

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням вченої ради ДНУ
від 25.12.2025 р.
протокол № 8

УВЕДЕНО В ДІЮ
наказом ректора ДНУ
від 26 грудня 2025 р. № 407



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара
на 2026-2030 роки

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Місія Університету.....	5
2. Візія Університету.....	7
3. Ключові цінності Університету	7
4. Актуальні виклики та контекст розвитку.....	9
5. Стратегічні та операційні цілі	10
Стратегічна ціль № 1. Забезпечення високоякісної освітньої діяльності	10
Стратегічна ціль № 2. Формування дослідницького та інноваційного Університету.....	11
Стратегічна ціль № 3. Лідерство у формуванні людського капіталу та в регіональному розвитку.....	12
Стратегічна ціль № 4. Стійкість та безпека інфраструктури	13
Стратегічна ціль № 5. Фінансова стабільність.....	13
Стратегічна ціль № 6. Міжнародна інтеграція	14
Стратегічна ціль № 7. Підвищення управлінської ефективності.....	14
Стратегічна ціль № 8. Розроблення комплексної системи соціальних політик.....	15
Стратегічна ціль № 9. Соціальна відповідальність Університету.....	16
Стратегічна ціль № 10. Стратегічні комунікації.....	17
6. Інструменти реалізації цілей.....	18
6.1 Проєктний підхід.....	18
6.2 Партнерство та співпраця.....	18
6.3 Гнучкі механізми адаптації.....	19
6.4 Моніторинг та оцінка ефективності.....	20
6.5 Комунікаційна взаємодія і залучення спільноти.....	21

ВСТУП

Стратегію розвитку Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (далі – Університет) побудовано з урахуванням державної освітньої політики України, пріоритетів Міністерства освіти і науки України та орієнтації на європейський вектор розвитку освіти, науки та інновацій.

Концептуальні положення Стратегії розвитку Університету (Стратегії) відповідають принципам Європейської стратегії для Університетів (European Strategy for Universities), Великої хартії Університетів (Magna Charta Universitatum), Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Стратегічному плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року, Цілям сталого розвитку України та ООН на період до 2030 року та іншим стратегічним документам і політикам, що формують сучасні орієнтири у сфері вищої освіти.

Університет усвідомлює свою відповідальність як інституції, що відіграє ключову роль у посиленні суспільної стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення, формуванні демократичної культури, розвитку критичного мислення та утвердженні академічної свободи.

Університет визначає пріоритетом своєї діяльності створення безпечного освітнього середовища, забезпечення сталості освітнього процесу, подолання освітніх втрат та підтримку здобувачів вищої освіти, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і осіб, які повертаються з-за кордону чи тимчасово окупованих територій. Важливим напрямом є сприяння реінтеграції українців у суспільство через освіту, науку та соціальну адаптацію.

Університет формує стратегічні напрями освітньої, наукової та інноваційної діяльності з урахуванням актуальних викликів сучасності, спрямовуючи фундаментальні та прикладні дослідження на зміцнення

національної безпеки й оборони, глобальні наукові рішення в галузі інформаційно-комунікативних технологій, розвиток людського потенціалу, раціональне природокористування. Орієнтуючись на потреби реального сектора економіки, Університет сприяє трансферу технологій через розбудову стартап-екосистеми із залученням стейкхолдерів.

Університет орієнтується на концепцію навчання впродовж життя, забезпечуючи доступність, інклюзивність та якість освіти для різних вікових і соціальних груп, а також підтримує розвиток компетентностей відповідно до актуальних потреб і перспектив розвитку реального сектора економіки. Особлива увага приділена формуванню національної ідентичності та громадянської свідомості, національно-патріотичному вихованню, утвердженню принципів академічної доброчесності, антикорупційної культури та гендерної рівності.

