

УДК 378.11.009.12

№ держ. реєстрації 0118U006602

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ 76019

**З В І Т**

**про науково-дослідну роботу**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Розділ кафедри менеджменту і адміністрування:  
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
(проміжний звіт 2019-2020)**

Директор ІЕМ,  
д-р екон. наук, проф.

О.Г. Дзьоба

Завідувач кафедри менеджменту  
і адміністрування  
д-р екон. наук, проф.

А.С. Полянська

**Рукопис закінчено червня 2020 р.**

Результати роботи розглянуто на засіданні Вченої ради Інституту економіки і менеджменту ІФНТУНГ

**Протокол № від червня 2020 р.**

**СПИСОК АВТОРІВ:**

Професор кафедри МіА,  
д-р. екон. наук  
Доцент кафедри МіА,  
канд. екон. наук  
Доцент кафедри МіА,  
канд. екон. наук  
Доцент кафедри МіА,  
канд. екон. наук  
Доцент кафедри МіА,  
канд. екон. наук  
Доцент кафедри МіА,  
канд. екон. наук  
Доцент кафедри МіА,  
канд. екон. наук

Полянська А.С.  
Степанюк Г.С.  
Тараєвська Л.С.  
Вербовська Л.С.  
Кушлик О.Ю.  
Ріщук Л.І.  
Тимошенко Д.В.

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДІ: сторінок - 63, додатків – 5, джерел - 21, таблиць - 2, рисунків - 2

**Об'єкт дослідження:** теоретичні та практичні процеси управління закладами вищої освіти для забезпечення стратегічного розвитку.

**Мета роботи** - обґрунтування доцільності використання технології стратегічного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо її застосування для вирішення завдань розвитку закладів вищої освіти.

**Методи дослідження:** методи і прийоми формальної логіки, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу.

Обґрунтовано концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти, використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. Проаналізовано тенденції розвитку закладів вищої освіти України та ідентифікація їх ризиків. Досліджено особливості використання ЗВО методики SWOT-аналізу як ефективного інструменту реагування на зміни середовища в частині надання освітніх послуг.

Ключові слова: ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЯ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ПЛАНУВАННЯ, РОЗВИТОК, РИЗИКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, SWOT-АНАЛІЗ.

## ЗМІСТ

Вступ	5
1 Концептуальні засади формування стратегії розвитку закладу вищої освіти	6
2 Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти	8
3 Тенденції розвитку закладів вищої освіти України та ідентифікація їх ризиків	18
4 Використання методики SWOT-аналізу як ефективного інструменту реагування на зміни середовища	22
Висновки	25
Перелік посилань	27
Додатки	29
Додаток А Анкети	29
Додаток Б Стратегія розвитку університету	45
Додаток В SWOT-аналіз ІФНТУНГ (Напрямок: Освітні послуги)	56
Додаток Г Матриця SWOT-аналізу ІФНТУНГ (Напрямок: Освітні послуги)	59
Додаток Д Загальні перспективи розвитку університету на основі стратегічних цілей та напрямків їх імплементації	60

## ВСТУП

У розвинутих країнах освітня система визначає розвиток держави, науки, передових напрямів в освіті (культури тощо) та інтенсифікує розвиток бізнесу.

Сучасний етап розвитку вітчизняної освіти потребує чіткого окреслення пріоритетів розвитку, що в умовах динамічних змін та посилення вимог до практичної значимості ЗВО, формування споживчої вартості на основі врахування запитів потенційних стейкхолдерів, які зацікавлені в успішній діяльності та розвитку міжнародної привабливості вимагає розроблення (модифікації) програмного документа, у якому ЗВО формує власне бачення потенційної цінності.

Для того щоб ефективно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі, вища освіта повинна бути далекоглядною, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх. Саме тому розвиток закладів вищої освіти має здійснюватись на основі реалізації принципів стратегічного планування, які орієнтовані на результат. Стратегічне планування - це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність у закладах вищої освіти була системною, орієнтувалась на перспективу, раціонально використовувала наявні ресурси та розвивала фактори конкурентних переваг, була максимально ефективною.

Таким чином, об'єктом дослідження є теоретичні та практичні процеси управління закладами вищої освіти для забезпечення стратегічного розвитку.

Метою роботи є обґрунтування доцільності використання технології стратегічного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо її застосування для вирішення завдань розвитку закладів вищої освіти.

## 1 Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти

Досліджено середовище функціонування на основі дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду у вирішенні даного питання. З метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів та конкретних заходів його подальшого розвитку та для основи формування концепції стратегії розвитку університету розроблено та опрацьовано анкети дослідження таких сфер діяльності університету як: міжнародна діяльність, освітні послуги (Додаток А), наукова діяльність, студентська спільнота. На основі обробки результатів анкетування зроблено орієнтовані узагальнення слабких і сильних сторін розвитку університету, його можливостей і загроз у розрізі результатів проведеного опитування.

Обґрунтовано структуру та основні елементи формування стратегії у розрізі чотирьох стратегічно важливих напрямків роботи університету, а саме:

1. *Створення передумов для проведення високоякісних фундаментальних та науково-прикладних досліджень, спрямованих на вирішення пріоритетних завдань розвитку вітчизняного паливно-енергетичного комплексу та регіону шляхом:*

- поглиблення та розширення напрямів здійснення фундаментально – прикладних досліджень відповідно до пріоритетів галузевого розвитку;
- участь у науково-проектній діяльності за рахунок бюджетного фінансування, а також із залученням стейкхолдерів;
- створення передумов для комерціалізації результатів наукових досліджень;
- розвиток напрямів комерціалізації наукових досліджень;
- використання науково-дослідного потенціалу для вирішення безпекових, екологічних, техногенних та соціально-економічних проблем розвитку регіону та країни;
- розвиток наукового співробітництва, кооперації та партнерства університету з вітчизняними та зарубіжними науковими організаціями;
- розвиток науково педагогічного потенціалу Університету;

– підтримання ініціатив, які стосуються досліджень і трансферу інтелектуальних знань, а також ефективної співпраці зі бізнесом, українськими й закордонними освітніми і науковими центрами.

*2. Організація діяльності щодо надання якісних освітніх послуг із врахуванням потреб національного господарства, вітчизняного паливно-енергетичного комплексу, регіональних підприємств, організацій та кон'юнктури ринку праці шляхом:*

- підвищення якості освітніх послуг;
- підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності;
- організації гнучкості навчального процесу;
- розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників;
- забезпечення особистісного та професійного зростання студентів;
- покращення системи зв'язків з роботодавцями та випускниками;
- організації системного використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі;
- доступного та якісного навчального та методичного забезпечення надання якісних освітніх послуг;
- створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на надання якісних освітніх послуг.

*3. Розвиток, розширення та зміцнення міжнародних зв'язків і авторитету Університету у світовому співтоваристві, подальше підвищення конкурентоспроможності Університету на міжнародній арені шляхом:*

- формування ефективної мультикультурної системи міжнародної академічної мобільності, здатної сприяти ефективній реалізації статутних завдань у межах повного наукового та освітнього циклів;
- підвищення конкурентоспроможності Університету та його структурних підрозділів на міжнародній арені;
- підвищення привабливості Університету для іноземних студентів, науковців, викладачів та адміністративного персоналу партнерських ЗВО та науково-дослідних установ;

- розвитку міжнародної співпраці у сфері освіти та науки відповідно до світових Стандартів;
- розробки сучасних навчальних та науково-дослідних програм, привабливих для іноземних студентів, науковців, науково-педагогічного та адміністративного персоналу;
- ефективної інтеграції науковців Університету у міжнародне дослідницьке Співтовариство задля підвищення якості їх наукових досліджень та викладання;
- підвищення міжнародної мобільності у навчанні та наукових дослідженнях;
- розробки та реалізації проектів за фінансового сприяння фондів Європейського Союзу, США, Канади та інших країн.

*4. Сприяння пробудженню у здобувачів першого, другого та третього освітнього рівнів освіти духу новатора, дослідника й лідера, прищепленню молоді усвідомленого розуміння відповідальності перед собою, колективом, суспільством за свою професійну діяльність та дотримання засад етики і моралі.*

## **2 Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти**

Розглянуте питання присвячене актуальності впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) в закладах вищої освіти (ЗВО).

Розроблення та впровадження дієвої стратегії розвитку має на меті забезпечити ЗВО стійкість та ключові конкурентні переваги через формування унікальності пропозиції та його репутаційного капіталу, встановити гнучкий зв'язок із середовищем, отримати синергію від усіх напрямів діяльності, досягти бажаного рівня взаємовідносин зі стейкхолдерами, реалізуючи стратегічні цілі за допомогою розподілу ресурсів та ефективної діяльності кожного з підрозділів.

Відповідно, в практичній діяльності ЗВО особливої уваги заслуговує питання формалізації стратегії, а саме перехід від формулювання стратегії розвитку на словесному рівні до конкретних числових показників діяльності. Для того щоб



слово «стратегія» перетворилась з абстрактної ідеї в реальні дії необхідно її описати системою показників виміру та оцінки.

Якщо розглядати досвід комерційних організацій з цього питання, то сьогодні системи керування ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), що включають модель піраміди ефективності (Performance Pyramid) Мак Нейра, Р. Ланча, К. Кроссома, модель оцінки ефективності діяльності і росту (Effective Progress and Performance Measurement, EP2M) К. Адамса і П. Робетса, систему показників відповідальності (Accountability Scorecard, ASC) Ф. Ніколса, збалансовану систему показників (Balanced Scorecards, BSC) Р. Каплана та Д. Нортон та інші дозволяють дієво відслідковувати виконання стратегічних ініціатив керівництва, виділяючи ключові процеси, які впливають на стратегію та оцінювати їхню ефективність на основі аналізу і моніторингу ключових показників ефективності або результативності (Key Performance Indicators, KPI), що є розвитком концепції управління за цілями (Management by Objectives).

Щодо впровадження стратегії, то ефективно відслідкувати прогрес у досягненні стратегічних пріоритетів і цілей ЗВО може розроблена система ключових індикаторів виконання поставлених цілей (KPI). Це той інструмент, який дозволяє визначати, наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, складати основу для ухвалення рішень в процесі управління діяльністю організації, фокусувати увагу керівництва на найбільш критичних питаннях. Загалом, використання такого інструменту забезпечує процес прийняття управлінських рішень релевантною інформацією, щоб ідентифікувати наявність та область виникнення проблем у досягненні стратегічних цілей, але не дає готових рішень в стратегічному управлінні ЗВО.

За своїм призначенням система KPI транслює місію та загальну стратегію розвитку організації в систему взаємопов'язаних показників, забезпечуючи інформаційно-методичну підтримку прийняття управлінських рішень. Під KPI для ЗВО розуміємо систему вимірних індикаторів, що відображають найбільш значущі параметри діяльності університету в затвердженому стратегічному векторі розвитку (стратегічні драйвери цінності або драйвери успішного розвитку) для побудови

системи управління за відхиленнями, яка повинна забезпечувати моніторинг, системний контроль результатів роботи на відповідність стратегічним цілям діяльності, здійснювати коригувальні та запобіжні дії у випадку необхідності. Така система відображає, перш за все, очікування зовнішніх стейкхолдерів, що впливає на власні цілі ЗВО.

Використання КРІ забезпечує зв'язок між стратегічним управлінням та операційною діяльністю ЗВО через оцінювання результатів реалізації стратегії. А також процес вибору показників та їхніх цільових значень передбачає обговорення реалістичності досягнення стратегічних цілей через комбінацію ефективних дій та оптимізацію процесів діяльності, виконання проєктів та залучення необхідних ресурсів. Використання такої технології менеджменту забезпечує розуміння працівниками підрозділів не тільки сутності стратегічних орієнтирів, але й шляхів їхнього досягнення.

Розробляти систему КРІ доцільно лише після формування стратегічного бачення ЗВО, визначення стратегічних перспектив і цілей, розуміння ролі кожної функціональної сфери у досягненні місії організації та можливого синергетичного ефекту. Це забезпечить узгодження всіх рівнів ЗВО (підрозділів) з чітко визначеними стратегічними та каскадними цілями, дозволить не втратити важливі напрями діяльності керівників, сформувані причинно-наслідкові ланцюги впливу одних стратегічних завдань на інші. Надалі стратегічні завдання університету деталізують у тактичні завдання для усіх структурних підрозділів з урахуванням їхнього функціоналу. Це дозволить створити умови для успішної реалізації стратегії розвитку ЗВО, направити енергію, здатності, компетенції та знання працівників усіх підрозділів на вирішення стратегічних завдань.

Отже, КРІ – це показники, за якими оцінюють ефективність бізнес-процесів, дій, реалізацію проєктів ЗВО у відношенні до встановлених стратегічних цілей. Можна аргументувати, що цільові показники в ключових сферах діяльності є своєрідною «панеллю з приладами», яка необхідна для керівництва університету.

