 1000 осіб, п'ять інститутів із контингентом студентів не менше 800 осіб, десять філій із контингентом студентів не менше 500 осіб, десять коледжів із контингентом студентів не менше 200 осіб та п'ять філій із контингентом студентів не менше 300 осіб кожна; в базовій структурі університету чотири інститути не менше, ніж по 2000 студентів кожен та коледж не менше 1000 студентів;
3. забезпечення доступності університетської освіти та освітніх послуг усім замовникам;
4. сприяння інтеграції Університету «Україна» в Європейський простір вищої освіти та його інтернаціоналізації, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;
5. забезпечення наступності процесу підготовки майбутнього фахівця шляхом розширення освітніх пропозицій;
6. організація відкритості в формуванні структури й обсягу освітньої та професійної підготовки, професійного розвитку фахівців із вищою, фаховою передвищою та професійною (професійно-технічною) освітою, підвищення якості вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти;
7. підтримка змішаного навчання при розподілі ресурсів, визначення ролі й відповідальності навчально-виховних підрозділів, перегляд функціональних обов'язків і норм часу, форм контролю науково-педагогічної та педагогічної роботи;
8. інституційне забезпечення мережевої форми як організації навчання здобувачів вищої, фахової

передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти, завдяки чому оволодіння освітньою програмою відбувається за участю університету та інших суб'єктів освітньої діяльності (ЗСО, ЗПТО, академічних установ), що взаємодіють між собою на договірних засадах, та дуальної форми, що передбачає навчання на робочому місці на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації обсягом від 25 відсотків до 60 відсотків загального обсягу освітньої програми на основі договору;

9. зміцнення мережі Університету з використанням нових форм здобуття освіти, можливості підвищення кваліфікації, інших видів професійного розвитку фахівця за ліцензованими ОП;

10. забезпечення розвитку та корпоративної підтримки підготовки власних багатопрофільних фахівців із категорії педагогічних, науково-педагогічних працівників із можливістю викладання за різними спеціальностями з урахуванням потреб закладу; напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності, зокрема шляхом надання пільг, матеріальних стимулів, фінансових заохочень;

11. створення безпечних та забезпечення рівних умов доступу до вищої освіти, в тому числі забезпечення додатковою підтримкою в освітньому процесі осіб із особливими освітніми потребами, зокрема психолого-педагогічним та спеціальним супроводом, створення для них вільного доступу до інфраструктури закладу;

12. створення умов для реалізації випускниками Університету «Україна» права на працю та забезпечення рівних можливостей щодо вибору місця роботи, виду трудової діяльності на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності з урахуванням здобутої вищої, фахової передвищої та професійно-технічної освіти відповідно до суспільних потреб;

13. формування корпоративної культури в закладі, єдності всіх учасників освітнього простору Університету «Україна» як єдиного організму та частини державної політики.

РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

Світовий рівень якості освіти й наукових досліджень є загальнонаціональним пріоритетом, і його забезпечення є першочерговим завданням університету.

Стратегія інтегрує основні завдання розвитку університету і згрупована за п'ятьма напрямками стратегічного розвитку, що відповідають його організаційній і функціональній структурі, з акцентуванням на першочергових завданнях стратегії. Програмні показники та індикатори стратегії диференційовані за напрямками діяльності. Оскільки блоки стратегії є комплексними, вони ув'язують у собі пересічні сфери адміністративного управління університетом, тому також виконана декомпозиція блоків завдань і програмних позазників конкретними напрямками діяльності університету з визначенням мети, заходів, переліку ключових проєктів та контрольних індикаторів їхньої реалізації.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

1. Управлінська діяльність
2. Освітня діяльність
3. Іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності
4. Наука, інновації, інтернаціоналізація
5. Фінансово-господарська діяльність

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЗА ОСНОВНИМИ НАПРЯМКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

1. Управлінська діяльність

- 1.1. Створення сучасної системи управління університетом
- 1.2. Модернізація структури та діяльності університету
- 1.3. Формування системи стратегічного управління університетом
- 1.4. Розвиток нормативно-правової бази університету з метою імплементації Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту». «Про фахову передвищу освіту»

2. Освітня діяльність

- 2.1. Управління якістю освітніх послуг та освіти
- 2.2. Розвиток персоналу
- 2.3. Консолідація з роботодавцями
- 2.4. Диверсифікація освітніх послуг
- 2.5. Впровадження ІТ-технологій, перехід до ЗВО цифрового типу
- 2.6. Забезпечення особистісного та професійного зростання здобувачів освіти згідно індивідуальної освітньої траєкторії
- 2.7. Розбудова інклюзивного освітнього простору

3. Іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності

- 3.1. Формування позитивного іміджу університету на ринку освітніх послуг
- 3.2. Підвищення рівня позиціонування університету як за загальноуніверситетським рівнем, так і за галузями знань в усіх найбільш авторитетних міжнародних та вітчизняних рейтингах
- 3.3. Розроблення програми взаємодії з усіма категоріями суб'єктів діяльності
- 3.4. Формування корпоративної культури університету
- 3.5. Створення життєздатної ефективної системи збуту освітніх і наукових послуг та продуктів
- 3.6. Розбудова всеохоплюючої системи здійснення аналітичних маркетингових досліджень на ринках освітніх і наукових послуг та ринку праці

4. Науково-дослідна та інноваційна діяльність, інтернаціоналізація

- 4.1. Інтеграція Університету у світовий освітній і науковий простір
- 4.2. Створення сучасної інфраструктури наукової та інноваційної діяльності університету
- 4.3. Інтернаціоналізація освіти і науки в Університеті
- 4.4. Формування глобальних, фахових та іноземномовної компетенцій учасників освітнього процесу
- 4.5. Розвиток системи менеджменту в Університеті в контексті інтернаціоналізації
- 4.6. Формування банку інтелектуальної власності університету
- 4.7. Активізація фундаментальних і прикладних наукових досліджень та їх упровадження в освітній процес та виробництво

5. Фінансово-економічна та господарська діяльність

- 5.1. Диверсифікація джерел фінансових надходжень
- 5.2. Забезпечення фінансової стабільності
- 5.3. Підтримка і розвиток матеріально-технічної бази
- 5.4. Ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів
- 5.5. Модернізація системи матеріального стимулювання учасників освітнього процесу
- 5.6. Розвиток і удосконалення механізму визначення пріоритетності в розподілі і використанні коштів

Прагматизація управління освітньою діяльністю Університету «Україна» з метою забезпечення її якості, суб'єкторієнтованості та конкурентоспроможності; формування і розвиток оптимальної структури Університету «Україна», забезпечення штату працівників відповідно чинного законодавства, що є одним із ключових напрямів діяльності закладу.

Прагматизація управління передбачає:

- на основі моніторингу ринку праці та затребуваності випускників раціональне формування переліку освітніх програм, максимально ефективного використання кадрових та фінансових ресурсів для їх відкриття, реалізації, забезпечення відповідності ліцензійним вимогам;
- їхню відповідність потребам регіонального ринку та споживачів освітніх послуг шляхом посилення практичної складової освітніх програм та збагачення їх теоретичного змісту пропозиціями стейкхолдерів, упровадження мережевої та дуальної форм організації навчання;
- забезпечення ефективного складу контингенту здобувачів вищої, фахової передвищої та професійно-технічної освіти шляхом їх об'єднання в потокові групи відповідно рівня навчання;
- модернізацію структури та діяльності Університету «Україна» шляхом оптимізації структурних підрозділів та ефективного використання кадрових і фінансово-матеріальних ресурсів; підбір та розстановку кадрів, забезпечення формування дієвого кадрового резерву, в тому числі за рахунок роботи з молоддю, випускниками закладу.

Прагматизація управління має реалізовуватися в контексті економічної раціональності й доступності освітніх програм, що визначається шляхом моніторингу ринку потреб та необхідністю наближення повної вартості надання освітніх послуг до її оптимального значення, що, з одного боку, не обмежує доступ до освіти потенційних здобувачів (забезпечує конкурентоспроможність на освітньому ринку), з іншого – дає можливість реалізовувати освітню діяльність якісно за рахунок оптимального використання наявних ресурсів. Ефективність прагматизації управління освітою досягається шляхом оптимізації витрат на забезпечення якості освітньої діяльності (об'єднання в групи, «споточення», оптимальне поєднання нормативної та варіативної частини навчального плану); монетизації освітньої діяльності – промоції (соціальна місія закладу – орієнтація на пересічну українську сім'ю, на осіб із інвалідністю, відкритість закладу, переваги закладу – його форма власності, що дозволяє бути більш гнучким), профорієнтації, PR-технології; зниження непродуктивних витрат. Результативність прагматизації управління досягається шляхом підбору та призначення на керівні посади структурних підрозділів якісних професійних кадрів, відданих справі, корпоративно чесних та дружніх, здатних генерувати нові ідеї, думки, розвиватися.

МАТРИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ НАПРЯМАМ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні напрямки діяльності університету / Стратегічні напрямки розвитку	1. Управлінська діяльність	2. Освіта	3. Іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності	4. Науково-дослідна та інноваційна діяльність, інтернаціоналізація	5. Фінансово-економічна та господарська діяльність
1. Управлінська діяльність	Створення сучасної системи управління університетом	Впровадження системи управління якістю по ISO (СУЯ), Опис бізнес-процесів	Впровадження CRM-системи, фандрайзинг, Опис бізнес-процесів	Проектний менеджмент, бізнес-планування, написання грантів, Опис бізнес-процесів	Впровадження контролінгу, управління по KPI, функціонально-вартісного аналізу, системи збалансованих показників, Опис бізнес-процесів
	Модернізація структури та діяльності університету Оптимізація бізнес-процесів. Формування мережевої взаємодії ТВСП між собою та базовою структурою	Інформатизація, Мінімізація та уніфікація звітності. Мережева взаємодія на рівні використання кадрових ресурсів	Мінімізація та уніфікація звітності. Мережева взаємодія на рівні використання іміджевої продукції та договірних стосунків із різними суб'єктами діяльності	Мінімізація та уніфікація звітності. Мережева взаємодія на рівні використання договірних стосунків із різними закордонними установами, організаціями, закладами	Мінімізація та уніфікація звітності. Мережева взаємодія на рівні використання матеріально-технічної бази різних суб'єктів (ТВСП, НВП тощо)
	Формування системи стратегічного управління університетом Стратегічне	Стратегічне управління напрямом діяльності	Стратегічне управління напрямом діяльності	Стратегічне управління напрямом діяльності	Стратегічне управління напрямом діяльності, Контроль виконання планів і досягнення показників

	планування, Стратегічне управління напрямом діяльності				
	Розвиток нормативно- правової бази університету	за напрямом діяльності	за напрямом діяльності	за напрямом діяльності	за напрямом діяльності
2. Освітня діяльність	Створення нормативно- правової бази університету, Управління змінами	Управління якістю освітніх послуг та освіти Впровадження СУЯ, Інституційна акредитація університету, Академічна добросесність, Налагодження ефективної взаємодії з випускниками університету, Створення єдиного банку даних навчальної, методичної і наукової інформації НВП (ОП, НП, РПНД, наукові праці, статті, дипломні, курсові, тези конференцій, реферати, підручники і посібники, навчальні комп'ютерні програми тощо, Інформаційно- технологічне забезпечення моніторингу освіти	Маркетинговий аналіз освітніх послуг і продуктів національних і закордонних ЗВО, Опитування стейкхолдерів	Інтеграція освіти, науки і виробництва, Інтернаціоналізація освітньої діяльності, Міжнародна акредитація освітніх програм	Виконання бюджету впровадження СУЯ, Мотивація і стимулювання