1. Місія Університету

Місія Університету полягає в **поєднанні освіти, наукових досліджень та інновацій**, розвитку академічних традицій класичного закладу вищої освіти задля формування відповідальних лідерів, здатних забезпечувати сталий розвиток і стійкість держави. Спираючись на гуманістичну спадщину, багатoproфільність і визнані наукові школи, Університет розвиває людський капітал для інноваційної економіки, гармонізуючи природничі й інженерні напрями з гуманітарними та соціально-поведінковими. Через утвердження академічної свободи, студентоцентризму та інтеграцію в європейський освітньо-науковий простір Університет сприяє суспільним трансформаціям та зміцненню демократичних цінностей.

Ключові складники місії

Інтеграція освіти, досліджень і практики. Університет забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти через поєднання академічного навчання, участі в наукових дослідженнях та практичної підготовки, впроваджуючи дуальну форму освіти та розвиваючи співпрацю з підприємствами й організаціями. Наукові дослідження, інноваційні розробки та практичний досвід інтегруються в освітні програми як джерело знань, навичок і сучасних підходів до вирішення комплексних проблем.

Наукова діяльність, інновації та трансфер технологій. Університет формує дослідницьке середовище, у якому поєднано фундаментальні та прикладні дослідження, підтримується участь здобувачів вищої освіти й науковців у наукових проєктах, розвиваються міждисциплінарні команди, лабораторії та центри колективного користування науковим обладнанням, механізми трансферу технологій у реальний сектор економіки й суспільну практику.

Студентоцентризм. Базовим принципом діяльності Університету є сприяння всебічному розвитку здобувачів вищої освіти, їхньому академічному успіхові та кар'єрному старту. Академічна спільнота фокусує особливу увагу на психологічній підтримці студентства, інклюзії, безпеці та соціальній адаптації здобувачів вищої освіти, зокрема із вразливих груп.

Міжнародна співпраця та освітня дипломатія. Університет інтегрується в європейський та світовий освітній і науковий простори, посилюючи міжнародну співпрацю через академічні обміни, спільні освітньо-наукові проекти, програми подвійних дипломів та участь у міжнародних консорціумах і фундаціях.

Формування лідерства для стійкості. Університетська освіта спрямована на розвиток лідерських компетенцій – стратегічного мислення, етичної відповідальності, кризового менеджменту, підприємницької та громадянської активності.

Інклюзивність і доступність. В Університеті забезпечено рівний доступ до якісної освіти, підтримку вразливих груп, навчання впродовж життя, освітні траєкторії адаптовано під індивідуальні освітні цілі та потреби здобувачів вищої освіти.

Соціальна та екологічна відповідальність. Пріоритетами Університету є зелені та стійкі практики в науковій, освітній та господарській діяльності, розвитку інфраструктури. Освіта для сталого розвитку сприяє формуванню наскрізної компетентності та орієнтує на відповідальні дії в інтересах сталого майбутнього.

Академічна доброчесність та етика. Університет формує, впроваджує та підтримує високі стандарти етики у викладанні, наукових дослідженнях і взаємодії зі стейкхолдерами.

2. Візія Університету

Університет є інтелектуальним центром регіону та національним хабом інтеграції науки, освіти, бізнесу й суспільства, простором академічної свободи, інноваційної культури та європейських цінностей. Університет як флагман наукового лідерства забезпечує розвиток наукових шкіл, упровадження інноваційних технологій, комерціалізацію результатів досліджень і трансфер технологій.

Класичний Університет як соціоутворювальна інституція об'єднує навколо академічної спільноти особистостей з високими світоглядними принципами, відданих ідеалам гуманізму та демократичним цінностям, які через суспільний діалог, толерантність та довіру формують національну ідентичність, громадянську свідомість та впливають на розвиток соціальної політики держави.

Університет є простором формування лідерів і відповідальних громадян, здатних до створення знань, інноваційної діяльності та зміцнення сталого розвитку і національної стійкості України в європейському та глобальному контекстах

3. Ключові цінності Університету

Академічна свобода й доброчесність – гарантія свободи викладання, навчання і досліджень за умови дотримання принципів чесності, прозорості й об'єктивності, а також поваги до авторських прав учасників освітнього й наукового процесів.