Для кожного ЗВО є звичайною практикою облік та аналіз основних показників, що тримає на контролі ректорат. Вони складають основу щорічних звітів ректора та,

зазвичай, включають показники позицій університету в національних або світових рейтингах, показники публікаційної активності, показники, які відображають спектр освітніх послуг, контингент за освітніми рівнями, якість професорсько-викладацького складу, кількість відокремлених навчально-наукових структур тощо. Зазначені показники формують групу показників ефективності PI (Performance Indicators) університетів, які розробляють на основі аналізу структури ЗВО і відповідно до державної політики розвитку вищої освіти. Вичерпна сукупність показників ефективності формує описову інформаційну модель діяльності ЗВО (рис. 2.1), а результати оцінки діяльності ЗВО визначають як таблицю з усіма показниками.

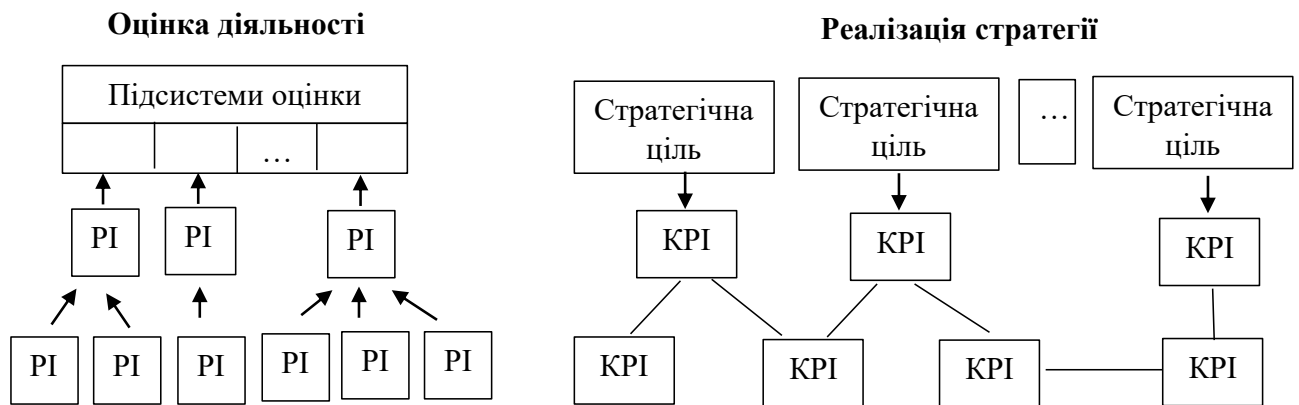


Рисунок 2.1 Схематичне представлення різниці між PI та KPI

Відмінна ситуація з KPI, які визначають, виходячи із стратегічних цілей розвитку ЗВО. Різниця використання такої системи від PI полягає у встановленні необхідної кількості підсистем на основі стратегічних цілей, які і задають відповідні KPI. У підході з PI навпаки, PI задає число підсистем. Наступною відмінністю є обов'язковий взаємозв'язок показників між собою. Це дає можливість вводити функціональні зв'язки в модель системи стратегічного управління ЗВО, а, відповідно, аналіз підсистем здійснюють в залежності від факторів зовнішнього середовища. Тобто такий підхід включає врахування факторів екзогенного характеру, відповідність досягнення стратегічних цілей і прийняття необхідних управлінських рішень для коригування ситуації за необхідністю.

На основі вивчення досвіду розроблення системи КРІ вітчизняними та іноземними університетами (табл. 2.1) запропоновано формувати систему КРІ реалізації стратегії ЗВО в розрізі неформальної дворівневої ієрархічної структури центрів відповідальності університету, яка б дозволила об'єднати всі підрозділи, оптимально та ефективно забезпечити взаємозв'язок стратегічних цілей та відповідних до них КРІ. До центру відповідальності першого рівня відносимо ректора, проректорів, до другого рівня – керівників департаментів та управління різних напрямків діяльності згідно структури університету, інститутів, відокремлених структурних підрозділів. Центр відповідальності першого рівня встановлює, контролює і коригує (при необхідності) стратегічні цілі та КРІ. Центри відповідальності другого рівня несуть відповідальність за реалізацію стратегії розвитку ЗВО в межах зони безпосередньої відповідальності і встановлюють операційні цілі на наступні рівні управління. Для цього формують перелік заходів щодо виконання цільових значень показників як особисто так і делегують виконання показників співробітникам підвідомчого структурного підрозділу, контролюють досягнення цілей і показників на рівні свого центру відповідальності, розробляють пропозиції щодо коригування показників і заходів для центрів відповідальності першого та другого рівнів.

Для забезпечення взаємодії центрів відповідальності всіх рівнів їхню діяльність консолідують у напрямку досягнення стратегічних цілей і виконання КРІ із застосуванням декомпозиції цілей і цільових показників, враховуючи контрольовані центрами зони відповідальності (горизонтальна взаємодія) та масштаби і специфіку діяльності підрозділів (вертикальна взаємодія).

Безперечно, ЗВО є складною організацією з внутрішньою диференціацією і відносною незалежністю окремих структур: інститутів, наукових та адміністративних підрозділів зі слабкими інтегруючими зв'язками. Загалом, можна стверджувати, що ЗВО є організаціями з центрами створення власної ідентичності.

Таблиця 2.1 - Досвід формування системи КРІ вітчизняними та іноземними університетами

Університет	Особливості формування системи КРІ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна [1, 2]	Розроблена Стратегія розвитку на 2019-2025 рр. Сформовано стратегічне бачення та 31 КРІ, визначені поточні значення (2018 р.) та цільові значення індикаторів (на 2025 р.) за п'ятьма напрямками: наука (8), освітня діяльність (5), університет в глобальному науково-освітньому просторі (7), інфраструктура університету (6) університетський менеджмент (5).
Хмельницький національний університет [3]	Розроблена Стратегія розвитку на 2016-2020 рр. Встановлені місія, візія, цінності та пріоритети, стратегічні цілі та програма реалізації (завдання, заходи, термін реалізації, координатори, результати – частина яких можна вважати КРІ без кількісного чи якісного вираження) за напрямками: освіта впродовж життя, забезпечення якості вищої освіти та освітнього процесу, соціальне партнерство, громадянська освіта і соціальна відповідальність, наукова діяльність, міжнародне співробітництво.
Донецький національний університет імені В. Стуса [1, 97; 4]	Розроблена Стратегія розвитку на 2017-2025 рр. Встановлені місія, бачення, стратегічні пріоритети, напрями і завдання. Розроблена карта індикаторів (КРІ) на 3 рівнях: індикатори I рівня – КРІ ректора та проректорів (32), індикатори II рівня – КРІ структурних підрозділів апарату управління університету (109); індикатори III рівня – персональні КРІ (віддано до повноважень керівників структурних підрозділів) для 5 груп: освітні, фінансові, кадрові, науково-інноваційні, іміджеві.
Уральський Федеральний Університет (Росія) [5, 236; 6]	Розроблена програма розвитку на 2010-2020 роки: стратегічна мета, місія, завдання, дорожні карти, програми розвитку інститутів, система управління програмою, КРІ на кожному рівні організаційної структури. Впроваджено систему бізнес-аналізу КРІ. Створений веб-портал з чотирирівневою системою показників: стратегічні КРІ (20), показники підвищення конкурентоспроможності (100), показники процесів (2500), показники звітності МОН, Росстату, Служби зайнятості.
Мінінський університет (Росія) [7, 8]	Розроблена Стратегія розвитку на 2013-2023 роки: місія, 12 стратегічних ініціатив. Розроблена система КРІ зі 100 показників: 10 ключових показників результативності, 10 ключових показників ефективності, 80 виробничих показників.

## Продовження таблиці 2.1

Університет Торонто (Канада) [9]	Використовує систему KPI за 4 розділами: дослідження та інновації, освіта і напрямки, студенти і випускники, персонал і ресурси. У звіті подають понад 100 діаграм.
Північно-Східний Іллінойський університет (США) [10]	Розроблена Стратегія розвитку: місія, візія, цінності, стратегічні цілі у шістьох сферах з KPI (успіх студентів (13), вдосконалення академічної діяльності та інновації (7), співпраця з громадами, громадськими та іншими організаціями (2), навчальні підрозділи та персонал (8), посилення операційної діяльності (3), фінансова спроможність (4).
Бірмінгемський університет (Англія) [11]	Розроблена Стратегія розвитку на 2015-2020 рр., сформовані KPT (Key Performance Targets) та KPI у таких сферах діяльності: освіта, дослідження, вплив і ресурси.
Державний університет в Хаїлі (Саудівська Аравія) [1, 96]	Розроблено 50 ключових показників діяльності, з яких 29 показників є показниками національної системи акредитації. Використано методику детального опису кожного з індикаторів. За всіма індикаторами визначено 6 рівнів прогресу.

Варто зауважити, що глибина проникнення системи KPI буде неефективною на рівень викладачів, науковців, дослідників, для яких, зокрема, характерні такі ознаки академічної та наукової праці, як творчий характер трудової функції та креативність. Тому, є певні ризики, що тотальне впровадження KPI в ЗВО може пригнічувати академічні свободи і творчий потенціал, обернутися «вимиванням» в ньому зон академічної та наукової ідентичності, заміщуючи слабкі зв'язки сильними, гальмуючи розвиток нових проєктів.

Оскільки реалізація стратегії передбачає оптимізацію бізнес-процесів та реалізацію проєктів розвитку окремих складових діяльності ЗВО, то відповідно і цільові показники KPI представлені процесними (характеризують ефективність бізнес-процесів) та проєктними показниками (характеризують ефективність виконання проєктів загалом і їхніх окремих частин). Також система показників KPI включає показники результату та показники драйвери, які відображають проміжні процеси, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і є рушійною силою тих результатів, які відображені в результуючих показниках.

Окрім видів показників необхідно розуміти і часовий горизонт системи показників КРІ. Залежно від часового горизонту затвердженої стратегії розвитку ЗВО система показників КРІ може включати довгострокові (5 і більше років), середньострокові і короткострокові (1-3 роки) цільові значення. Довгострокові КРІ відображають індикатори інтегральної результативності ЗВО в розрізі усіх напрямків діяльності з урахуванням прийнятої стратегії. Середньострокові і короткострокові КРІ відображають індикатори результативності ЗВО реалізації проєктів та бізнес-процесів. Окрім цього, для центру відповідальності першого рівня характерними будуть загальна група КРІ, а для центру відповідальності другого рівня – специфічні групи КРІ.

Для оцінювання реалізації стратегії розвитку ЗВО варто обирати обмежений перелік КРІ (рекомендовано 15-25), за яким керівництво буде ухвалювати поточні і стратегічні управлінські рішення. Методичний підхід до розроблення системи КРІ реалізації стратегії ЗВО представлений на рисунку 2.2.

За основу структури системи КРІ запропоновано підхід, який може доповнюватися або змінюватися відповідно до вимог ЗВО. Структура може включати такі параметри: стратегічна перспектива; стратегічна ціль; код КРІ (номер); коротке найменування показника; повне визначення (дефініція) показника; метод розрахунку показника; одиниця виміру; необхідні для розрахунку данні або звіти; необхідний для визначення інструмент (наприклад, опитувальник); структурний підрозділ (підрозділи), відповідальний (ні) за виконання показника; період звітності; таблиця рівнів досягнень та прогресу за кожним з показників в часовому горизонті (порогові значення результативності); структурний підрозділ, відповідальний за збір даних щодо показника.

Впровадження системи КРІ є комплексом заходів та процесів, що носять систематичний характер і є інструментом стратегічного управління ЗВО. Вибір системи оцінювання багато в чому залежить від рівня розвитку, досвіду в управлінні та завдань, які ставить перед собою керівництво ЗВО з врахуванням вимог домінуючих стейкхолдерів (держави, студентів, професорсько-викладацького складу ЗВО). Основними вимогами держави є – витримувати показники

моніторингу / оцінки ефективності ЗВО, студентів та їхніх родин – отримувати цінні знання, за які вони готові платити своїм часом і грошима, викладачі, в свою чергу, очікують належної грошової винагороди і статусу.