		(розробка й упровадження інноваційних діагностичних технологій, збір і поширення даних щодо якості освіти), Рейтингова система оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти			
	Атестація персоналу, Розробка Плану підвищення кваліфікації викладачів і співробітників	Розвиток персоналу Тематичний план підвищення кваліфікації	Прогнозування навичок майбутнього	Формування іноземномовної компетенції професорсько- викладацького складу	Виконання бюджету підвищення кваліфікації викладачів, Мотивація і стимулювання
	Управління взаємовідносинами із владою, громадськістю, асоціаціями роботодавців, рідприємствами, та установами організаціями	Консолідація з роботодавцями Співпраця з Радами роботодавців, Опитування, Практика, система супроводу кар'єрного зростання випускників, Розробка освітніх програм, Працевлаштування і його моніторинг, Модель корпоративного університету, Дуальна і мережева форми навчання	Прогнозування тенденцій ринку праці, Застосування CRM- системи	Пошук замовників науково-дослідної продукції, Виконання замовлень	Фандрейзинг, Спонсорування, Представницькі витрати
	Створення навчально-виховних комплексів інтегрованої неперервної	Диверсифікація освітніх послуг Розробка короткострокових курсів підвищення	Відкриття профільних класів, ПР-кампанія, Рекламна кампанія, Моніторинг ринку освітніх послуг,	Ліцензування нових спеціальностей аспірантури, Створення	Ціноутворення, Експертиза бізнес- планів створення закладів освіти, Виконання

	наскрізної освіти «від садочка до магістратури»	кваліфікації, програм стажування і сертифікатних програм, Розробка нових освітніх програм (модернізація і заміна існуючих у межах ліцензованих спеціальностей), Розробка освітньо-наукових програм ОР «магістр», Ліцензування нових спеціальностей або рівнів, Акредитація освітніх програм	Політика збуту	системи доаспірантської підготовки як на рівні магістратури, так і бакалаврату, Відкриття філій закордоном, Вихід на ринки країн світу, Навчання іноземних громадян	рекламного бюджету, фінансування поданих від НВП проєктів на конкурсній основі
	Тотальна автоматизація діяльності університету, Система електронного документообігу, Запровадження електронного цифрового підпису, Кадрова система, активне впровадження в адміністративну діяльність безкоштовного програмного забезпечення та програмного забезпечення власної розробки	Впровадження ІТ-технологій, перехід до ЗВО цифрового типу ЄДЕБО, CRM-система, Платформа Інтернет-підтримки дистанційного навчання, системи відеокommунікації, електронний деканат, електронний розклад, особисті кабінети здобувачів освіти і викладачів, впровадження ППП в освітній процес, централізація обчислювальних ресурсів у напрямку створення єдиної «хмарної лабораторії», Google-форми, зведені таблиці Excel	ЄДЕБО, програма «ІС», CRM-система, Google-форми, зведені таблиці Excel	Google-форми, зведені таблиці Excel	Виконання бюджету інформатизації, програма «ІС», фінансування поданих від НВП проєктів на конкурсній основі

	Підбір висококваліфікованого професорсько-викладацького складу	Забезпечення особистісного та професійного зростання здобувачів вищої освіти згідно індивідуальної освітньої траєкторії Система вільного вибору дисциплін студентами, Формування індивідуального навчального плану, Формування Індивідуального плану особистісного розвитку, Загальноуніверситетський план виховних заходів, Інтенсивні особистісно-орієнтовані технології навчання, Формування глобальних, фахових та іноземномовної компетенцій здобувачів освіти	Забезпечення рекламної підтримки заходів, Виготовлення сувенірної продукції і нагород, Розвиток існуючих і створення нових університетських ЗМІ, в першу чергу електронних, та їх використання для ведення активної виховної роботи	Наукова складова підготовки здобувачів вищої освіти, СННВП, конференції, статті, Участь у формуванні тематики дипломних робіт, насамперед наскрізної, Розроблення сучасних технологій оцінювання здібностей абітурієнтів і здобувачів вищої освіти на основі сучасних психолого-педагогічних методів і комп'ютерного аналізу, Започаткування щорічного конкурсу студентських наукових робіт і студентської олімпіади з історії Університету	Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу, Виконання бюджету педагогічного навантаження, Виконання бюджету виховних заходів, Виконання бюджету студентського самоврядування, фінансування поданих від НВП проєктів на конкурсній основі
	Підбір професійного персоналу, взаємозв'язки із неприбутковими громадянськими	Розбудова інклюзивного освітнього простору Супровід виховання та навчання здобувачів вищої освіти із	Опитування здобувачів освіти із особливими освітніми потребами, Забезпечення рекламної підтримки заходів, Виготовлення сувенірної	Формування плану наукових досліджень за тематикою, Впровадження результатів	Виконання бюджету зі впровадження інклюзії, фінансування поданих від НВП проєктів на конкурсній основі

	організаціями	інвалідністю, Центр інклюзивних технологій навчання, Медико-практичний реабілітаційний центр, Школа викладання в інклюзивних групах, Тематичне підвищення кваліфікації викладачів, Фестиваль «Сяйво надій», Всеукраїнські спортивні ігри студентів з інвалідністю	продукції і нагород	наукових досліджень, Проведення тематичних конференцій і конкурсів студентських наукових робіт, Підготовка проєктів на гранти	
3. Іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності	Підтримання комунікації із владою, партнерами, комунікація між ТВСП	Опитування здобувачів вищої освіти, випускників, співробітників, роботодавців за допомогою Google-форм, Популяризація освітніх досягнень	Формування позитивного іміджу університету на ринку освітніх послуг Рекламна та ПР-діяльність, Зв'язки із постачальниками і вступників і громадськістю	Популяризація наукових досягнень	Виконання бюджету
	Комунікація з організаціями, що проводять рейтинги	Контроль показників освітнього процесу	Підвищення рівня позиціонування університету як за загальноуніверситетським рівнем, так і за галузями знань в усіх найбільш авторитетних міжнародних та вітчизняних рейтингах Розробка планів заходів досягнення високих рейтингових місць у різних рейтингах	Контроль показників науково-дослідної діяльності	Виконання бюджету

	Розроблення політики взаємовідносин із владою	Розроблення політики взаємовідносин із роботодавцями	Розроблення програми взаємодії з усіма категоріями суб'єктів діяльності Розроблення політики взаємовідносин зі спонсорами, з постачальниками вступників, із громадськістю	Розроблення політики взаємовідносин із потенційними замовниками наукових досліджень	Розроблення політики взаємовідносин із фіскальними і перевіряючими органами
	Вітання з днями народження, Корпоративні свята	Проведення виховних і просвітницьких заходів, Конкурси, Екскурсійні поїздки	Формування корпоративної культури університету Брендування, Розробка сувенірної продукції,	Проведення наукових заходів, Конкурси	Виконання бюджету
	Підбір і навчання персоналу	Створення докладного опису освітніх послуг і продуктів	Створення життєздатної ефективної системи збуту освітніх і наукових послуг та продуктів Забезпечення набору вступників високої якості	Створення докладного опису наукових послуг і продуктів	Вчасне стимулювання збуту
	Опис змісту роботи	Опитування стейкхолдерів, Аналіз освітніх програм національних і закордонних ЗВО	Розбудова всеохоплюючої системи здійснення аналітичних маркетингових досліджень на ринках освітніх і наукових послуг та ринку праці	Аналіз ринків наукової продукції	Аналіз цін на наукову продукцію і принципів ціноутворення, Аналіз цін ЗВО-конкурентів
4. Науково-дослідна та інноваційна діяльність, інтернаціоналізація	Управління взаємовідносинами	Реалізація спільних проєктів	Налагодження контактів, позиціонування	Інтеграція Університету у світовий освітній і науковий простір	Створення і підтримка матеріально-технічної бази на рівні світових стандартів

	Інформатизація, Впровадження інноваційних технологічних рішень, ефективне функціонування Рад роботодавців	Курс на постійне оновлення змісту навчання і практичної підготовки, розвиток лабораторної бази, дуальну освіту, зміцнення стосунків із базами практики	Маркетинг інновацій	Створення сучасної інфраструктури наукової та інноваційної діяльності університету	Виконання бюджету створення, утримання і розвитку матеріально-технічної бази, Впровадження інноваційних технологічних рішень
	Стажування топ-менеджменту закордоном	Програми подвійних дипломів, Практика і стажування закордоном, Іноземні лектори, Академічна мобільність викладачів і здобувачів освіти закордоном	Створення рекламно-інформаційних матеріалів та Інтернет-ресурсів іноземними мовами, Комерціалізація результатів наукових досліджень	Інтернаціоналізація освіти і науки в Університеті	Виконання бюджету заходів Стратегії інтернаціоналізації
	База іноземномовних викладачів, База викладачів-професіоналів у сфері дистанційного навчання	Підвищення кваліфікації, Конкурси	Створення рекламно-інформаційних матеріалів та Інтернет-ресурсів іноземними мовами	Формування глобальних, фахових та іноземномовної компетенцій учасників освітнього процесу	Мотивація і стимулювання
	Реструктуризація	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Здійснення внутрішніх ПР-заходів	Розвиток системи менеджменту в Університеті в контексті інтернаціоналізації	Створення робочих місць
	Формування компетентності викладачів і співробітників університету	Курсові, дипломні, освітні програми, навчально-методичне забезпечення дисциплін, підручники, посібники, Впровадження	Популяризація інтелектуальних здобутків університету	Формування банку інтелектуальної власності університету Патенти, статті, книги, дисертації	Оцінка інтелектуальної власності, Підвищення мотивації до цитування праць науково-педагогічних працівників

		інноваційних технологій вивчення іноземних мов			університету
	Формування наукових шкіл, Розвиток студентських наукових формувань	Формування тематики курсових і дипломних робіт на замовлення підприємств, установ і організацій, Використання результатів наукових досліджень університету в освітньому процесі	Популяризація напрямів і результатів наукових досліджень співробітників Університету	Активізація фундаментальних і прикладних наукових досліджень та їх упровадження в освітній процес та виробництво Пошук замовників наукових досліджень, Розвиток напрямів досліджень, що безпосередньо впливають на ефективність роботи університету, зокрема «Технології і методики навчання дорослих», «Дистанційне навчання», «Інформатизація освітнього процесу», «Ефективні методики навчання іноземних мов», «Компетентнісний підхід», «Розвиток особистості людини» тощо	Виконання бюджету, Підтримка підвищення наукової кваліфікації співробітників

5. Фінансово-економічна та господарська діяльність	Удосконалення системи відбору і підвищення кваліфікації персоналу	Система наскрізного навчання, Сертифікатні програми, Відкриття нових спеціальностей і спеціалізацій	Залучення іноземних інвестицій, коштів меценатів, спонсорів, асоціацій випускників, фандрейзинг	Залучення іноземних інвестицій через участь університету у спільних проєктах і грантах, Комерціалізація наукових досліджень, Госпдоговірна тематика, Відкриття нових спеціальностей аспірантури	Диверсифікація джерел фінансових надходжень Розміщення коштів на депозити, Оптимізація оподаткування, Оренда площ та обладнання
	Підбір і підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток системи дистанційного навчання, Розроблення популярних сертифікаційних програм і курсів підвищення кваліфікації, Система наскрізного навчання	Включення професійного збутового підрозділу в процес набору вступників, Пробний маркетинг і маркетингові дослідження перспективності продуктів і послуг Університету, Вихід на міжнародний ринок освітніх послуг	Розроблення економічних моделей, Комерціалізація результатів наукових досліджень	Забезпечення фінансової стабільності Контроль за доходами і витратами
	Пошук землі під будівництво та нерухомості для вирішення потреб університету в матеріально-технічній базі, Оформлення дозволів та інших документів	Формування заявок на оновлення навчального обладнання, придбання лабораторних розхідних матеріалів, Формування бережливої культури ставлення до майна університету	Висвітлення досягнень Університету в розвмтку матеріально-технічної бази	Формування заявок на оновлення наукового обладнання, придбання розхідних матеріалів для досліджень	Підтримка і розвиток матеріально-технічної бази Розроблення плану розвитку приміщень і території мережі підрозділів університету, Розроблення проєктної

					документації, Розробка програми впровадження енергозберігаючих технологій у реконструкції, ремонтах і новому будівництві, Охорона праці, безпека життєдіяльності і пожежобезпека, Виконання бюджету на охорону праці в розмірі не менш ніж 0.5% фонду оплати праці за попередній період
	Впровадження політики «зеленого офісу» в функціонуванні навчальних, наукових та інших підрозділів університету	Формування валеологічної та екологічної культури учасників освітнього процесу	Налагодження зв'язків із НГО відповідного спрямування	Отримання грантів за тематикою	Ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів Розробка програми енергозбереження в університеті, Формування здоров'язбережувальн ого середовища в університеті
	Впровадження системи KPI	Розрахунок показників за напрямком	Розрахунок показників за напрямком	Розрахунок показників за напрямком	Модернізація системи матеріального стимулювання учасників освітнього процесу Система заохочень і штрафів, Диверсифікація підприємств-

					роботодавців
	План підвищення кваліфікації персоналу, Рейтинг навчально-виховних підрозділів	План ліцензування та акредитації	Економічна модель розрахунку витрат на залучення абітурієнта по всіх каналах збуту	Перспективний план фундаментальних і прикладних наукових досліджень	Розвиток і удосконалення механізму визначення пріоритетності в розподілі і використанні коштів Стратегічне та операційне управління, Експертиза інвестиційних проєктів, Нормативна база

РОЗДІЛ 6. АНАЛІЗ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН, МОЖЛИВОСТЕЙ І ЗАГРОЗ (SWOT-АНАЛІЗ) ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРІВНЯЛЬНИХ ПЕРЕВАГ І РИЗИКІВ ЗА НАПРЯМКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

У постійно мінливих умовах розвитку сучасного науково-освітнього співтовариства, а також внутрішніх і зовнішніх викликів, необхідні нові підходи до управління Університетом, що зможе забезпечити йому довгострокові переваги на ринку освітніх послуг і наукових розробок та забезпечити його конкурентоспроможність на основі інноваційного розвитку.