Відкрита наука – дотримання принципів прозорості, доступності та спільного користування науковими знаннями, відкритого доступу до результатів досліджень, даних і публікацій, сприяння розвитку наукових репозиторіїв і цифрових платформ.

Академічна досконалість – забезпечення високих стандартів освітньої і наукової діяльності.

Інноваційність – відкритість до нових ідей, цифрових рішень і сучасних підходів в освіті, науці та управлінні.

Відповідальність та професійна компетентність – формування особистостей, здатних ухвалювати стратегічні рішення, діяти етично та сприяти сталому розвитку суспільства й держави.

Свобода освітньої траєкторії – повага до індивідуальності кожного здобувача вищої освіти, підтримка його права обирати власний шлях розвитку, отримувати персоналізовану освіту та реалізовувати власні таланти й амбіції в академічному середовищі.

Партнерство та співпраця – синергія з бізнесом, громадою, державою та міжнародною спільнотою задля спільного розвитку та інновацій.

Служіння громаді та суспільству – соціальна відповідальність Університету, яка реалізується через активне використання освітнього, наукового та культурного потенціалу для підвищення стійкості регіону, сприяння його відновленню та сталому розвитку, а також для формування високосвідомого громадянського суспільства.

Інклюзивність і рівні можливості – забезпечення доступу до якісної освіти незалежно від соціального статусу, віку, стану здоров'я чи місця проживання, недопущення будь-якої дискримінації за ознаками національності, релігії, гендерного самовизначення, віку, особливих фізичних потреб, соціального статусу та політичних поглядів.

Соціальна та екологічна відповідальність – сприяння сталому розвитку, збереженню довкілля та формуванню культури відповідального громадянства.

Життестійкість й адаптивність – готовність до змін, здатність ефективно діяти в умовах невизначеності та криз, зберігаючи стратегічний розвиток.

4. Актуальні виклики та контекст розвитку

Безпекові ризики та воєнний контекст. Військова агресія російської федерації проти України спричинила прямі загрози життю та здоров'ю працівників і здобувачів вищої освіти. Руйнування інфраструктури та забезпечення стабільного функціонування Університету в умовах постійної небезпеки й невизначеності у прифронтовій Дніпропетровській області потребує додаткових ресурсів та підвищує навантаження на працівників. Створення безпечних просторів для провадження освітньої, наукової, управлінської діяльності, студентських активностей та проживання в гуртожитках набуває першочергового значення.

Демографічна криза. Зменшення кількості молоді та дисбаланс вікової структури населення звужують контингент вступників й ускладнюють довгострокове планування розвитку вищої освіти.

Міграційні процеси. Вимушена внутрішня та зовнішня міграція студентів і науково-педагогічних та наукових працівників призводить до втрати людського капіталу, порушення академічної тяглості, переривання традицій наукових шкіл і зростання конкуренції за талановиту молодь на державному та міжнародному рівнях.

Освітні втрати. Переривання навчання, нерівний доступ до освітніх ресурсів та цифрових технологій, тривале дистанційне навчання зумовлюють зниження навчальних результатів і потребу в компенсаторних освітніх рішеннях.

Психосоціальна криза. Хронічний стрес, травматичний досвід війни, ретравматизація через медіа та емоційне вигорання негативно впливають на психічне здоров'я працівників та здобувачів вищої освіти, знижуючи професійну та навчальну ефективність. Зростає потреба в додатковому впровадженні програм психологічної допомоги, підтримки ментального здоров'я та формування резильєнтності.

Реінтеграція ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб.

Зростає потреба в адаптивних освітніх моделях, підтримці та інклюзивних політиках для осіб з бойовим досвідом та вимушено переміщених осіб. Упровадження програм «навчання протягом життя», ветеранських хабів для комплексного надання освітніх послуг та психосоціальної підтримки сприятимуть соціальній інтеграції та посиленню стійкості громади.