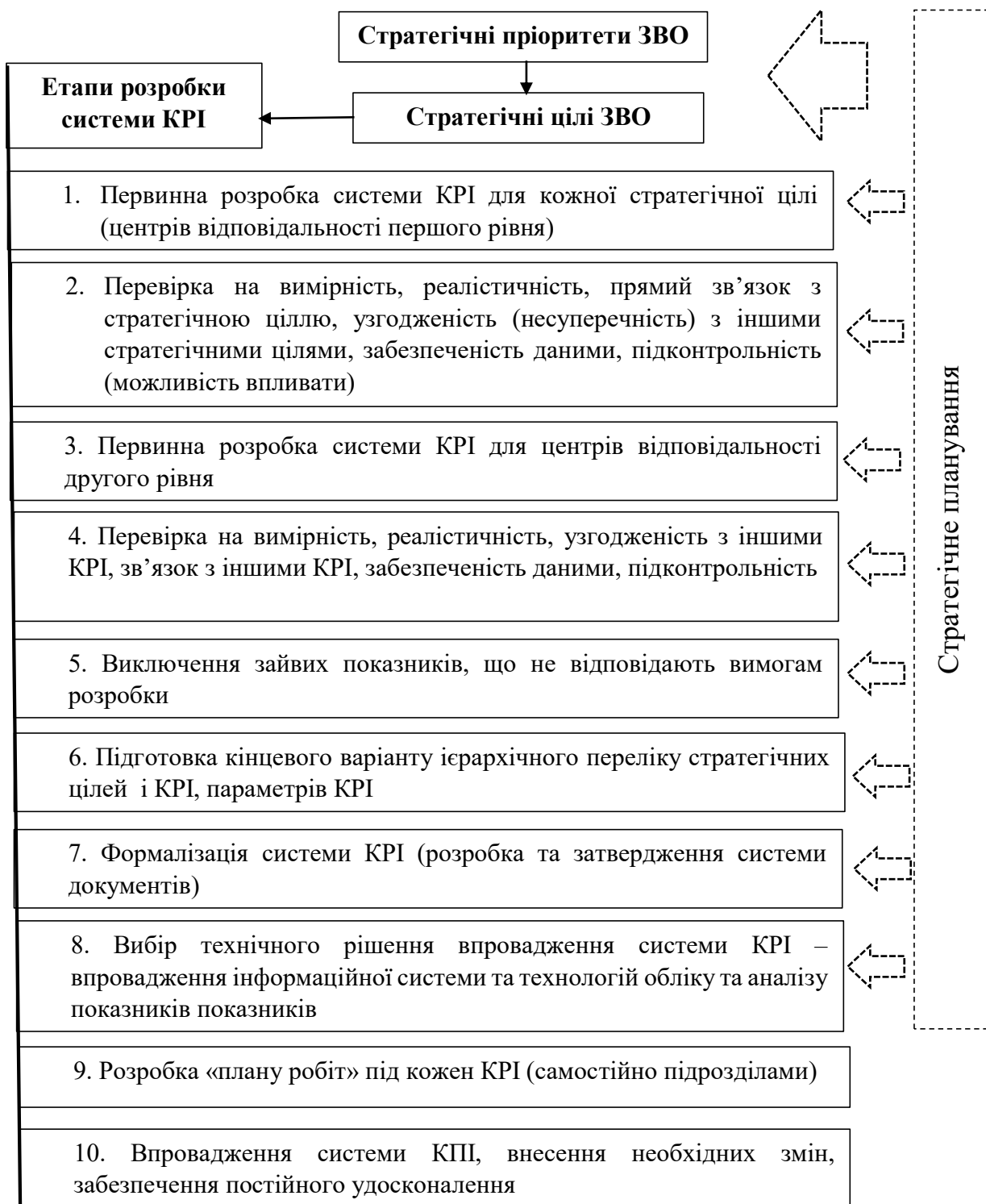


Рисунок 2.2 - Етапи розробки системи КРІ для вітчизняних ЗВО



При розробленні системи КРІ необхідно дотримуватися таких принципів: принцип узгодженості показників зі стратегією, принцип перенесення зусиль на головні напрямки, принцип керованості та контрольованості, принцип оптимальності показників, принцип реалістичності показників, принцип забезпеченості розрахунку показників інформаційною базою, принцип партнерства та співпраці, принцип інтеграції процесів оцінювання показників і звітності, принцип гнучкості.

Очікуваними результатами впровадження системи КРІ у ЗВО будуть: трансформація стратегії на усі рівні управління; координація стратегічної та операційної діяльності ЗВО; всебічне розуміння процесів і проєктів у реалізації стратегії; можливість для керівництва контролювати усі сфери діяльності ЗВО; опис головних факторів і показників, від яких залежить успішність реалізації стратегії; чітке формулювання цілей з кількісно чи якісно вимірними показниками; моніторинг виконання КРІ; вчасне діагностування складних ситуацій, що вимагають управлінського втручання; своєчасне коригування цілей реалізації стратегії та показників; оптимізація прийняття управлінських рішень; оцінювання рівня менеджменту та ефективності структурних підрозділів; розподіл відповідальності між структурними підрозділами; зниження ризиків виконання підрозділами непотрібних дій. Основна ж перевага використання системи КРІ у реалізації стратегії ЗВО – це оцінювання рівня менеджменту за принципом: як (наскільки) реалізовані поставлені цілі.

Використання КРІ допомагатиме працівникам структурних підрозділів перейти від процесного виконання роботи до результативного – досягнення стратегічних цілей ЗВО, що дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності, забезпечити задоволеність основних стейкхолдерів та, у підсумку, створить більші можливості для подальшого успішного розвитку.

Отже, використовуючи систему КРІ як ефективний інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень керівництво ЗВО може впливати на процес реалізації стратегії університету, визначаючи ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

### **3. Тенденції розвитку закладів вищої освіти України та ідентифікація їх ризиків**

У сучасному світі, який підлягає динамічним змінам, заклади вищої освіти (ЗВО) мали б визначати напрям розвитку економіки та суспільного життя держави, бути не тільки носіями теоретичних знань, а й впроваджувати механізми поєднання фундаментальних досліджень (базовий принцип класичного університету) із прикладними розробками, що мають комерційну перспективу. Саме так, сьогодні функціонують університети, які очолюють світовий рейтинг вишів. Google (тепер Alphabets Inc) зародилася у кампусі Стенфорду і несе його культуру у своїх корпоративних цінностях та способах управління. В Університеті Оулу (Фінляндія) вже вивчають і тестують мобільний зв'язок 6G, масштабний комерційний запуск якого очікують лише через 10 років. Базовий принцип стратегічної програми Stanford-2025 – модель Open Loop University, яка передбачає, що можна залишатися студентом університету впродовж тривалого періоду часу, працювати не "закінчивши" його і періодично звертатися Alma mater за інтелектуальним підживленням. Такі футурологи, як Кьелл Нордстрем, припускають, що на зміну звичному способу отримання вищої освіти з видачею дипломів прийде модульна система за формулою: 3-5 місячний інтенсив – робота з активним використанням отриманих знань, потім знову навчання і так далі.

Отже, у XXI ст. університети повинні бути прискорювачами історії через посилення дослідницької компоненти, інкубування інновацій та трансферу технологій, а також, слід не забувати, що ЗВО є банком людського капіталу, без якого неможливий будь який розвиток.

Однак, класичні університети України, хоча деякі із них теж є в рейтингу кращих вузів світу The Times Higher Education World University Rankings 2020, а саме: Національний університет «Львівська політехніка», Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Сумський державний університет, Київський національний

університет ім. Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, постали перед серйозними викликами часу.

Згідно з даними опитування, проведеного фондом «Демократичні ініціативи» у грудні 2018 року, основними проблемами вищої освіти населення вважає: корумпованість викладачів (37% опитаних); невизнання дипломів українських ЗВО у світі (34%); невідповідність викладання вимогам ринку праці (32%); слабку матеріально-технічну базу вишів (32%).

Дослідники відмічають необхідність вирішення наступних проблем: якою має стати нова роль університетів у світі без кордонів; чи залишиться традиційне посередництво університетів у збереженні, передачі й поширенні знань в умовах вільного доступу мільйонів людей до практично необмежених інформаційних ресурсів; як зміняться традиційні форми університетської освіти (лекції, семінари, колоквиуми); як зберегти високу якість підготовки студентів й особистісний контакт із викладачами в умовах широкого впровадження в освіту інформаційно-комунікаційних технологій, різноманітних форм самонавчання й мобільності студентів; якими мають бути нові механізми поєднання фундаментальних досліджень із прикладними розробками, що сьогодні мають комерційну перспективу тощо. Теорія і практика отримає відповіді на всі ці запитання в залежності від того, наскільки системно буде врахований діапазон впливу на університетську освіту факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Нинішня ситуація у вищій освіті України ретельно описана у таких документах як "Огляди ОЕСР на тему доброчесності в освіті: Україна 2018"; "Вища освіта в Україні: порядок денний для реформ".

До основних викликів перед вищою освітою України можна віднести:

- концептуальні: відсутність чіткої та зрозумілої суспільством візії розвитку університетської освіти;
- академічні: невідповідність освітніх програм сучасним вимогам; застарілі педагогічні підходи викладачів, подеколи їх невисока кваліфікація; низький рівень підготовки абітурієнтів та студентів; масові практики академічної недоброчесності та плагіату і високий рівень їх підтримки спільнотою;

- управлінські і фінансові: надмірна централізація як управління сферою вищої освіти в цілому, так і управлінських процедур всередині окремих університетів, дестимулююча природа чинної системи державного фінансування ЗВО, критичний стан матеріально-технічної бази та загалом високий рівень корумпованості цієї сфери.

Отже, перелік озвучених проблем включає зруйновану матеріально-технічну базу, обмежений доступ до фінансів, корупційні ризики для викладачів, студентів і адміністрації, труднощі із забезпеченням якості освіти в сучасних умовах.

В контексті підтримки нормального функціонування вищого навчального закладу важливого значення набуває проблема своєчасної ідентифікації ринкових ризиків, а також визначення методів та заходів спрямованих на їх регулювання (табл. 3.1)

Отже, сучасні заклади вищої освіти повинні виконувати, як мінімум наступні завдання – навчати, досліджувати, обмінюватися знаннями та розвивати міжнародне співробітництво. Вища освіта – достатньо місткий, стійкий сектор економіки у якого є всі необхідні перспективи для зростання. Однак, за даними експертів, які брали участь у підготовці рейтингу «Топ 200 Україна 2019», залишається практично незмінною тенденція значного розриву між реальними потребами ринку праці України і результатами роботи університетів за моделлю сучасних знань, задекларованих компетенцій і практичною якістю підготовки фахівців. Отже, проблеми у вищій освіті Україні дуже системні та комплексні, породжені роками відсутності чіткої стратегії розвитку, потребують радикального перегляду і розробки комплексу дій для їх усунення. Оперативно управляти університетами як суб'єктами господарювання повинні особи з управлінськими навичками та досвідом, академічно – вчена рада університету, а контролювати – наглядова рада з представників засновників та основних стейкхолдерів, зокрема роботодавців.

Таблиця 3.1 – Методи та заходи спрямовані на регулювання можливих ризиків закладами вищої освіти

<b>Перелік ризиків ЗВО</b>	<b>Методи та заходи спрямовані на регулювання ризиків</b>
Ризик скорочення бюджетного фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування та ефективний розподіл фінансових ресурсів;</li> <li>- створення резервів на непередбачені витрати закладу</li> <li>- залучення грантових програм</li> </ul>
Ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>-збір інформації про потреби ринку та вимоги роботодавців до компетенцій випускників;</li> <li>- залучення роботодавців до формування освітніх програм</li> </ul>
Ризик скорочення кількості абітурієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>-створення сприятливих умов для навчання;</li> <li>- співпраця з навчальними закладами потенційних абітурієнтів;</li> <li>-запровадження дуальної освіти;</li> <li>-ефективна рекламна політика закладу;</li> <li>-заохочувальні програми для вступників</li> </ul>
Ризик неконкурентоспроможності закладів вищої освіти на глобальному ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення міжнародного співробітництва щодо інтеграції програм навчання, наукових досліджень та проектної діяльності;</li> <li>- удосконалення якості навчання шляхом впровадження сучасних методик навчання;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності випускників;</li> <li>- створення умов для посилення наукових розробок викладачів та їх публікації у міжнародних виданнях</li> </ul>
Ризик нестачі практичного досвіду і недостатньої кваліфікації викладачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу;</li> <li>- створення необхідних умов для професійного розвитку викладачів;</li> <li>- забезпечення гідної заробітної плати;</li> <li>- мотиваційні програми для залучення викладачів-практиків</li> </ul>
Ризик низької компетентності випускників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення студентів для вирішення реальних проблем на підприємствах;</li> <li>- підтримання прагнення студентів до саморозвитку і самоосвіти;</li> <li>- стажування для студентів на вітчизняних та зарубіжних підприємствах</li> <li>- використання інтерактивних освітніх технологій в навчальному процесі</li> </ul>
Ризик втрати ліцензії закладом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання правил ліцензування на всіх рівнях ЗВО;</li> <li>- дотримання обсягів наявної ліцензії</li> </ul>

## Використання методики SWOT-аналізу як ефективного інструменту реагування на зміни середовища

Мислити стратегічно — це вміти виділяти пріоритети, ранжувати дії за ступенем важливості на шляху до цілі, а також створювати «запасні аеродроми» для безперервного провадження своєї діяльності. Турбулентність економіки знань як глобального пулу протікання світових інформаційних процесів та продуктивних сил, що їх забезпечують, в рамках 2020 року набула надзвичайно цікавої форми — епідемія коронавірусу виявилась тією «подією-джокером», яка, на думку аналітиків Блумберг, погрузила цілий світ у найбільшу глибинну рецесію мирного часу з 1930-х років минулого століття [12], коли за наказом урядів велика частка світового бізнесу «увійшла у стазис», а більшість працівників намагаються організувати робочий процес вдома. І хоча більшість спеціалістів прогнозують вельми нетривалий спад, соціально-економічні системи вимагатимуть достатню кількість часових та інтелектуальних ресурсів для повернення ситуації хоча б у попереднє русло.