З метою успішного вирішення поставлених завдань при формуванні Стратегії розвитку Університету проведено аналіз позицій Університету за матричною методикою SWOT. SWOT-аналіз зовнішніх і внутрішніх параметрів Університету виконано за основними напрямками його діяльності, визначає критерії, які будуть відображати виконання місії, цілей і завдань, поставлених перед Університетом в Стратегії, допоможе спрогнозувати його подальшу діяльність і більш ефективно управляти розвитком Університету.

Проведення аналізу було направлено на визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на реалізацію завдань Стратегії.

Серед внутрішніх факторів, які можуть позитивно вплинути (сильні сторони Університету) або чинити негативний (слабкі сторони Університету) на досягнення цілей Стратегії, виділені:

- географічне положення Університету;
- різноманітність освітніх програм;
- позиціонування на ринку освітніх послуг;
- науково-дослідна репутація;
- інфраструктура (гуртожитки, спортивні комплекси, їдальні тощо);
- ступінь комп'ютерного оснащення Університету;
- рівень автоматизації процесів;
- середній вік професорсько-викладацького складу;
- кваліфікація професорсько-викладацького складу і політика університету стосовно її підвищення;
- якість адміністративного управління Університетом;
- фінансова спроможність та фінансова політика Університету;
- рівень міжнародного співробітництва і ступінь інтернаціоналізації (кількість іноземних студентів і викладачів; освітні програми, доступні англійською мовою та ін.);
- працевлаштування випускників;
- позиція Університету в міжнародних і національних рейтингах;
- співпраця з урядовими органами, національними і міжнародними науково-дослідними і культурними інституціями;
- співпраця з національними і зарубіжними університетами;
- якість стратегічного планування та управління;
- залучення національних та зарубіжних джерел фінансування;
- співпраця з роботодавцями;
- залученість випускників до життя університету;

Аналіз діяльності Університету в порівнянні з результатами роботи ЗВО-конкурентів демонструє наявність сильних і слабких сторін Університету.

До сильних сторін діяльності Університету відносяться:
в управлінській діяльності:

в освітній діяльності:

в іміджевій і маркетинговій діяльності

в науково-дослідній та інноваційній діяльності, інтернаціоналізації

- загальний обсяг науково-дослідних робіт;

в фінансово-економічній та господарській діяльності:

- доходи освітньої організації з усіх джерел в розрахунку на чисельність студентів (наведений контингент);
- загальна площа навчально-лабораторних приміщень у розрахунку на одного студента (наведеного контингенту);
- кількість персональних комп'ютерів у розрахунку на одного студента (наведеного контингенту);
- питома вага НПР, які мають вчений ступінь кандидата і доктора наук, в загальній чисельності НПР (без сумісників і працюючих за договорами);

***До слабких сторін діяльності Університету відносяться:
в управлінській діяльності:***

в освітній діяльності:

- чисельність студентів - переможців і призерів заключного етапу всеукраїнських олімпіад;
- кількість примірників друкованих навчальних видань (включаючи підручники і навчальні посібники) із загальної кількості одиниць зберігання бібліотечного фонду, які перебувають на обліку, в розрахунку на одного студента (наведеного контингенту);
- питома вага випускників, які працевлаштувалися протягом календарного року, наступного за роком випуску, в загальній чисельності випускників, які навчалися за основними освітніми програмами вищої освіти;

в іміджевій і маркетинговій діяльності

- чисельність студентів, прийнятих за результатами прийому на перший курс на очну форму навчання за програмами бакалавра та магістра;
- середній бал ЗНО студентів, прийнятих за результатами ЗНО на навчання заочною формою за програмами бакалаврату;

в науково-дослідній та інноваційній діяльності, інтернаціоналізації

- питома вага доходів від НДР в загальних доходах;
- питома вага коштів, отриманих Університетом від використання результатів інтелектуальної діяльності, в загальних доходах освітньої організації;
- питома вага науково-педагогічних працівників, які захистили кандидатські та докторські дисертації за звітний період;
- кількість цитувань публікацій, виданих за останні 5 років, індексованих в інформаційно-аналітичній системі наукового цитування Web of Science і Scopus, в розрахунку на 100 НПР;
- число публікацій, індексованих в інформаційно-аналітичній системі наукового цитування Web of Science і Scopus, в розрахунку на 100 НПР;
- кількість отриманих наукових грантів за звітний рік;
- доходи від НДР у розрахунку на одного НПР;
- питома вага чисельності іноземних студентів, які навчаються за програмами бакалаврату, магістратури, в загальній чисельності студентів;
- чисельність аспірантів в розрахунку на 100 студентів (наведеного контингенту); в науково-дослідній діяльності;
- питома вага чисельності іноземних громадян з числа аспірантів в загальній чисельності аспірантів;

в фінансово-економічній та господарській діяльності:

№ з/п	Напрями проведення SWOT-аналізу
-------	---------------------------------

1	Управлінська діяльність
2	Освітня діяльність
3	Іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності
4	Науково-дослідна та інноваційна діяльність, інтернаціоналізація
5	Фінансово-економічна та господарська діяльність

1. SWOT-аналіз управлінської діяльності

S (strenght) – сильні сторони (потенційно позитивні внутрішні фактори)	W (weakness) – слабкі сторони (потенційно негативні внутрішні фактори)
• невелика кількість власників;	• неринкове ставлення власників і топ-менеджерів до бізнесу;
• авторитет, стратегічне бачення і компетентність президента університету;	• відсутність «лави запасних» для заміни ключових топ-менеджерів;
	• недоброчесність та/або непрофесійність окремих управлінських кадрів;
	• несформована команда однодумців;
• досвід роботи та управління закладом приватного типу;	• відсутність моделі управління;
	• низький рівень запровадження принципів та інструментів управління проектами;
• наявність розробленої Стратегії розвитку університету на 2021-2027 роки;	• відсутність досвіду і системи стратегічного планування і моніторингу;
• відповідність цілей і завдань Стратегії пріоритетам розвитку вищої освіти України;	
• демократичний стиль управління колективом;	• недостатній рівень участі в управлінні Університетом професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів вищої освіти;
• використання колегіальних принципів в управлінській роботі (створення та діяльність робочих груп із напрацювання рекомендацій та прийняття стратегічних рішень);	• нехтування колективною думкою та колегіальними рішеннями;
• готовність керівництва університету до змін;	• неготовність співробітників університету до змін;
• створення Центру внутрішнього аудиту;	• відсутність сертифікованої внутрішньоуніверситетської системи менеджменту якості ISO 9001:2015, яка поліпшує механізм планування;
• наявність внутрішньоуніверситетської системи моніторингу задоволеності здобувачів освіти якістю отримуваних послуг, анкетування роботодавців, викладачів, співробітників тощо;	• відсутність аудиту і контролю за судовими та претензійними справами з метою запобігання невиправданим витратам;
• створення внутрішньої системи контролінгу;	
• наявність положень про підрозділи та посадових інструкцій;	• відсутність чітко прописаних посадових / функціональних обов'язків та схеми (протоколу) взаємозв'язків між структурними підрозділами;
	• відсутність налагоджених бізнес-процесів;
• наявність системи рейтингового оцінювання НПП;	• відсутність загальноуніверситетської системи КРІ (ключові показники ефективності);
	• відсутність інтеграції системи рейтингового оцінювання НПП до системи моніторингу діяльності навчально-виховних підрозділів;
• наявність університетської нормативно-правової бази організації освітньої, науково-дослідної,	• відсутність нової редакції Статуту, Концепції розвитку Університету;

інноваційної, виховної та іншої діяльності;	• відсутність розроблених у відповідності до нової редакції Статуту Положення про фаховий коледж «Освіта», Положень про ТВСП, оновленого Положення про навчально-наукові комплекси;
• напрацьована мережа ТВСП та ІКЦ, що дозволяє забезпечити багатoproфільність закладу;	• відсутність уніфікованого штатного розпису, що враховував би реальні потреби закладу та був би оптимально сформований щодо організації його діяльності; • відсутність якісного професійного управлінського ресурсу в різних структурних підрозділах (зокрема в деяких ТВСП);
• наявність автоматизації окремих напрямів діяльності (приймальна комісія, бухгалтерський і фінансовий облік, контингент здобувачів вищої освіти, кадри тощо);	• відсутність єдиної ефективної сучасної електронної бази управління закладом;
• наявність системи електронного документообігу;	• невисокий рівень готовності професорсько-викладацького складу і співробітників Університету до впровадження електронного документообігу; • формалізація контролю за виконанням рішень;
• досвідчений кадровий склад;	• «кадровий голод» у деяких НВП/ТВСП та, як наслідок, відсутність акредитованих освітніх програм ліцензованих спеціальностей; • висока плінність кадрів; • старіння професорсько-викладацького складу; • часткова невідповідність професорсько-викладацького складу вимогам до ліцензування та акредитації;
• велика кількість конкурсів і нагород, що створюють сприятливу атмосферу в колективі;	• відсутність документа, що узагальнює корпоративні цінності та культуру університету;
• наявність загальноуніверситетських корпоративних заходів;	• відсутність корпоративної культури (єдності) на середній і нижчій ланках управління;
• орієнтація керівництва на розширення переліку функціональних освітніх можливостей закладу вищої освіти (дошкільна – загальна середня – професійно-технічна – фахова передвища – вища – післядипломна освіта);	• «акредитаційні та ліцензійні перепони» (невідповідність кадрового, матеріально-технічного забезпечення окремих структурних підрозділів ліцензійним та акредитаційним вимогам);
О (opportunity) – сприятливі можливості (потенційно позитивні зовнішні фактори)	Т (threat) – загрози (потенційно негативні зовнішні фактори)
• можливість активного залучення незалежних, у тому числі західних, експертів до визначення шляхів реалізації завдань поточної діяльності та стратегії розвитку університету;	• глобалізація, поглиблення демографічної кризи та посилення міграційних процесів;
• можливість залучення коштів міжнародних донорів;	• нестабільна політико-економічна й військово-політична ситуація в країні;
• заходи на державному рівні щодо вдосконалення законодавчої та нормативної бази системи вищої освіти, що надає більш широкі можливості для реалізації стратегії університету;	• кризові явища в системі освіти; • формальна політика держави по відношенню до підтримки ЗВО приватного типу; • прискорені темпи оновлення нормативно-правової та законодавчої бази функціонування

	ЗВО, що ускладнює управлінські процеси; • недостатній рівень соціального захисту учасників освітнього процесу, відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів діяльності НПП;
• зацікавленість керівництва регіонів у реалізації планів розвитку Університету;	• відсутність державних інноваційно-економічних механізмів інтеграції науки, освіти, виробництва;
• просування Університету як майданчика консолідації співробітників, аспірантів, інтелектуальної еліти, студентської молоді через організацію та участь у міських, обласних, всеукраїнських наукових, культурних і спортивно-масових заходах.	• небажання влади підтримувати та співфінансувати ініціативи, запропоновані Університетом.