Стрімкий розвиток штучного інтелекту та цифрових технологій.

Швидка трансформація освітніх і наукових практик під впливом штучного інтелекту потребує оновлення змісту освіти, етичних меж, вимог академічної доброчесності, цифрових компетентностей працівників та здобувачів вищої освіти Університету.

Фінансові виклики. Зростання витрат на енергоресурси та утримання інфраструктури потребує диверсифікації джерел фінансування та оптимізації витрат, ефективного фандрайзингу та проєктної взаємодії з партнерами.

5. Стратегічні та операційні цілі

Стратегічна ціль № 1. Забезпечення високоякісної освітньої діяльності Університету, конкурентоспроможної на національному та міжнародному рівнях, орієнтованої на підготовку фахівців, здатних до професійної самореалізації, інноваційної діяльності й участі у відновленні та сталому розвитку України.

Операційні цілі:

1. Удосконалення системи заходів для залучення та підтримки молоді, а також забезпечення рівного доступу до освіти для вразливих груп населення, осіб з тимчасово окупованих територій та інших категорій, які потребують додаткової підтримки.

2. Удосконалення внутрішніх механізмів управління якістю освітньої діяльності на основі прозорих процедур, академічної доброчесності та відповідності стандартам Європейського простору вищої освіти.

3. Системна інтеграція результатів наукових досліджень, інновацій і міждисциплінарних підходів у зміст і структуру освітніх програм.

4. Розширення партнерств із роботодавцями, науковими установами, органами влади та міжнародними інституціями для підвищення практичної орієнтованості освіти.

Стратегічна ціль № 2. Формування дослідницького та інноваційного Університету, інтегрованого у Європейський дослідницький простір, з конкурентоспроможною науковою, технологічною та інноваційною інфраструктурою.

Операційні цілі:

1. Створення та розвиток грантового офісу з підготовки, супроводу та адміністрування міжнародних і національних наукових та інноваційних проєктів.

2. Забезпечення участі Університету в державному замовленні на виконання фундаментальних та прикладних досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок, у програмах державно-приватного співфінансування, сприяння впровадженню розробок у промисловість, агро- та енергетичний сектор.

3. Створення міждисциплінарних лабораторій, дослідницьких центрів, центрів колективного користування науковим обладнанням, наукового парку, стартап-шкіл та акселераторів і долучення їх до національної карти дослідницьких інфраструктур та європейських консорціумів.

4. Запровадження механізмів підтримки молодих учених, забезпечення менторства та мобільності дослідників.
5. Упровадження оновленої системи базового фінансування наукових і освітньо-наукових структурних підрозділів за результатами атестації та оцінювання ефективності.
6. Розвиток внутрішніх інструментів оцінювання наукової діяльності, спрямованих на вдосконалення системної підтримки ефективних наукових колективів.
7. Трансформація наукової діяльності в практикоорієнтовану, спрямовану на створення та впровадження прикладних технологічних рішень для промисловості, економіки відбудови України та сталого розвитку.

Стратегічна ціль № 3. Лідерство Університету у формуванні людського капіталу та в регіональному розвитку.

Операційні цілі:

1. Забезпечення провідної ролі Університету у формуванні людського капіталу регіону.
2. Розвиток науково-інноваційного лідерства Університету.
3. Поглиблення системної взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом і громадським сектором.
4. Посилення експертно-аналітичної спроможності Університету.
5. Забезпечення освітньої гнучкості та інноваційності.
6. Зміцнення репутаційного лідерства та суспільної довіри до Університету.
7. Посилення соціальної відповідальності та відкритості Університету.

Стратегічна ціль № 4. Стійкість та безпека інфраструктури Університету в кризових та посткризових умовах.

Операційні цілі:

1. Розширення мережі сертифікованих укриттів і безпечних освітніх просторів для безперервної освітньої, наукової та управлінської діяльності в умовах надзвичайних ситуацій. Модернізація системи оповіщення для оперативного реагування для безпеки спільноти.

