

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО

СТРАТЕГІЯ

РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА
БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З.ГЖИЦЬКОГО
НА 2021–2030 РОКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО ВЧЕНОЮ РАДОЮ
Голова вченої ради _____ / В.В. Стибель /
(протокол № _____ від "23" грудня 2020 р.)
Ректор _____ / В.В. Стибель /
(наказ № _____ від "28" грудня 2020 р.)



Львів – 2020

Стратегію розвитку Львівського національного Університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького на 2021–2030 роки підготовлено комісією у складі:

- Ректор університету, професор, д.вет.н. В.В.Стибель;
- Перший проректор, доцент, к.б.н. І.Б. Турко;
- Проректор з науково – педагогічної роботи, доцент, к.вет.н. І.В.Двилюк;
- Проректор з наукової роботи, доцент, к.с.-г.н. О.М.Федець;
- Керівник навчально – методичного відділу, доцент, к.е.н. Т.Г.Пенцак;
- Керівник відділу міжнародної співпраці, професор, д.вет.н. В.Ю.Стефаник;
- Керівник відділу забезпечення якості вищої освіти А.З.Мороз;
- Декан факультету ветеринарної медицини, доцент, к.вет.н. Ю.С.Стронський;
- Декан біолого-технологічного факультету, доцент, к.с.-г.н. А.О.Бойко;
- Декан факультету харчових технологій та біотехнології, доцент, к.вет.н. Г.М.Коваль;
- Декан факультету економіки та менеджменту, доцент, к.е.н. О.Я.Гримак;
- Декан факультету ветеринарної гігієни, екології та права, доцент, д.вет.н. Р.А.Пеленьо.

Стратегія розвитку Львівського національного Університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького на 2021–2030 роки / В.В. Стибель, І.Б. Турко, І.В. Двилюк, О.М. Федець, Т.Г. Пенцак, В.Ю.Стефаник, А.З.Мороз, Ю.С.Стронський, А.О.Бойко, Г.М.Коваль, О.Я.Гримак, Р.А.Пеленьо – Львів, 2020 – 36 с.

Ухвалено Вченою радою Львівського національного Університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького, протокол № 8 від "23" грудня 2020 року.

Введено в дію наказом ректора № 259 від "28" грудня 2020 р.

Загальні положення

Від часу заснування Львівського національного Університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького 1784 року – і дотепер в його стінах підготовлені декілька поколінь високо класних фахівців. Виконання основних функцій, покладених на Львівський національний Університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького (далі Університет), щодо формування національної еліти України, підготовки висококваліфікованих кадрів для наукових, освітніх та виробничих установ, сприяння інтеграції України у світовий економічний простір як рівноправного партнера, вироблення рекомендацій органам державної влади для прийняття ефективних управлінських рішень у процесі реагування на економічні, екологічні, політичні, соціальні виклики, вимагають розроблення стратегічного плану розвитку Університету.

Університет підтримує тісні зв'язки з багатьма науковими та навчальними закладами світу (більше 50), зокрема США, Азії, і ЄС. Реалізує 11 безкоштовних магістерських програм подвійних дипломів з провідними Університетами Республіки Польща.

Стратегічний план розвитку Університету розробляється на виконання вимог Законів України «Про освіту» і «Про вищу освіту», а також Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку та критеріїв надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу». Стратегічний план розвитку є інструментом, завдяки якому Університет встановлює конкретні, адаптовані до потреб суспільства і тенденцій розвитку освіти та науки, цілі. Розробка та реалізація стратегічного плану розвитку Університету дозволяє зосередити зусилля і оптимізувати розподіл ресурсів для виконання заходів необхідних для виконання місії Університету і забезпечення його розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Враховуючи світові тенденції, пріоритетними напрямками діяльності Університету на середньо- та довготривалу перспективу є розвиток фізичної культури і спорту, природничих, соціо-гуманітарних, та соціально - політичних, економічних і юридичних наук, технологічних, інженерних, комп'ютерних, ветеринарних, а також медичних наук, формування широкого світогляду здобувачів освіти у відповідності до сучасних тенденцій розвитку інформаційного суспільства та утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей як важливої передумови до розвитку держави.

Місія: *Ми працюємо для нинішнього та прийдешніх поколінь*

Університет реалізує свою місію шляхом побудови моделі європейського Університету на засадах випереджального розвитку освітньої, наукової діяльності, формування гармонійної особистості, стабільно високої конкурентноспроможності в країні та світі.

Місія Університету: створення та надання освітніх та наукових послуг для нинішнього та прийдешніх поколінь на засадах прийнятності традицій та інновацій задля забезпечення поступального розвитку України.

Університет реалізує свою місію шляхом досягнення таких стратегічних цілей:

- Утвердження Університету як провідного вітчизняного науково-дослідницького, освітнього та інноваційного центру.
- Забезпечення особистісного та професійного зростання здобувачів вищої освіти, формування компетенцій, що визначають конкурентноспроможність випускників в Україні та світі.
- Всебічний розвиток креативного потенціалу науково-педагогічних працівників Університету.
- Формування іміджу Університету як міжнародного освітнього та дослідницького центру.
- Сприяння становленню гармонійно розвиненої особистості, активного члена суспільства, патріота України.
- Створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності Університету.
- Здійснення вагомого вкладу у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей.

Університет реалізує завдання підготовки конкурентноспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях на засадах поєднання освіти з наукою та практикою.

Університет забезпечує формування сукупності систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, професійних, інших компетентностей у

відповідних галузях знань.

Університет провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

В Університеті функціонує система управління якістю, яка в 2019 році була сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015.

Політика забезпечення якості реалізується на всіх рівнях управління за участю всіх стейкхолдерів – усередині закладу, включаючи здобувачів вищої освіти, зовнішніх - роботодавців та партнерів. Кожний працівник і здобувачів вищої освіти Університету несе персональну відповідальність у межах своєї компетенції за результати роботи.

Візія Університету:

- поліфункціональний Університет, здатний генерувати сучасні знання та забезпечувати їх трансфер, що створює довгострокові цінності, формує, підтримує і розвиває ресурси для наступних поколінь;
- Лідерство в освіті, високі рейтингові позиції;
- високопрофесійний, креативний, здатний до постійного розвитку кадровий склад;
- високий рівень інформаційної відкритості, інтегрований інформаційний «безпаперовий» простір;
- інтегрованість в міжнародну систему науки та освіти;
- затребуваність в суспільстві результатів досліджень;
- сформоване інтелектуальне середовище задля створення, розповсюдження та супроводження адекватних потреб суспільства, знань з орієнтацією на формування випереджальних компетентностей через широкий набір конкурентоспроможних спеціальностей та спеціалізацій, різноманітних форм та інтерактивних методів навчання;
- широка автономія, як у формуванні змісту освіти, так і в управлінні життєдіяльністю;
- висока якість освіти, індивідуалізація та інтерактивність навчання, використання онлайн-інструментів, віртуального середовища тощо;
- умови для розвитку творчості, формування емоційного інтелекту, розкриття креативності, набуття багатомовності здобувачами вищої освіти - майбутніми генераторами сталого розвитку суспільства;

- конкурентний та селективний підхід при відборі здобувачів вищої освіти та викладачів, в тому числі - закордонних;
- сформована корпоративна етика, що базується на академічних цінностях, традиціях і свободах, створення атмосфери, у якій конструктивне ставлення до нової ідеї буде найбільш значущою цінністю;
- правова культура, підтримка та охорона прав авторів на об'єкти їх інтелектуальної власності, стимулювання інноваційної активності;
- авторитетна інформаційна, освітня, інтелектуальна платформа для комунікації держави, бізнесу, громадян, залучення в управління якістю освітнього процесу всіх стейкхолдерів;
- розвинена мережа дослідницьких, освітніх та бізнес-структур: наукових центрів, парків, коворкінгів, лабораторій, бізнес-інкубаторів, тощо;
- управління на засадах синергії від мобілізації всіх ресурсів на вирішення внутрішніх та зовнішніх проблем розвитку; бенчмаркінгу;
- соціальна та екологічна відповідальність.