2. SWOT-аналіз освітньої діяльності

S (strenght) – сильні сторони (потенційно позитивні внутрішні фактори)	W (weakness) – слабкі сторони (потенційно негативні внутрішні фактори)
- розширення спектру спеціальностей по всіх рівнях вищої і фахової передвищої освіти із застосуванням дистанційних освітніх технологій; - ліцензування і реалізація нових освітніх програм; - розробка нових освітніх продуктів перепідготовки та підвищення кваліфікації, в тому числі короткострокових програм і курсів, спрямованих на формування актуальних на ринку праці компетенцій;	- низький рівень диверсифікації освітньої діяльності; - незначна кількість нових освітніх програм; - незначна кількість програм подвійних дипломів або паралельного отримання українського та європейського дипломів; - часткова відсутність ланок у наскрізній системі рівнів освіти за спеціальностями; - погана співпраця всередині НМО, низький рівень підготовки членів НМО для підготовки інноваційних освітніх програм ліцензованих спеціальностей (спеціалізацій) та електронних курсів дисциплін на рівні світових стандартів;
- створення системи, в якій центральним елементом освіти є освітня програма; - уніфіковані навчальні плани; - затверджена форма робочих програм навчальних дисциплін (РПНД);	- брак компетентних гарантів та членів проєктних груп освітніх програм; - несформованість портфолію освітніх програм; - незначна кількість мейджерів; - відсутність досвіду самооцінювання освітніх програм згідно останніх вимог; - неякісна підготовка освітніх програм і навчальних планів проєктними групами; - неякісна підготовка РПНД; - недостатній академічний рівень психолого-педагогічного та науково-методичного супроводу освітнього процесу;
наявність Науково-методичної ради і науково-методичних об'єднань для консолідації методичного потенціалу професорсько-викладацького складу мережі НВП університету;	відсутність злагодженої роботи науково-методичних об'єднань;
наявність впроваджених елементів внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (опитування, відкриті заняття, рейтингове оцінювання ПВС, ККР тощо);	- застаріле положення про систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти; - застаріле положення про ККР та формальний підхід до їх проведення; - недостатньо відпрацьована система внутрішнього

	забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти; • відсутність або формальність обміну досвідом між викладачами (взаємовідвідуваність занять); • відсутність або формальність наставництва над молодими викладачами;
• наявність системи вільного вибору дисциплін студентами;	• формальність вибору; • погана організація процесу вільного вибору дисциплін;
• наявність нормативної бази, системи ознайомлення кадрового складу і здобувачів освіти з політикою університету щодо академічної доброчесності; • наявність угоди для перевірки робіт на плагіат за допомогою ліцензованою програмою Unicheck;	• недостатня результативність внутрішньої системи дотримання принципів академічної доброчесності; • неповне охоплення курсових і дипломних робіт здобувачів освіти перевіркою на плагіат та експертизою дотримання принципів академічної доброчесності;
• наявність нормативних документів щодо співпраці з роботодавцями, проведення практики, дуальної форми навчання, створення рад роботодавців тощо; • наявність великої кількості баз практики; • започаткування елементів удосконалення всіх освітніх програм до вимог ринку праці; • попит на випускників університету на ринку праці за спеціальностями «Фізична терапія, ерготерапія», «Соціальна робота», «Харчові технології», «Журналістика» тощо; • якісне проведення практики в більшості освітніх програм;	• недостатньо ефективна система взаємозв'язків із роботодавцями та сприяння працевлаштуванню здобувачів освіти; • відсутність системи моніторингу працевлаштування випускників за періодами; • відсутність досвіду впровадження дуальної форми навчання; • формальне ставлення до функціонування рад роботодавців; • недостатнє залучення роботодавців до здійснення освітнього процесу; • формальне існування Асоціації випускників;
• наявність нормативних документів і тематичного плану підвищення кваліфікації;	• несистемна робота з підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу університету; • формальність плану підвищення кваліфікації викладачів; • відсутність опису ІТ-компетенції та мовної компетенції ПБС; • відсутність практичного досвіду викладання дисциплін у молодих викладачів; • відсутність результатів вхідної атестації ПБС; • несформованість викладацького складу і бюджету підвищення кваліфікації;
• застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі;	• неволодіння викладачами освітніми інноваціями; • недостатнє використання нових освітніх технологій та інтерактивних методів навчання;
• перехід системи дистанційного навчання університету на якісно новий рівень; • наявність системи сертифікації електронних курсів дисциплін; • наявність системи підвищення кваліфікації в галузі дистанційних технологій навчання;	• завантажено електронні навчально-методичні комплекси не з усіх дисциплін освітніх програм Університету чи не всіма підрозділами; • незакінчене формування системи функціонування електронного деканату; • неволодіння частини професорсько-викладацького складу знаннями, вміннями і навичками в галузі дистанційних технологій

	навчання; • спротив частини професорського-викладацького складу переходу на дистанційні технології навчання; • відсутність кадрового складу Інституту відкритої освіти, перевантаження посадових осіб університету додатковими обов'язками;
• достатня забезпеченість дисциплін усіх напрямів та спеціальностей навчальною та навчально-методичною літературою; • відновлення елементів електронної бібліотечної системи університету;	• застарілість і невідповідність рекомендованої літератури оновленому бібліотечному фонду; • недостатня кількість навчальної та наукової літератури іноземними мовами (в першу чергу англійською мовою); • відсутність репозитарію;
• забезпечення додатковою підтримкою в освітньому процесі осіб із особливими освітніми потребами, зокрема психолого-педагогічним супроводом, створення для них вільного доступу до інфраструктури закладу вищої освіти;	• відсутність безбар'єрності в деяких ТВСП; • відсутність тьюторського супроводу; • відсутність університетських нормативних документів щодо інклюзивного навчання;
• прагнення до міжнародної акредитації освітніх програм;	• відсутність міжнародної акредитації освітніх програм;
• відкриття Центру підготовки до здачі іспитів на отримання сертифікату володіння англійською мовою рівня B2;	• недостатня кількість навчальних дисциплін, що читаються англійською мовою; • недостатній рівень володіння іноземними мовами серед професорсько-викладацького складу, що перешкоджає розробці освітніх програм, що реалізуються іноземною мовою; • недостатній рівень володіння іноземними мовами здобувачів освіти Університету;
• задоволеність здобувачів освіти якістю організації навчального процесу;	• зменшення контингенту здобувачів вищої освіти на розгалуженій мережі різних спеціальностей;
• наявність умов для розвитку творчих здібностей і можливостей здобувачів вищої освіти; • високі досягнення здобувачів освіти з інвалідністю у спорті;	• відсутність системи підтримки спортивних досягнень обдарованих здобувачів освіти;
• розвинена структура студентського самоврядування Університету;	• брак кадрів у галузі виховної діяльності; • надмірна централізація студентського самоврядування базової структури; • звужені можливості виховної діяльності в умовах карантину, нерозпрацьована система онлайн виховної діяльності; • низька активність співробітників та здобувачів освіти університету;
• наявність власної спеціалізованої виробничої бази для практичного навчання здобувачів освіти спеціальностей «Харчові технології», «Фізична терапія, ерготерапія», «Дизайн», «Хімічні технології та інженерія», «Журналістика», «Маркетинг», «Видавничо-поліграфічна справа», а також усіх спеціальностей в адміністративних підрозділах університету;	• відсутність замовлення від університету на курсові та дипломні роботи; • неактивне працевлаштування здобувачів освіти у підрозділах університету під час навчання з метою набуття першого досвіду на робочому місці, або відшкодування заборгованості за навчання, або закриття проблеми кадрових прогалин, або вирошування молоді зміни кадрового складу;
• зменшення державного фінансування системи	• недостатня питома вага професорсько-

вищої освіти України;	викладацького складу університету зі вченими ступенями і званнями; • неконкурентний рівень оплати професорсько-викладацького складу в порівнянні з державними ЗВО; • старіння професорсько-викладацького складу, відсутність в Університеті кадрового резерву професорів і молодих викладачів; • відсутність забезпечення житлом перспективних вчених і викладачів;
• наявність системи рекомендації навчально-методичних розробок до друку; • наявність конкурсів на краще видання українською та англійською мовами;	• недостатнє фінансування навчально-видавничої діяльності; • невиконання плану видань; • незадовільний контроль за виконанням плану видань з боку керівників НВП; • недостатня активність професорсько-викладацького складу щодо створення навчально-методичних підручників і посібників; • брак навчально-методичних підручників і посібників, виданих іноземними мовами;
• наявність договорів на підготовку курсантів із ЗВО України;	• відсутність військової кафедри;
О (opportunity) – сприятливі можливості (потенційно позитивні зовнішні фактори)	T (threat) – загрози (потенційно негативні зовнішні фактори)
• реформа української вищої освіти та прагнення держави забезпечити відповідність рівня освіти в Україні світовим стандартам і вимогам;	• посилення акредитаційних та ліцензійних вимог, відсутність в середньостроковій перспективі порогових значень і переліку основних показників моніторингу діяльності ЗВО; • неможливість ліцензування нових спеціальностей через відсутність ліцензійних вимог;
• наявність більшості необхідних державних, галузевих нормативно-правових документів щодо організації освітнього процесу;	• постійне коригування нормативної бази, яка регламентує процес освітньої діяльності, що підвищує невизначеність і формує значні обсяги неефективних трудовитрат науково-педагогічних працівників;
• адаптація освітніх програм до потреб ринку праці із залученням представників роботодавців;	• неврегульованість, диспропорції між потребами ринку праці за спеціальностями та пріоритетами абітурієнтів; • структурна перебудова українського та світового господарства, зростання вимог роботодавців до диверсифікації професійної підготовки, до суміщення фахівцем різнопланових спеціальностей; • низький рівень потреби господарюючих суб'єктів економіки в фахівцях;
• наявність грантів для залучення топ-менеджерів і професорсько-викладацьких кадрів з-за кордону; • розробка і впровадження моделі корпоративного університету;	• низький престиж у суспільстві викладацької та наукової діяльності; • відсутність потужних джерел відтворення викладацьких і наукових кадрів; • неволодіння роботодавцями технологіями викладання;

• розвиток освіти «впродовж життя» як головного тренду	• неволодіння професорсько-викладацьким складом особливостями викладання здобувачам вищої освіти різного віку і досвіду роботи;
• відкритість світових платформ дистанційного навчання до розміщення нових електронних курсів.	• скорочення часу контактної роботи викладача зі здобувачами вищої освіти через карантин, що унеможливорює здобуття останніми окремих компетентностей.

3. SWOT-аналіз іміджевої і маркетингової діяльності та суб'єктів діяльності

S (strenght) – сильні сторони (потенційно позитивні внутрішні фактори)	W (weakness) – слабкі сторони (потенційно негативні внутрішні фактори)
• один із найбільших у країні ЗВО недержавної форми власності; • широкий багатогалузевий спектр спеціальностей підготовки фахівців та напрямів наукової діяльності, що забезпечує міждисциплінарність освітньої й наукової діяльності; • відкритість до співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування; • співпраця з МОН України по окремих галузевих науково-методичних радах;	• університет не входить в число кращих ЗВО України; • відсутність або часткова втрата унікальної конкурентної переваги в послугах (стандартизація, слідування стандартам через безініціативність або відсутність досвіду в проходженні акредитації); • невибудована система продуктивних взаємовідносин із владою, бізнесом, громадськістю; • низька участь викладачів і співробітників університету в роботі консультативно-дорадчих структур при органах державної влади;
• наявність стійкого попиту на випускників із високим рівнем професійної підготовки в галузях харчових технологій, охорони здоров'я, журналістики, соціальної роботи тощо; • QS World University Rankings; • наявність бачення щодо роботи з наукометричними базами; • реєстрація домену 1 рівня, що дає можливість розробити план заходів щодо підвищення рейтингу у Webometrics Ranking of World;	• низький авторитет у роботодавців більшості галузей через відсутність системної роботи з ними; • відсутність чіткого позиціонування окремих освітніх програм і кафедр; • відсутність планів заходів щодо досягнення провідних позицій у різноманітних рейтингах, що призводить до відсутності позиціонування у найбільш відомих світових рейтингах: THE World University, Шанхайському рейтингу, THE University Impact Ranking від Times Higher Education, QS World University Rankings, uniRank University Ranking, U-Multirank, Round University Ranking, SciMago Institutions Rankings, UI GreenMetric, низький рейтинг у Webometrics Ranking of World, за даними наукометричної бази Scopus за кількістю цитувань та індексом Гірша Google Scholar;
• розміщення інформації в іміджевих виданнях; • зовнішня реклама; • реклама на транспорті; • реклама в газетах, на радіо і телебаченні;	• маловідомість;
• позиціонування університету як ЗВО інклюзивного типу із розбудованим безбар'єрним доступом;	• надмірне позиціонування університету як ЗВО для людей з інвалідністю;
• проведення більше 20 щорічних опитувань різних категорій стейкхолдерів; • створення Рад роботодавців;	• відсутність стратегії маркетингу; • недостатньо розвинені система та інструменти маркетингу в різних напрямках діяльності Університету, що веде до низької активності на