2. Забезпечення стабільного функціонування ключових об'єктів інфраструктури, впровадження додаткових джерел резервного енергоживлення, енергоефективних технологій та інженерних рішень для зменшення залежності від зовнішніх чинників.

3. Відновлення після пошкоджень та адаптування до сучасних потреб інфраструктури для реалізації основних функцій Університету в умовах довготривалих криз. Урахування сучасних стандартів безпеки та функціональності.

4. Відновлення та збереження споруд, віднесених до реєстрів архітектурних пам'яток, балансоутримувачем яких є Університет.

5. Модернізація гуртожитків, навчальних аудиторій, лабораторій, рекреаційних просторів відповідно до потреб працівників і здобувачів вищої освіти, зокрема для осіб з особливими потребами, з урахуванням принципів інклюзивності, безбар'єрності та цифровізації.

6. Модернізація системи кризового управління інфраструктурою, разом з алгоритмами дій, технічними рішеннями та координацією між структурними підрозділами.

Стратегічна ціль № 5. Фінансова стабільність Університету, сталість, безперервність та якість виконання освітніх, наукових і соціальних функцій.

Операційні цілі:

1. Диверсифікація джерел доходів (бюджетні, позабюджетні, грантові, договірні).
2. Забезпечення фінансової дисципліни, прозорості й підзвітності управлінських рішень.
3. Планування діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі.
4. Формування фінансових резервів та управління ризиками.
5. Інвестування в розвиток людського капіталу, інфраструктури та інновацій.
6. Підтримка фінансової автономії та гнучкості в розподілі ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів.

Стратегічна ціль № 6. Інтеграція Університету в європейський і світовий освітньо-науковий простори.

Операційні цілі:

1. Інтеграція в міжнародний освітній та дослідницький простори світової спільноти закладів вищої освіти, до європейських консорціумів (альянсів) університетів та міжнародних партнерств.
2. Зміцнення позицій Університету в основних визнаних міжнародних рейтингах університетів та посилення його міжнародної репутації як надійного партнера для тривалої стратегічної співпраці.
3. Упровадження і розвиток спільних навчальних курсів та програм подвійних дипломів, викладання англійською мовою як окремих курсів, так і освітніх програм загалом.

Стратегічна ціль № 7. Підвищення управлінської ефективності, комплексна диджиталізація управлінських процесів, упровадження сучасних цифрових інструментів ухвалення рішень та забезпечення

прозорого, оперативного й орієнтованого на дані управління відповідно до державних пріоритетів цифрової трансформації.

Операційні цілі:

1. Удосконалення цифрових систем управління та електронного документообігу.
2. Автоматизація ключових управлінських процесів і процедур.
3. Розвиток аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень на основі даних.
4. Забезпечення інтеграції із державними цифровими платформами та реєстрами.
5. Підвищення цифрової компетентності управлінського персоналу.
6. Посилення інформаційної безпеки та захисту даних.

Стратегічна ціль № 8. Комплексна система соціальних політик для реалізації освітнього, наукового, інноваційного, кадрового та соціально-гуманітарного потенціалу Університету.

Операційні цілі:

1. Створення освітнього середовища Університету, доступного та комфортного для всіх груп населення (інклюзивне навчання), що забезпечить всім учасникам освітнього процесу максимальну змогу для їхньої самореалізації.
2. Удосконалення системи матеріально-стимулювального заохочення працівників і здобувачів вищої освіти за досягнення в різних сферах діяльності.
3. Розроблення і реалізація комплексного підходу до формування програм культурно-масового та спортивно-оздоровчого спрямування для працівників, здобувачів вищої освіти Університету та мешканців міста.

4. Формування репутації Університету як надійного соціального партнера, який бере активну участь у суспільному житті громади та регіону через адаптацію освітніх програм до соціальних потреб, вирішення соціальних проблем через освіту та науку, розвиває та підтримує волонтерський рух із залученням фахівців та досвіду в цій сфері.