Панацеї в якості особливих і безвідмовних інструментів кризового менеджменту не існує — є інструменти ефективного та неефективного менеджменту. Для побудови механізму реагування на зміни середовища, організація повинна акцентувати уваги на складових, які подані нижче.

По-перше, *сфокусованість* — створення цілісного бачення, яке трансформується у своєрідну стратегічну лінію для постійного слідування. Така поведінка трактується Коллінзом Дж. У праці [13] як «фанатичне слідування своїм задачам та цілям», що практикують такі корпорації як Гугл та Еппл.

По друге, *ефективність контурів планування* — практика чіткого розуміння принципів стратегічного та оперативного планування. Тут ЗВО отримує чітке розуміння того, де він знаходиться і де бажає опинитися. Спочатку керівництвом визначаються цілі, потім виконується SWOT-аналіз, отримуємо цілісну картину можливостей і загроз зовнішнього середовища, після чого прописується алгоритміка виконання. SWOT — метод, що використовується для аналізу середовища, є широко

визнаним підходом, що дозволяє одночасно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а після цього встановлення взаємозв'язків між ними, що використовується в подальшому для формулювання стратегії розвитку. SWOT-аналіз ЗВО (освітні послуги) подано у **Додатку В**, розробленого на основі різних джерел інформації, в тому числі в результаті проведення анкетування за розробленою анкетною (**Додаток А**).

SWOT-матриця допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів з урахуванням їх особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії — адаптації до середовища чи формування впливу на нього з урахуванням визначених ризиків.

Основні складові проблемного кола та SWOT-стратегії ЗВО в частині надання освітніх послуг розглянуто крізь призму таких сполучень:

SO-стратегія — спрямована на реалізацію ринкових можливостей за рахунок використання сильних сторін;

ST-стратегія — скерована на усунення зовнішньої загрози (ризиків) за рахунок використання сильних сторін;

WT-стратегія — іноді називають «кризовим полем», передбачає одночасне подолання слабких сторін (джерел ризиків) та зовнішніх загроз (ризиків);

WO-стратегія — стратегія подолання слабких сторін (джерел ризиків) для реалізації ринкових можливостей.

SWOT-стратегії ЗВО (освітні послуги) на основі сильних, слабких сторін, можливостей та загроз наведено у **додатку Г**.

Для діяльності ЗВО, які працюють в Україні, в частині надання освітніх послуг характерно чимало проблем та загроз, які можуть призвести до небажаних ситуацій. Тому їх варто знати, досліджувати, аналізувати та передбачати. Обираючи напрямок розвитку, керівництву університету доречно було б ознайомитися із загальними перспективами розвитку, зважати на них, враховувати їх, а також використовувати методіку SWOT-аналізу для вибору стратегій розвитку конкретного підрозділу,

спрямованих на зменшення загроз (зовнішнього ризику) та підсилення слабких сторін (Додаток Д).

Під час поступу ЗВО у майбутнє останній мусить постійно звірятися із вищеподаною «мапою», вносячи в траєкторію руху необхідні поправки.

По-третє, *делегування повноважень*. Досить часто більшість рішень залежить від однієї людини, але фізично остання не здатна приділи всьому увагу: від підписання документів до розстановки стратегічних пріоритетів. Тому ЗВО мусить мати спосіб своєрідного підтримуючого управління, починаючи зі стратегічного контуру. Необхідно вибудувати повноцінну систему делегування повноважень, пам'ятаючи правило: «з вищим рівнем прийняття рішення оперативність падає». Також рекомендовано прописати алгоритми поведінки в разі найгіршого варіанту розвитку подій в ключових функціональних сферах — освіти та науки.

По-четверте, *зворотній зв'язок*, який дозволяє швидко реагувати на зміни ринку освітніх послуг. Так, викладачі — це своєрідні «щупи», які кожен день спілкуються з не лише з цільовою аудиторією студентів, але й залучені до спілкування з стейкхолдерами, однак часто має місце ситуація, коли цінна інформація не надходить до керівництва для прийняття управлінських рішень.

По-п'яте, *процесний підхід* — один з найефективніших методів управління. Саме він покладений в основу «японського економічного дива» та являє собою алгоритміку проходження циклів Демінга, де всі процеси розбиваються на чотири етапи: «плануй – виконуй – контролюй – впливай».

Отже, інформації про ринок ніколи не буває достатньо, то ж рішення доводиться приймати з певною долею ризику. Для цього існує цілий ряд логічних і інтуїтивних інструментів. Лікарі, коли не вистачає інформації, збирають своєрідний «мозковий штурм» — консиліум, що являється також способом прийняття рішення в ситуації невизначеності. Також слід не забувати, що стратегічно мислячі люди — ті, хто створює не лише стратегічний план, а певну стратегічну домовленість, яка набагато важливіша за мету. Якщо цілі завжди є альтернативними і ми зможемо так чи інакше досягти результату, відсутність домовленості між ключовими працівниками значно пригальмує отримання результатів.



## ВИСНОВКИ

У дослідженнях викладачів кафедри менеджменту і адміністрування здійснено аналіз основних питань щодо управління розвитком закладів вищої освіти, теоретичні основи стратегічного планування розвитку закладів вищої освіти.

Обґрунтовано:

- структуру та основні елементи формування стратегії у розрізі стратегічно важливих напрямків роботи університету;
- необхідність ідентифікації ринкових ризиків закладів вищої освіти України в контексті підтримки нормального їх функціонування;
- види КРІ, часові аспекти, структуру системи КРІ та очікувані результати від її впровадження;
- етапи розроблення системи КРІ для вітчизняних ЗВО;
- інструменти ефективного та неефективного менеджменту, які необхідні для побудови механізму оперативного реагування на зміни середовища

Досліджено:

- середовище функціонування ЗВО на основі дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду у вирішенні питання концептуальних засад формування стратегії розвитку;
- основні тенденції розвитку закладів вищої освіти з метою узагальнення проблем їх функціонування;
- сутність та особливості системи КРІ у формуванні та реалізації стратегії розвитку ЗВО на відміну від використання показників ефективності (PI);
- досвід вітчизняних та іноземних університетів у формуванні системи КРІ;
- трансформацію стратегічного мислення управління закладом вищої освіти у напрямку розвитку стратегічного бачення разом з оперативністю, готовністю до змін зі швидким прийняттям управлінських рішень як необхідної умови успіху в умовах сьогодення.

Здійснено:

— узагальння слабких і сильних сторін розвитку університету, його можливостей і загроз на основі обробки результатів анкетування;

— SWOT-аналіз університету в частині надання освітніх послуг.

Удосконалено основні складові проблемного кола та SWOT-стратегії ІФНТУНГ в частині надання освітніх послуг.

Розроблено:

— та опрацьовано анкети дослідження таких сфер діяльності університету як: міжнародна діяльність, освітні послуги, наукова діяльність, студентська спільнота з метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів його подальшого розвитку;

— методи та заходи, спрямовані на регулювання ризиків з якими регулярно стикаються заклади вищої освіти у своїй діяльності;

— методичні рекомендації використання КРІ з врахуванням дворівневої ієрархічної структури центрів відповідальності ЗВО.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Серода Г.В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. №4 (32). С. 86-99.
2. Стратегія розвитку Харківського університету на 2019–2025 роки. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf> (дата звернення: 3.02.2020).
3. University of Cambridge. The University's mission and core values. URL: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/the-universitys-mission-and-core-values> (дата звернення 31.01.2019)
4. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Mission. URL: <https://www.web.mit.edu/facts/mission.html> (дата звернення 31.01.2019)
5. Буянова А. В. Применение эффективного контракта и КРІ (ключевых показателей эффективности) в организациях высшего профессионального образования. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2018. №5. С. 234-236.
6. Stanford University. Stanford's Mission. URL: [exploreddegrees.stanford.edu/stanfordsmission/](http://exploreddegrees.stanford.edu/stanfordsmission/) (дата звернення 31.01.2019)
7. Житкова В.А. Система оценки эффективности деятельности структурных подразделений и персонала в ВУЗЕ. *Современные проблемы науки и образования*. 2016. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=25663>
8. Стратегія розвитку Мининского университета 2023 URL: <https://mininuniver.ru/about/strategiya-razvitiya-2023> (дата звернення: 3.02.2020).
9. University of Toronto. Performance Indicators for Governance, 2018 URL: [https://data.utoronto.ca/wpcontent/uploads/2019/06/Performance\\_Indicators\\_2018.pdf](https://data.utoronto.ca/wpcontent/uploads/2019/06/Performance_Indicators_2018.pdf) (дата звернення: 3.02.2020).
10. Key Performance Indicator, Progress Report, Measuring Progress on the University Strategic Plan of Northeastern Illinois University URL: <https://www.neiu.edu/about/strategic-plan/key-performance-indicators> (дата звернення: 3.02.2020).

11. Strategy 2020 – University of Birmingham. URL: <https://www.birmingham.ac.uk/strategic-framework/index.aspx> (дата звернення: 3.02.2020).
12. Smith N. How Bad Might It Get? Think the Great Depression / Noah Smith URL: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-04-22/the-coronavirus-recession-will-rival-the-great-depression> (дата звернення: 25.04.2020).
13. Коллинз Д., Хансен М. Великие по собственному выбору; пер с англ. Л. Сумм. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 464 с.
14. Полянська А.С., Тимошенко Д.В. Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. № 2 (20). С. 162–174.
15. Л.С. Вербовська, О.Г. Дзьоба, І.Л. Дибач, О.Ю. Жукова та ін. наук. ред. серії Парсяк В.Н. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т.2 / Херсон. Видавничий дім «Гельветика».2019. 296 с.
16. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 рр. URL: [https://www.nats\\_strategia](https://www.nats_strategia)
17. М.Скиба. Еволюція університетів. На порозі невідомого майбутнього. URL: <https://life.pravda.com.ua>
18. Шість українських вишів у світовому рейтингу університетів. URL: <https://life.pravda.com.ua>
19. Вища освіта в Україні: порядок денний для реформ – за заг.ред. Ніколаєва Є.Б. URL: <https://pixabay.com/>.
20. Л.І.Ріщук, Л.С.Тараєвська До питання ідентифікації ризиків та використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти України.*Вчені записки ТНУ ім.Вернадського. Серія: Економіка і управління* 2019. Випуск 2. Том 30(69) С.149-153.
21. Вербовська Л.С., Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”*. 2019. №(1). С.142-154.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### АНКЕТА

Шановний добродію! Запрошуємо Вас взяти участь у проведенні анкетування. Анкетування проводиться з метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів та конкретних заходів його подальшого розвитку на основі формування стратегії розвитку. На основі обробки результатів анкетування планується узагальнити слабкі і сильні сторони розвитку університету, його можливості і загрози. У разі необхідності Ви можете ознайомитись з результатами анкетування, отримати їх та використовувати при подальшій участі у її реалізації.

**Інструкція.** Відповідаючи на питання, намагайтеся бути щирими. Просимо Вас, ретельно читати кожне питання анкети, яке оцінюється від 1 до 4 балів.

Зауважимо, що усі результати проведеного анкетування будуть відображатись анонімно!  
Дякуємо за співпрацю!