	ринках освітніх і наукових послуг і продуктів; • слабкий рівень економічної підготовки співробітників університету, потреба в підготовці та підвищенні кваліфікації; • недостатня робота з аналізу та прогнозування регіональних ринків праці;
• наявність офіційного сайту університету і всіх його навчально-виховних підрозділів; • активне висвітлення життя університету в соціальних мережах;	• відсутність нормативної бази університету щодо ведення сайту і сторінок у соціальних мережах; • недооцінка деякими керівниками НВП необхідності наявності та активного ведення сторінок підрозділу в соціальних мережах; • відсутність контролю за наявністю та достовірністю інформації на офіційному сайті університету; • байдужість і безвідповідальність керівників підрозділів до наповнення офіційних сайтів підрозділів; • недостатньо активне використання інформаційного потенціалу університету для представлення у медіапросторі, соціальних мережах тощо; • відсутність системи обов'язкового висвітлення будь-якого заходу перед отриманням дозволу на його проведення; • відсутність в університеті власної прес-служби;
• наявність положення про Асоціацію випускників; • наявність сторінки Асоціації випускників на офіційному сайті університету;	• відсутність системи використання потенціалу Асоціації випускників Університету;
• наявність Комплексної програми «Абітурієнт»; • наявність наказів і розпоряджень, постійний моніторинг статистики набору вступників; • розвинений бренд Університету на регіональних ринках, що дозволяє забезпечити набір абітурієнтів; • сучасні корпуси, що приваблюють вступників; • наявність в Університеті централізованої системи профорієнтаційної роботи, підготовчих курсів; • проведення в університеті ЗНО як один зі шляхів популяризації іміджу університету; • участь в освітянських виставках і ярмарках вакансій;	• тенденція випереджального по відношенню до ринку скорочення чисельності вступників; • зниження в останні роки кількості абітурієнтів і показників прийому здобувачів вищої освіти на 1 курс денної форми навчання; • недостатньо активна профорієнтаційна робота з підприємствами та організаціями; • низький рівень підготовки персоналу, який займається профорієнтаційною роботою; • відсутність системи підготовки і підвищення кваліфікації збутового персоналу; • відсутність розробленої і формалізованої технології доведення потенційного абітурієнта до вступу в університет;
• низький прохідний бал ЗНО при зарахуванні до Університету;	• імідж університету, який «бере всіх підряд»; • слабка підготовка вступників університету;
О (opportunity) – сприятливі можливості (потенційно позитивні зовнішні фактори)	T (threat) – загрози (потенційно негативні зовнішні фактори)
• відкритість і різноманіття міжнародного ринку освітніх послуг, прагнення сучасної молоді до участі в інтеграційних процесах; • інтерес іноземних громадян (потенційних здобувачів вищої освіти) до України завдяки	• падіння рейтингу української освіти на світових освітніх ринках; • заборона на набір іноземців за неакредитованими програмами;

фінансовій доступності освітніх програм;	
- розвинена мережа територіально відокремлених структурних підрозділів; - залучення на навчання іноземних громадян; - розвиток освіти дорослих; - наскрізна освіта (садочки, середні заклади освіти, професійно-технічна освіта, підвищення кваліфікації);	- постійні зміни в умовах прийому до ЗВО України; - негативний вплив демографічної ситуації в країні (особливо в сільській місцевості) на кількісні і якісні показники прийому до Університету;
пошук державних і закордонних джерел фінансування грантів на навчання (спонсори, фонди, цільові державні кредити, матеріальна допомога, іменні стипендії, цільові державні програми на кшталт 45+;	- низький рівень якості життя в країні (низький рівень заробітної плати, слабо розвинена соціальна інфраструктура); - зниження платоспроможності населення, що веде до скорочення набору здобувачів вищої освіти і втрати замовників освітніх і наукових послуг; - нестабільність і низький рівень доходів більшості господарюючих суб'єктів країни – потенційних замовників на підготовку кваліфікованих кадрів;
започаткування спільних програм із закордонними закладами освіти;	- низька привабливість отримання освіти в країні; - відсутність належної реакції на рівні центральних органів влади щодо «агресивно-демпінгової діяльності» із рекрутингу абітурієнтів з боку університетів Східної Європи; - відплив значної частини абітурієнтів до іноземних навчальних закладів; - вимога здавати ЗНО при переведенні з одного закладу освіти до іншого;
постійний моніторинг спеціалізацій та освітніх програм у вітчизняних та закордонних ЗВО;	зниження попиту на ряд спеціальностей і необхідність швидко перебудовувати освітній процес під нові напрямки;
ліцензування спеціальностей із пільговими умовами вступу чи активний набір на них;	- зниження попиту на вищу освіту в традиційному розумінні, зокрема на магістерські програми; - посилення вимог до вступу на бакалаврські та магістерські програми (запровадження єдиного державного кваліфікаційного іспиту та/чи іспиту з іноземної мови) - введення випусного державного кваліфікаційного іспиту; - жорсткість умов набору, включаючи підвищення мінімального порогового рівня балів ЗНО для вступу до ЗВО по ряду спеціальностей;
- скорочення державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації; - скорочення кількості ЗВО-конкурентів; - небажання ЗВО-конкурентів акредитувати освітні програми;	- посилення конкуренції на ринку освітніх послуг з боку ЗВО, що реалізують аналогічні освітні програми; - можливість готувати бакалаврів у навчальних закладах II-III р.а.; - прагнення абітурієнтів із високими балами ЗНО вступати до найпрестижніших ЗВО;
- побудова наскрізної системи освіти; - створення навчально-науково-виробничих комплексів із ЗВО I-II р.а.; - відкриття профільних класів;	- залежність Університету від чисельності і якості випускників шкіл, які успішно склали ЗНО; - низький освітній рівень випускників ЗВО I-II р.а.;

• партнерські програми з роботодавцями, зокрема з використанням дуальної та мережевої форм навчання.	• невизначеність в плані особистісно-кар'єрної перспективи випускників (безробіття).
--	--

4. SWOT-аналіз із науково-дослідної та інноваційної діяльності, інтернаціоналізації

S (strenght) – сильні сторони (потенційно позитивні внутрішні фактори)	W (weakness) – слабкі сторони (потенційно негативні внутрішні фактори)
• участь Університету в міжнародних і національних академічних асоціаціях і організаціях;	• низька результативність участі; • недостатня кількість міжнародних організацій; • недостатній рівень представлення Університету на світовому ринку освітніх послуг;
• розгалужена мережа зарубіжних партнерів;	• слабкий досвід міжнародної співпраці в освітній та науково-дослідній діяльності; • слабка дієвість міжнародних угод; • відсутність системи академічних обмінів викладачів із провідними вітчизняними і зарубіжними ЗВО та науковими організаціями; • обмеженість фінансових можливостей Університету в процесі реалізації проєктів академічної мобільності та міжнародних проєктів; • відсутність системи запрошення професорів із інших регіонів України та з-за кордону для викладання навчальних курсів здобувачам вищої освіти;
• великий науковий доробок з проблем інклюзії;	• потреба у створенні університетських нормативних документів з питань іклюзії та неформального ставлення керівників деяких навчально-виховних підрозділів до практичного здійснення політики університету в галузі інклюзії;
• регулярне проведення міжнародних, національних і регіональних наукових заходів (конференції, семінари, круглі столи, виставки та ін.);	• низька економічна ефективність наукових заходів;
• наявність Програми фундаментальних і прикладних наукових досліджень;	• невідповідність багатьох наукових досліджень вчених Університету пріоритетним напрямкам розвитку науки, техніки і технології, реальним потребам регіону, дисциплінам, що входять до навчальних планів спеціальностей університету; • невелика кількість викладачів і співробітників Університету, які здатні продукувати якісний науковий контент;
• наявність наукових шкіл по ряду напрямків;	• відсутність наукових традицій та слабкість наукових шкіл; • відсутність стійких та ефективних дослідницьких колективів вчених Університету;
• участь студентів університету у всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт та всеукраїнських олімпіадах із навчальних дисциплін та спеціальностей;	• слабе поєднання освітнього процесу з науковою роботою здобувачів вищої освіти, що виражається у незначній кількості здобувачів вищої освіти - переможців всеукраїнських конкурсів студентських наукових робіт та всеукраїнських олімпіад із навчальних дисциплін та

	спеціальностей;
• наявність фахових видань, що дозволяє вченим просувати результати своїх наукових досліджень і розробок;	• відсутність фахових видань з багатьох напрямів; • відсутність фахових періодичних видань категорій «А» та «Б»;
• наявність аспірантури по ряду напрямків;	• недостатня кількість освітньо-наукових програм з підготовки докторів філософії; • відсутність акредитованих освітніх програм з підготовки докторів філософії та досвіду їх акредитації;
• наявність спеціалізованих вчених рад по захисту дисертацій; • можливість створення разових спеціалізованих учених рад;	• недостатність докторів і кандидатів наук по ряду спеціальностей, що не завжди дозволяє якісно організувати підготовку аспірантів та докторантів, а також здійснювати діяльність спеціалізованих учених рад; • тренд на скорочення кількості спеціалізованих учених рад і створення разових спеціалізованих учених рад;
• підготовка працівниками університету документів (патентів) на право інтелектуальної власності;	• відсутність об'єктів інтелектуальної власності університету, що обліковуються міжнародними патентними базами;
• наявність лабораторій, мережі пов'язаних із університетом підприємств різної системи оподаткування;	• відсутність сучасної інноваційної інфраструктури, сформованої на базі науково-дослідних і науково-виробничих центрів, бізнес-інкубатора, технопарку, малих підприємств та ін.; • відсутність у науково-навчально-виробничому комплексі університету підприємств (юридичних осіб) типу «spin-off» та діяльності в форматі наукового та/або технологічного (технічного) парку;
• наявність підрозділу, відповідального за комерціалізацію, у структурі університету і нормативної бази;	• недостатньо інноваційних розробок, низький рівень участі Університету в міжнародних освітніх програмах; • низький рівень комерціалізації інноваційних проєктів і наукових розробок учених Університету;
• проведення конкурсу «Кращий викладач-науковець», який проводиться щорічно до дня заснування університету;	• відсутність системи підтримки і мотивації професорсько-викладацького складу і наукових працівників, які займаються фундаментальними дослідженнями і впроваджувальною діяльністю; • недостатньо ефективна система пропаганди, тиражування і впровадження результатів наукових досліджень, виконаних професорсько-викладацьким складом Університету; • недостатньо активна діяльність викладачів щодо впровадження результатів своїх досліджень; • відсутність прозорої системи матеріального заохочення викладачів і науковців, які публікують результати наукових досліджень у закордонних журналах, що цитуються у Scopus і мають імпакт-фактор;
• лабораторії ІКТ, ІТІ, ІБМТ, Реабілітаційний центр, аудіовідеостудія тощо;	• брак сучасного дослідницького обладнання в більшості лабораторій і на кафедрах Університету;

• наявність відповідального підрозділу у структурі університету;	
• проведення навчання щодо написання заявок на гранти; • наявність успішних грантових проєктів і госпдоговірних тем; • створення рад роботодавців;	• недостатня активність професорсько-викладацького складу і науковців у вітчизняних і міжнародних програмах, проєктах і грантах; • неучасть більшості кафедр у роботі по залученню зовнішнього фінансування наукових досліджень (грантів, госпдоговірних тем, проєктів); • слабкий прояв ініціативи з боку професорсько-викладацького складу в дослідницьких проєктах, відкритих конкурсах НДР, розробки наукових проєктів, що мають прикладний характер, для підприємств регіонів; • недостатня активність щодо участі у конкурсах проєктів і грантів, що проводяться зарубіжними установами і фондами;
• наявність англomовних матеріалів, що висвітлюють пропозиції університету щодо співпраці в галузі наукової діяльності;	• відсутність постійно наповнюваної англomовної версії офіційного сайту;
О (opportunity) – сприятливі можливості (потенційно позитивні зовнішні фактори)	Т (threat) – загрози (потенційно негативні зовнішні фактори)
• європейська та євроатлантична інтеграції країни як основа масштабної інтернаціоналізації діяльності університету за всіма її видами, більш глибокої інтеграції університету в міжнародне академічне співтовариство за активної участі в діяльності міжнародних організацій; • участь України у Болонському процесі; • геополітичне положення України, що створює можливості для участі у міжнародних проєктах і програмах, у тому числі програмах транскордонного співробітництва; • підтримка наукових досліджень та інноваційних проєктів міжнародними донорами;	• світова економічна криза; • «витік» інтелектуального потенціалу за кордон, втрата кадрів;
• розвиток у країні високотехнологічного та інноваційного бізнесу як передумова для посилення партнерства університету із професійними спільнотами;	• наявність конкуренції з боку спеціалізованих НДІ, дослідницьких центрів, інших науково-дослідних організацій, що випускають реальну наукову продукцію;
• взаємодія університету із ЗВО України, країн СНД і далекого зарубіжжя; • взаємодія з органами влади та науково-дослідними організаціями;	• недостатня поінформованість закордонних університетів щодо можливої співпраці з Університетом «Україна»;
• взаємодія університету з установами, підприємствами та організаціями України;	• комерціалізація вищої освіти; • відсутність замовлення від підприємств та організацій регіонів на науково-дослідні роботи; • погіршення соціально-економічного становища в Україні;
• партнерство з іншими установами, підприємствами та організаціями України.	• регуляторні бар'єри щодо утворення на базі ЗВО інноваційних структур.