5. Упровадження ефективної системи заходів для профілактичної роботи й медичного обслуговування працівників та здобувачів вищої освіти Університету, організація їх оздоровлення та санаторно-курортного лікування.

Стратегічна ціль № 9. Соціальна відповідальність Університету, його трансформація в осередок соціального згуртування, культурного розвитку та громадянської освіти в регіоні.

Операційні цілі:

1. Упровадження комплексних програм психосоціальної підтримки та ментального здоров'я для працівників і здобувачів вищої освіти. Розвиток інклюзивного та безбар'єрного середовища (фізичного та цифрового), зокрема для осіб з інвалідністю та постраждалих від військових дій.

2. Посилення інтеграції компонентів громадянської освіти, антикорупційної культури та академічної доброчесності в навчальний та позанавчальний процеси. Активізація національно-патріотичного виховання та поширення знань про історичну й культурну спадщину регіону. Підтримка та розширення участі студентського самоврядування і громадських об'єднань у процесах ухвалення рішень та реалізації соціальних проєктів.

3. Надання експертно-аналітичних та консультаційних послуг органам місцевого самоврядування (ОМС) та регіональним органам влади

у сфері відбудови, безпеки, зеленої та цифрової трансформації. Співпраця з бізнес-спільнотою та ОМС для розроблення та реалізації суспільно значущих інноваційних проєктів. Проведення регулярних публічних обговорень із ключових питань розвитку громади.

4. Розширення просвітницької та культурної функції Університету через надання якісних освітніх послуг для громадян (навчання впродовж життя), збереження культурної спадщини та підтримку креативних індустрій.

Стратегічна ціль № 10. Стратегічні комунікації для інституційної стійкості та суспільної довіри.

Операційні цілі:

1. Упровадження комплексної моделі стратегічних комунікацій Університету, яка забезпечує узгоджену реалізацію інформаційної політики, ефективні зв'язки із громадськістю, репутаційний менеджмент для зміцнення інституційної стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення.

2. Затвердження протоколів кризових комунікацій, які визначатимуть типи кризових ситуацій (воєнні, техногенні, репутаційні, кіберінциденти тощо), відповідні регламенти й алгоритми реагування, роль та відповідальність підрозділів і посадових осіб, канали внутрішньої та зовнішньої комунікації.

3. Забезпечення сталого інформаційного партнерства з органами влади, бізнесом, медіа, громадськими організаціями й професійними спільнотами та масштабування інформаційної присутності Університету в медійному полі завдяки сучасним комунікаційним платформам (дискусійні панелі, експертні форуми, спільні проєкти, освітні події тощо).

4. Оновлення офіційних цифрових ресурсів Університету згідно з нормами інформаційної безпеки, принципами доступності, інклюзивності та зручності користування; створення омніканальної моделі комунікацій для узгодження повідомлень та безперервної взаємодії із цільовими аудиторіями через різні канали.

5. Розроблення брендової стратегії класичного Університету, що відображає його місію, візію, цінності, визначає ключові репутаційні активи, уніфікує стандарти публічної комунікації та візуальної ідентичності для всіх структурних підрозділів.

6. Розширення мережі інформаційної взаємодії з міжнародними партнерами для представництва інтересів Університету на європейському та світовому рівнях.

6. Інструменти реалізації цілей

6.1 Проектний підхід передбачає трансформацію стратегічних цілей і завдань у систему конкретних взаємопов'язаних проектів і програм, спрямованих на досягнення вимірюваних результатів у визначені терміни та із зазначенням відповідальних виконавців, а також забезпечує структурування процесу впровадження стратегії через визначення послідовних етапів реалізації, календарного планування, ресурсного забезпечення та системи ключових показників ефективності (KPI), що дають змогу здійснювати постійний моніторинг прогресу та своєчасне коригування управлінських рішень.