#### 1. Назва підрозділу

#### 2. Напрямок оцінювання

	<i>Освітні послуги</i>	

#### 3. Досвід роботи у даному напрямі дослідження

#### 4. Досвід роботи в університеті

#### 5. Чи розумієте Ви місце і роль стратегії університету для розвитку освітніх послуг?

1 бал – зовсім не розумію	2 бали – частково розумію	3 бали – добре розумію	4 бали – відмінно розумію

#### 6. Як ви оцінюєте рівень привабливості, іміджу і репутації університету у сфері надання освітніх послуг?

1 бал – низький	2 бали - середній	3 бали – вище середнього	4 бали – високий

**7. Як ви оцінюєте дії керівництва щодо необхідності змін в університеті стосовно нових викликів у сфері надання освітніх послуг?**

1 бал – відсутні	2 бали – не системні	3 бали – системні	4 бали – ефективні

**8. Чи сформована у навчальному відділі система цінностей та стратегічних пріоритетів?**

1 бал – не знаю	2 бали – ні	3 бали – частково	4 бали – так в повному обсязі

**9. Як ви оцінюєте відсутність / наявність внутрішньо університетської культури щодо надання освітніх послуг?**

1 бал – не знаю	2 бали - відсутня	3 бали – наявна, але не ефективна	4 бали – наявна

**10. Який рівень визначеності цільових груп споживачів (освітніх послуг) університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**11. Який рівень співпраці університету з засобами масової інформації?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**12. Який рівень співпраці університету з роботодавцями?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**13. Як ви оцінюєте рівень інтеграції між навчальним відділом та Інститутами, кафедрами університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**14. Як ви оцінюєте рівень комунікації між навчальним відділом та Інститутами, кафедрами університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**15. Як ви оцінюєте рівень автоматизації навчального процесу (в т.ч. зменшення паперової роботи)?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**16. Як ви оцінюєте ефективність інструменту оцінки (рейтингової системи) професорсько-викладацького складу?**

1 бал – не знаю	2 бали – взагалі не має впливу	3 бали – має частковий вплив	4 бали – суттєво впливає

**17. Чи існує система навчання та розвитку персоналу навчального відділу?**

1 бал – ні	2 бали – так, але неефективна	3 бали – так, але не приносить високого результату	4 бали – так і приносить високий результат

**18. Як ви оцінюєте рівень кваліфікації персоналу, залученого до роботи навчального відділу?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

--	--	--	--

**19. Як ви оцінюєте рівень формалізації навчального процесу згідно нормативних документів?**

1 бал – високий	2 бали – вище середнього	3 бали – середній	4 бали - низький

**20. Як ви оцінюєте рівень технічного забезпечення навчального процесу?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

Дата проведення анкетування «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.



## **АНКЕТА**

*Шановний добродію! Запрошуємо Вас взяти участь у проведенні анкетування. Анкетування проводиться з метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів та конкретних заходів його подальшого розвитку на основі формування стратегії розвитку. На основі обробки результатів анкетування планується узагальнити слабкі і сильні сторони розвитку університету, його можливості і загрози. У разі необхідності Ви можете ознайомитись з результатами анкетування, отримати їх та використовувати при подальшій участі у її реалізації.*

**Інструкція.** *Відповідаючи на питання, намагайтеся бути щирими. Просимо Вас, ретельно читати кожне питання анкети, яке оцінюється від 1 до 4 балів.*

*Зауважимо, що усі результати проведеного анкетування будуть відображатись анонімно!*  
*Дякуємо за співпрацю!*

### **1. Назва підрозділу**

### **2. Напрямок оцінювання**

**Студентське самоврядування**

### **3. Досвід роботи у даному напрямі**

### **4. Досвід роботи на посаді**

### **5. Чи розумієте Ви місце і роль стратегії університету у розвитку студентського самоврядування?**

1 бал – зовсім не розумію	2 бали – частково розумію	3 бали – добре розумію	4 бали – відмінно розумію

### **6. Як Ви оцінюєте рівень привабливості, іміджу і репутації університету?**

1 бал – низький	2 бали - середній	3 бали – вище середнього	4 бали – високий

### **7. Як Ви оцінюєте дії керівництва щодо необхідності змін в університеті стосовно нових викликів у життєдіяльності університету?**

1 бал – відсутні	2 бали – не системні	3 бали – системні	4 бали – ефективні

**8. На Вашу думку наскільки розвинена система студентського самоврядування в університеті?**

1 бал – недостатньо розвинена	2 бали – частково розвинена	3 бали – достатньо розвинена	4 бали – відмінно працює

**9. Як ви оцінюєте відсутність / наявність внутрішньо університетської культури?**

1 бал – не знаю	2 бали - відсутня	3 бали – наявна, але не ефективна	4 бали – наявна

**10. На Вашу думку, яка динаміка залученості студентів, які приймають участь в благодійній, громадських, соціально-направлених заходах?**

1 бал – низька	2 бали – середня	3 бали – прийнятна	4 бали - висока

**11. На Вашу думку, яка динаміка залученості студентів, які приймають участь в спортивних заходах?**

1 бал – низька	2 бали – середня	3 бали – прийнятна	4 бали - висока

**12. На Вашу думку, яка динаміка залученості студентів, які приймають участь в роботі державних структурах органів місцевого самоврядування, громадських організаціях?**

1 бал – низька	2 бали – середня	3 бали – прийнятна	4 бали - висока

**13. На Вашу думку, наскільки задоволені студенти рівнем отриманих знань та набутих навиків?**

1 бал – недостатньо задоволені	2 бали – частково задоволені	3 бали – достатньо задоволені	4 бали – більш ніж задоволені

**14. На Вашу думку, наскільки задоволені студенти умовами навчально-лабораторних приміщень?**

1 бал – недостатньо задоволені	2 бали – частково задоволені	3 бали – достатньо задоволені	4 бали – більш ніж задоволені

**15. На Вашу думку, наскільки задоволені студенти інфраструктурою університету?**

1 бал – недостатньо задоволені	2 бали – частково задоволені	3 бали – достатньо задоволені	4 бали – більш ніж задоволені

**16. Який рівень співпраці університету з засобами масової інформації?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**17. Який рівень співпраці університету з роботодавцями?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**18. На Вашу думку, чи достатній рівень розробки навчально-методичних матеріалів та доступність їх в електронному вигляді?**

1 бал – недостатній	2 бали – частково доступна	3 бали – достатній	4 бали – є всі необхідні матеріали

**19. Чи задоволені Ви рівнем використання та застосування інформаційних технологій в навчальному процесі?**

1 бал – недостатньо задоволені	2 бали – частково задоволені	3 бали – достатньо задоволені	4 бали – більш ніж задоволені

**20. Як Ви оціните важливість та ефективність інформаційної системи обліку досягнень студента з метою його подальшої мотивації (з точки зору повноти відображення результатів активності студентів в навчанні та громадському житті університету)?**

1 бал – не	2 бали – впливає, але	3 бали – важливе,	4 бали – важливе,
------------	-----------------------	-------------------	-------------------

впливає на результативність студента	неефективне	цілком достатнє	ефективне

**20. Наскільки ефективним є зворотній зв'язок між студентами та представниками різних рівнів управління в університеті?**

1 бал – неефективний	2 бали – частково ефективний	3 бали – достатньо ефективний	4 бали – більш ніж ефективний

**21. На Вашу думку, наскільки важливо наявність в університеті сучасного простору для пізнавальної діяльності студентів (коворкінгу)?**

1 бал – не важливо	2 бали – незначно вплине на ситуацію	3 бали – важливо	4 бали – дуже важливо

Дата проведення анкетування « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## **АНКЕТА**

Шановний добродію! Запрошуємо Вас взяти участь у проведенні анкетування. Анкетування проводиться з метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів та конкретних заходів його подальшого розвитку на основі формування стратегії розвитку. На основі обробки результатів анкетування планується узагальнити слабкі і сильні сторони розвитку університету, його можливості і загрози. У разі необхідності Ви можете ознайомитись з результатами анкетування, отримати їх та використовувати при подальшій участі у її реалізації.

**Інструкція.** Відповідаючи на питання, намагайтеся бути щирими. Просимо Вас, ретельно читати кожне питання анкети, яке оцінюється від 1 до 4 балів.

Зауважимо, що усі результати проведеного анкетування будуть відображатись анонімно!  
Дякуємо за співпрацю!

### **1. Назва підрозділу**

### **2. Напрямок оцінювання**

*Міжнародна діяльність*


### **3. Досвід роботи у даному напрямі дослідження**

### **4. Досвід роботи в університеті**

### **5. Чи розумієте Ви місце і роль стратегії університету для розвитку оцінюваного напрямку?**

1 бал – зовсім не розумію	2 бали – частково розумію	3 бали – добре розумію	4 бали – відмінно розумію

### **6. Як ви оцінюєте рівень забезпечення привабливості, іміджу і репутації університету у сфері міжнародного співробітництва?**

1 бал – не знаю	2 бали - ні	3 бали – частково	4 бали - так

### **7. Як ви оцінюєте розуміння керівництвом необхідних змін в університеті щодо нових викликів у сфері міжнародної діяльності університету?**

1 бал – не знаю	2 бали - ні	3 бали – дуже рідко	4 бали – дуже часто
-----------------	-------------	---------------------	---------------------

--	--	--	--

**8. Чи сформована в університеті система цінностей та стратегічних пріоритетів у сфері міжнародної діяльності?**

1 бал – не знаю	2 бали - ні	3 бали – частково	4 бали – так в повному обсязі

**9. Як ви оцінюєте відсутність / наявність внутрішньо університетської культури щодо міжнародного співробітництва?**

1 бал – не знаю	2 бали - ні	3 бали – так але не ефективна	4 бали – так

**10. Який рівень визначеності цільових груп споживачів діяльності (послуг) університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**11. Який рівень співпраці університету з організаціями – ключовими міжнародними партнерами?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**12. Як ви оцінюєте рівень інтеграції між відділом міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**13. Як ви оцінюєте рівень комунікації між відділом міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**14. Як ви оцінюєте наявність / відсутність бачення у викладачів реальних результатів участі у міжнародних проектах?**

1 бал – не знаю	2 бали – взагалі не має впливу	3 бали – має частковий вплив	4 бали – суттєво впливає

**15. Чи існує в університеті система навчання та розвитку персоналу, задіяного у сфері міжнародного співробітництва?**

1 бал – ні	2 бали – так, але неефективна	3 бали – так, але не приносить високого результату	4 бали – так і приносить високий результат

**16. Як ви оцінюєте рівень зацікавленості у розвитку міжнародного співробітництва Інститутами і кафедрами університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**17. Як ви оцінюєте потенціал розвитку міжнародного співробітництва в університеті?**

1 бал – не знаю	2 бали - низький	3 бали – високий, який повністю не реалізується	4 бали – високий, який повністю реалізується

**18. Як ви оцінюєте рівень цілепокладання у сфері міжнародного співробітництва в університеті?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

--	--	--	--

**19. Як ви оцінюєте рівень кваліфікації персоналу, залученого у міжнародну діяльність університету?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

Дата проведення анкетування «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.



## **АНКЕТА**

Шановний добродію! Запрошуємо Вас взяти участь у проведенні анкетування. Анкетування проводиться з метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів та конкретних заходів його подальшого розвитку на основі формування стратегії розвитку. На основі обробки результатів анкетування планується узагальнити слабкі і сильні сторони розвитку університету, його можливості і загрози. У разі необхідності Ви можете ознайомитись з результатами анкетування, отримати їх та використовувати при подальшій участі у її реалізації.

**Інструкція.** Відповідаючи на питання, намагайтеся бути щирими. Просимо Вас, ретельно читати кожне питання анкети, яке оцінюється від 1 до 4 балів.

Зауважимо, що усі результати проведеного анкетування будуть відображатись анонімно!  
Дякуємо за співпрацю!

### 1. Назва підрозділу

### 2. Напрямок оцінювання

науково-дослідна діяльність


### 3. Досвід роботи у даному напрямі

### 4. Досвід роботи в університеті

### 5. Чи розумієте Ви місце і роль стратегії університету для розвитку науково-дослідної діяльності?

1 бал – зовсім не розумію	2 бали – частково розумію	3 бали – добре розумію	4 бали – відмінно розумію

### 6. Як ви оцінюєте рівень привабливості, іміджу і репутації університету у сфері науково-дослідної діяльності?

1 бал – низький	2 бали - середній	3 бали – вище середнього	4 бали – високий

### 7. Як ви оцінюєте дії керівництва щодо необхідності змін в університеті стосовно нових викликів у сфері науково-дослідної діяльності?