Принципи діяльності Університету:

- Автономія і самоврядування;
- Відкритість;
- Партнерство;
- Студентоцентризм;
- Інтернаціоналізація;
- Соціальна відповідальність;
- Незалежність від політичних партій та релігійних організацій;
- Патріотизм;
- Поєднання колегіальних та єдиноначальних засад;
- Постійний розвиток.

Сильні сторони Університету:

- Трудовий та науковий потенціал;
- Прагнення до досконалості;
- Системний підхід в діяльності;
- Внутрішні стандарти освіти;
- Динамічність та випереджувальний розвиток;
- Суспільна значущість напрямів наукових досліджень;
- Бізнес орієнтація навчання;
- Розвинена інфраструктура та сучасна матеріальна база;
- Активне студентське самоврядування;
- Комунікативна активність;
- Співпраця з органами влади, підприємствами, організаціями;
- Спадкоємність традицій;
- Постійний моніторинг, ідентифікація, корегування всіх процедур та процесів.

Цінності Університету:

- Відповідальність;
- Професіоналізм;
- Професійна етика;
- Інноваційність й індивідуальний підхід (студентоцентризм);
- Академічна доброчесність;
- Творчість;
- Готовність до змін та постійний розвиток.

Репутація Університету – основна цінність, що формувалась впродовж 145 років.

Стратегічні цілі і пріоритети розвитку Університету

Стратегія розвитку Університету базується на положеннях Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», Ліцензійних умовах провадження освітньої діяльності закладів освіти, Угоді про асоціацію Україна–ЄС, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, інших вітчизняних законодавчих актах в галузі освіти і науки та міжнародних документах в галузі освіти, Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), інших.

Ключовим індикатором реалізації стратегії повинно стати визнання суспільством провідної ролі Університету як продуцента інтелектуальних ресурсів, здатних вирішувати державні, європейські та світові проблеми.

- Всебічний розвиток трудових та наукових ракурсів задля забезпечення суспільного та економічного зростання нашої країни.
- Створення умов для формування високоморальних, патріотичних, освічених особистостей, спроможних вносити істотний вклад у майбутнє України.
- Формування висококваліфікованих професіоналів шляхом органічного поєднання освітньої, наукової та інноваційної діяльності на засадах академічної доброчесності.
- Створення в Університеті потужної науково-дослідної бази – як осередку генерування інновацій не тільки в Україні, але й у світі.
- Розвиток міжнародної співпраці з різними організаціями у галузі освіти, науки, культури та спорту.
- Становлення інноваційної корпоративної культури якості, розвитку й співпраці працівників, здобувачів вищої освіти і випускників Університету на основі соціальної та корпоративної відповідальності.

Стратегічні напрями розвитку Університету

Задля реалізації місії Університету та досягнення поставлених стратегічних цілей визначено основні стратегічні напрями розвитку:

- Удосконалення навчального процесу задля формування необхідних

компетенцій у здобувачів вищої освіти, які забезпечать високий рівень його конкурентоспроможності та затребуваності на ринку праці.

- Забезпечення прогресивного розвитку наукової діяльності в Університеті у контексті відповідності критеріям віднесення до «Університетів світового рівня».
- Активний розвиток міжнародної співпраці в освітній, науковій, проектній та культурній галузі задля розвитку потужностей Університету, трудових ресурсів та регіону.
- Удосконалення інформаційно-комунікативної політики та формування позитивного іміджу Університету міжнародного рівня.
- Соціально-економічний розвиток Університету задля створення сприятливого середовища для гармонійного розвитку працівників, здобувачів вищої освіти і випускників Університету.
- Розвиток цілісної системи корпоративної культури, професійної етики та академічної доброчесності в Університеті як «організації майбутнього».

В основі формування конкретних стратегічних завдань та очікуваних результатів реалізації стратегії розвитку Університету 2021-2030 рр. покладено принцип SMART:

S -specific	Підвищення рівня якості та конкурентоспроможності Університету в освітній, науково-дослідній сфері та міжнародній діяльності
M - measurable	Підвищення конкретних (ключових показників ефективності) (в межах результативності освітніх, наукових та показників міжнародної діяльності) на 18-25 %
A - attainable	Університет має необхідні умови для реалізації стратегічних завдань
R -relevant	Утримання Університетом високих позицій у вітчизняних та міжнародних рейтингах й високої оцінки серед стейкхолдерів
T -time-bound	Дедлайн – 2030 р.

Основні завдання стратегічного розвитку Університету

- Продовження реалізації сформованого курсу щодо інноваційного розвитку Університету європейського типу, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань професійної діяльності, бізнес-орієнтованих, інтелектуально та творчо розвинених, мовно компетентних, патріотично та громадянсько

свідомих;

- Постійне удосконалення системи управління якістю, забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, виконання стандартів вищої освіти;
- Активна інтеграція до світового, європейського освітнього та наукового простору; міжнародне співробітництво; широке представництво результатів досліджень в глобальних наукометричних базах даних;
- Забезпечення співставленості організації та змісту освіти в Університеті з системами освіти провідних європейських Університетів, розвиток мобільності здобувачів вищої освіти та викладачів;
- Розширення переліку конкурентоспроможних освітніх (освітньо-професійних та освітньо-наукових) програм, забезпечення високої якості їх змісту;
- Оптимізація обсягів прийому на навчання, ефективність профорієнтаційної роботи, розширення ступеневої підготовки фахівців;
- Розвиток стійкого зв'язку та реалізація спільних проектів із роботодавцями, бізнес-середовищем, провадження наукового консалтингу, бізнес-освіти;
- Створення умов для безперервної освіти “протягом життя ” на засадах гнучкості, динамічності, здатності адекватно та швидко реагувати на вимоги ринку праці, задовольняти персоніфіковано орієнтовані потреби;
- Забезпечення якісного складу науково-педагогічних працівників, підвищення рівня ефективності підготовки наукових кадрів, стажування, підвищення кваліфікації;
- Розвиток наукової діяльності, наближення до параметрів дослідницького закладу вищої освіти; постійна актуалізація тематики наукових досліджень, спрямованої на соціально-економічний розвиток країни; виявлення та заповнення «ніш» затребуваності наукових результатів;
- Розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення освітнього процесу та наукової діяльності, творчого розвитку особистості, спортивної та виховної роботи, підвищення побутової комфортності;
- Формування корпоративної культури, соціальної та екологічної відповідальності, підвищення мотивації та дотримання безпечних умов праці.