6.2 Партнерство та співпраця є стратегічним механізмом консолідації зовнішніх ресурсів та експертного потенціалу для досягнення пріоритетних цілей Університету. Реалізація цього підходу ґрунтується на принципі синергії та передбачає формування сталої мережі взаємодії із ключовими стейкхолдерами – органами державної влади, міжнародними інституціями, бізнес-середовищем і громадянським

суспільством. Ключовою метою розвитку партнерств є забезпечення фінансової стійкості, стимулювання інноваційного розвитку та посилення соціального впливу Університету.

6.3 Гнучкі механізми адаптації покликані забезпечити інституційну стійкість Університету, здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, підвищити ефективність управління ресурсами та створити умови для його сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Гнучке стратегічне та операційне управління реалізується через упровадження адаптивних підходів до стратегічного та поточного управління, що передбачають сценарне планування, регулярний перегляд стратегічних пріоритетів, оперативне коригування планів діяльності та делегування управлінських повноважень на рівень структурних підрозділів і проєктних команд.

Адаптивні освітні моделі та формати навчання впроваджуються для оперативного реагування на зміни потреб ринку праці та суспільства через модульність освітніх програм, оновлення змісту навчання, впровадження мікрокваліфікацій, розвиток дистанційних і змішаних форматів навчання, а також визнання результатів неформальної та інформальної освіти.

Гнучке управління кадровим потенціалом реалізується через формування адаптивної кадрової політики, що охоплює контрактні та проєктні форми підбору персоналу, міжкафедральну мобільність, підтримку перекваліфікації та підвищення кваліфікації, залучення до освітнього процесу практиків і зовнішніх експертів, а також розвиток кадрового резерву.

Адаптивні фінансові механізми. Фінансова гнучкість полягає у диверсифікації джерел надходжень, створенні резервних і стабілізаційних фондів, розвитку проєктного та грантового фінансування, а також

оперативному перерозподілі ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку та кризових ситуацій.

Технологічна гнучкість та цифрова стійкість забезпечуються безперервністю освітніх і управлінських процесів через використання хмарних технологій, резервних цифрових платформ, масштабованих ІТ-рішень, систем кібербезпеки та постійного оновлення цифрової інфраструктури.

Партнерська та мережева адаптації передбачають активне залучення зовнішніх партнерів (органи влади, бізнес, наукові установи, міжнародні організації) до реалізації освітніх, наукових і соціальних проєктів, інтеграцію в регіональні та міжнародні мережі співпраці.

Комунікаційна гнучкість і управління змінами забезпечуються оперативною, прозорою та багатоканальною комунікацією з працівниками, здобувачами вищої освіти та партнерами, формуванням культури відкритості до змін, підтримкою ініціативності й відповідальності, розвитком управлінських та лідерських компетентностей персоналу.

6.4 Моніторинг та оцінка ефективності є ключовими механізмами оцінювання проміжних та підсумкових результатів роботи команд фахівців за визначеними стратегічними цілями. Визначення ключових показників ефективності (KPI), регулярний аналіз результатів і корекція дій здійснюються за підсумками внутрішнього моніторингу, звітності та зворотного зв'язку від структурних підрозділів і стейкхолдерів для своєчасної адаптації стратегічних рішень до змін зовнішнього середовища.

Залучення Наглядової ради Університету та зовнішніх експертів забезпечує незалежну оцінку досягнення стратегічних цілей, підвищує прозорість управлінських процесів, підзвітність виконавців, а також

рівень довіри академічної спільноти й партнерів до результатів реалізації Стратегії.

6.5 Комунікаційна взаємодія та залучення спільноти.

Використання внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів (офіційний сайт, соціальні мережі, інформаційні розсилки, публічні заходи тощо) забезпечує системне донесення ключових повідомлень і підтримує постійну присутність Університету в публічному інформаційному просторі. Розширення механізмів зворотного зв'язку (фокус-групи, опитування, анкетування, публічні обговорення, соціологічні дослідження) уможливлюють врахування позиції працівників, здобувачів вищої освіти й партнерів для коригування дій та прийняття відповідних управлінських рішень.