1 бал – відсутні	2 бали – не системні	3 бали – системні	4 бали – ефективні

**8. Як ви оцінюєте роботу з аналізу та прогнозування ринку наукових розробок?**

1 бал – не проводиться	2 бали – частково проводиться	3 бали – проводиться	4 бали – проводиться, має результат

**9. Як ви оцінюєте відсутність / наявність внутрішньо університетської культури щодо здійснення науково-дослідної діяльності?**

1 бал – не знаю	2 бали - відсутня	3 бали – наявна, але не ефективна	4 бали – наявна

**10. Який рівень комерціалізації науково-дослідної діяльності?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**11. Який рівень співпраці університету з засобами масової інформації щодо висвітлення результатів науково-дослідної діяльності?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**12. Який рівень співпраці університету з роботодавцями щодо проведення дослідницько-проектних робіт?**

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

**13. Як ви оцінюєте рівень інтеграції між науково-дослідним відділом,**

***Інститутами та кафедрами університету?***

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

***14. Як ви оцінюєте рівень комунікації між науково-дослідним відділом, Інститутами та кафедрами університету?***

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

***15. Як ви оцінюєте рівень залучення студентів до науково-дослідної та проектної діяльності?***

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали – прийнятний	4 бали - високий

***16. Як ви оцінюєте ефективність інструменту оцінки (рейтингової системи) професорсько-викладацького складу?***

1 бал – не знаю	2 бали – взагалі не має впливу	3 бали – має частковий вплив	4 бали – суттєво впливає

***17. Як ви оцінюєте результати виконання професорсько-викладацького складу науково-дослідної та проектної діяльності?***

1 бал – незадовільно	2 бали – задовільно	3 бали – добре	4 бали - відмінно

***18. Як ви оцінюєте рівень технічного забезпечення науково-дослідної роботи?***

1 бал – критичний	2 бали – низький	3 бали –	4 бали - високий

		прийнятний	

**19. Оцініть основні критерії ефективності науково-дослідної роботи (НДР) в університеті (кількість публікацій в міжнародних наукометричних базах, монографій, цитувань, авторських свідоцтв, винаходів, патентів, підписаних угод, підтриманих проектних пропозицій і т. ін.), розмістивши зазначені результати НДР згідно пріоритетів**

1 бал – без значення	2 бали – бажано	3 бали – важливо	4 бали – дуже важливо

Дата проведення анкетування « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Додаток Б

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

**Стратегія**  
**розвитку університету**  
*(концепція)*

**Робоча група:**

проф. Полянська А.С.  
доц. Васильченко Г.В.  
доц. Степанюк Г.С.  
доц. Вербовська Л.С.  
доц. Кушлик О.Ю.  
доц. Ріщук Л.І.  
доц. Тараєвська Л.С.  
доц. Тимошенко Д.В.

м. Івано-Франківськ  
2019 рік

## Передмова

Зміни в суспільстві вимагають забезпечення належного підґрунтя для їх реалізації. Освіта є тим визначальним фактором розвитку, що готує ідеологічні драйвери поступу та суб'єктів управління, здатних ці ідеї реалізувати. Світ функціонує у цифровій економіці, що визначає інноваційні пріоритети сучасності. Україна, яка прагне наблизитись до цих пріоритетів, повинна створити умови для їх формування і реалізації. Нові цілі формують нові стратегії. І це стосується усіх сфер та напрямів розвитку закладів вищої освіти (ЗВО).

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (ІФНТУНГ), надалі Університет, є базовим вищим навчальним закладом нафтогазового профілю України, утворений у 1967 році на базі загально технічного факультету Львівського політехнічного інституту, Даний ЗВО є інтелектуалізованою платформою, яка покликана на основі об'єднання зусиль, досвіду, навиків, здобутків науковців, студентів та усіх зацікавлених сторін сформуванню пріоритети сучасної наукової та освітньої діяльності та забезпечити їх ефективне досягнення.

Розроблення стратегії (концепції) – документа, який охоплює різні сфери та напрями діяльності університету, базується на відповідях на три ключових питання:

Чому потрібна стратегія?

Для кого вона розробляється?

Як стратегія дозволить кожній зацікавленій особі чи організації побачити його унікальність, зрозуміти, що потрібно робити для продукування якісних освітніх послуг, які можливості для розвитку є сформованими в університеті, які переваги та перспективи відкриваються як перед студентами, так і перед викладачами у стінах даного університету?

Сьогодні розробка та реалізація стратегії Університету, як центру навчання, наукової діяльності та трансферу знань й інновацій є необхідною передумовою ефективного управління ЗВО. Основними стейкхолдерами Університету, які залучені до співпраці і мають значний вплив на його розвиток є:

- Університет в особі адміністрації, структурних підрозділів та працівників;
- роботодавці, які є потенційними споживачами кваліфікованих спеціалістів;
- студенти, які навчаються в університеті та є активними учасниками організації освітнього процесу у ньому;
- держава, яка виступає замовником здобувачів спеціальностей в університеті та забезпечує фінансування їх підготовки;
- вітчизняні та міжнародні організації, що зацікавлені у підготовці спеціалістів та результатах наукових досліджень та розробок.

## 1. МІСІЯ, ЦІННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

### Наше бачення (ВІЗІЯ):

ІФНТУНГ - унікальний на теренах України та визнаний науковою спільнотою дослідницький університет з високим рівнем підготовки фахівців та потенціалом проведення науково-дослідної роботи в нафтогазовій галузі та суміжних секторах економіки, що інтегрується у світовий освітній, науковий і культурний простір та відкритий до співпраці, креативних ідей, інноваційних проєктів, розвитку студентів, науково-педагогічних працівників та співробітників відповідно до сучасних потреб суспільства та вимог зацікавлених сторін

### Наша місія:

Діяльність ІФНТУНГ направлена на:

- підготовку висококваліфікованих фахівців для потреб ПЕК та сталого розвитку;
- наближення освітнього процесу до сучасних потреб на засадах неперервної, індивідуальної та дуальної освіти;
- здійснення діяльності у національному та міжнародному освітньо-науковому просторі;
- забезпечення розвитку потенціалу студентів, науково-педагогічних працівників, співробітників та можливостей їх самореалізації у процесі спільної наукової, інноваційної та організаційної діяльності;
- забезпечення якості інфраструктури та створення комфортних умов для навчання та роботи;
- гармонізацію зусиль освіти, науки, бізнесу, влади, громади для підвищення конкурентоспроможності та якості підготовки фахівців.

### Наші цінності:

- гнучкість освітньої діяльності;
- готовність до змін;
- відкритість, співпраця та партнерство;
- професіоналізм;
- креативність та інноваційність;
- полікультурність;
- корпоративність та соціальна відповідальність;
- збереження та розвиток традицій;
- демократія, національна свідомість та активна громадська позиція;
- вимога якості, справедливості та ефективності освітньої та наукової діяльності.

## 2. РЕАЛІЗАЦІЯ МІСІЇ ЗАБЕЗПЕЧУЄТЬСЯ ЗАВДЯКИ СТРАТЕГІЧНИМ ЦІЛЯМ:

5. Створення передумов для проведення високоякісних фундаментальних та науково-прикладних досліджень, спрямованих на вирішення пріоритетних завдань розвитку вітчизняного паливно-енергетичного комплексу та регіону шляхом:

- поглиблення та розширення напрямів здійснення фундаментально – прикладних досліджень відповідно до пріоритетів галузевого розвитку;
- участь у науково-проектній діяльності за рахунок бюджетного фінансування, а також із залученням стейкхолдерів;
- створення передумов для комерціалізації результатів наукових досліджень;
- розвиток напрямів комерціалізації наукових досліджень;
- використання науково-дослідного потенціалу для вирішення безпекових, екологічних, техногенних та соціально-економічних проблем розвитку регіону та країни;
- розвиток наукового співробітництва, кооперації та партнерства університету з вітчизняними та зарубіжними науковими організаціями;
- розвиток науково педагогічного потенціалу Університету;
- підтримання ініціатив, які стосуються досліджень і трансферу інтелектуальних знань, а також ефективної співпраці зі бізнесом, українськими й закордонними освітніми і науковими центрами.

6. Організація діяльності щодо надання якісних освітніх послуг із врахуванням потреб національного господарства, вітчизняного паливно-енергетичного комплексу, регіональних підприємств, організацій та кон'юнктури ринку праці шляхом:

- підвищення якості освітніх послуг;
- підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності;
- організації гнучкості навчального процесу;
- розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників;
- забезпечення особистісного та професійного зростання студентів;
- покращення системи зв'язків з роботодавцями та випускниками;
- організації системного використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі;
- доступного та якісного навчального та методичного забезпечення надання якісних освітніх послуг;
- створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на надання якісних освітніх послуг.



*7. Розвиток, розширення та зміцнення міжнародних зв'язків і авторитету Університету у світовому співтоваристві, подальше підвищення конкурентоспроможності Університету на міжнародній арені шляхом:*

- формування ефективної мультикультурної системи міжнародної академічної мобільності, здатної сприяти ефективній реалізації статутних завдань у межах повного наукового та освітнього циклів;

- підвищення конкурентоспроможності Університету та його структурних підрозділів на міжнародній арені;

- підвищення привабливості Університету для іноземних студентів, науковців, викладачів та адміністративного персоналу партнерських ЗВО та науково-дослідних установ;

- розвитку міжнародної співпраці у сфері освіти та науки відповідно до світових Стандартів;

- розробки сучасних навчальних та науково-дослідних програм, привабливих для іноземних студентів, науковців, науково-педагогічного та адміністративного персоналу;

- ефективної інтеграції науковців Університету у міжнародне дослідницьке Співтовариство задля підвищення якості їх наукових досліджень та викладання;

- підвищення міжнародної мобільності у навчанні та наукових дослідженнях;

- розробки та реалізації проектів за фінансового сприяння фондів Європейського Союзу, США, Канади та інших країн.

*8. Сприяння пробудженню у здобувачів першого, другого та третього освітнього рівнів освіти духу новатора, дослідника й лідера, прищепленню молоді усвідомленого розуміння відповідальності перед собою, колективом, суспільством за свою професійну діяльність та дотримання засад етики і моралі.*

### **3. ЗАВДАННЯ У РОЗРІЗІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **У сфері надання освітніх послуг**

Формування стандарту внутрішньо університетської культури щодо надання освітніх послуг.

Організація агітаційно-роз'яснювальної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах та коледжах.

Участь у виставках, конкурсах, ярмарках, презентаціях.

Проведення днів відкритих дверей та інших масових заходів.

Підвищення рівня автоматизації навчального процесу.

Підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення навчального процесу.

Підтримка інформаційного іміджу освітніх послуг.

Активізація маркетингової діяльності щодо визначення цільових груп споживачів освітніх послуг, аналізу та прогнозування ринку праці.

Розробка мотиваційної системи для працівників та студентів.

Диверсифікація академічної діяльності шляхом запровадження освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та потребам національного господарства.

Залучення роботодавців до формування робочих навчальних планів спеціальностей.

Стимулювання пізнавальної діяльності студентів за допомогою активних методів і форм навчання (лекція-візуалізація, лекція «проблемне викладення», кейси, ділові ігри, круглий стіл, навчальна дискусія, технології ігрофікації).

Обмін освітніми та управлінськими технологіями між ЗВО.

Підвищення активності участі студентів у конференціях, олімпіадах, конкурсах і т.п.

Підвищення рівня затребуваності випускників.

Заохочення студентів та викладачів до дистанційного навчання, ІПО, дуальної освіти, неформального навчання.

Супровід (фіксація) досягнень (конференції, олімпіади, круглі столи і т.п.) студента протягом всього навчального періоду.

Формування компетенцій, навиків, вмінь у студентів відповідно до вимог ринку.

Формування платформи для отримання знань та повноцінного розважального навчально-тренінгового комплексу.

Формування сучасного простору для позанавчальної діяльності студентів (коворкінгу).

Використання реальних проблемних ситуацій наданих роботодавцями як кейси у навчальному процесі.

Створення фонду випускників університету.

Забезпечення навчального процесу сучасною літературою .

Забезпечення сприятливих умов для професійної самореалізації професорсько-викладацького складу.

Створення ефективної системи стажування науково педагогічних кадрів та обмін досвідом.

### **У сфері наукової діяльності**

Участь в організації та виконанні науково-дослідних, в тому числі держбюджетних тем Університету.

Виконання науково-дослідних комерційних замовлень, а також інших науково-дослідних робіт на замовлення підприємств, установ, організацій.

Здійснення наукових досліджень згідно затвердженого плану виконання науково-дослідних робіт.

Організація та проведення науково-практичних конференцій Університету, в тому числі студентських.

Організація та проведення наукових семінарів щодо результатів дисертаційних досліджень та інших заходів наукового характеру.

Організація та моніторинг науково-дослідної роботи аспірантів, докторантів, здобувачів, їх консультативно-інформаційне та ресурсне забезпечення.

Залучення студентства до науково-дослідних робіт.

Організація та проведення олімпіад та конкурсів студентських робіт щодо інноваційної діяльності та актуальної проблематики соціально-економічного розвитку у різних галузях економіки.

Створення та забезпечення діяльності тимчасових колективів та робочих груп зі складу молодих науковців області за сферами наукових інтересів.

Організація зустрічей, лекцій провідних науковців з молоддю, зацікавленою аудиторією.

Організація видавництва результатів наукових фундаментально-прикладних досліджень, а також навчально-методичної літератури (монографії, наукові статті, навчальні посібники, методичні вказівки тощо).

Організація і проведення презентацій наукових розробок, результатів наукових досліджень та їх практичних впроваджень.

Допомога при реєстрації «ноу-хау», при патентуванні права на винахід, науковий зразок.

Формування бази даних впроваджень результатів наукових досліджень у виробництво з метою її використання молодими науковцями та підняття рівня їх обізнаності.

Забезпечення комерціалізації результатів наукових досліджень, техніко-технологічних розробок та впровадження їх у виробництво.

Організація використання результатів наукових досліджень в навчальному процесі Університету.

Активізація міждисциплінарних наукових досліджень.

Розвиток нових наукових напрямків та їх комерціалізація за рахунок партнерства з бізнесом, галуззю, громадами.

Залучення коштів для наукових досліджень через систему грантів, благодійних фондів з державних і приватних коштів.

Активізація науково-технічного співробітництва між Університетом і бізнес-партнерами.

Активізація науково-технічної кооперації між Університетом, зарубіжними партнерами, галузевими структурами, бізнес-структурами та громадами.

Активізація підготовки наукових кадрів для ЗВО на базі наукового ступеня доктора філософії.

Активізація участі науковців Університету у дослідженнях в рамках наукових міжнародних обмінів і стажувань.

Просування університетських наукових видань до міжнародних науково-метричних.

## У сфері міжнародної діяльності

Розроблення спільних із зарубіжними партнерами навчальних програм і матеріалів.

Участь в міжнародних програмах обміну студентами.

Розроблення міжнародних програм спільних/подвійних дипломів, а також сертифікаційних програм для підготовки фахівців.

Акредитація навчальних програм у міжнародних та національних агентствах з акредитації освітніх послуг.

Узагальнення відомостей про можливості участі в міжнародних програмах академічної мобільності та мотивація науково-педагогічних працівників до неї.

Регулярне проведення дослідження ефективності використання можливостей партнерства Університету з вітчизняними та іноземними дослідницькими навчальними закладами, науковими установами та підприємствами.

Розроблення комплексної моделі організації та розвитку активних літніх шкіл та їх проведення разом з університетами-партнерами із залученням іноземних студентів.

Налагодження співробітництва із зарубіжними та вітчизняними організаціями залучення іноземних студентів, зокрема з Українським державним центром міжнародної освіти Міністерства освіти і науки України.

Використання освітніх можливостей, що надаються посольствами іноземних країн.

Визначення критеріїв вибору типів програм підготовки бакалаврів і магістрів, що передбачені Міжнародною стандартною класифікацією освіти.

Розроблення навчальних програм та методичних матеріалів англійською мовою.

Диверсифікація обсягів та видів послуг, що пов'язані із здобуттям післядипломної освіти, іноземним громадянам в Україні.

Визначення глобальних та фахових компетенцій для кожної навчальної дисципліни та впровадження навчальних програм з міжнародним визнанням.

Розвиток співробітництва Університету з іноземними кадровими агентствами щодо працевлаштування випускників, проходження практики студентами в іноземних компаніях та міжнародних організаціях.

Розширення практики залучення іноземних викладачів до навчального процесу в Університеті.

Забезпечення доступності світових освітніх та наукових ресурсів через Інтернет.

Обґрунтування політики використання іншомовних навчально-методичних праць в інтересах розвитку компетенцій студентів, викладачів та дослідників Університету.

Популяризація використання можливостей науково-технічної бібліотеки для вивчення іноземних джерел.

Створення, участь та розвиток дослідницьких мереж для проведення регулярних міжнародних конференцій та інших заходів за участю іноземних учасників та залучення студентів та аспірантів до цього; проведення міжнародних,

всеукраїнських та регіональних студентських олімпіад і конкурсів студентських наукових робіт; розвиток зв'язків з міжнародними студентськими організаціями; участь Університету та науково-педагогічних працівників у міжнародних дослідницьких та фахових мережах.

### **У сфері студентського самоврядування**

Координація роботи усіх студентських організацій Університету, покращення взаємодії та взаємодопомоги між цими організаціями, підвищення корпоративної культури в Університеті.

Підвищення рівня комунікації та взаємовідносин адміністрації із студентськими організаціями Університету.

Підготовка і реалізація заходів, спрямованих на розв'язання соціально-економічних, освітніх, культурних, правових та інших проблем студентів Університету.

Розпорядження коштами та іншим майном, що знаходяться на його балансі.

Забезпечення дотримання прав та інтересів студентів, сприяння виконанню студентами своїх обов'язків; порушення проблеми студентів перед адміністрацією Університету.

Сприяння формуванню у студентів Університету патріотичних почуттів, поваги до України, рідного міста та альма-матер, а також почуттів національної свідомості та гідності.

Сприяння навчальній діяльності студентів, залучення їх до науково-дослідної роботи, підвищення якості навчання.

Сприяння поліпшенню умов проживання й відпочинку студентів, організація та координація роботи органів студентського самоврядування в гуртожитках та студентських містечках.

Залучення студентів до активної участі у розбудові української національної демократичної соборної держави та становлення громадянського суспільства.

Участь у вирішенні питань міжнародного обміну студентами.

Спільно з відповідними службами вищих навчальних закладів сприяння забезпеченню інформаційної, правової, психологічної, фінансової, юридичної та іншої допомоги студентам.

Участь у розподілі стипендіального фонду, роботі стипендіальних комісій.

Створення різноманітних студентських гуртків, наукових товариств, творчих об'єднань, центрів, клубів за інтересами.

Залучення студентів до художньої самодіяльності, організація і проведення вечорів посвяти у студенти, випускних вечорів, днів факультетів і інститутів та інших заходів, що носять корпоративно-виховний характер.

Участь у зарахуванні та відрахуванні студентів, переведенні з контрактної форми навчання на бюджетну.

Залучення студентів до трудової діяльності у вільний від навчання час спільно з деканатами факультетів, дирекціями інститутів, адміністрацією Університету.

Залучення студентів у вільний від навчання час до участі в громадських роботах щодо благоустрою території Університету та студентських гуртожитків.

Пропаганда здорового способу життя, безпечної поведінки, запобігання вчиненню студентами правопорушень, вживання ними алкоголю, наркотиків, паління.

Інформування студентів про рішення адміністрації, Вченої ради Університету.

Інші завдання, що не суперечать чинному законодавству України, Статуту Університету та цьому Положенню про студентське самоврядування.

#### **4. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ**

Відповідно до п. Закону України «Про вищу освіту», що надає ЗВО можливість самостійно визначати напрями і шляхи розвитку формування та реалізація стратегії розвитку університету на період 2020-2030 рр. здійснюється відповідно прийнятих на рівні університету нормативних актів, зокрема:

1. Закону України «Про вищу освіту».

2. Закону України «Про освіту».

2 Статуту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, прийнятого Вченою радою університету 27.12.2017 (протокол № 13/583), погодженого конференцією трудового колективу 27.12.2017 р., затвердженого і зареєстрованого у МОН України 18.01.2019 № 18; відповідним рішенням Вченої ради ІФНТУНГ.

3 Наказу від 09 жовтня 2019 року № 266 «Про затвердження Організаційної структури ІФНТУНГ».

4 Комунікаційної стратегії університету на 2018-2020 рр., затверджена Наказом № 166 від 2 травня 2018 р.

5 Стратегії інтернаціоналізації Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2022 року затверджена Наказом № 141 від 20.05.2019 р.

6 Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність та Положення про порядок конкурсного відбору за програмами академічної мобільності ІФНТУНГ, затверджених наказом ректора №193 від 27.07.2018 р.

7 Тимчасового положення про організацію освітнього процесу в ІФНТУНГ (редакція від 25.02.2019 р.), додаток до наказу № 60 від «25» лютого 2019 р.

8 Положення про порядок перезарахування навчальних дисциплін та визначення академічної різниці (редакція від 25.02.2019 р.) (зміни від 01.11.2019 р), додаток до наказу № 59 від « 25 » лютого 2019 р.

9 Положення про підготовку магістрів в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу (редакція від 06.03.2018 р.), введеного в дію наказом ректора ІФНТУНГ від «06» березня 2018 р. № 47

10 Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу (20.06.2017 р.) , затвердженого Вченою радою ІФНТУНГ

31 травня 2017 р., протокол № 05/575 ,введено в дію наказом ректора ІФНТУНГ від 20 червня 2017 р. № 98

11 Положення щодо надання студентам окремих платних освітніх послуг (01.02.2017 р.), введеного в дію наказом ректора ІФНТУНГ від «20» 02. 2017 р., № 24

12 Порядку використання коштів для надання матеріальної допомоги і заохочення студентів (01.02.2017 р.), затвердженого рішенням вченої ради ІФНТУНГ від «01» лютого 2017 р., протокол № 01/571 введено в дію наказом ректора від «03» лютого 2017 р., № 10

13 Правил виплати стипендії студентам, аспірантам і докторантам (01.02.2017 р.), затвердженого рішенням вченої ради ІФНТУНГ від «01» лютого 2017 р., протокол № 01/571 введено в дію наказом ректора від «03» лютого 2017 р., № 10

14 Змін до Правил виплати стипендії студентам, аспірантам і докторантам (від 02.03.2017 р., від 15.05.2017 р., від 19.09.2017 р., від 28.12.2017 р., від 12.07.2018 р., від 26.02.2019 р.), введених в дію наказом ректора від 02.03. 2017 р., № 34

15 Положення про порядок проведення екзаменів та диференційованих заліків (в редакції від 29.10.2015 р.), (скорегованого, що введено в дію наказом від 01.12.2011р. №129 відповідно до ухвали вченої ради університету від 30.11.2011 р., протокол №11/507), схваленого методрадою університету 29.10.2015 року (протокол № 10)

16 Положення про університетську групу аналізу навчального процесу (в редакції від 29.10.2015 р.), схваленого методрадою університету 29.10.2015 року (протокол № 10)

17 Положення про відпрацювання студентами навчальних занять, що передбачені чинними навчальними планами (13.10.2015 р.)

18 Положення про дистанційне навчання в ІФНТУНГ (2015)

19 Етичного кодексу викладача та студента (введений в дію з 15.10.2012 р.), затвердженого конференцією трудового колективу, протокол № 1 від 06 вересня 2012 року

20 Інших нормативно-правових актів Університету, розміщені на сайті <https://www.nung.edu.ua/>.

## 5. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

Реалізація стратегії розвитку університету базується на комплексному використанні власної ресурсної бази, інформацію про яку можна знайти на окремих сайтах сторінки Університету , зокрема:

Матеріально-технічна база: *посилання на сайт*

Навчально-методичне забезпечення: *посилання на сайт*

Бібліотека : <https://www.nung.edu.ua/department>)

Професорсько-викладацький склад: *посилання на сайт*

Бізнес-інкубатор: *посилання на сайт*

Лабораторія інноваційних досліджень в економіці: *посилання на сайт*

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нафтогазовий науково-технологічний парк» : *посилання на сайт*

Інші лабораторії, обладнання, центри.....

## Додаток В

## SWOT-аналіз ІФНТУНГ (Напрямок: Освітні послуги)

<b>Сильні сторони</b> освітньої діяльності у ІФНТУНГ (S)	<b>Слабкі сторони</b> освітньої діяльності у ІФНТУНГ (W)
Розуміння місця і ролі стратегії університету для розвитку освітніх послуг (S1)	Частково сформована внутрішньо університетська культура щодо надання освітніх послуг (W1)
Достатній рівень забезпечення привабливості, іміджу і репутації університету у сфері надання освітніх послуг (S2)	Низький рівень співпраці університету з засобами масової інформації (W2)
Достатній рівень комунікації навчального відділу з Інститутами і кафедрами (S3)	Низький рівень визначеності цільових груп споживачів (освітніх послуг) університету (W3)
Високий рівень готовності персоналу навчального відділу до розвитку (S4)	Частково сформована в навчальному відділі система цінностей та пріоритетів (W4)
Достатній рівень кваліфікації персоналу (S5)	Низький рівень інтеграції навчального відділу з Інститутами і кафедрами (W5)
Розроблена та функціонує система управління якістю університету відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 ( S6 )	Низький рівень автоматизації навчального процесу ( в т.ч. зменшення паперової роботи) (W6)
Високий рівень диверсифікації академічної діяльності (S7)	Недостатній рівень матеріально – технічного забезпечення навчального процесу (W7)
Інтуїтивне розуміння багатьма викладачами життєвої потреби переходу до нового підходу до підготовки фахівця на основі розвитку компетентності (S8)	Високий рівень формалізації навчального процесу згідно нормативних документів (W8)
Стимулювання пізнавальної діяльності студентів за допомогою активних методів і форм навчання (лекція-візуалізація, лекція «проблемне викладення», кейси, ділові ігри, круглий стіл, навчальна дискусія, технології ігрофікації) (S9)	Низький рівень інтеграції між центром міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університету (W9)
Наявність мотиваційних чинників для навчання студентів (S10)	Недостатній рівень роботи з аналізу та прогнозування ринку праці (W10)
Наявна / відсутня психологічна підтримка студентів, ППС (S11)	Низький рівень фінансування навчально-видавничої діяльності (W11)
Використання різних способів контролю знань та практичних навиків у студентів (S12)	Низький рівень заробітної плати професорсько-викладацького складу та інших працівників (W12)
Високий рівень розробки навчально-методичних матеріалів в електронному вигляді (слайд-лекції, відео-лекції та ін.) (S13)	Низький рівень вмотивованості працівників (W13)
Наявність електронної бібліотеки та постійне наповнення навчально-методичними матеріалами (S14)	Високий рівень завантаженості викладача додатковими обов'язками (W14)
Виконання держзамовлень (S15)	Низький рівень відстеження і оплати понаднормової роботи ППС та інших працівників університету (W15)
Збільшення ліцензійного обсягу бакалаврів	Постійні зміни потреби в компетенціях у зв'язку



(S16)	з техніко-технологічних прогресом, що потребує постійного оновлення РУП-ів та ОПП (W16)
Збільшення ліцензійного обсягу магістрів (S17)	Інтуїтивне педагогічне відчуття невдоволення (справедливе) активних студентів відсутністю компетентнісного підходу і, відповідно, слабкою конкурентоспроможністю випускника (W17)
	Низький рівень бачення студентами реальних результатів освіти (W18)
	Наявне діловодство не супроводжує студента по всій траєкторії навчання, а несе контрольну функції (W19)
	Рівень використання інформаційних технологій в навчальному процесі (W20)
<b>Можливості посилення освітньої діяльності у ІФНТУНГ (О)</b>	<b>Загрози розвитку освітньої діяльності у ІФНТУНГ (Т)</b>
Збільшення рівня співпраці університету з роботодавцями (O1)	Відсутність чіткої державної стратегії розвитку освіти (T1)
Співпраця університету з засобів масової інформації (рекламно-інформаційна діяльність) (O2)	Дефіцит державного фінансування (T2)
Підвищення рівня співпраці університету з організаціями – ключовими партнерами (O3)	Несприятлива демографічна ситуація ( T3)
	Зниження якості шкільної освіти (T4)
Посилення фінансового впливу з боку держави (пріоритетні програми, в число яких входить і освіта) (O4)	Посилення умов конкуренції серед ВНЗ за абітурієнта( T5)
Можливість багатоканального фінансування (O5)	Посилення умов конкуренції серед ВНЗ за позиціонування через можливу політику держави потенційного скорочення кількості ВНЗ (T6)
Підвищення якості шкільної освіти (O6)	Загроза розвитку альтернативної вищої освіти та бізнес-освіти ( T7)
Підвищення рівня психолого-педагогічної підготовки ПВС (O7)	Зміна ринку споживачів (T8)
Підвищення рівня науково-методичної підготовки ПВС (O8)	
Створення сприятливих умов для професійної самореалізації ПВС (O9)	
Створення сучасного інформаційно-технічного середовища для навчання (O10)	
Різноманітність технологій розвитку компетенцій студента (O11)	
Зростання потреби в безперервному навчанні – навчанні протягом усього життя (O12)	
Існування в суспільстві високої соціальної мотивації до здобуття вищої освіти (O13)	
Ріст реального попиту на якісні освітні послуги (O14)	

Рівень співпраці з випускниками (кількість учасників Фонду випускників, кількість благодійних внесків) (O15)	
Ефективні партнерські відносини з регіональними структурами, профільним структурами НГК (O16)	
Наявність технологічних виробництв в регіоні як база для освітніх послуг ( O17)	
Обмін освітніми і управлінськими технологіями між ВНЗ (O18)	
Залучення споживачів-роботодавців до розробок навчальних курсів, що дозволить зменшити розрив між отриманою освітою випускника і вимогами професійної діяльності (O19)	
Отримання додаткової спеціальності «Військове...» (O20)	
Ефективного використання часу навчання (розвиток технології активного навчання) (O21)	
Зростання сертифікованих навчальних дистанційних курсів (O22)	
Формування платформи для отримання знань та повноцінного розважального навчально-тренінгового комплексу (O23)	
Формування сучасного простору для позанавчальної діяльності студентів (коворкінгу) (O24)	
Інформатизація освітніх і наукових технологій ( O25)	
Використання методів і засобів моніторингу ринку праці (O26)	

## Додаток Г

## Матриця SWOT-аналізу ІФНТУНГ (Напрямок: Освітні послуги)

Тип стратегії	Шифр проблеми	SWOT-стратегії (стратегічні альтернативи)
SO-стратегії	S5, S8 -O7, O8, O9, O18	Розвиток потенціалу науково педагогічних працівників
	S5, S8,S9,S10, S12,S13,S14 – O10,O 25, O11, O18, O21	Підвищення якості освітніх послуг
		Підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності
	S5,S8,S10,S 11 – O7, O11,O23,O24	Забезпечення особистісного та професійного зростання студентів
	S5 ,S7 – O1, O3,O26	Диверсифікація академічної діяльності
ST-стратегія	S5, S13, S9 – T5, T6	Підвищення якості освітніх послуг
	S5, S7, S15 – T1	Стратегія фінансування
	S7-T5, T6	Підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності
WO-стратегія	W1, W7, W13, W11 – O4, O5, O16	Створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на надання якісних освітніх послуг
	W3,W7 – O1,O16 O17, O19	Покращення системи зв'язків з роботодавцями та випускниками
WT-стратегія	W2, W10-T5, T6	Підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності
	W6, W8, W19, W20 – T7	Гнучкість навчального процесу

## Додаток Д

## Загальні перспективи розвитку університету на основі стратегічних цілей та напрямків їх імплементації

Стратегічні цілі	Завдання / дії	Система виміру (показники)
Підвищення якості освітніх послуг	Формування стандарту внутрішньо університетської культури щодо надання освітніх послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стандарт внутрішньо університетської культури щодо надання освітніх послуг</li> </ul>
	Стимулювання пізнавальної діяльності студентів за допомогою активних методів і форм навчання (лекція-візуалізація, лекція «проблемне викладення», кейси, ділові ігри, круглий стіл, навчальна дискусія, технології ігрофікації)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість дисциплін в яких використовуються інтерактивні методи навчання.</li> <li>Кількість аудиторій обладнаних відповідними технічними засобами</li> </ul>
	Обмін освітніми та управлінськими технологіями між ВНЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість укладених договорів з ВНЗ щодо обміну освітніми та управлінськими технологіями.</li> <li>Кількість сучасних технологій, які використовуються в навчальному процесі.</li> </ul>
	Розробка мотиваційної системи для працівників та студентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мотиваційна система для працівників.</li> <li>Мотиваційна система для студентів.</li> </ul>
Підвищення якості освітніх послуг	Диверсифікація академічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість спеціальностей, спеціалізацій, освітньо-професійних програм.</li> </ul>
	Підвищення активності участі студентів у конференціях, олімпіадах, конкурсах і т.п.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість нагород за освітні та поза освітні досягнення студентами.</li> <li>Кількість здобувачів, які здобули призові місця на міжнародних студентських олімпіадах, в II етапі Всеукраїнської студентської олімпіади, в II етапі Всеукраїнського конкурсу студентських робіт приведена до 100 здобувачів денної форми навчання.</li> </ul>
	Підвищення рівня затребуваності випускників	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсоток працевлаштованих студентів</li> </ul>
Підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності	Організація агітаційно-роз'яснювальної роботи В загальноосвітніх навчальних закладах та коледжах	<ul style="list-style-type: none"> <li>Динаміка кількості поданих заяв та зарахованих абітурієнтів за напрямом підготовки бакалавр.</li> <li>Динаміка кількості поданих заяв та зарахованих абітурієнтів за напрямом підготовки магістр.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість здобувачів вищої освіти денної форми навчання на одного науково-педагогічного працівника, який працює за основним місцем роботи.</li> </ul>
	Рекламно інформаційна діяльність у засобах масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість статей, репортажів, інтерв'ю про діяльність в ЗМІ.</li> </ul>
	Участь у виставках, конкурсах, ярмарках, презентаціях	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість ярмарок, виставок та конкурсів, в яких прийняли участь.</li> </ul>
	Проведення днів відкритих дверей та інших масових заходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість проведених заходів</li> </ul>
Організація гнучкості навчального процесу	Заохочення студентів та викладачів до дистанційного навчання, ПО, дуальної освіти	<ul style="list-style-type: none"> <li>Динаміка обсягу набору слухачів в ПО.</li> <li>Динаміка обсягу набору студентів на дистанційну та дуальну форми навчання.</li> <li>Відсоток ОПП забезпечених дистанційними розробками.</li> </ul>
	Зменшення рівня формалізації навчального процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Орієнтація на гнучкі інформаційні методи навчання, які динамічно мінливі вимогам ринку праці</li> </ul>
	Забезпечення навчального процесу сучасною літературою	<ul style="list-style-type: none"> <li>Питома вага забезпечення дисциплін навчально-методичною літературою.</li> <li>Оновлення бібліотечного фонду.</li> </ul>
	Супровід (фіксація) досягнень (конференції, олімпіади, круглі столи і т.п.) студента протягом всього навчального періоду	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність портфоліо для активних студентів.</li> </ul>
Розвиток потенціалу науково педагогічних працівників	Забезпечення сприятливих умов для професійної самореалізації професорсько-викладацького складу	<ul style="list-style-type: none"> <li>кількість здобувачів вищої освіти денної форми навчання, які не менше трьох місяців протягом звітного періоду стажувалися в іноземних та вітчизняних закладах вищої освіти на 100 здобувачів вищої освіти денної форми навчання</li> </ul>
	Створення ефективної системи стажування науково педагогічних кадрів та обмін досвідом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількість науково-педагогічних працівників, які не менше 3-х місяців стажувалися в іноземних та вітчизняних закладах вищої освіти на 100 науково-педагогічних працівників, які працюють у закладі.</li> <li>Кількість відзнак окремих представників ПВС за високі результати роботи.</li> </ul>
	Формування компетенцій, навиків, вмінь у студентів відповідно до	<ul style="list-style-type: none"> <li>Питома вага студентів, що стажуються у вітчизняних та</li> </ul>

Забезпечення особистісного та професійного зростання студентів	вимог ринку	зарубіжних університетах на 100 студентів. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Питома вага студентів, що навчаються за програмою подвійних дипломів на 100 студентів.</li> <li>▪ Кількість студентів, що отримали подвійні дипломи європейського зразка на 100 студентів.</li> <li>▪ Кількість нагород за освітні та поза освітні досягнення студентами.</li> </ul>
	Формування платформи для отримання знань та повноцінного розважального навчально-тренінгового комплексу	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Платформа для отримання знань та повноцінного розважального навчально-тренінгового комплексу.</li> </ul>
	Формування сучасного простору для поза навчальної діяльності студентів (коворкінгу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кількість центрів колективного використання наукового та навчального обладнання.</li> </ul>
Покращення системи зв'язків з роботодавцями та випускниками	Використання реальних проблемних ситуацій наданих роботодавцями як кейси у навчальному процесі	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кількість підприємств – бази практик з якими укладені договори про співпрацю.</li> </ul>
	Залучення роботодавців до формування робочих навчальних планів спеціальностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кількість робочих навчальних планів, узгоджених з представниками роботодавців.</li> </ul>
	Створення фонду випускників університету	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кількість учасників фонду випускників, сума благодійних внесків і кількість профінансованих заходів</li> </ul>
Організація системного використання інформаційно комунікаційних технологій в навчальному процесі	Підвищення рівня автоматизації навчального процесу (в т.ч. зменшення паперової роботи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кількість навчальних платформ, кількість мультимедійних та інтерактивних засобів (щорічно).</li> </ul>
Створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на надання якісних освітніх послуг	Підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення навчального процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Загальна площа навчально-лабораторних приміщень в розрахунку на 1 студента.</li> <li>▪ Кількість персональних комп'ютерів на 1 студента.</li> <li>▪ Питома вага навчально-лабораторних приміщень охоплених Wi-Fi.</li> </ul>
	Підтримка інформаційного іміджу освітніх послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наповненість сайту університету /інститутів (%), наявність інформаційних буклетів, сторінок та груп у соціальних</li> </ul>

	<p>Активізація маркетингової діяльності щодо визначення цільових груп споживачів освітніх послуг, аналізу та прогнозування ринку праці</p>	<p>мережах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Діагностика передумов провадження освітньої діяльності з аналізом внутрішнього середовища з розробкою альтернатив удосконалення</li> <li>▪ Маркетингові дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища національних ЗВО для визначення маркетингової стратегії на ринку освітніх послуг</li> <li>▪ Розробка інноваційної маркетингової програми ЗВО на основі маркетингових досліджень в умовах глобалізації.</li> </ul>
--	--	---