**При формуванні Стратегічного плану розвитку на 2021-2030 роки
Університет враховує, що у цей період діятимуть наступні основні
чинники:**

- Виклики;
- Можливості;
- Загрози;
- Перспективи.

Виклики:

Процеси глобалізації, динамізм розвитку високотехнологічного інноваційного суспільства висувають перед освітою якісно нові завдання. Для їх успішної реалізації необхідним є усвідомлення сучасних зовнішніх та внутрішніх факторів, основних проблем та загроз, що здійснюватимуть вплив на освітню діяльність протягом наступних десятиріч:

- - глобальна нестабільність;
- - стрімке нарощування масиву та темпів оновлення інформації;
- - розвиток цифрових технологій, соціальної сфери;
- - стрімке нарощування масиву та темпів оновлення інформації;
- - зростання конкуренції в освітньому середовищі за рахунок активності вітчизняних та експансії закордонних навчальних закладів;
- демографічна криза;
- - зниження попиту на освітні послуги;
- - зростання запиту на поза аудиторне навчання у зв'язку з розповсюдженням медіа технологій, онлайн освіти;
- - активізація провайдерів низькоякісних освітніх послуг у зв'язку з уніфікацією форм та методів передачі знань
- - скорочення державних видатків на освіту;
- - зростання витрат закладів освіти через подорожчання ресурсів;
- - низький рівень довіри до вітчизняної освіти та упереджене ставлення щодо рівня якості освіти на міжнародному рівні.

Можливості:

- Організація спільних з провідними закордонними університетами освітніх програм паралельного навчання з можливістю отримання двох дипломів.

- просування бренду Університету на національному та світовому рівні;
- • модернізація організаційної структури Університету шляхом ліквідації, реорганізації неефективних структур і розвитку підрозділів, які є «точками зростання»; • просування Університету як майданчика консолідації співробітників, аспірантів, інтелектуальної еліти, студентської молоді через проведення міських, обласних, регіональних наукових, культурних і спортивно-масових заходів.
- створені умов для підвищення освітньо-інтелектуального рівня студентів;
 - розширення спектра напрямів і спеціальностей підготовки кадрів по всіх рівнях вищої освіти із застосуванням дистанційних освітніх технологій.
 - розробка і реалізація нових освітніх програм;
- вдосконалення всіх освітніх програм до вимог ринку праці;
- розробка нових освітніх продуктів перепідготовки та підвищення кваліфікації, в тому числі короткострокових програм і курсів, спрямованих на формування актуальних на ринку праці компетенцій;
- залучення фінансування міжнародних, державних і регіональних програм;
- підвищення рівня знання іноземних мов співробітниками для більш активного входження Університету в міжнародний освітній і науковий простір;
- прагнення до міжнародної акредитації освітніх програм;
- розвиток взаємодії з іншими освітніми організаціями та розширення практики здійснення освітньої діяльності на іноземних мовах.

Загрози:

- негативні зовнішньополітичні чинники і їх вплив на фінансування і інфраструктуру освітнього середовища в регіоні;
- нестабільність і низький рівень доходів більшості господарюючих суб'єктів регіону - потенційних замовників на підготовку кваліфікованих кадрів;
- низький рівень якості життя в регіоні (низький рівень заробітної плати, слабо розвинена соціальна інфраструктура);
- негативний вплив демографічної ситуації в регіоні на кількісні і якісні показники прийому до Університету;
- високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг в регіоні;
- низький рівень потреби господарюючих суб'єктів регіональної промисловості в фахівцях.

Перспективи:

- Удосконалення змісту освіти та технологій навчання, управління освітніми програмами.
- Створення сучасної інфраструктури наукової і інноваційної діяльності університету.
- Інтернаціоналізація та інтеграція університету в європейській та світовий наукові простори.
- Забезпечення ефективних вкладень в трудові ресурси або науковий потенціал, які працюють в регіоні і сталого розвитку територій області.
- Удосконалення організаційно-управлінського, кадрового та інфраструктурного забезпечення науково-освітньої діяльності університету.

Університет визначає десять основних напрямів розвитку, які є взаємопов'язаними і для реалізації завдань за якими необхідна взаємодія адміністрації, структурних підрозділів, працівників і здобувачів освіти, а також їх громадських об'єднань:

- 1) освітній процес;
- 2) дослідження та інновації;
- 3) міжнародне співробітництво;
- 4) інформатизація;
- 5) формування суспільних цінностей;
- 6) розвиток наукового потенціалу;
- 7) управління Університетом;
- 8) виховна робота;
- 9) створення, реконструкція та утримання основних фондів;
- 10) фінансове забезпечення.

В межах кожного із цих напрямів визначаються конкретні цілі та індикатори за якими можна контролювати їх виконання. Перелік індикаторів і значення показників для кожного із них визначаються у плані розвитку Університету на наступний навчальний рік і затверджуються Вченою радою Університету.

Стратегія розвитку діяльності Університету реалізується за пріоритетними напрямками

➤ Удосконалення системи управління

Мета: забезпечення Університетської автономії

Засоби досягнення:

- Розвиток складових формування автономії та самоврядування;
- Розробка програм перспективного розвитку за видами діяльності Університету (наукова, міжнародна, навчальна, виховна, методична та інші), враховуючи завдання та проблеми, які потребують розв'язання у наступні десятиріччя;*
- Концентрація зусиль та ресурсів на виконання показників держзамовлення, забезпечення розвитку пріоритетних напрямів діяльності;*
- Оптимізація територіально розподіленої науково-освітньої структури Університету з метою виконання вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативних актів щодо забезпечення підготовки фахівців за ступеневою освітою, сприяння інноваційному розвитку регіону (програми та плани відокремлених структурних підрозділів);*
- Удосконалення системи управління якістю та системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти;
- Розробка стандартів діяльності, стандартів вищої освіти та освітніх програм Університету;
- Гармонізація систем управління якістю регіональних навчальних структурних підрозділів з базовим навчальним закладом на засадах стандартів ISO 9001-2015;*
- Розвиток демократичних засад, вдосконалення функціонування колегіальних і дорадчих органів управління, залученням органів студентського самоврядування, наукового товариства, роботодавців;
- Забезпечення прозорості діяльності, прийняття рішень, проінформованості співробітників, здобувачів вищої освіти, громадськості, розвиток корпоративних засобів комунікації;
- Реалізація інформаційної політики Університету, цифрова трансформація

всіх видів діяльності;*

- Вдосконалення системи нормотворчості, реєстрів документообігу, електронного діловодства, інтеграція інформаційних систем, ліквідація бар'єрів для вільної комунікації та передачі інформації;
- Розвиток єдиної корпоративної цифрової системи доступу та обміну інформації, веб-порталу Університету, «особистого» кабінету, в тому числі мобільних версій;
- Розвиток та поглиблення партнерських відносин, співробітництва з органами державного управління, ринковими структурами, роботодавцями, іншими стейкхолдерами;
- Розвиток маркетингової стратегії Університету, бренду та фірмового стилю.