5. SWOT-аналіз із фінансово-економічної та господарської діяльності

S (strenght) – сильні сторони (потенційно позитивні внутрішні фактори)	W (weakness) – слабкі сторони (потенційно негативні внутрішні фактори)
• створення Центру внутрішнього аудиту; • розроблення документів, спрямованих на подолання корупційних явищ;	• відсутність прагнень до отримання прибутку і росту бізнесу з боку власників та управління; • недостатній фінансовий контроль з боку засновників і вищого керівництва;
• розроблення сертифікаційних програм і програм підвищення кваліфікації; • залучення професійної збутової команди до набору вступників;	• низький рівень диверсифікації фінансових надходжень; • скорочення контингенту здобувачів вищої освіти як основного джерела надходжень грошових коштів;
• розробка механізму пріоритетного фінансування; • застосування методології аналізу інвестиційних проєктів;	• неможливість довгострокового фінансового планування; • невідповідність фінансування університету та його матеріально-технічної бази рівню провідних університетів країни та світу; • обмежені можливості комплексного фінансування стратегічних цілей і завдань діяльності Університету;
• контроль за виконанням кошторисів, прогнозування доходів; • наявність системи відпрацювання, реструктуризація заборгованості;	• наявність заборгованості філій; • наявність заборгованості по оплаті за навчання здобувачів вищої освіти;
• розміщення коштів на депозитах;	• невчасна виплата відсотків по кредитах; • непогашення чи невчасне погашення заборгованості по сплаті основної суми боргу по кредитах;
• сучасна матеріально-технічна база; • достатній рівень ресурсного (майнового) забезпечення для реалізації цілей і завдань діяльності університету; • низький знос основних засобів;	• відсутність програми утримання майнового комплексу; • університет має недостатню матеріальну базу для здійснення науково-дослідної діяльності на рівні європейських і світових стандартів; • матеріально-технічна база філій Університету вимагає подальшого вдосконалення і розвитку; • потреба в капітальному ремонті будівель; • відсутність власних гуртожитків, об'єктів спортивної інфраструктури, їдалень у деяких навчально-виховних підрозділах університету; • погано обладнані лабораторії та неефективне їх використання в навчальному процесі і наукових дослідженнях; • невідповідність матеріально-технічної бази деяких підрозділів вимогам користувачів освітніх послуг, зокрема осіб із інвалідністю та недостатнє використання корпоративних можливостей по її покращенню; • безпекові умови (електромережа; охорона; протипожежні заходи тощо);
• наявність юридичного супроводу;	• відсутність документів на право власності нерухомості / землі; • відсутність пролонгації договорів про оренду;

• наявність резервів ресурсного забезпечення розвитку університету, а саме: вільної незабудованої території, площ навчального, науково-виробничого спрямування;	• відсутність резерву вільних місць у гуртожитках для забезпечення зростання іногороднього контингенту осіб, які навчаються; • обмеженість площі в деяких ТВСП (невідповідність ліцензійним умовам), велика орендна плата за будівлі;
• IT-інфраструктура і технології університету відповідають сучасним вимогам і мають можливості розвитку; • організовані спеціальні аудиторії для навчання з використанням комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та інших сучасних технічних засобів навчання; • достатнє оснащення комп'ютерів і оргтехніки сучасними версіями програмного забезпечення; • наявність сайту, розвиненої комп'ютерної та мережевої інфраструктури Університету;	• відсутність концепції (стратегії) інформатизації університету; • відсутність на сайті університету особистих кабінетів ПБС і здобувачів вищої освіти та доступу до електронних освітніх ресурсів;
• наявність бібліотеки з універсальним книжковим фондом і елементами електронно-бібліотечної системи; • наявність доступу до внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів з науки і освіти;	• відсутність доступу до частини бібліотечних ресурсів, що знаходяться у захопленому корпусі;
• застосування контракту як механізму стимулювання праці і як елемента системи управління якістю діяльності професорсько-викладацького складу; • використання цивільно-правових стосунків із професійними кадрами для забезпечення ефективної діяльності закладу (юридичний, консультативний, рекламний, інший супровід);	• неієднатний механізм впливу на ефективність роботи штатних працівників, оскільки їхня заробітна плата практично не залежить від результату;
• наявність іменних стипендій;	• відсутність системи ефективно соціально-економічної підтримки здобувачів вищої освіти: сприятливих соціально-побутових умов, системи стипендіального забезпечення, соціальних виплат пільговим категоріям та ін.;
• можливість створення лабораторної бази;	• недиверсифікована вартість навчання для іноземців на інженерних та гуманітарних спеціальностях;
• централізація бухгалтерського і фінансового обліку, перехід на програму «1С»;	• недосконалість програми «Акцент» (низька швидкість каналу Інтернету для доступу до головного серверу) та недостатній консультативний супровід цієї програми;
• наявність Медико-практичного реабілітаційного центру;	• відсутність університетської клініки;
О (opportunity) – сприятливі можливості (потенційно позитивні зовнішні фактори)	T (threat) – загрози (потенційно негативні зовнішні фактори)
• можливість залучення спонсорських коштів, грантів, фандрейзинг;	• економічні реалії та ризики на рівні держави, що обмежують фінансові можливості університету, зокрема щодо рівня оплати праці;
• розвиток державно-приватного партнерства як нової моделі організації фінансово-економічної	• відсутність державного фінансування;

діяльності університету;	
• інформатизація освітніх і наукових технологій; • широкий асортимент і вибір матеріально-технічних, інформаційних і бібліотечних ресурсів на відкритому споживчому ринку; • потенційне зменшення обсягів фінансування з Державного бюджету на підготовку фахівців за гуманітарними спеціальностями;	• відсутність державного фінансування; • інфляційні процеси, що призводять до постійного подорожчання матеріально-технічних, інформаційних і бібліотечних ресурсів; • «масифікація вищої освіти», невиправдано велика кількість ЗВО, що провокує демпінг зі сторони неякісної освіти; • відсутність інвесторів та меценатів; • економічна необґрунтованість вартості навчання здобувачів вищої освіти;
• наявність значної кількості орендних площ у ЗВО; • університет зареєстрований як неприбуткова організація – заклад.	• рейдерське захоплення матеріально-технічної бази; • позбавлення статусу неприбутковості.

6.1. SNW-АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА З ПОЗИЦІЙ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ПОЗИЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СЕРЕДНЬОРИНКОВОГО СТАНУ

Найбільш традиційним підходом до стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації є SWOT-аналіз у частині з позиції її сильних (strength) і слабких (weakness) сторін, так званий SW-підхід, основна мета якого – зберегти і, можливо, додатково посилити сильні сторони як потенційний ресурс для побудови унікальної конкурентної переваги певної організації, а слабкі сторони як внутрішній ресурс усунути.

Проте в ситуації конкуренції однотипних закладів освіти на ринку освітніх послуг, коли з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або виникає потреба розширити освітні послуги, SWOT-аналіз у частині SW-підходу доцільно розширити з урахуванням фіксації середньоринкового стану. Таким чином, отримуємо SNW-підхід, який насамперед ураховує стратегічний аналіз внутрішнього середовища з позиції сильних і слабких позицій організації та водночас чітко фіксує ситуаційний середньоринковий стан – нульову точку конкуренції. Отже, за SNW-підходу або стратегічного SNW-аналізу зберігається SW-підхід, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція.

SNW – це абревіатура від трьох англійських слів, що означають:

S – strength – сильна сторона – це позитивна внутрішня тенденція та характеристика закладу освіти, яка може бути використана для досягнення стратегічних цілей; внутрішня можливість чи ресурс, що може зумовити формування конкурентної переваги;

N – neutral – нейтральна сторона – середньоринковий стан для певної конкретної ситуації; своєрідна нульова точка конкуренції закладу освіти на ринку освітніх послуг;

W – weakness – слабка сторона – внутрішня характеристика закладу освіти, яка негативно впливає на нього або обмежує його діяльність; вид діяльності, який навчальний заклад здійснює не досить добре, ресурс чи потенціал, що використовується неповно чи неправильно.

Використання SNW-підходу в дослідженні внутрішнього середовища закладу освіти є більш оптимальним порівняно з SW-підходом, оскільки дозволяє відразу аналізувати сильні та слабкі сторони закладів-конкурентів на ринку освітніх послуг регіону, що стає особливо актуальним, наприклад, за умов запровадження нових платних освітніх послуг, виходу приватного навчального закладу на ринок освітніх послуг, великої концентрації закладів схожого типу, демографічної кризи тощо. Так, для перемоги в конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг може виявитися достатнім стан, коли певний конкретний заклад освіти щодо конкурентів за всіма, окрім однієї стратегічної позиції, факторами перебуває у стані N (нейтральна сторона) і тільки за одним фактором – у стані S (сильна).

З метою отримання більш конструктивного й конкретного уявлення про стратегічний аналіз внутрішнього середовища організації на основі SNW-підходу отримані стратегічні позиції (фактори) необхідно занести до відповідної таблиці, у кожному рядку необхідно поставити тільки одну позначку (у колонці S, у колонці N чи в колонці W), що означає вибір однієї із трьох указаних альтернативних позицій.