➤ Фінансове забезпечення розвитку

Мета: забезпечення стабільного фінансово-економічного середовища задля розвитку пріоритетних напрямів діяльності, продукування довгострокових цінностей

Засоби досягнення:

- Забезпечення стабільного фінансово-економічного становища, раціонального та економного витрачання ресурсів на розвиток пріоритетних напрямів діяльності;
- Забезпечення дотримання принципів цільового та ефективного використання коштів;
- Диверсифікація джерел, форм фінансування, оптимізація структури доходів, посилення прозорості формування та витрачання коштів;
- Формування нової фінансової культури відповідно до положень Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативно-правових актів;
- Забезпечення фінансування придбання наукового і навчального обладнання, комп'ютерного забезпечення із залученням різних джерел фінансування, інвесторів, інших зацікавлених сторін;
- Створення інноваційних структур навчальних, науково-дослідних та навчально-науково-виробничих підрозділів, участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур - наукових парків, бізнес-

інкубатору;

- Заснування сталого фонду (ендаумент) Університету;*
- Інвестування в актуальні, пріоритетні, стратегічно важливі напрями діяльності Університету;
- Забезпечення прозорого моніторингу розподілу та використання фінансових ресурсів, регулярного внутрішнього фінансового аудиту та оприлюднення його результатів;
- Зростання надходжень через збільшення частки наукових досліджень, що здійснюються на договірних засадах, розширення освітніх платних послуг (дистанційне навчання, life long learning, літні школи, сертифікаційні програми, залучення іноземних здобувачів вищої освіти та ін.), фандрейзингу і спільних проєктів з партнерами Університету;
- Пріоритетне фінансування створення та розвитку бази соціально-побутових, спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних, культурно-мистецьких структурних підрозділів.

➤ Якість кадрового складу

Мета: досягнення кадрової досконалості задля реалізації завдань діяльності

Засоби досягнення:

- Забезпечення виконання вимог Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності та критеріїв підтвердження статуту національного закладу вищої освіти;*
- Збільшення частки науково-педагогічних працівників з науковими ступенями і вченими званнями, *лауреатів державних премій*, членів Національної академії наук, галузевих академій, іноземних наукових та освітянських організацій, представників ґрунтовних наукових шкіл, досвідчених практиків;*
- Забезпечення випереджувального характеру підвищення кваліфікації, стажування педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів відповідно до потреб реформування системи освіти, викликів суспільного розвитку;*
- Підвищення ефективності аспірантури і докторантури; забезпечення дотримання аспірантами та докторантами встановлених термінів підготовки дисертацій; розширення переліку спеціальностей аспірантури і докторантури;*

- Формування кадрового резерву керівного складу всіх структурних підрозділів Університету, регіональних навчальних закладів, науково-педагогічних працівників;
- Створення умов для опанування кожним викладачем педагогічної майстерності, інноваційних освітніх технологій, реалізації компетентнісного підходу, студентоцентризму, наукового зростання, підвищення рівня володіння іноземними мовами, мобільності, стимулювання до розробки авторських курсів;
- Реалізація заходів із забезпечення володіння учасниками освітнього процесу англійською та іншими іноземними мовами (курси з вивчення, освітні програми з іноземними мовами викладання, освітні та культурно-мистецькі конкурси);*
- Розвиток конструктивного ставлення співробітників до нових ідей, готовності і здатності їх продукувати та реалізовувати; стимулювання дотримання принципів академічної доброчесності;
- Сприяння науковому стажуванню аспірантів, докторантів, викладачів, науковців у закладах вищої освіти та наукових установах країнах світу; проведення наукових досліджень за кордоном;
- Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників за напрямками освітньої діяльності, керівництва підрозділів - у сфері сучасних методів корпоративного управління, стратегічного, фінансового, кадрового менеджменту, управління якістю;*
- Розвиток форм морального та матеріального заохочення учасників освітнього процесу.

➤ Залучення здобувачів вищої освіти

Мета: формування контингенту вмотивованих до навчання здобувачів вищої освіти в 3 високими рейтинговими показниками

Засоби досягнення:

- Розробка та забезпечення реалізації перспективних планів ліцензування освітньої діяльності та акредитації освітніх програм;*
- Розширення переліку привабливих для вступників експериментальних бакалаврських та магістерських програм, програм PhD, збільшення переліку освітніх програм, що викладаються мовами міжнародного спілкування;*
- Оптимізація обсягів прийому на навчання за державним замовленням та

договорами з юридичними і фізичними особами із врахуванням змін у структурі контингенту абітурієнтів та кон'юнктури на ринку праці;

- Здійснення індивідуалізації профорієнтаційної роботи, розвиток довузівської професійної підготовки в школах, ліцеях, коледжах тощо;
- Розгортання через усі канали комунікації креативної профорієнтаційної, рекламно-роз'яснювальної роботи щодо залучення до Університету молоді та осіб, які здобули освіту в минулі роки;
- Збільшення контингенту здобувачів вищої освіти за рахунок розвитку ступеневої освіти;*
- Популяризація інформації про переваги та здобутки Університету через корпоративні інформаційні засоби, експансію в соціальні мережі, співпрацю із засобами масової інформації, контактними групами здобувачів вищої освіти;
- Урізноманітнення форм ознайомлення потенційних вступників із специфікою навчання в Університеті: дні відкритих дверей, дні гостинності, воркшопи, конкурси, олімпіади, фестивалі тощо, розвиток консультативної допомоги.

➤ Забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти

Мета: формування інтелектуальної еліти країни

Засоби досягнення:

- Досягнення відповідності якості організації та змісту освіти в Університеті документам Європейського простору вищої освіти, практиці відомих Університетів світу;
- Постійне удосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти як складової системи управління якістю, виконання вимог стандартів Університету;
- Органічне поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;
- Ліцензійна та акредитаційна діяльність;*
- Актуалізація освітніх програм за участі зовнішніх експертів та здобувачів вищої освіти, забезпечення дотримання вимог стандартів вищої освіти, врахування результатів наукової діяльності викладачів, регіональних та корпоративних потреб роботодавців;

- Розширення переліку спеціальностей та спеціалізацій, розробка нових освітніх програм, адекватних запитам суспільства;*
- Розширення переліку вибірових дисциплін та практики їх попередньої презентації здобувачам вищої освіти; прийняття концепції «вільної траєкторії» у виборі дисциплін і викладачів;*
- Розширення участі органів самоврядування здобувачів вищої освіти у формуванні вибіркової складової освітніх програм, організації науково-навчального процесу, оцінюванні його якості, адаптації першокурсників до системи навчання;
- Підвищення якості навчально-методичного забезпечення, наукоємності та професійного спрямування дисциплін;
- Забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі ефективної самостійної роботи здобувачів вищої освіти;*
- Інформатизація освітнього процесу, впровадження сучасного комп'ютерного програмного забезпечення, мультимедійного обладнання, електронних баз даних, інтерактивних засобів проведення занять, тренінгів, напрацювання елементів «електронної педагогіки», дистанційного навчання, створення віртуальних підручників, практикумів тощо;*
- Забезпечення особистісно-орієнтованого навчання здобувачів вищої освіти, масштабування використання педагогічного інноваційного інструментарію (кейсів, ділових ігор, вебінарів, імітаційних ситуацій, аудіовізуальних методів навчання, методу проектів, сторітелігу, інтерв'ювання, брейнстормінгу, майстер-класів, моделювання, тренінгів, модерації тощо);
- Перехід від викладання готових повідомлень до навчання у формі постановки проблем та пошуку їх рішень;
- Розвиток практики участі в освітньому процесі провідних вчених, висококваліфікованих фахівців міністерств, відомств, організацій, підприємств, банків тощо, іноземних фахівців для викладання окремих дисциплін (тем), проведення майстер-класів, круглих столів тощо;*
- Вдосконалення системи оцінювання знань здобувачів вищої освіти через послідовне використання оприлюднених критеріїв, правил і процедур, соціологічних досліджень з питань організації та якості освіти, визначення рівня педагогічної майстерності викладачів, сприйняття здобувачами вищої освіти новітніх навчальних технологій, нововведень у навчально-методичному забезпеченні, оцінки та діагностики їх знань тощо;
- Вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти із забезпеченням формування конкурентоспроможних професійних

компетентностей, розвиток дуальної форми навчання, практичної підготовки;

- Модернізація центру навчально-виробничого тренінгу із укомплектуванням та використанням широкого спектру сучасних професійно-орієнтованих інформаційних продуктів, баз даних реальних підприємств, наочних матеріалів, забезпечення участі в роботі представників-практиків, коворкінгу;*
- Забезпечення ефективності вечірньої, заочної форм навчання та їх поєднання через напрацювання якісних дидактичних матеріалів;
- Розвиток різноманітних форм інтерактивного спілкування, дистанційної форми навчання;*
- Зростання академічної мобільності здобувачів вищої освіти і викладачів;
- Розробка викладачами та науковцями Університету сучасних наукоємних авторських підручників, посібників, практикумів, довідників, енциклопедій, інших комплексних навчальних матеріалів за всіма дисциплінами навчальних планів;*
- Трансформація бібліотеки в Університетський інтелектуально-інформаційний HUB з ефективним використанням глобальних інформаційних ресурсів, багатоаспектного книжкового фонду, комп'ютерної мережі, довідково-інформаційного апарату, електронних видань, функціонуванням дискусійної платформи спілкування, обміну інформацією;*
- Забезпечення передплати ліцензованих інформаційних продуктів – електронних журналів, книг, баз даних; доступів до відомих академічних ресурсів, баз даних та ресурсів відкритого доступу; впровадження в практику ознайомлення з бібліотечним потенціалом через вебіари, тренінги, відеоконференції;
- Вдосконалення системи моніторингу та діагностики результатів навчання, рівня сформованості компетентностей, розвиток системи «зворотнього зв'язку» з усіма стейкхолдерами освітнього процесу, залучення їх до розробки, удосконалення змісту освітніх програм, навчальних планів, дисциплін;*
- Складання та оприлюднення на офіційному сайті Університету рейтингів за результатами оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників; забезпечення їх стимулюючого до розвитку значення;
- Розвиток академічної доброчесності, створення ефективної системи запобігання і виявлення академічного плагіату;
- Масштабування англomовного навчального середовища; розширення переліку та поглиблення змісту освітніх програм іноземними мовами

викладання.

➤ Розвиток науки та інновації

Мета: інтеграція науки та інновацій в освітній процес, вклад Університету у суспільно-економічний розвиток країни та світу.

Засоби досягнень:

- Розвиток практики виконання прикладних досліджень з пріоритетних напрямів на замовлення державних органів влади та бізнес-структур;*
- Розширення міжнародного наукового та науково-технічного співробітництва на засадах взаємовигідної та рівноправної співпраці у сфері науки, технології та інновацій, розширення тематики фундаментальних досліджень;
- Створення умов для комерціалізації результатів наукових досліджень та інноваційної діяльності, проведення роботи щодо активізації взаємодії науки і виробництва з метою тісного партнерства з суб'єктами господарювання для виявлення їх потреб у наукових розробках, широкого впровадження розробок у кінцевий виробничий результат;
- Розроблення організаційно-правового та економічного механізму запровадження наукового консалтингу;*
- Розширення співпраці з Інститутами НАНУ України, НААН України, міністерствами, відомствами, облдержадміністраціями, бізнес-структурами з питань проведення спільних досліджень, обміну досвідом наукової роботи, використання наукових проектів, проведення наукових заходів;*
- Забезпечення збільшення (у розрахунку на одного викладача) кількості публікацій у міжнародних наукометричних базах даних Scopus, Web of Science, журналах з імпакт-фактором, у вітчизняних та/або міжнародних рецензованих фахових виданнях, у тому числі з метою забезпечення індексу цитування викладачів;
- Розвиток наукового партнерства, висвітлення результатів спільних наукових досліджень з іноземними партнерами через монографічні видання та наукові статті;*
- Сприяння активізації винахідницької діяльності через отримання патентів на винахід; розвиток міжнародного співробітництва щодо питань інтелектуальної діяльності; започаткування практики отримання охоронних документів на об'єкти права інтелектуальної власності за

кордоном;*

- Обмін науковою інформацією з державними структурами виконавчої влади, науковими організаціями, центрами, фондами науково-технічного та інноваційного розвитку; пошук потенційних інвесторів та зацікавлених осіб;
- Створення умов для просування на міжнародний ринок наукової та науково-технічної продукції шляхом експорту результатів наукової діяльності Університету, підготовки та перепідготовки закордонних спеціалістів;
- Стимулювання взаємодії з співвітчизниками, зайнятими науковою та інноваційною діяльністю за кордоном, їх активне залучення до реалізації спільних наукових програм і проектів;
- Продовження роботи науковців щодо надання допомоги державним інституціям у формі участі у законотворчому процесі з питань удосконалення освітньої та наукової діяльності, проблем соціально-економічного розвитку країни, надання консультаційних та освітніх послуг;
- Проведення системної роботи зі збору і регулярного оновлення інформації щодо наукових і освітніх проектів в Університеті, які потребують грантового фінансування, а також можливих джерел їх фінансування;*
- Грантова діяльність; підвищення рівня компетентності науково-педагогічних працівників щодо підготовки грантових заявок і супроводу отриманих грантів;*
- Підвищення рівня інтеграції у світовий та європейський інтелектуальний простір шляхом збільшення кількості міжнародних проектів, створених об'єктів інтелектуальної власності, спільно з підприємствами та іноземними закладами вищої освіти, залучення коштів міжнародних фондів, установ, громадських організацій тощо для виконання у Університету наукових програм;
- Залучення фахівців академічних та галузевих установ до навчального процесу, використання їх наукового потенціалу в інноваційній та науковій діяльності; створення спільних дослідних центрів для здійснення комплексних науково-дослідних робіт;
- Формування інноваційних структур різних типів (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, малі підприємства тощо) на засадах поєднання інтересів високотехнологічних компаній, науки, освіти, бізнесу та держави з метою виконання і впровадження інноваційних проектів;
- Розробка проекту наукового парку на базі навчально-виробничого центру з реалізацією наукового потенціалу Університету в галузі енергоресурсоощадних технологій переробки продукції рослинництва,