SNW-аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища закладу освіти

Напрямок діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S	N	W
1. Управлінська діяльність	- авторитет і компетентність керівника закладу освіти; - оптимальність вибору стилю управління колективом; - наявність стратегії розвитку закладу освіти та сприйняття її всіма членами колективу; - партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу; - упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; - створення системи державно-приватно-громадського управління в закладі освіти; - чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації; - прозора структура управління; - наявність усталених традицій закладу освіти; - чітке розуміння і прийняття корпоративної системи цінностей; - наявність формалізованих процедур реалізації управлінських процесів (протоколу взаємодії між структурними підрозділами);			
2. Освітня діяльність. 2.1. Освітній процес	- високий рівень навчальних досягнень (за результатами сесій); - висока якість освітніх послуг; - рівень навчально-методичного забезпечення освітніх програм і дисциплін; - рівень співпраці з колегами щодо удосконалення освітніх програм, навчальних планів і навчально-методичного забезпечення дисциплін; - розвиненість системи підтримки молодих викладачів (наставництво, обмін досвідом); - розвиненість системи вільного вибору дисциплін студентами; - розвиненість системи контролю за дотриманням принципів академічної доброчесності; - ефективність використання власної спеціалізованої виробничої бази для практичного навчання здобувачів вищої освіти; - ефективність співпраці з роботодавцями; - працевлаштування і конкурентоспроможність випускників на ринку праці; - широкий асортимент освітніх програм; - частка акредитованих спеціальностей; - частка акредитованих освітніх програм; - широкий спектр надання освітніх послуг (наявність гуртків, спецкурсів, факультативів, сертифікатних програм, спортивних секцій); - упровадження в навчально-виховний процес інноваційних			

	технологій навчання, досягнень психолого-педагогічних наук; 16. комплексне використання ІКТ в освітньому процесі; 17. рівень застосування технологій дистанційного навчання в освітньому процесі; 18. запровадження систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ, результатів нововведень і змін в освітньому процесі; 19. частка робіт здобувачів вищої освіти і викладачів, що перевіряються на плагіат; 20. відпрацьована система контролю досягнень здобувачів освіти; 21. урахування індивідуальних особливостей здобувачів освіти; 22. можливість змінювати навчальні плани та освітні програми від державних стандартів; 23. висока мотивація учасників освітнього процесу до навчання; 24. наявність ефективної системи виховної роботи в закладі освіти; 25. активність студентського самоврядування; 26. наявність ефективної системи роботи з обдарованими здобувачами освіти в закладі; 27. розвиненість системи супроводу виховання і навчання здобувачів вищої освіти з інвалідністю; 28. наявність ефективної системи іноземномовної підготовки здобувачів освіти; 29. забезпечення підручниками та навчально-методичними посібниками; 30. рівень інформатизації бібліотеки; 31. доступ до світових інформаційних ресурсів; 32. наявність Інтернет-підтримки освітнього процесу; 33. ефективність книговидавничої діяльності; 34. соціально-матеріальна підтримка здобувачів освіти (стипендіальне забезпечення, знижки по оплаті за навчання, гуртожитки, медичне обслуговування тощо);			
2.2. Кадрове забезпечення	1. комплектування навчального закладу науково-педагогічними кадрами, їх якісний склад; 2. відповідність кадрового складу ліцензійним та акредитаційним вимогам; 3. віковий зріз професорсько-викладацького складу; 4. педагогічний досвід та майстерність професорсько-викладацького колективу; 5. науковий потенціал професорсько-викладацького колективу; 6. наявність сприятливого психологічного мікроклімату в колективі; 7. ефективність системи підвищення кваліфікації, стажування та неперервної освіти в закладі освіти; 8. організація атестації працівників на компетентнісній основі; 9. гнучкість колективу до змін і впровадження інновацій; 10. рівень володіння викладачами ІКТ; 11. плинність кадрів; 12. самостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних			

	професійних проблем; 13. налагоджена система роботи з недосвідченими викладачами;			
3. Іміджева та маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності 3.1. Іміджева, ПР та рекламна діяльність	1. позитивний імідж закладу освіти; 2. середній бал ЗНО вступників до закладу освіти; 3. місце в національних рейтингах закладів вищої освіти; 4. місце в міжнародних рейтингах університетів; 5. налагоджена система роботи із владою та громадськістю; 6. участь викладачів і співробітників університету в роботі консультативно-дорадчих структур при органах державної влади; 7. постійне висвітлення діяльності закладу освіти в традиційних засобах масової інформації (газети, радіо, телебачення); 8. постійне висвітлення діяльності закладу освіти в засобах масової інформації в Інтернеті; 9. постійне висвітлення діяльності закладу освіти в соціальних мережах; 10. висока ініціативність, активність, самостійність і ефективність органів громадського управління закладом освіти; 11. авторитет закладу у роботодавців; 12. тісна співпраця з органами місцевого самоврядування; 13. наявність позитивного досвіду волонтерської діяльності в закладі освіти; 14. наявність якісного сайту закладу освіти; 15. активне залучення можливостей Асоціації випускників; 16. участь в освітянських виставках і ярмарках вакансій; 17. проведення на території закладу освіти ЗНО; 18. проведення на території закладу освіти наукових, просвітницьких, мистецьких, 19. культурно-масових, спортивно-масових заходів, спрямованих на сторонню аудиторію;			
3.2. Профорієнтаційна діяльність	1. налагоджена система роботи закладу освіти з іншими закладами вищої освіти регіону; 2. налагоджена система роботи закладу освіти із закладами фахової передвищої освіти регіону; 3. налагоджена система роботи закладу освіти із закладами середньої освіти регіону; 4. налагоджена співпраця з бізнес-структурами, підприємцями; 5. наявність курсів доуніверситетської підготовки;			
3.3. Збут освітніх послуг і продуктів	1. динаміка набору вступників відповідає тенденціям ринку освітніх послуг; 2. утримання контингенту здобувачів вищої освіти; 3. частка іноземних здобувачів освіти в контингенті вступників; 4. частка коштів корпоративних клієнтів в оплаті за навчання вступників; 5. частка слухачів, що вступили на програми подвійних дипломів;			

	6. частка здобувачів освіти, що навчаються на двох спеціальностях одночасно; 7. частка здобувачів освіти, що переведені з інших ЗВО, в контингенті здобувачів освіти; 8. частка здобувачів освіти, що вступили на старші курси; 9. частка здобувачів освіти, що навчаються за дуальною формою навчання; 10. частка здобувачів освіти, що навчаються за мережевою формою навчання; 11. частка здобувачів освіти, що навчаються за дистанційною формою навчання; 12. наявність у структурі закладів наскрізної освіти «від садочка до магістратури»; 13. кваліфікація збутового персоналу; 14. наявність формалізованої процедури збуту освітніх послуг;			
3.4. Аналітичний маркетинг	1. якісні освітні програми, розроблені на основі аналізу власних конкурентних переваг, глибокого маркетингового аналізу особливостей пропозиції національних і закордонних ЗВО; 2. регулярні опитування учасників освітнього процесу і стейкхолдерів; 3. регулярний моніторинг ринку праці; 4. регулярний моніторинг попиту на наукові дослідження; 5. дослідження ринку трансферу технологій;			
4. Науково-дослідна та інноваційна діяльність, інтернаціоналізація 4.1. Науково-дослідна діяльність	6. наявність системи підтримки і мотивації професорсько-викладацького складу і наукових працівників, які займаються фундаментальними дослідженнями і впроваджувальною діяльністю; 7. наявність ефективної системи пропаганди, тиражування і впровадження результатів наукових досліджень, виконаних професорсько-викладацьким складом Університету; 8. науковий доробок з питань інклюзії; 9. кількість проведених наукових заходів; 10. кількість наукових шкіл; 11. кількість призерів всеукраїнських конкурсів студентських наукових робіт та всеукраїнських олімпіад із навчальних дисциплін та спеціальностей; 12. кількість фахових видань закладу освіти; 13. кількість освітньо-наукових програм з підготовки докторів філософії; 14. кількість разових і постійно діючих спеціалізованих вчених рад по захисту дисертацій; 15. кількість захищених дисертацій; 16. чисельність аспірантів і докторантів; 17. кількість впроваджених результатів наукових досліджень; 18. кількість об'єктів інтелектуальної власності університету, що обліковуються міжнародними патентними базами; 19. наявність системи матеріального заохочення викладачів і науковців, які публікують результати наукових досліджень у закордонних журналах, що цитуються у Scopus і мають			

	імпакт-фактор; 20. кількість цитувань наукових праць у наукометричних базах "Scopus" та/або "Web of Science"; 21. рівень сучасного дослідницького обладнання в лабораторіях і на кафедрах закладу освіти; 22. кількість наукових програм, проєктів, госпдоговірних тем, грантів, що реалізуються; 23. кількість навчальних дисциплін (спеціальностей), з яких ЗВО є базою для проведення заключного етапу всеукраїнських конкурсів студентських наукових робіт (всеукраїнських студентських олімпіад з навчальних дисциплін (зі спеціальностей);			
4.2. Інноваційна діяльність	1. наявність сучасної інноваційної інфраструктури, сформованої на базі науково-дослідних і науково-виробничих центрів, лабораторій, бізнес-інкубатора, технопарку, малих підприємств та ін.; 2. наявність у науково-навчально-виробничому комплексі університету підприємств (юридичних осіб) типу «spin-off» та діяльності в форматі наукового та/або технологічного (технічного) парку; 3. кількість інноваційних розробок; 4. рівень комерціалізації інноваційних проєктів і наукових розробок вчених Університету;			
4.3. Інтернаціоналізація	1. участь закладу освіти в міжнародних і національних академічних асоціаціях і організаціях; 2. розгалужена мережа зарубіжних партнерів; 3. ефективність міжнародного співробітництва закладу освіти; 4. кількість здійснених академічних обмінів викладачами з іноземними партнерами; 5. кількість програм подвійних дипломів; 6. кількість ЗВО-партнерів, в яких навчаються студенти закладу освіти за програмами академічної мобільності; 7. чисельність запрошених закордонних викладачів; 8. наявність постійно наповнюваної англomовної версії офіційного сайту; 9. кількість освітніх програм, акредитованих міжнародними організаціями;			
5. Фінансово-економічна та господарська діяльність 5.1. Матеріально-технічна база	1. належна матеріально-технічна база закладу освіти; 2. забезпечення закладу освіти сучасними комп'ютерами; 3. достатнє оснащення комп'ютерів і оргтехніки сучасними версіями програмного забезпечення; 4. наявність розвинутої комп'ютерної та мережевої інфраструктури Університету; 5. підключення закладу освіти до мережі Інтернет; 6. наявність у закладі освіти енергозберігаючих технологій; 7. наявність у закладі освіти охорони; 8. ефективність використання майна закладу освіти (робота в декілька змін, здача в оренду вільних площ та обладнання, у т.ч. погодинно тощо); 9. наявність камер відеоспостереження в закладі освіти;			

	10. розмір прилеглої території; 11. якість і сучасність ремонту закладу освіти; 12. наявність автономного опалення; 13. зручне місцезнаходження закладу освіти для учасників освітнього процесу; 14. наявність їдальні або кав'ярні; 15. наявність об'єктів спортивної інфраструктури; 16. наявність гуртожитків; 17. наявність профілакторіїв, реабілітаційних центрів; 18. наявність баз відпочинку; 19. наявність бібліотеки з універсальним книжковим фондом і елементами електронно-бібліотечної системи; 20. укомплектованість бібліотеки періодичними виданнями; 21. належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій; 22. рівень зносу основних засобів; 23. безбар'єрність приміщення і території закладу освіти; 24. дотримання умов охорони праці, безпеки життєдіяльності і протипожежної безпеки; 25. наявність документів на право власності нерухомості / землі; 26. наявність договорів про оренду; 27. наявність резервів ресурсного забезпечення розвитку університету, а саме: вільної незабудованої території, площ навчального, науково-виробничого спрямування; 28. наявність на сайті університету особистих кабінетів ПВС і здобувачів освіти та доступу до електронних освітніх ресурсів;			
5.2. Фінансово-економічна діяльність	1. бюджетне фінансування; 2. розвиток державно-приватного партнерства як нової моделі організації фінансово-економічної діяльності університету; 3. наявність благодійних фондів для підтримки закладу й матеріального заохочення творчих, ініціативних і прогресивних студентів та працівників навчального закладу; 4. наявність фандрайзингу в закладі освіти; 5. економічна обґрунтованість вартості навчання; 6. рівень диверсифікації фінансових надходжень; 7. валюта балансу; 8. сумарні грошові надходження; 9. частка заборгованості філій у сумарних грошових надходженнях; 10. частка заборгованості по оплаті за навчання здобувачів вищої освіти; 11. частка заборгованості по кредитах у сумарних грошових надходженнях; 12. наявність заборгованості по заробітній платі.			

РОЗДІЛ 7. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ, СЦЕНАРІЇ, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ (ПРІОРИТЕТИ)

Виявлення пріоритетних напрямків розвитку університету і відповідний вибір заходів реалізації стратегії тягнуть за собою вироблення ряду індикаторів для кожного виду діяльності в трьох часових відрізках у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Наявність вимірюваних, досяжних і реалістичних індикаторів та їх розподіл по часовій шкалі – найважливіші елементи стратегічного плану, що дозволять університету виробити конкретні кроки по досягненню поставлених завдань і здійснювати контроль за ефективністю процесу, вносити зміни в поточний план відповідно до результатів моніторингу і зовнішніх факторів.

У розвитку університету на перспективу до 2031 року виділено три етапи:

1-й етап «Модернізація» - 2021-2023 роки.

На цьому етапі здійснюється модернізація змісту освіти за рахунок розвитку проєктно-орієнтованого навчання, вдосконалення структури освітніх програм, відкриття нових освітніх програм відповідно до потреб сучасного виробництва та економіки регіонів і держави в цілому; впровадження дистанційних освітніх технологій; поновлення науково-освітньої бази шляхом оснащення лабораторій науковим обладнанням та технічними засобами; становлення і розвитку елементів науково-інноваційної інфраструктури університету.