тваринництва, аквакультури;*

- Розширення співпраці зі створення єдиного наукового інформаційного простору, формування спільних творчих колективів для реалізації проектів наукових досліджень за підтримки базового бюджетного фінансування та інших джерел;*
- Залучення інвесторів та партнерів для реалізації комплексних наукових та інноваційних проектів;
- Приведення показників діяльності спеціалізованих вчених рад з правом прийняття до розгляду та проведення захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) наук до вимог Положення про акредитацію спеціалізованих вчених рад; акредитація спеціалізованих вчених рад;
- Залучення провідних вчених, висококваліфікованих фахівців міністерств, відомств, організацій, підприємств, іноземних викладачів та науковців для викладання окремих тем, проведення майстер-класів, круглих столів для здобувачів ступеня вищої освіти доктор філософії та доктор наук;
- Співпраця з провідними науковими школами України шляхом проведення спільних досліджень, обміну досвідом наукової роботи, взаємного рецензування наукових робіт, використання спільних наукових проектів;
- Проведення системної роботи із виявлення найбільш талановитих, підготовлених та вмотивованих до науково-дослідної діяльності здобувачів вищої освіти, вступу їх в аспірантуру;*
- Залучення стипендіального інвестування стейкхолдерів у навчання здобувачів вищої освіти першого наукового півня (PhD); стимулювати їх до створення комерційно привабливих наукових продуктів через забезпечення широкого доступу та ефективної комунікації із партнерами Університету, здійснення підтримки при проведенні спільних наукових заходів, розробки програм, отримання грантів тощо;
- Розвиток сформованих та започаткування нових наукових шкіл відповідно до специфіки досліджень в контексті змістовного наповнення освітніх програм нового переліку спеціальностей;
- Ініціювання та реалізація великомасштабних, міжгалузевих наукових проектів;*
- Виявлення та посилення досліджень на замовлення бізнес-структур в нових, «нішевих» сегментах наукової тематики;
- Підготовка матеріалів для отримання державних премій в галузі освіти, науки, інших.*

➤ Міжнародне співробітництво

Мета: інтеграція в світовий освітянський та науковий простір

Засоби досягнень:

- Підвищення репутації Університету, лідерства в освіті, рейтингових позицій;
- Побудова стратегічних партнерських відносин з зарубіжними Університетами та підприємствами, задля розширення досліджень та забезпечення взаємозв'язків через обмін знаннями;
- Встановлення нового партнерства, активізація та поглиблення пріоритетних напрямів співпраці з існуючими партнерами - закордонними закладами вищої освіти, установами, професійними громадськими організаціями;
- Розвиток системної роботи з пошуку та отримання грантів, участі в реалізації міжнародних програм освітніх та бізнес-проектах;
- Реалізація міжнародних освітніх програм та довгострокових договорів про співробітництво, сприяння обміну здобувачами вищої освіти з закладами вищої освіти Європи та інших країн;
- Розвиток діяльності з Університетами-партнерами щодо подвійного дипломування, розширення переліку баз практики, забезпечення мобільності викладачів та здобувачів вищої освіти;
- Активізація організаційної роботи з питань розширення контингенту іноземних громадян для навчання в Університеті;
- Надання послуг, пов'язаних із здобуттям вищої та післядипломної освіти іноземним громадянам;
- Організація підготовки осіб із числа іноземних громадян до вступу у заклади вищої освіти України та осіб з числа громадян України до навчання за кордоном;
- Забезпечення інформування міжнародного середовища про діяльність Університету через: офіційний сайт, соціальні мережі, інформаційні буклети англійською та іншими мовами, участь представників у міжнародних виставках, форумах, конференціях;
- Розширення переліку заходів для інтеграції в освітню та наукову діяльність Університету культури інших країн світу з широким залученням здобувачів вищої освіти.
- Розробка та реалізація щорічних програм поглиблення вивчення

англійської та інших мов здобувачами вищої освіти, аспірантами та науково-педагогічними працівниками Університету.

➤ Освіта впродовж життя

Мета: розширення доступу до здобуття вищої освіти всім верствам населення

Засоби досягнень:

- Активна ініціативна участь у функціонуванні державної системи освіти протягом життя, розвиток форм та засобів розширення можливостей доступу для здобуття вищої освіти всіма верствами населення, в тому числі з особливими освітніми потребами;
- Забезпечення подальшого розвитку освіти дорослих в рамках концепції Life Long Learning, дотримуючись високих стандартів якості;
- Напрацювання пулу пропозицій та реалізація інноваційних навчальних програм, семінарів, тренінгів тощо для випереджального забезпечення потреб бізнес-середовища в підготовці конкурентоспроможних кадрів;
- Подальше впровадження новітніх інформаційних технологій, розвиток форм дистанційного навчання, що сприятимуть забезпеченню ефективності освітнього процесу для дорослої аудиторії слухачів, забезпечення їх мобільності у роботі та навчанні;*
- Розширення партнерської мережі закордонних Університетів для розробки і реалізації спільних програм післядипломної освіти, стажування, підвищення кваліфікації; реалізації міжнародних освітніх проектів, грантів;
- Напрацювання програм підвищення кваліфікації для державних службовців, представників різних галузей економіки, освіти, бізнесу; участь в реалізації програм навчання та підтвердження кваліфікації згідно з вимогами професійних стандартів (паспортів професій);
- Створення центру з надання консалтингових науково-освітніх послуг для підтримки малого та середнього підприємництва, у т.ч. проведення тренінгів, семінарів, консультацій з питань ведення ефективного бізнесу, подолання кризового стану, розвитку менеджменту, маркетингу, реклами тощо.*

➤ Розвиток партнерства із стейкхолдерами

Мета: поглиблення суспільної значущості діяльності

Засоби досягнення:

- Створення системної взаємодії із зацікавленими сторонами для реалізації суспільних проблем та Університетських напрямів діяльності;
- Системна співпраця з державними органами, науковими установами, бізнесом, промисловістю, громадськістю щодо забезпечення їх участі у формуванні та проведенні освітнього процесу, професіоналізації освітніх, освітньо-наукових програм;
- Диверсифікація наукового, культурного, громадянського внеску у суспільство;
- Оперативне реагування через актуалізацію змісту підготовки фахівців, налаштування діяльності Університету на законодавчі, інституціональні, інноваційні зміни та перетворення у суспільстві;
- Розвиток державно-приватного партнерства. Забезпечення умов для системної співпраці з випускниками як партнерами Університетської діяльності.

➤ Соціальна відповідальність

Прозорість діяльності

Мета: забезпечення соціального захисту працівників та здобувачів вищої освіти, соціальної відповідальності Університету перед індивідуальними та колективними споживачами, суспільством, відкритість діяльності.

Засоби досягнення:

- Підвищення рівня соціального захисту працівників, ступеня свобод, соціальної відповідальності Університету перед індивідуальними та колективними споживачами, суспільством, громадськістю, співробітниками;
- Реалізація програми, спрямованої на досягнення соціальних цілей щодо забезпечення своєчасної виплати заробітної плати, вдосконалення системи морального і матеріального заохочення працівників і здобувачів вищої освіти, підтримки осіб, які вкрай цього потребують, охорони праці,

розвитку інфраструктури тощо;

- Забезпечення прозорості процедур зарахування на навчання та випуску, прийому на роботу, вступу до аспірантури, докторантури, присвоєння звань, рекомендації на відзнаки та нагороди;
- Формування відкритого системного діалогу адміністрації з усіма членами колективу, здобувачами освіти;
- Взаємодія з профспілковою організацією працівників і здобувачів вищої освіти Університету з питань формування та виконання Колективного договору. Підтримка та сприяння розвитку органів студентського самоврядування;
- Підтримка діяльності Наглядової ради Університету, громадського контролю;
- Оприлюднення на офіційному веб сайті, інформаційних стендах та в інші способи інформації щодо всіх аспектів діяльності Університету, реалізації прав і виконання зобов'язань;
- Розвиток корпоративних каналів інформування та комунікації (офіційний сайт, газета «Університет і час», Часопис Університету, журнали, інші інформаційні джерела);
- Розширення та підвищення ефективності представництва Університету в соціальних мережах;
- Підтримка функціонування середовища, вільного від здирництва та хабарництва, академічного плагіату, зловживань адміністративним положенням, фаворитизму, протекціонізму тощо;
- Стимулювання розповсюдження знань щодо глобальної соціальної відповідальності;
- Підтримання ініціатив та розвиток діяльності, направлених на збереження навколишнього середовища, популяризація серед членів колективу та здобувачів вищої освіти ресурсо-, енергоощадних технологій в усіх видах життєдіяльності;
- Ініціювання та розвиток соціальної взаємодії всіх зацікавлених у діяльності Університету сторін соціуму.