2-й етап «Інноваційний розвиток» - 2024-2027 роки.

На даному етапі відбувається якісне підвищення рівня освіти, відкриваються нові програми для сфер випереджаючого розвитку економіки регіонів і країни в цілому, розробляються магістерські програми, спрямовані на підготовку управлінських, економічних, юридичних та інженерних кадрів, відбувається перехід на управління освітніми програмами, розробляються мережеві освітні програми, створюються спільні проєктні навчально-наукові лабораторії; відкриваються центри інтенсифікації прикладних досліджень, створюються центри інформаційно-консультаційного забезпечення; формується центр визначення потреби регіону в кадрах; активізується просування на ринок наукомістких технологій і продукції.

3-й етап «Досягнення лідерства» - 2028-2031 роки.

На цьому етапі відбувається вихід університету на передові позиції серед українських вишів; навчання за різними міжнародними освітніми програмами; забезпечення умов для досягнення міжнародного рівня науки молодих вчених; розвиток передового кадрового потенціалу; інтенсивний розвиток науково-інноваційної інфраструктури Університету; активне позиціонування наукомістких технологій і продукції як на українському, так і міжнародному ринках.

У стратегії розглядаються три можливі сценарії реалізації:

Можливі сценарії реалізації

Оптимістичний	Найбільш реальний	Песимістичний
Реалізуються всі три етапи	Здійснюється в 2 етапи «Модернізація» – 2022-2024 роки, «Інноваційний розвиток» – 2025-2031 роки	Реалізується один етап «Модернізація» – 2025-2031 роки

Формат поетапного розвитку Університету на перспективу до 2031 року

Є інформацією з грифом «Для службового використання»

Є інформацією з грифом «Для службового використання»

1. Показники та індикатори стратегічного напрямку «Управлінська діяльність»

[illegible]

2. Показники та індикатори стратегічного напрямку «Освітня діяльність»

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	Наявність робочих програм навчальних дисциплін, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
	Наявність силабусів навчальних дисциплін, %	70	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
	Кількість виданих підручників, навчальних посібників												
	Кількість виданих підручників, навчальних посібників на 1 викладача												
	Загальна кількість одиниць зберігання бібліотечного фонду, тис. прим.												
	Кількість філій випускових кафедр на підприємствах												
	Кількість провідних вчених (лідерів наукових шкіл) і провідних спеціалістів (галузевих лідерів), запрошених для читання лекцій												
	Кількість розробленого методичного забезпечення для здійснення освітнього процесу в інклюзивних групах												
	Кількість проведених опитувань стейкхолдерів	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	
	Кількість проведених ярмарок вакансій	25	25	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
	Частка студентів, які пройшли медичний огляд												

3. Показники та індикатори стратегічного напрямку «Іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності»

№	Показники	Індикатори за роками											Відповідальний
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	культури, мистецтва тощо, на яких репрезентовано здобутки Університету												
	Кількість рекламних матеріалів												
	Кількість інформаційних матеріалів у ЗМІ (телевізійні програми, газети, Інтернет): позитивне чи негативне згадування про університет, його проєкти та новації, викладачів, співробітників, студентів (якісний аналіз повідомлень)												
	Перелік організованих і проведених знакових заходів												
	Кількість інформаційних повідомлень у ЗМІ про Університет												

4. Показники та індикатори стратегічного напрямку «Наука, інновації, інтернаціоналізація»

№	Показники	Індикатори за роками											Відповідальний
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
	Створення додаткових джерел доходів через комерціалізацію результатів наукових досліджень у системі трансферу технологій.	+	+	+	+	+	+	+					
	Удосконалення інноваційної інфраструктури університету з метою розвитку підприємницьких компетенцій працівників університету та ефективної комерціалізації	+	+	+	+	+	+	+					

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	Кількість студентів, які брали участь у науково-освітніх заходах за кордоном												
	Кількість студентів, які брали участь у науково-освітніх заходах в Університеті: - міжнародних; - всеукраїнських; - загальноуніверситетських												
	Кількість наукових товариств студентів												
	Частка науково-дослідних робіт в номенклатурі лабораторних і практичних занять бакалаврів												
	Частка дослідницької компоненти магістерських програм												
	Кількість іноземних закладів, установ, організацій, із якими укладено офіційні угоди про співпрацю в сфері освітньої та наукової діяльності												

5. Показники та індикатори стратегічного напрямку «Фінансово-господарська діяльність»

№	Показники	Індикатори за роками											Відповідальний
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
	Оптимізація управління доходами та витратами для максимальної ефективності фінансової діяльності	+	+	+	+	+	+	+					
	Розвиток фінансово-господарських механізмів, що забезпечують підвищення самостійності, зацікавленості та відповідальності за кінцеві	+	+	+	+	+	+	+					

[illegible]

[illegible]

РОЗДІЛ 10. ВИКОНАВЦІ СТРАТЕГІЇ ТА СТЕЙКХОЛДЕРИ

Реалізація Стратегії інтернаціоналізації Університету передбачає залучення:

- абітурієнтів та їхніх батьків:

- вступників на основі базової середньої освіти на ОР «фаховий молодший бакалавр»;
- вступників на основі повної середньої освіти на ОР «фаховий молодший бакалавр» (вступ без ЗНО);
- вступників на основі диплому «фаховий молодший бакалавр» або «молодший спеціаліст» на ОР «фаховий молодший бакалавр» без ЗНО (перехресний вступ);
- вступників на основі повної середньої освіти на ОР «фаховий молодший бакалавр» (після кваліфікованого робітника);
- вступників на основі повної середньої освіти на ОР «бакалавр»;
- вступників на основі диплому «фаховий молодший бакалавр» або «молодший спеціаліст» на ОР «бакалавр»;
- вступників на основі диплому «бакалавр» на ОР «бакалавр» без ЗНО (перехресний вступ);
- вступників на основі диплому «бакалавр» на ОР «магістр»;
- вступників на основі диплому «магістр» або «спеціаліст» на ОР «магістр» без ЄВІ (перехресний вступ);
- вступників на програми подвійного диплому ОР «бакалавр» та «магістр»;
- осіб, які раніше здобули вищу освіту (бакалаври, спеціалісти, магістри);
- раніше відрахованих студентів;
- вступників до аспірантури на основі диплому «магістр» або «спеціаліст»;
- вступників на курси підвищення кваліфікації (для викладачів, наприклад по інклюзивній освіті);
- вступників на курси підвищення кваліфікації (від фондів зайнятості, підприємств тощо на їхнє замовлення);
- вступників на окремі курси, наприклад, іноземної мови, веб дизайну, масажу тощо для дорослих у тому числі студентів;
- слухачів курсів університету третього віку (пенсіонери);
- слухачів курсів – гуртків для дітей шкільного віку наприклад, іноземної мови, веб дизайну, робототехніка тощо. Можливо на вихідних або у вечірній час протягом року або табори на шкільні канікули;
- слухачів курсів – гуртків для дітей дошкільного віку (підготовки до школи, іноземні мови, образотворче мистецтво тощо);
- школярів (для того треба створити школу);

- дитсадківців (для того треба створити дитячий садок);
- здобувачів освіти та їхніх батьків;
- працівників Університету;
- науково-педагогічних і педагогічних працівників;
- навчально-виховних підрозділів;
- кафедр;
- науково-дослідних підрозділів;
- обслуговуючих підрозділів;
- випускників;
- роботодавців;
- науково-педагогічних працівників ЗВО-партнерів (із якими укладені договори, меморандуми про співпрацю, стажування студентів та викладачів тощо);
- працівники вітчизняних та закордонних підприємств, установ та організацій;
- органів державної та виконавської влади;
- об'єднаних територіальних громад;
- керівники та активісти органів місцевого самоврядування;
- професійних об'єднань;
- громадських організацій у сфері правозахисної діяльності (в тому числі медіація), соціального захисту вразливих верств населення (особи з інвалідністю, учасники війни, дитячі будинки, в тому числі сімейного типу тощо), профспілки;
- мережі закладів соціальної допомоги незалежно від форми власності (територіальні центри, інтернати тощо)
- іноземців та осіб без громадянства;
- міжнародних організацій, фондів та їхніх представництв;
- представництв іноземних країн в Україні та зарубіжних представництв;
- працівників дипломатичних установ;
- вітчизняних і міжнародних науково-технічних парків і кластерів;
- глобальних дослідницьких мереж.
- пасажирів громадського транспорту;
- глядачів телеканалів;
- користувачів соціальних мереж та спеціалізованих освітніх сайтів;
- директорів та працівників шкіл, ліцеїв, коледжів, технікумів
- батьків та родичів учнів
- учасників освітніх та галузевих виставок

- безробітних (співпраця з Центром зайнятості);;
- осіб з інвалідністю;
- демобілізованих учасників АТО/ООС;
- військовослужбовці (робота у військових частинах);
- працівники органів охорони здоров'я (лікарні, центри первинної допомоги);
- особовий склад та контингент державних виправних установ Міністерства юстиції України (пенітенціарна система).

РОЗДІЛ 11. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

11.1. Стратегічний план розвитку схвалюється Конференцією трудового колективу і затверджується Вченою радою.

11.2. Стратегія розробляється на 2021-2031 роки. Реалізація Стратегії здійснюється трьома етапами шляхом розроблення і виконання плану заходів.

11.3. Університет з метою врахування у Стратегії інтересів стейкхолдерів (здобувачів освіти, викладачів, співробітників, випускників, роботодавців тощо):

- повідомляє через офіційний вебсайт про початок роботи над проєктом Стратегії та визначає для стейкхолдерів строк і форму подання пропозицій;
- утворює робочу групу для підготовки пропозицій до проєкту Стратегії;
- забезпечує розроблення проєкту Стратегії з урахуванням пропозицій робочої групи і стейкхолдерів;
- забезпечує громадське обговорення проєкту Стратегії Радою роботодавців, студентським самоврядуванням, Асоціацією випускників, членами профспілок тощо;
- опрацьовує проєкт Стратегії за результатами громадського обговорення;
- оприлюднює звіт про результати розгляду пропозицій стейкхолдерів до проєкту Стратегії.

11.4. Розроблення проєкту плану заходів на перший етап реалізації Стратегії починається не пізніше ніж через місяць після затвердження Стратегії, а на наступні етапи – не пізніше ніж за 3 місяці до завершення строку реалізації попередніх етапів.

11.5. Стратегічний план розвитку уточнюється на кожен календарний рік із урахуванням першочергових завдань, визначених у щорічних звітах президента на Конференції трудового колективу.

11.6. Індикатори розвитку конкретизуються або розробляються (абсолютний показник, питомий показник, заходи, що мають бути досягнутими або здійсненими) на кожен календарний рік для Університету в цілому, навчально-виховних підрозділів та кафедр/циклових комісій із визначенням терміну досягнення.

11.7. Стратегічний план розвитку на календарний рік затверджується ректоратом на Виробничій нараді або Вченій раді.

11.8. Звітність про ступінь виконання Стратегічного плану розвитку здійснюють керівники підрозділів, які зазначені в розділі 11.9.

11.9. Керівництво виконанням стратегічних напрямів здійснюють:

- управлінська діяльність – перший проректор;
- освітня діяльність – проректор з навчально-виховної роботи;
- іміджева і маркетингова діяльність та суб'єкти діяльності – директор Департаменту формування контингенту та рекламної діяльності;

- науково-дослідна та інноваційна діяльність, інтернаціоналізація – відповідальна за наукову та міжнародну діяльність;

- фінансово-економічна та господарська діяльність – начальник планово-економічного управління.

11.10. Звіти про результати діяльності посадовців здійснюються за напрямками діяльності, що наведені в Стратегії розвитку Університету.

11.11. Керівники за напрямками діяльності звітують про виконання завдань та досягнення індикаторів розвитку на засіданнях Вченої ради раз на рік, а керівники підрозділів – на виробничих нарадах щосеместрово.

11.12. Результати діяльності, що очікуються від впровадження Стратегії розвитку, повинні відповідати Законам України «Про вищу освіту» та «Про фахову передвищу освіту, європейським тенденціям розвитку освіти і науки, визначають перспективи розвитку університету в конкурентному освітньо-науковому просторі.