➤ Створення умов для розвитку особистості, реалізації здібностей та таланту

Мета: формування гармонійної особистості, добробуту та конкурентоспроможності здобувачів вищої освіти

Засоби досягнень:

- Формування загальнолюдських цінностей, культури, духовності, патріотизму, здорового способу життя та етичної поведінки здобувачів вищої освіти;
- Виховання особистості, яка усвідомлює свою належність до Українського народу, сучасної європейської цивілізації, орієнтується в реаліях і перспективах соціокультурної динаміки, підготовлена до життя і праці у світі, що змінюється, соціально та екологічно відповідальна;
- Формування у молоді сучасного світогляду, розвиток творчих здібностей і навичок самостійного наукового пізнання, самоосвіти і самореалізації особистості, здорового способу життя;
- Популяризація правової культури, виховання у здобувачів вищої освіти потреби в активній протидії антигромадській поведінці, правопорушенням, бездуховності, жорстокості, плагіату;
- Подальше поширення серед здобувачів вищої освіти волонтерського руху, благодійності та милосердя; підтримка будинків-інтернатів, дитячих будинків, донорства, участі в акціях милосердя.

➤ Розвиток матеріально-технічної бази та соціальної сфери

Мета: забезпечення сприятливих умов для навчання, побуту та праці здобувачів вищої освіти і співробітників, творчого розвитку

Засоби досягнень:

- Концентрації фінансових і матеріальних ресурсів для забезпечення пріоритетних напрямів діяльності;
- Забезпечення ефективного використання матеріалів, енергоресурсів,

безпеності та надійної експлуатації будівель, споруд та інженерних мереж, переобладнання та технічне оснащення більш ефективними контрольними та енергозберігаючими приладами, реконструкції систем опалення;

- Забезпечення наукових досліджень аналітичним обладнанням та приладами; облаштування нових навчальних та наукових лабораторій, модернізація існуючих;
- Розвиток та удосконалення спортивно-оздоровчої бази шляхом проведення ремонту та технічного оснащення діючих об'єктів;*
- Здійснення професійного та трудового виховання з формуванням у здобувачів вищої освіти усвідомленого ставлення до навчання як основної форми трудової діяльності у період перебування в Університеті, бережливого відношення до державного майна, дотримання норм і правил проживання у гуртожитку, участь у заходах з благоустрою території;
- Превентивно-оздоровче виховання з метою запобігання виникнення шкідливих звичок у здобувачів вищої освіти; забезпечення психологічної підтримки освіти, стресових ситуацій; залучення молоді до творчих, фізкультурних, дозвільних і пізнавальних заходів;*
- Реалізація заходів із розвитку здобувачів вищої освіти як гармонійної особистості: художньо-естетичного виховання здобувачів вищої освіти на основі їх залучення до творчих гуртків, проведення тематичних вечорів, творчих та інтелектуальних конкурсів, ігор, диспутів, зустрічей з творчими особистостями, відвідування музеїв, театрів, виставок тощо;*
- Поширення мережі фізкультурно-оздоровчих секцій, активізації діяльності спортивних клубів, проведення Університетських спартакіад; продовження оснащення спортивних залів, створення та обладнання нових зон для занять спортом;
- Розвиток спорту високого рівня, створення сприятливих умов для тренувань, проведення змагань, забезпечення спортивним інвентарем;
- Активізація взаємодії та допомоги органам студентського самоврядування у виконанні ними повноважень згідно із Законом України «Про вищу освіту»;
- Створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів; розвиток культурно-мистецьких осередків та заходів;
- Збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства; підвищення освітнього і культурного рівня громадян;
- Поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці за рахунок реконструкції системи кондиціонування, ремонту і технічного переоснащення навчальних

та службових приміщень;*

- Оновлення комп'ютерного забезпечення навчальних аудиторій та робочих місць викладачів, працівників та здобувачів вищої освіти;*
- Модернізація навчально-виробничого об'єднання та інших існуючих, створення нових закладів з організації харчування співробітників і здобувачів вищої освіти, розширення побутових послуг;*
- Здійснення ремонтно-монтажних робіт систем опалення, покрівлі, інженерних мереж навчальних корпусів та гуртожитків;
- Ремонт та опорядження житлових та інших приміщень у гуртожитках;
- Капітальний ремонт корпусів, навчально-виробничого комплексу;
- Модернізація технічного оснащення лекційних аудиторій;
- Реконструкція будівель бази відпочинку «Ксеня» та упорядкування прилеглої території;
- Проведення ремонту, технічного оснащення аудиторного фонду відповідно до щорічних планів здійснення ремонтно-будівельних робіт.
- Поліпшення архітектурно-ландшафтного оформлення кампусу Університету; опорядження, озеленення прилеглих до корпусів та будівель територій.
- Створення фінансово-господарських механізмів для ресурсного забезпечення діяльності Університету у разі тимчасового ускладнення надходжень від надання освітніх послуг.
- Проектне, матеріально-технічне забезпечення створення та функціонування наукового парку Університету.

**Примітка: реалізація потребує розробки програми дій/плану заходів*

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Утілення Стратегії дасть змогу істотно підвищити академічний потенціал, організаційну спроможність Університету щодо реалізації її місії, візії, базових цінностей, правових засад і статутних завдань.

В Університеті будуть гармонізованими (збалансованими) основні види її діяльності: фундаментальні і прикладні наукові дослідження, експериментальні розробки, підготовка здобувачів вищої освіти на всіх рівнях освіти, підвищення кваліфікації, інноваційна діяльність з упровадження наукових здобутків, науково-методична експертиза змісту освіти, законодавства про освіту тощо.

На рівні Університету постійно вдосконалюється стратегічний менеджмент, управління, утверджується колективний/командний стиль і проектний підхід у роботі, здійснюється мережна оптимізація, забезпечується організаційна цілісність й корпоративна культура, покращується склад і фахові компетентності керівного, наукового і науково-педагогічного персоналу, формується нова генерація вчених, урізноманітнюються джерела і стабілізується фінансування, вдосконалюється інфраструктура й інформатизація основної діяльності.

Орієнтовні щорічні індикатори розвитку Університету наведено в Додатку.

**Орієнтовні щорічні індикатори
розвитку Львівського національного Університету ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького**

<i>№</i>	<i>Назва індикатора розвитку</i>	<i>Показник</i>
1. Якість досліджень і розробок та результативність їх упровадження		
1.1	Середній індекс цитувань учених	
1.2	Середній імпакт-фактор наукових видань	
1.3	Кількість видань Університету, які входять до наукометричних баз даних	
1.4	Кількість інноваційних розробок учених Університету	
1.5	Кількість організацій України, у яких відбулося фактичне впровадження результатів досліджень і розробок, що привело до конкретної інновації	
2. Вплив на державну освітню і наукову політику та громадську думку щодо вирішення актуальних проблем гуманітарної сфери суспільного життя		
2.1	Кількість нормативно-правових актів, прийнятих за ініціативи/участі експертів Університету	
2.2	Кількість програм, репортажів, виступів у ЗМІ про діяльність Університету	
2.3	Кількість публікацій про діяльність Університету у друкованих ЗМІ та мережі Інтернет	
2.4	Відсоток недержавного фінансування	
3. Дослідницький потенціал науковців		
3.1	Середній вік персоналу	
3.2	Відсоток штатних працівників за основним місцем роботи	
3.3	Відсоток керівників наукових підрозділів підвідомчих наукових установ та Університету з науковим ступенем доктора наук віком до 45 років	
3.4	Відсоток керівників наукових підрозділів підвідомчих наукових установ та Університету з науковим ступенем доктора наук віком 45-60 років	
3.5	Відсоток докторів і кандидатів наук від кількості штатного за основним місцем роботи наукового персоналу	

<i>№</i>	<i>Назва індикатора розвитку</i>	<i>Показник</i>
3.6	Відсоток здобувачів ступеня доктора філософії і доктора наук від загальної чисельності наукових працівників за основним місцем роботи	
3.7	Середнє значення конкурсу на вступ в аспірантуру/докторантуру	
3.8	Кількість захищених аспірантів/докторантів	
3.9	Кількість спеціалізованих учених рад і спеціальностей, за якими захищаються дисертації	
3.10	Кількість наукових шкіл	
4. Конкурентоспроможність, імідж у суспільстві та освітньо-науковому просторі		
4.1	Кількість публікацій у зарубіжних виданнях (включаючи, матеріали конференцій)	
4.2	Відсоток публікацій у зарубіжних виданнях (включаючи, матеріали конференцій) із загальної кількості публікацій працівників Університету	
4.3	Кількість публікацій англійською та іншими мовами	
4.4	Відсоток публікацій англійською та іншими мовами із загальної кількості публікацій працівників Університету	
4.5	Кількість публікацій у виданнях, які входять до наукометричних баз даних	
4.6	Відсоток публікацій у виданнях, які входять до наукометричних баз даних	
4.7	Кількість видань Університету, заснованих із зарубіжними партнерами	
4.8	Кількість структурованих докторських програм з подвійними дипломами (спільно із зарубіжними партнерами)	
4.9	Кількість міжнародних освітніх та наукових проєктів	
4.10	Кількість учених – членів іноземних академій, міжнародних наукових товариств	
4.11	Кількість учених, які беруть участь у міжнародній експертній діяльності	
4.12	Кількість учених, які виїжджали за кордон з метою стажування, навчання, підвищення кваліфікації, викладацької роботи, проведення наукових досліджень	
4.13	Кількість зарубіжних видань, у яких учені беруть участь як рецензенти	
4.14	Кількість наукових заходів, організованих спільно із	

<i>№</i>	<i>Назва індикатора розвитку</i>	<i>Показник</i>
	зарубіжними партнерами	
4.16	Кількість лауреатів Державних премій в галузі науки і техніки, освіти та ін. серед працівників Університету	
4.17	Кількість отриманих державних стипендій видатним діячам науки	
4.18	Кількість отриманих іменних стипендій Верховної Ради України для найталановитіших молодих учених	
4.19	Кількість отриманих стипендій Кабінету Міністрів України для молодих учених	
4.20	Кількість отриманих щорічних премій Президента України для молодих учених	
4.21	Кількість отриманих премій Верховної Ради України найталановитішим молодим ученим в галузі фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок	
4.22	Кількість отриманих премій Кабінету Міністрів України за особливі досягнення молоді у розбудові України	
4.23	Кількість отриманих Державних премій в галузі науки і техніки	
4.24	Кількість отриманих Державних премій в галузі освіти	
5. Упровадження результатів наукових досліджень та експериментальних розробок		
5.1	Кількість опублікованих наукових, навчальних, науково-методичних і методичних праць за результатами виконаних досліджень	
5.2	Кількість підручників та навчальних посібників	
5.3	Кількість наукових, навчальних, науково-методичних і методичних праць, опублікованих спільно з педагогічними працівниками вітчизняних і зарубіжних навчальних закладів	
5.5	Кількість експериментальних майданчиків/баз	

Примітка: За потреби до переліку орієнтовних щорічних індикаторів розвитку можуть вноситись зміни та доповнення.

СПИСОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конвенція про права дитини. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_021.
2. Конвенція ООН «Про права інвалідів». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_g71.
3. Стратегія «Європа 2020». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/eurobulletin/eurobulet_04_2010_uk.pdf.
4. Цілі розвитку тисячоліття. Україна: 2000-2015. Національна доповідь. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.idss.org.ua/monografii/2015%20MDG%20Ukr%20Report%20DRAFT.pdf>.
5. Угода про асоціацію між Європейським Союзом та Україною. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.kas.de/wf/doc/kas_32048-1522-13-30.pdf?120912134959.
6. Рамкова програма Європейського Союзу з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020». [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.fp7-ncp.kiev.ua/assets/Horizont_2020/HORIZON-20201.pdf.
7. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.
8. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
9. Закон України «Про освіту». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.
13. Закон України «Про вищу освіту». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
15. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>.
16. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» 8 вересня 2011 року № 3715-VI зі змінами, внесеними згідно із Законом № 5460-VI від 16.10.2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
18. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
19. Національний освітній глосарій: вища освіта / 2-е вид., перероб. і доп. / авт.-уклад. : В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий, А. В. Ставицький, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова / За ред. В. Г. Кременя. – К. : ТОВ

«Видавничий дім «Плеяди», 2014. – 100 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/glossariy_Visha_osvita_2014_tempus-office.pdf.

20. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). – К.: ТОВ «ЦС», 2015. – 32 с.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). – К.: CS Ltd., 2015. – 32 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.

21. Description of the eight EQF levels [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>.

22. Education at a Glance 2015: OECD Indicators. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9615031e.pdf?expires=1461321943&id=id&accname=guest&checksum=834C4559F5633032412E2B07A9328B74>.

23. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.

24. International Standard Classification of Education (ISCED 2011). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-en.pdf>.

25. International Standard Classification of Education: Fields of education and training 2013 (ISCED-F 2013). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-fields-of-education-training-2013.pdf>.

26. International Standard Classification of Education: Fields of education and training 2013 (ISCED-F 2013) – Detailed field descriptions. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-f-detailed-field-descriptions-en.pdf>.

27. ISCED 2011 Operational Manual: Guidelines for classifying national education programmes and related qualifications. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-operational-manual.pdf>.

28. Human Development Report 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf.

29. Yerevan communique. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ehea.info/Uploads/SubmitedFiles/5_2015/112705.pdf.

30. The Millennium Development Goals Report 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf).