

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ**  
Сумського державного університету  
на 2020 – 2026 роки

Схвалено рішенням вченої ради СумДУ  
(протокол №5 від 12 грудня 2019 р.)

Затверджено Конференцією трудового  
колективу університету  
(протокол №7 від 24 січня 2020 р.)

Суми 2019

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 2
СумДУ		перша редакція

## ЗМІСТ

<b>1</b>	<b>Загальна характеристика університету</b> .....	3
<b>2</b>	<b>SWOT-аналіз поточного етапу розвитку університету</b> .....	7
	2.1 Сильні сторони.....	7
	2.2 Можливості.....	8
	2.3 Слабкі сторони.....	9
	2.4 Загрози.....	9
<b>3</b>	<b>Мета та завдання Стратегічного плану</b> .....	10
<b>4</b>	<b>Візія, місія, ключові цінності та принципи</b> .....	11
<b>5</b>	<b>Основні стратегічні цілі. Прогнозні показники</b> .....	14
<b>6</b>	<b>Дорожня карта розвитку університету: досягнутий рівень, стратегічні завдання, заходи реалізації</b> .....	17
	6.1 Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Академічна доброчесність.....	17
	6.2 Освітня діяльність.....	22
	6.2.1 Освітня пропозиція. Формування контингенту осіб, які навчаються.....	22
	6.2.2 Модель випускника університету. Змістовна складова його формування .....	26
	6.2.3 Організація навчального процесу, впровадження новітніх освітніх технологій.....	31
	6.2.4 Практико-орієнтована підготовка. Працевлаштування випускників, їх кар’єрне зростання.....	37
	6.2.5 Формування особистості студента. Сервіси позанавчальної діяльності.....	42
	6.3 Науково-дослідна діяльність: генерація нових знань, трансфер технологій.....	47
	6.4 Інтеграція в міжнародний науково-освітній простір.....	53
	6.5 «Третя місія» – трансфер знань та послуг.....	57
	6.5.1 Освіта впродовж життя .....	57
	6.5.2 Соціально спрямована діяльність.....	60
	6.6 Інтелектуальне та ресурсне забезпечення. Структурне вдосконалення .....	62
	6.6.1 Кадрова політика: управління людським капіталом, корпоративна культура, соціальні сервіси.....	62
	6.6.2 Інформаційне та інноваційно-технологічне забезпечення діяльності.....	70
	6.6.3 Інфраструктурне забезпечення діяльності.....	76
	6.6.4 Ефективні фінансово-економічні механізми та підприємництво.....	81
	6.6.5 Структурне вдосконалення.....	83
	6.7 Менеджмент якості діяльності.....	85
<b>7</b>	<b>Організація супроводження стратегічного плану розвитку та оцінювання стану його реалізації</b> .....	90
<b>8</b>	<b>Висновок</b> .....	92

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 3
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

## 1 Загальна характеристика університету

Сумський державний університет має свою передісторію створення, становлення і розвитку в статусі відокремленого структурного підрозділу інших вищих навчальних закладів у 1948–1989 роках та в наступному періоді як самостійний виш (з 1990 р. – Сумський фізико-технологічний інститут, із 1993 р. – Сумський державний університет зі статусом університету класичного типу). За достатньо стислі терміни, певною мірою долаючи стереотипи, університет увійшов до числа високорейтингових університетів країни, набув визнання у світовому науково-освітньому просторі, послідовно реалізує модель мультидисциплінарного інноваційно орієнтованого університету, що передбачає гармонізацію навчальної, дослідницької та активної міжнародної діяльності, генерацію і трансфер знань у бізнес, сектор державних послуг, реалізацію соціальної місії, зокрема через спорт, культуру, соціально значущі проекти тощо.

На час затвердження стратегії основними ознаками університету є такі.

- В університеті навчається близько **13,7 тисяч осіб** за різними формами навчання на початковому, бакалаврському, магістерському, освітньо-науковому та науковому рівнях за **55 спеціальностями з 23 галузей знань**. Здобувають освіту понад **1700** іноземних студентів із майже **50** країн світу.
- Сумський державний університет входить на позиції 1001+ до Всесвітнього рейтингу дослідницьких університетів світу **THE World University** та каталогу кращих дослідницьких університетів світу від **Шанхайського рейтингу** та до **топ-300** університетів світу в рейтингу **THE University Impact Ranking** від **Times Higher Education**. За міжнародним рейтингом **QS World University Rankings** університет входить до 3 % провідних університетів світу та класифікується як університет із високою дослідницькою продуктивністю. За цим рейтингом СумДУ – в групі лідерів серед українських вишів. Рейтинг **QS** також визначив університет у **топ-150** «молодих» вишів світу, які «стрімко зростають». За даними міжнародних рейтингів **Webometrics Ranking of World Universities** та **uniRank University Ranking** СумДУ посідає відповідно **1-ше і 3-тє** місця серед ЗВО України, а також займає високі позиції в європейському рейтингу **U-Multirank**, який визначає більшість показників навчальної, позанавчальної, міжнародної та інших сторін діяльності СумДУ такими, що перевищують середньосвітові значення. За міжнародним рейтингом **Round University Ranking** університет – на **617-й** позиції серед ЗВО світу та **на другій** серед університетів України; згідно з міжнародним рейтингом **SciMago Institutions Rankings** – посідає **5-те** місце серед ЗВО України і входить до **топ-200** університетів Центральної та Східної Європи. За версією міжнародного екологічного рейтингу **UI GreenMetric** університет входить до **топ-250** університетів світу.
- За даними наукометричної бази **Scopus** за кількістю цитувань світовою науковою спільнотою публікацій науковців університету та індексом Гірша СумДУ серед лідерів науково-освітнього простору України, за результатами дослідження якості наукової діяльності університетів за цитованістю вчених у

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 4
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

**Google Scholar**, що публікує Webometrics, посідає **2-ге** місце серед вишів України. Університет має високі позиції за результатами консолідованого рейтингу вітчизняних університетів «Osvita.ua» (**лідер освіти Північного регіону, 13-14** місце серед вітчизняних ЗВО). Університет також входить до **10 кращих університетів** України згідно з рейтингом «Топ-200 Україна».

- Університет є першим з українських ЗВО, що пройшов у 2014 році незалежний **зовнішній аудит компанії QS** та здобув **найвищі оцінки (5 зірок)** за кількісним та якісним складом викладачів, задоволеністю студентів якістю навчання, умовами та доступністю навчання, соціальною орієнтованістю діяльності та e-learning.

- За кількістю призових місць у **Всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт** СумДУ має **найвищий** показник, а за кількістю призових місць у **Всеукраїнських олімпіадах із навчальних дисциплін та спеціальностей** є лідером серед вишів України.

- Університет є підписантом Великої Болонської хартії університетів, членом Міжнародної асоціації університетів, Європейської асоціації університетів, Асоціації економічних університетів Південної та Східної Європи та регіону Чорного моря, Міжнародної обсерваторії IREG з академічних рейтингів та досконалості, Мережі інститутів міжнародної освіти та інших міжнародних організацій, співпрацює з більше ніж 250 партнерами зі США, Великобританії, Німеччини, Австрії, Франції, Бельгії, Швеції, Польщі, Литви, Болгарії, Чехії, Словаччини, Румунії, Японії, Південної Кореї, Китаю та інших країн світу.

- СумДУ є постійним партнером у спільних проєктах у рамках міжнародних грантових програм Європейського Союзу (Tempus, Jean Monnet, Erasmus+, Horizon 2020), Програми розвитку ООН, Британської Ради, Світового банку, двосторонніх наукових і дослідницьких проєктах, грантах приватних фондів, щорічно реалізує більше ніж 300 грантів. За останні 5 років обсяг дослідницької роботи в рамках міжнародних грантових проєктів збільшився у 20 разів.

- В університеті працюють члени-кореспонденти НАН України, близько **150 докторів наук**, професорів, **650 кандидатів наук**, доцентів, діють докторантура за 16 спеціальностями, аспірантура за 24 спеціальностями, спецради із захисту дисертацій.

- За показниками обсягу госпдоговорів та грантів, ефективності використання бюджетних коштів СумДУ має одні з найвищих показників серед університетів України.

- Розвинена високотехнологічна бібліотечно-інформаційна система, яка містить понад **3,1 мільйона примірників** на паперових носіях, електронну бібліотеку, що має доступ до найвідоміших електронних інформаційних баз світового інформаційного простору. Бібліотека університету є дипломантом Всеукраїнського конкурсу «**Бібліотека року**».

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 5
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Базою даних **Web of Science Core Collection** індексуються два наукових журнали університету: «Маркетинг і менеджмент інновацій» («Marketing and Management of Innovations») та «Наноматеріали: властивості і застосування» («Nanomaterials: Applications and Properties»). Останній і «Журнал нано- та електронної фізики» («Journal of Nano- and Electronic Physics») також індексуються базою даних **Scopus**.

- На базі університету діють ресурсні та навчальні центри міжнародних компаній Microsoft, Cisco, Siemens, SAS, Netcracker, PortaOne, AMC Bridge, Apptimized Operations, MindK та інших, центри мовної сертифікації TOEFL, IELTS, Pearson VUE, «Клас Конфуція» тощо.

- Розвивається **40 видів спорту**, працюють **близько 100 спортивних секцій**, спортивні команди вищої ліги, близько 100 студентів є рекордсменами та призерами Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, Європи, України, Всесвітніх зимових та літніх універсіад. До складу української збірної на **XXX літніх Олімпійських іграх** у Лондоні ввійшли три студенти і магістранти, а на **XXII зимових Олімпійських іграх** у Сочі – **шість студентів і магістрантів** Сумського державного університету. На цих іграх вони здобули золоті медалі в естафетній гонці з біатлону, бронзові медалі в боксі та біатлонному спринті.

- За підсумками універсіад та чемпіонатів України СумДУ є **лідером** у відповідній категорії ЗВО та займає високі позиції серед усіх закладів вищої освіти України.

- У 2016 році відбулося приєднання до СумДУ Української академії банківської справи шляхом її реорганізації, а у 2018 році – Сумського державного науково-дослідного інституту мінеральних добрив і пігментів. До складу університету входять: Медичний інститут, навчально-наукові інститути: фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького; бізнес-технологій «УАБС»; права; Конотопський та Шосткинський інститути; факультети: електроніки та інформаційних технологій, іноземної філології та соціальних комунікацій, технічних систем та енергоефективних технологій; Конотопський політехнічний та Індустріально-педагогічний технікуми Конотопського інституту СумДУ; Шосткинський хіміко-технологічний коледж Шосткинського інституту СумДУ та Сумський машинобудівний коледж, інші структурні підрозділи.

- Підготовка бакалаврів та магістрів здійснюється в базовому ЗВО, а також на базі Конотопського та Шосткинського інститутів СумДУ за нижченаведеними спеціальностями відповідних предметних сфер:

*предметна сфера «Social Sciences»:*

- соціальні та поведінкові науки (психологія, економіка);
- соціальна робота;
- міжнародні економічні відносини;

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 6
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- управління та адміністрування (маркетинг; облік і оподаткування; підприємництво, торгівля та біржова діяльність; фінанси, банківська справа та страхування; менеджмент);
  - публічне управління та адміністрування;
  - право;
  - міжнародне право;
  - журналістика;
  - освіта/педагогіка (середня освіта (фізика), фізична культура і спорт);
- предметна сфера «Engineering and Technology»:*
- інформаційні технології (комп'ютерні науки, кібербезпека);
  - електроніка та телекомунікації (телекомунікації та радіотехніка, електроніка);
  - автоматизація й приладобудування (автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології; мікро- та наносистемна техніка; метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка);
  - електрична інженерія (електроенергетика, електротехніка та електромеханіка; енергетичне машинобудування; теплоенергетика);
  - хімія та біоінженерія (хімія; біомедична інженерія, хімічні технології та інженерія);
  - механічна інженерія (матеріалознавство, прикладна механіка, галузеве машинобудування);
  - виробництво та технології (технології захисту навколишнього середовища);
- предметна сфера «Life Sciences and Medicine»:*
- охорона здоров'я (громадське здоров'я; медицина; педіатрія; стоматологія; фізична терапія, ерготерапія, медсестринство);
- предметна сфера «Natural Sciences»:*
- математика та статистика (прикладна математика);
  - природничі науки (екологія);
- предметна сфера «Arts and Humanities»:*
- культура і мистецтво (менеджмент соціокультурної діяльності);
  - гуманітарні науки (філологія);
  - історія та археологія.

Наявність спектра спеціальностей за всіма предметними сферами дозволяє класифікувати університет як багатопрофільний (комплексний (comprehensive) заклад вищої освіти згідно з методикою QS Classifications).

**Сумський державний університет відкритий для світу, готовий до майбутнього.**

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 7
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

## **2 SWOT-аналіз поточного етапу розвитку університету**

### **2.1 S (strengths) – сильні сторони:**

- впізнаваність у міжнародному та високий авторитет у вітчизняному науково-освітньому просторі, зокрема зважаючи на відповідне позиціонування у найбільш відомих світових рейтингах;
- визнання університету як наукового, освітнього та культурного центру Північно-східного регіону України, вибудована система продуктивних взаємовідносин із владою, бізнесом, громадськістю;
- широкий багатогалузевий спектр спеціальностей підготовки фахівців та напрямів наукової діяльності, що забезпечує міждисциплінарність освітньої й наукової діяльності;
- наявна система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (Quality Assurance), що розроблена, функціонує й удосконалюється відповідно до передових європейських практик;
- організація навчального процесу в тісному поєднанні з науковою роботою студентів, що підтверджується результатами участі студентів університету у Всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт та Всеукраїнських олімпіадах із навчальних дисциплін та спеціальностей;
- попит на випускників університету на ринку праці;
- активність у міжнародному співробітництві, розгалужена мережа зарубіжних партнерів;
- високі показники наукової діяльності та трансферу технологій;
- достатньо високий професійний рівень науково-педагогічного персоналу, що підтверджується, зокрема, за кількісними показниками та питомою вагою осіб з вченими званнями та науковими ступенями, рівнем високорейтингової публікаційної активності, володінням англійською мовою тощо;
- зростаюча кількість іноземних викладачів та студентів, які представляють близько п'ятдесяти країн світу;
- високий рівень застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій, що підтверджується присудженням у 2017 році Державної премії в галузі освіти за відповідні досягнення;
- ефективна система функціонування університету як соціокультурної інституції, що підтверджується, у тому числі, досягненнями студентів у спорті, в культурно-мистецькій діяльності тощо;
- розвинуте повномасштабне інфраструктурне забезпечення всіх сторін діяльності, гарний стан матеріальної бази, наявність власної виробничої бази;
- високий рівень диверсифікації фінансових надходжень, відповідна самодостатність, що, у тому числі, позиціонує фінансово-економічну діяльність за моделлю університету підприємницького типу, із забезпеченням водночас великої кількості програм соціальної спрямованості;
- потенціал та бажання колективу до самовдосконалення за філософією успішності.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 8
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

## **2.2 О (opportunities) – можливості:**

- заходи на державному рівні щодо вдосконалення законодавчої та нормативної бази системи вищої освіти, що надає більш широкі можливості для реалізації стратегії університету;
- європейська та євроатлантична інтеграції країни створюють можливість для масштабної інтернаціоналізації діяльності університету за всіма її видами, більш глибокої інтеграції університету в міжнародне академічне співтовариство за активної участі в діяльності міжнародних організацій;
- розгалужена система партнерських зв'язків з університетами-лідерами світового і вітчизняного науково-освітнього простору дозволяє вивчати та використовувати їх досвід;
- розвиток у країні високотехнологічного та інноваційного бізнесу створює умови для посилення партнерства університету з професійними спільнотами;
- модернізована законодавча база у сфері вищої освіти дозволяє активно залучати експертне середовище до визначення шляхів реалізації завдань поточної діяльності та стратегії розвитку університету;
- широкий спектр напрямів підготовки фахівців різної спрямованості дозволяє більш активно використовувати потенціал міждисциплінарних зв'язків у відповідних освітніх програмах та міжгалузевих наукових дослідженнях;
- стрімкий розвиток міжнародної освіти у світі та забезпечення визнання диплома СумДУ в країнах походження іноземних студентів відкриває нові можливості університету в навчанні іноземних студентів;
- розвиток освіти «впродовж життя» як головного тренду проковує створювати нові формалізовані та неформальні освітні програми для всіх категорій осіб, які навчаються;
- багатоканальна модель фінансування університету, розвиток державно-приватного партнерства відкривають нові можливості в організації фінансово-економічної діяльності університету;
- можливість реалізації потенціалу університету для збільшення обсягу державного замовлення на підготовку фахівців, передусім за рахунок реалізації принципу «кошти ходять за студентом», алгоритмів визначення держзамовлення за формульним підходом тощо;
- можливість отримання права на базове фінансування за галузями наукової діяльності, активне залучення коштів через конкурсні процедури;
- можливість підвищення рівня автономії університету відповідно до досягнутого рівня його діяльності та пріоритетних завдань стратегії, зокрема щодо високої конкурентоспроможності;
- наявність резервів ресурсного забезпечення розвитку університету, а саме: вільної незабудованої території, площ навчального, науково-виробничого спрямування тощо.



МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 9
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

### **2.3 W (weaknesses) – слабкі сторони:**

- невідповідність фінансування університету та його матеріально-технічної бази рівню провідних університетів світу;
- невідповідність інфраструктури регіону та транспортних комунікацій сучасним вимогам;
- відсутність у достатньому обсязі резерву вільних місць у гуртожитках для забезпечення зростання іногороднього контингенту осіб, які навчаються;
- відсутність об'єктів інтелектуальної власності університету, що обліковуються міжнародними патентними базами;
- відсутність у науково-навчально-виробничому комплексі університету підприємств (юридичних осіб) типу «spin-off» та діяльності у форматі наукового та/або технологічного (технічного) парку;
- недостатньо високі показники наукової активності в окремих галузях знань;
- недостатній рівень академічної мобільності студентів;
- недостатньо активне використання інформаційного потенціалу університету для представлення у медіа-просторі, соціальних мережах тощо.

### **2.4 T (threats) – загрози:**

- військово-політична ситуація на Сході України з урахуванням водночас більше ніж п'ятисоткілометрової довжини кордону на Сумщині з північно-східним сусідом;
- економічні реалії та ризики на рівні держави, що обмежує фінансові можливості університету, зокрема щодо рівня оплати праці;
- несприятлива демографічна ситуація в державі та регіоні, що підсилюється впливом частини абітурієнтів до більш потужних за інфраструктурою міст України та до іноземних навчальних закладів;
- «масифікація вищої освіти», невиправдано велика кількість ЗВО, що провокує демпінг зі сторони неякісної освіти;
- неврегульованість диспропорції між потребами ринку праці, державним замовленням за спеціальностями та пріоритетами абітурієнтів;
- зниження попиту на вищу освіту в традиційному розумінні, зокрема на магістерські програми.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 10
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

### **3 Мета та завдання Стратегічного плану**

Розроблення Стратегічного плану розвитку (далі – Стратегічний план, Стратегія, Стратегія розвитку), у тому числі заходів його реалізації, та визначення прогнозних показників обумовлені необхідністю утвердження бачення концептуальних засад діяльності університету в найближчому майбутньому і пріоритетних характеристик його випускника, формування яких буде забезпечено всією діяльністю університетського комплексу. Затвердження цього базового документа дозволить реалізовувати діяльність університету як системну з цільовою спрямованістю, що відповідає очікуванням суспільства.

Вперше на сучасному етапі концептуальні засади діяльності та стратегія розвитку університету були розроблені та прийняті на 2010 – 2014 роки. Швидкі темпи реалізації зумовили їх доповнення та перезатвердження в січні 2014 р. таким стратегічним документом, як «Концептуальні засади діяльності Сумського державного університету на 2010 – 2020 роки, заходи реалізації та прогнозні показники». Необхідність суттєвого його оновлення у якості стратегічного плану на 2020 – 2026 роки зумовлена як досягнутим рівнем університету, так і більш глибоким розумінням тенденцій розвитку світового науково-освітнього простору.

Стратегія покликана з позицій сьогодення та розуміння сильних і слабких сторін діяльності, можливостей та загроз визначити бачення й стратегічні пріоритети університету, що стимулюватимуть його успішність на національному та глобальному рівнях.

Стратегічний план є ключовим інструментом щодо вибору оптимальних шляхів реалізації завдань випереджального інноваційного розвитку із забезпеченням спадкоємності попередніх етапів, має риси концепції, філософії діяльності та формує основні складові ідеології університету, яка об'єднує колектив і спрямовує його зусилля на досягнення спільних цілей, збереження та примноження цінностей університетської спільноти, реалізацію місії університету. Він передбачає визначення як стратегічних, так і середньо- та короткострокових цілей і завдань та є одночасно і стратегією розвитку університету, і перспективним планом, що визначає конкретні кроки її реалізації.

Реалізація завдань плану забезпечить конкурентоспроможність СумДУ як в українському, так і в міжнародному науково-освітньому просторі, і його успішність, зокрема, через такі якості випускників, що дозволять їм бути фахівцями нової формації та мати незаперечні конкурентні переваги у світі, який стрімко змінюється.

#### **4 Візія, місія, ключові цінності та принципи**

Базовими постулатами візії та місії СумДУ є служіння суспільству, освітня діяльність, дослідження та соціокультурна місія.

Система цінностей та принципів, які поділяються і підтримуються членами університетської спільноти, об'єднує в собі професійну, організаційну, правову, економічну, комунікативну, інформаційну, екологічну, моральну культуру, а також елементи освітянської та студентської субкультури, що реалізуються через відповідні традиції, переконання, етичні норми та звичаї.

Колективні цінності визначають основні орієнтири поведінки членів університетської спільноти, розвиваючи в них почуття ціннісно-орієнтаційної єдності та корпоративної соціальної відповідальності, що є необхідною умовою реалізації університетом його статутних завдань і стратегії розвитку.

**Девіз Сумського державного університету: ОСВІТА – НАУКА – КУЛЬТУРА – РОЗВИТОК.**

**Візія** університету, яка реалізується вже й на цей час, визначає бачення СумДУ як:

- університету європейського рівня за стилем, технологіями, якістю наукових та освітніх послуг, традиціями міжнародного й міжкультурного співробітництва, загальнонаціонального за місією, відповідального одночасно перед державою, регіоном та суспільством; університету, який є важливою складовою системи формування інтелектуального потенціалу громадського суспільства;
- університету інноваційного типу, який у той самий час зберігає свою ідентичність, класичну сутність із забезпеченням єдності фундаментальності та фаховості змісту освіти, університету з чітко окресленою «третьою місією», здатного генерувати й забезпечувати трансфер сучасного знання, широку доступність до одержання якісної освіти, задовольняти з високою якістю різноманітні особисті та суспільні потреби в галузях науки, освіти, культури, соціальної та іншої спрямованості;
- високорейтингового, конкурентоспроможного університету, який сповідує ідеологію університету дослідницького типу, де наукова діяльність із широкомасштабною міжнародною спрямованістю та зі спиранням на інноваційні технології є головною домінантою розвитку, і якому притаманна органічна єдність наукового й навчального процесу;
- університетського комплексу як масштабної багаторівневої поліфункціональної територіально розподіленої науково-освітньо-виробничої структури, що дозволяє виконувати функцію сприяння інноваційному розвитку регіону, суспільства у цілому, у тому числі різними формами інтеграції науки, освіти, виробництва і соціальної сфери;

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 12
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- університету підприємницького типу, повноправного суб'єкта ринкових відносин, передусім із соціально орієнтованою підприємницькою активністю, пріоритетом «інтелектуального» бізнесу, у тому числі в міжнародному просторі;
- університету зі стійкими демократичними традиціями, розвинутим студентським самоврядуванням, культом знань та науки, академічними свободами, атмосферою творчості, відкритості, вільного волевиявлення, університету, в якому головними постатями є Студент, Викладач, Науковець.

З огляду на визначену візію **місія** університету на 2020–2026 роки повинна полягати в максимізації задоволеності ціннісних очікувань усіх категорій стейкхолдерів університету шляхом забезпечення беззаперечної конкурентної переваги послуг, що надаються, їх адаптивності під потреби сучасного світу, що стрімко змінюються, та бездоганної якості (excellence). Це, зокрема, повинно проявлятися у:

- провадженні освітньої діяльності на рівні, що забезпечує підготовку високоосвіченої інтелектуальної еліти суспільства та реалізує тезу «університет – це індустрія талантів»;
- забезпеченні високих вимог ринку праці фахівцями нової формації, здатними працювати в умовах швидкозмінного, багатofункціонального середовища;
- забезпеченні освітніх потреб широких верств населення через доступність до одержання знань та набуття навичок, різноманітності форм реалізації безперервної «освіти упродовж життя», що є однією зі складових соціальної місії університету;
- генерації нового знання через масштабну, мультидисциплінарну наукову діяльність;
- впливу на соціально-економічний розвиток суспільства через трансфер інноваційних технологій, реалізацію місії центру комунікації бізнесу, науки, освіти, влади;
- підготовці наукових та науково-педагогічних кадрів, що мають компетенції, загальноприйняті у світовому науково-освітньому просторі;
- забезпеченні експорту освітніх та наукових послуг в інші країни, зокрема країни Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) та/або ЄС;
- одночасній реалізації відповідних функцій інноваційного розвитку на регіональному, національному та глобальному рівнях;
- впливі на духовне життя суспільства, дбайливому ставленні до культури, збереженні духовних та матеріальних цінностей, формуванні цілісної, гармонійної, національно-свідомої особистості;
- реалізації багатопланової соціальної місії, функції інституції громадського суспільства.

**Ключові цінності та принципи**, на які вже спирається та на які повинен спиратися університет на шляху до досягнення визначених візії та місії:

- загальноприйняті моральні норми, що відображають ідеали добра, довіри, гуманізму;
- патріотизм, духовність, національна свідомість, реалізація державної мовної політики;
- активна громадянська позиція, політична культура;
- етнокультурна, міжконфесійна толерантність;
- справедливість, додержання права особи, яка навчається, на чесне здобуття якісної освіти;
- корпоративна етика, в основі якої – демократичні цінності та академічні свободи;
- академічна сумлінність як основа для забезпечення культури якості освітнього процесу;
- академічна доброчесність та академічна етика;
- корпоративна культура університету в усіх її складових.

**Принципи:**

- демократичність, справедливість та чесність, що є основою університету вільного від корупції;
- шанобливе ставлення до гідності та прав особистості на різноманітні потреби, інтереси й прагнення досягнення певних цілей; дотримання гендерної рівності;
- академічна свобода в дослідженнях, викладанні, навчанні;
- колегіальність, колективна та індивідуальна відповідальність, верховенство права в університетському житті, зокрема в його розумінні на рівні внутрішньоуніверситетської нормативної бази діяльності;
- додержання норм корпоративної етики університету, взаємоповага, толерантність, дотримання права на вільне висловлювання власної думки;
- пріоритет забезпечення високих стандартів якості всіх сторін діяльності;
- професіоналізм та компетентність;
- системна мотивація інноваційного випереджального саморозвитку, заохочення креативності, колективного та персонального лідерства;
- органічна єдність освітньо-наукового процесу зі спиранням на найкращі сучасні технології та технології майбутнього;
- забезпечення самодостатності та успішності, нарівні з пріоритетними, всіх сторін багатопланової й багатовимірною діяльності університету, їх стратегічна спрямованість із метою досягнення загальних цілей;
- «клієнтоорієнтованість» діяльності стосовно вимог та запитів споживачів університетських послуг, пріоритет принципу студентоцентризму з формуванням водночас відповідної культури відносин викладач – студент;

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 14
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- реалізація філософії університету «відкритого типу» для всіх зацікавлених сторін, територіальних, професійних та інших соціальних груп, населення, молоді; університету відкритого для співпраці з додержанням законодавчих норм щодо політичної нейтральності та незалежно від національних і релігійних відмінностей;
- соціальна відповідальність за розвиток регіону;
- постійна модернізація та інтернаціоналізація освітньої діяльності, встановлення тісних партнерських зв'язків, передусім з університетами світового класу, вивчення та ефективна адаптація кращого вітчизняного і світового досвіду;
- дотримання у співпраці з партнерами принципів відповідальності та вимог ділової етики;
- забезпечення доступності та прозорості інформації про власну діяльність;
- стала багатодиверсифікована внутрішньоуніверситетська політика соціальнозначущої спрямованості.

## **5 Основні стратегічні цілі. Прогнозні показники**

**Головною метою стратегії**, її стрижнем, домінантою є ефективний сталий випереджальний розвиток університету як інноваційно орієнтованого центру досконалості, конкурентоспроможного у світовому освітньо-науковому просторі, передусім через високу якість підготовки на рівні кращих світових практик осіб, які навчаються, підвищення його ролі в науково-технічному, соціальному, економічному, культурному розвитку суспільства, досягнення більш високого визнання на державному та світовому рівнях. Зазначене передбачає великий спектр цільових завдань і критеріїв успішності результатів за всіма напрямками діяльності університету відповідно до дорожньої карти його розвитку.

Прогнозні показники визначені спираючись як на досягнутий рівень діяльності, що висвітлено в розділі «Загальна характеристика університету» та у відповідних розділах дорожньої карти його розвитку, так і виходячи з рівня показників, які відіграють роль індикаторів програми та визначені стратегічною рамковою програмою ЄС «Освіта та навчання 2020», іншими документами відповідних міжнародних інституцій, вимогами законодавства та загальнодержавної нормативної бази, критеріями надання та підтвердження ЗВО статусу національного й дослідницького, і тими, що застосовуються як основні показники найбільш авторитетними міжнародними та вітчизняними рейтингами і за значеннями зорієнтовані як на їх «середньосвітовий» рівень, так і на рівень показників університетів світового класу.

Основними завданнями першого рівня та їх прогнозними показниками, що є ключовими показниками ефективності, відповідають стратегічним цілям розвитку університету, визначені такі:

- вихід СумДУ на новий рівень забезпечення якості в усіх складових діяльності, що є одночасно і метою модернізації, і важливим критерієм її успішності, що повинно бути підтверджено отриманням інституційної акредитації університету і що передбачає повномасштабну безперервну реалізацію системи забезпечення якості як ключового пріоритету розвитку

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 15
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

університету та забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності у світовому науково-освітньому просторі;

- отримання університетом на конкурсній основі за встановленими показниками статусу «дослідницький», що є утвердженням відповідного рівня та одночасно прийняттям на себе суттєво більшої відповідальності за результати освітньо-наукової діяльності;
- підвищення рівня позиціонування університету як за загальноуніверситетським рівнем, так і за галузями знань в усіх найбільш авторитетних міжнародних та вітчизняних рейтингах, зокрема, Шанхайському, Times Higher Education, QS, Webometrics, та у відповідних базах даних;
- розвиток університету як дослідницького міжгалузевого центру загальнодержавного значення, забезпечивши водночас:
  - включення університету на максимально визначений термін до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави;
  - успішність державної атестації університету в частині впровадження наукової (науково-технічної) діяльності за всіма наявними в університеті науковими напрямками за рівнем, що відповідає найвищій кваліфікаційній групі, отримання права на базове фінансування за цими напрямками;
- забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм, навчально-методичних матеріалів, технологій та методик, інформаційних ресурсів тощо, що передбачає:
  - створення інноваційного середовища університету для розвитку креативного підприємництва через діяльність бізнес-інкубаторів, стартап-шкіл, конкурсів інноваційних проєктів як складових навчального процесу студентської молоді;
  - трансформацію освітнього процесу на базі європейської моделі органічного поєднання навчальної та наукової діяльності за принципом «досліджуючи – навчаю», повномасштабну реалізацію технологій «змішаного навчання» з істотним зростанням питомої ваги самостійної роботи;
- забезпечення функціонування двох робочих мов (української та англійської) на всіх рівнях освітньої, наукової та позанавчальної діяльності; при цьому не менше ніж 10 % PhD, 30 % магістерських, 20 % бакалаврських та 10 % аспірантських програм пропонувати із забезпеченням можливості навчання зокрема іноземною мовою;
- забезпечення наявності міжнародно акредитованих освітніх програм на кожному факультеті (в інституті);
- пріоритетне збільшення щонайменше до 35 % (за питомою вагою в контингенті) кількості осіб, які навчаються за освітнім рівнем «магістр» (крім тих, які вступають на базі повної загальної середньої освіти) та за освітньо-науковим і науковим рівнями;
- збільшення контингенту здобувачів вищої освіти, які мають іноземне громадянство, зокрема з країн ОЕСР та/або ЄС, щонайменше до 2 тис. осіб із

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 16
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

забезпеченням їх питомої ваги в контингенті тих, які навчаються за денною формою, до рівня не менше 20 %;

- поширення транскордонної дистанційної освіти щонайменше вдвічі за показниками кількості студентів та відповідної кількості країн за належністю студентів;

- забезпечення академічної мобільності: співробітників та аспірантів на середньоєвропейському рівні; за питомою вагою кількості студентів, які впродовж навчання у ЗВО були учасниками академмобільності терміном не менше ніж 3 місяці або обсягом 15 кредитів ECTS – щонайменше 10 % з подальшим досягненням значення показника – 20 %;

- досягнення показника щонайбільше 5 % питомої ваги кількості осіб науково-педагогічного персоналу, передусім із високою міжнародною репутацією, які мають іноземне громадянство (з урахуванням терміну перебування не менше ніж 3 місяці в навчальному році), та аналогічного показника щодо науково-педагогічних працівників університету, які вели науково-освітню діяльність за кордоном терміном не менше ніж 3 місяці;

- збільшення кількості статей, які щорічно публікуються в журналах, що обліковуються рейтингом Nature Index, Advancement of Science, та доведення загальнорічної кількості наукових праць у виданнях, які індексуються БД Scopus та/або Web of Science Core Collection (далі WoS), щонайменше до 500 із забезпеченням високої оцінки якості публікаційної активності через відповідні показники цитованості;

- збільшення питомої ваги фінансових надходжень за результатами інноваційної діяльності щонайменше до 20 % від загального фінансування університету (без урахування фінансування коледжів та технікумів);

- трансформація шляхом структурних перетворень позабазових структурних підрозділів у коледжі сучасного європейського типу, у тому числі із забезпеченням підготовки за освітніми рівнями «бакалавр» та «молодший бакалавр».

Зазначені стратегічні завдання та прогнозні показники суттєво доповнюються завданнями другого рівня, що визначаються складовими дорожньої карти розвитку університету і в їх взаємозв'язку комплексно забезпечать реалізацію головної мети стратегії та посилять впізнаваність університету у світовому науково-освітньому просторі.



## **6 Дорожня карта розвитку університету: досягнутий рівень, стратегічні завдання, заходи реалізації**

Стратегічний план визначає стратегію закладу як стратегію досягнення високої якості та її постійного підвищення, способи її моніторингу та перегляду.

Досягнення головної мети стратегії, успішності реалізації візії та місії університету передбачає реалізацію дорожньої карти розвитку як комплексу функціональних стратегій відповідно до напрямів його діяльності, підпорядкованих загальній меті і які містять специфічні цілі та взаємозв'язані завдання, спрямовані на досягнення відповідних показників.

Функціональні стратегії спираються на досягнутий рівень за відповідним напрямом діяльності, передбачають комплекс відповідних заходів щодо реалізації стратегічних довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей, їх деталізацію, визначають систему збалансованих показників і критерії досягнення результату, що наповнює стратегію реальним змістом.

Функціональні стратегії є базовими для подальшого визначення поетапності дій, ресурсного забезпечення, необхідного для досягнення цілей, передбачають формування механізмів, норм та процедур, які забезпечать успішне впровадження стратегії в цілому.

### **6.1 Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Академічна доброчесність**

Гарантія якості є одним із ключових положень Болонської декларації. Зростання вимог до якості освітніх послуг із боку споживачів, філософія експонентного розвитку та високої конкурентоспроможності зумовлюють завдання забезпечення багатовимірної якості в усіх складових діяльності університету як сукупності та взаємодії умов і чинників, що забезпечують реалізацію його місії. Завдання забезпечення гарантованої якості досягається виконанням завдань як кожної функціональної стратегії, так і стратегії в цілому. У цьому розділі Стратегії переважним чином визначені загальні основи побудови інституційної системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (далі – система якості), а також засади внутрішньоуніверситетського забезпечення академічної доброчесності як складової забезпечення якості освіти.

#### **Досягнутий рівень. Основні показники**

- Система внутрішнього забезпечення якості університету сформована на основі вимог Законів України «Про вищу освіту», «Про освіту», Стандартів і рекомендацій забезпечення якості в європейському просторі вищої освіти (ESG 2015) та відповідно до передових європейських практик. Ключовим документом, що визначає інституційну основу та регламентує процеси забезпечення якості, є «Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти СумДУ». Університет бере активну участь у грантових проєктах відповідної спрямованості, зокрема, був визначений координатором від України в грантовому проєкті

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 18
СумДУ		перша редакція

ЄС TEMPUS «ALIGN: Досягнення та регулювання балансу між освітніми програмами та кваліфікаційними рамками» програми TEMPUS та учасником грантового проєкту Erasmus+QUAERE «Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на основі європейських стандартів та кваліфікації».

- В університеті сформовано інституційну основу забезпечення якості. Рівень стратегічного управління включає Наглядову раду університету, Вчену раду університету, ректора. Загальноуніверситетський рівень представлений Радою із забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, яка є дорадчо-консультаційним органом, та центром із забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. На рівні інститутів (факультетів) також створені ради із забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, що забезпечують реалізацію політики університету у сфері забезпечення якості. На базовому рівні внутрішню систему забезпечення якості представляють кафедри, що відповідають за якість реалізації освітніх програм, їх відповідність місії та стратегії університету, а також їх узгодженість із потребами внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

- У рамках реалізації принципів студентоцентрованого навчання, «захисту базових інтересів студентства на чесне здобуття якісної освіти» здобувачі вищої освіти як ключові стейкхолдери залучені до реалізації внутрішньої системи забезпечення якості через участь у роботі рад з якості та студентської агенції співдії якості освіти; участь у конференції «Навчальний процес очима студентів» та зустрічі з ректором у форматі «віч-на-віч», за результатами яких видаються відповідні накази по суті порушених студентами питань. З метою організації зворотного зв'язку студент – ректор щодо виявлення «вузьких місць» та реагування на зауваження й пропозиції студентів упроваджено мобільний додаток за принципом чат-боту.

- В університеті запроваджено опитування всього контингенту студентів денної форми навчання щодо якості організації освітньої діяльності при вивченні навчальних дисциплін, що здійснюється щосеместрово на принципах забезпечення інформаційних умов для формування цілісного уявлення про якість викладання та організації самостійної роботи; сформовано інформаційне забезпечення аналізу результатів опитування та вироблено відповідні алгоритми управлінських рішень.

- Для подолання суб'єктивізму щодо оцінювання знань усі підсумкові атестаційні та сесійні заходи, за прикладом провідних університетів світу, проводяться переважно в письмовій формі або у вигляді комп'ютерного тестування; вступні випробування – зазвичай за тестовими технологіями.

- Вжиті відповідні заходи щодо формування та впровадження принципів академічної доброчесності, що нашло своє відображення в Кодексі академічної доброчесності, Кодексі корпоративної культури університету, Положенні про академічну доброчесність та етику академічних взаємовідносин, у створенні групи сприяння академічній доброчесності, університетської Комісії з етики та управління конфліктами. Для сприяння академічній доброчесності в структурі інституційного репозитарію СумДУ створені відкрита колекція та електронний архів кваліфікаційних випускних робіт здобувачів вищої освіти, функціонує веб-

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 19
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

сайт «Академічна доброчесність». Також в університеті напрацьована відповідна нормативна база, система заходів, які реалізуються на постійній основі щодо запобігання проявам корупції, зловживань, реалізації потенційного конфлікту інтересів, виявлення, профілактики та попередження «неформальних» взаємовідносин викладач – студент.

### **Стратегічні завдання. Заходи реалізації**

- Стратегічні завдання подальшого розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, ціннісної її оцінки зумовлюються стратегією постійного підвищення якості діяльності, завданнями місії, ключовими стратегічними цілями університету, міжнародними вимогами та стандартами якості. Нормативна база системи забезпечення якості діяльності повинна безперервно вдосконалюватися, визначати способи втілення політики якості, її моніторингу та перегляду і бути такою, що надає відповідних імпульсів усім видам діяльності, які визначаються функціональними стратегіями університету.

- Подальше формування системи якості з орієнтацією на найкращі практики, у тому числі закордонні, буде передбачати її компетентнісно орієнтовану спрямованість, що враховує потреби, вимоги та підвищення ціннісних очікувань усіх груп стейкхолдерів, а саме: студентів, аспірантів, докторантів, інтернів, слухачів системи додаткових освітніх послуг та підвищення кваліфікації, випускників, роботодавців, професорсько-викладацького складу та інших співробітників, організацій-партнерів університету тощо.

Водночас як важливий інструментарій реалізації зворотного зв'язку будуть системно застосовуватися методики соціологічних досліджень за кожною з вищеперелічених категорій стейкхолдерів та розроблятимуться відповідні рекомендації та заходи. Особлива увага в опитуваннях приділятиметься питанням якості за змістом і реалізації освітніх програм та їх компонентів. При цьому будуть запроваджені процедури, що дозволять оцінювати участь випускників та роботодавців у розробленні освітніх програм. Буде поширена участь органів студентського самоврядування у визначенні задоволеності студентів якістю освітнього процесу, умовами для особистого розвитку тощо.

- Передбачаються доповнення та систематизація показників оцінки прогресу якості для забезпечення її оцінювання шляхом моніторингу таких показників, як динамічність ступеня задоволеності споживачів освітніх послуг, випускників та роботодавців; показників працевлаштування; досягнень студентів; показників акредитації; експертних оцінок тощо. Будуть також забезпечені діагностичні та інші види контролю, розроблена і впроваджена система рейтингу науково-педагогічних працівників за відповідними індикаторами якості, вдосконалені технології системної самооцінки та звітності з пріоритетами зовнішнього оцінювання та оцінювання споживачів освітніх послуг.

- Установлення відповідності системи якості університету міжнародному рівню, кращим світовим практикам буде досягатися з використанням методів SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, зовнішнього аудиту, передусім міжнародним

експертним середовищем. У термін дії Стратегічного плану буде проведена акредитація системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти як на рівні відповідної загальнодержавної інституції (НАЗЯВО), так і на рівні вітчизняних та іноземних незалежних агенцій.

- Проходження міжнародної акредитації не менше ніж 10 % освітніх програм, передусім магістерських, із забезпеченням наявності таких програм на кожному факультеті (в інституті) зміцнить конкурентні позиції університету на вітчизняному та міжнародному ринках освітніх послуг, підвищить рівень довіри основних стейкхолдерів до ефективності його освітніх програм. Для забезпечення цього будуть запроваджені процедури рецензування та попередньої самооцінки відповідної готовності програм та компонентів їх реалізації. Також будуть поширюватися тематична акредитація програм відповідними професійними міжнародними інституціями (АССА, міжнародний паспорт інженера, міжнародний знак e-learning у сфері електронного навчання тощо) та міжнародна акредитація програм підготовки докторів філософії.

- Досягнення високих показників за результатами єдиних державних кваліфікаційних іспитів, у тому числі для здобувачів освітнього рівня магістра за спеціальностями галузі знань «Охорона здоров'я», зовнішнього незалежного оцінювання випускників бакалаврату при вступі до магістратури та за іншими видами зовнішніх вимірів знань буде досягатися шляхом удосконалення внутрішньоуніверситетських механізмів визнання досягнень здобувачів вищої освіти, зближення зовнішніх і внутрішніх результатів оцінювання із забезпеченням їх валідації з вимогами щодо досягнення відповідної компетентності.

З урахуванням вищезазначеного будуть удосконалюватися механізми визнання досягнень здобувачів освіти, зокрема:

- застосування технологій оцінювання, спрямованих на конвергенцію з європейською системою та стандартами оцінювання;
- перегляд системи оцінювання досягнення очікуваних результатів навчання (критерії, правила та процедури об'єктивності, прозорість екзаменаційних процедур та оприлюднення як вищезазначених складових системи, так і відповідних результатів), що, зокрема, передбачає:
  - проведення іспитів у письмовій формі з переважним використанням тестових технологій та зі збереженням відповідних матеріалів;
  - проведення іспитів в усній формі виключно комісією як гарантом об'єктивності;
  - запровадження регулярного моніторингу ефективності системи оцінювання та розроблення системи моніторингу індивідуального прогресу здобувача освіти;
  - засвідчення результатів формального та неформального навчання.
- Реалізація політики забезпечення протидії академічній недоброчесності в усіх її проявах буде передбачати, зокрема:
  - Вдосконалення внутрішньоуніверситетської нормативної бази з питань додержання принципів академічної доброчесності в освітньому процесі і

- наукових дослідженнях, визначення механізмів та процедур упровадження цих принципів (відповідні настанови, інструкції тощо);
- створення інформаційно-аналітичної бази, за допомогою якої виконується просвітницька функція, здійснюється популяризація, підвищення рівня обізнаності всієї університетської громади щодо інструментів упровадження відповідних механізмів, за допомогою яких стає можливим запобігання випадкам порушення принципів академічної доброчесності. Інформаційно-аналітична база буде містити як загальну інформацію з академічної доброчесності, так і:
    - онлайн-ресурси у формі навчальних модулів, навчальних посібників з етики, допоміжних матеріалів, що стосуються правил цитувань та посилань тощо, до яких мають доступ особи, які навчаються, та співробітники з метою поглиблення навичок доброчесного академічного спілкування;
    - корисні джерела з тайм-менеджменту, академічного письма та читання, правильного оформлення посилань;
    - інформацію, що стосується питань інтелектуальної власності, її юридичних та моральних аспектів;
  - інтеграцію в освітні програми окремих навчальних блоків у частині академічної доброчесності, зокрема тих, які стосуються сучасних стандартів академічного письма;
  - розроблення механізмів взаємодії між здобувачами вищої освіти та співробітниками університету в частині забезпечення принципів академічної доброчесності під час здійснення спільної діяльності, проведення відповідних моніторингових досліджень;
  - інформаційно-технологічне супроводження освітньої і наукової діяльності, що здійснюється здобувачами вищої освіти та співробітниками університету в частині забезпечення принципів академічної доброчесності.
- Гарантування публічності й прозорості всіх процесів забезпечення якості та академічної доброчесності в освітньому процесі та наукових дослідженнях буде забезпечене, зокрема, через публікацію у відкритому доступі (зокрема на веб-сайті закладу) документів щодо процедур, політик, інструкцій тощо.
  - Необхідними елементами забезпечення політики академічної доброчесності стануть розроблення та реалізація програм підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників «Етика та академічна доброчесність в освіті і науці», «Інформаційна грамотність, робота з бібліографічними менеджерами та введення в наукометрію» тощо.
  - Залучення здобувачів вищої освіти до становлення культури академічної доброчесності вбачається через, зокрема, створення та розміщення в університеті матеріалів щодо популяризації принципів академічної доброчесності серед здобувачів вищої освіти (банери, інфографіка, роздавальні матеріали тощо) проведення конкурсу з розроблення матеріалів мотиваційного характеру,

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 22
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

присвячених академічній доброчесності, – «Чесним бути модно», створення циклу промороликів «Академічна доброчесність. Власний погляд» тощо.

- Комплекс заходів, спрямованих на утвердження розвитку культури якості як однієї із засад професійної самоорганізації й створення попиту на якість і доброчесність, буде забезпечувати, зокрема, розуміння політики якості та доброчесності кожним членом університетської спільноти, відповідним чином це заохочувати, підвищувати відповідальність структурних підрозділів, співробітників та осіб, які навчаються.

## **6.2 Освітня діяльність**

### **6.2.1 Освітня пропозиція. Формування контингенту осіб, які навчаються**

#### *Досягнутий рівень. Основні показники*

- Університет цілеспрямовано поширює освітню діяльність, забезпечує доступність навчання, що було відзначено п'ятьма зірками аудитом компанії QS.

- Університет пропонує освіту за освітніми та науковими програмами з 23 галузей знань, а саме:

- за 22 спеціальностями освітнього рівня молодший спеціаліст;
- за 5 спеціальностями освітнього рівня молодший бакалавр;
- за 42 спеціальностями освітніх рівнів бакалавр і магістр;
- за 12 спеціальностями післядипломної підготовки в інтернатурі;
- за 5 спеціальностями підготовки офіцерів запасу;
- за 24 спеціальностями підготовки докторів філософії;
- за 16 науковими програмами підготовки докторів наук.

- В університеті за різними формами навчання здобувають освіту близько 13,7 тис. осіб, зокрема за денною формою – понад 11,2 тис. осіб. Освіту за рівнями «бакалавр», «магістр» та «доктор філософії» за всіма формами навчання здобувають близько 11 тис. осіб, з яких: за рівнями «бакалавр» та «магістр» на базі повної загальної середньої освіти – 8,1 тис. осіб (74,1 %); «магістр» на основі ступеня «бакалавр» – 2,4 тис. осіб (22,1 %), з яких 15 % є випускниками бакалавратур інших ЗВО; за дистанційною формою – близько 800 осіб, за рівнем «доктор філософії» – більше ніж 400 осіб (3,8 %), понад 250 осіб проходять післядипломну медичну підготовку в інтернатурі або в клінічній ординатурі.

- Відповідно до принципів формування обсягів державного замовлення («місце йде за абітурієнтом», формульний підхід для більшості спеціальностей магістратури тощо) університет має позитивну тенденцію щодо його збільшення.

- В університеті здобуває освіту за 15 спеціальностями більше ніж 1,7 тис. іноземних громадян із майже 50 країн усіх регіонів світу, зокрема близько 10 % із країн Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) та інших країн ЄС. Питома вага осіб з числа іноземців, які навчаються, становить 15,1 % щодо

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 23
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

контингенту рівня не нижче бакалавратури, у тому числі за денною формою навчання – 19,7 %.

- Розширення доступу до вищої освіти осіб, які перебувають віддалено від базового закладу освіти, здійснено шляхом створення позабазових структурних підрозділів, формуванням розгалуженої мережі територіальних центрів дистанційних комунікацій.

- Розширено обсяги та форми освітніх послуг для контингенту осіб доуніверситетської підготовки, яка, зокрема сприяє формуванню профорієнтаційно орієнтованого контингенту вступників до університету, зокрема:

- в університеті створено розгалужену систему доуніверситетської освіти, до складу якої входять більше ніж 20 закладів загальної середньої освіти;
- створено університетський центр науково-технічної творчості учнівської молоді, відбувається плідна співпраця з Малою академією наук;
- створено регіональну мережу центрів підготовки молоді до ЗНО (підготовка до ЗНО при центрах технічної творчості учнівської молоді, курси підготовки до ЗНО за дистанційною формою тощо).

- В університеті набула розвитку система підготовки науково-педагогічних кадрів, що реалізується майже на 50 кафедрах (близько 80 % від їх загальної кількості), функціонує 7 спецрад, які охоплюють 13 спеціальностей, у тому числі 11 докторських; щорічно в середньому відбувається захист більше 50 кандидатських та 10 докторських дисертацій.

### **Стратегічні завдання. Заходи реалізації**

- Політика університету щодо розширення освітніх пропозицій на різних рівнях вищої освіти буде одночасно супроводжуватися переглядом доцільності збереження існуючих освітніх програм, оптимізацією їх спектра відповідно до потреб національного та міжнародного ринків праці й до попиту на них із боку вступників, що є пріоритетним порівняно з корпоративними інтересами структурних підрозділів.

Рішення щодо ліцензування нових спеціальностей, програм, зокрема набуття за спеціальністю магістерського рівня підготовки, буде базуватися також на результатах відповідних маркетингових досліджень, здійсненні моніторингу ринку освітніх послуг; при цьому пріоритет буде надаватися відкриттю передусім магістерських програм інноваційного типу, утому числі таких, що базуються на власних наукових дослідженнях та які відповідають тенденціям розвитку суспільства, вимогам високоукладної, високотехнологічної економіки. Також будуть враховуватися наявність відповідних угод із потенційними роботодавцями, економічна доцільність відкриття тощо.

- Передбачається ліцензування спеціальностей коледжів та технікумів за освітнім рівнем молодший бакалавр як «короткого циклу» для виходу на ринок праці та продовження навчання в базовому навчальному закладі за скороченими термінами.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 24
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Завдання щодо унеможливлення внаслідок демографічних тенденцій зменшення контингенту осіб, які навчаються, та його збільшення необхідно супроводжувати зміною структури контингенту відповідно до сучасних трендів розвитку освіти, зокрема:

- пріоритетним збільшенням контингенту магістратури та аспірантури з досягненням як мети питомої ваги контингенту магістрів на основі ступеня бакалавра, аспірантів та докторантів у загальному контингенті осіб, які навчаються за денною формою навчання, на рівні не менше ніж 35 %, зокрема за рахунок збільшення обсягів прийому випускників бакалавратур інших вітчизняних та іноземних ЗВО та збільшення частки випускників бакалавратури СумДУ, які продовжують навчання в магістратурі; водночас збільшення контингенту дистанційної форми забезпечити щонайменше на 50 %, аспірантури – обсягом щонайменше 700 осіб;
- застосуванням конкурентних стратегій, заходів та технологій щодо підвищення результативності діяльності на глобальному ринку освітніх послуг із частковою переорієнтацією на контингент осіб, які навчаються, з числа іноземних громадян; при цьому передбачити:
  - загальне збільшення їх кількості щонайменше до 2 тис. осіб із забезпеченням питомої ваги іноземних студентів до не менше ніж 20 % щодо контингенту денної форми, 25 % – щодо контингенту дистанційної форми навчання та щонайменше 5 % – серед магістрів (без урахування медичних спеціальностей), серед аспірантів – щонайменше 10 %;
  - істотне збільшення відповідного контингенту аспірантури, зокрема з наскрізним англomовним навчанням та за технологіями дистанційної освіти;
  - відкриття за кордоном відповідних представництв, філій, центрів дистанційної освіти.

- Завдання щодо збільшення обсягів державного замовлення за всіма освітньо-професійними, освітньо-науковими та науковими програмами всіх форм навчання, передусім за спеціальностями, які мають знижений попит в абітурієнтів, проте є пріоритетними для вирішення завдань суспільного розвитку, необхідно доповнити впровадженням механізмів регіонального замовлення з метою забезпечення відповідних кадрових потреб місцевих громад та поширення укладення угод на підготовку кадрів із роботодавцями та соціальними партнерами, у тому числі на стипендіальну й грантову підтримку навчання здобувачів вищої освіти.

- Потребують істотного посилення завдання суто профорієнтаційної роботи, зокрема шляхом:

- розширення навчального комплексу університету за рахунок поглиблення інтеграції із загальноосвітніми та закладами фахової передвищої освіти, коледжами;



МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 25
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- розвитку форм і методів профорієнтації талановитої молоді передусім на рівні 9–11-х класів, зокрема через залучення її до різноманітності університетського життя (наукова робота, секції університетського центру науково-технічної творчості учнівської молоді, відділення Малої академії наук під керівництвом співробітників та аспірантів університету, спортивні секції, художня самодіяльність тощо), створення спеціалізованих «недільних» шкіл поглибленого навчання, гуртків, підготовчих курсів, проведення університетських олімпіад тощо;
- реалізації віртуального проєкту «Університет для дітей і молоді» з гнучким застосуванням відкритих онлайн-курсів у поєднанні з класичними дистанційними курсами для формування короткотермінових гібридних навчальних програм із метою більш активного поширення серед різних категорій абітурієнтів;
- перетворення університетського дитячого оздоровчого центру «Універ» на літній табір із пріоритетом профорієнтаційного спрямування для старшокласників та з літніми школами, тематичними змінами (загонами, групами) різного спрямування (ІТ, робототехніка, мовна складова, спорт за видами тощо);
- комплексної професійної орієнтації, що повинна передбачати: планування рекламної-інформаційної та агітаційної діяльності з акцентом на інформування абітурієнтів про поточний стан ринку праці України, про потреби фахівців конкретних спеціальностей, можливості працевлаштування за освітніми програмами університету, у тому числі шляхом реалізації в соціальних мережах технологій, властивих відповідним цільовим аудиторіям.
  - Необхідно проводити постійну роботу щодо збільшення кількості спеціальностей у спецрадах із захисту дисертацій (зокрема, докторських), відкриття спецрад за новими напрямками та збільшення кількості спеціальностей підготовки докторів філософії і докторів наук; забезпечувати водночас наявність повного спектра наукових спеціальностей із відповідністю за їх спрямованістю до кожної навчальної спеціальності та до профілю діяльності кожної кафедри університету; відкриття нових програм здійснювати зазвичай за умови наявності активних наукових досліджень із виділеним фінансуванням, тематика яких відповідає змісту освітньо-наукової програми.
  - Необхідно підвищити рівень вимог до фундаментальної та фахової підготовки вступників до аспірантури, їх наукових напрацювань; підготовка науково-педагогічних кадрів повинна значно більшою мірою спиратися на розгалужену систему доаспірантської підготовки як на рівні магістерських програм, так і в бакалавраті (групи наукового резерву, виконання дипломних проєктів і робіт переважно наукоємної спрямованості як частини майбутньої дисертаційної роботи тощо).
  - Істотного посилення потребує робота щодо залучення до аспірантури представників бізнесу, політикуму, органів державного управління, реклама можливостей навчання в аспірантурі серед іноземних студентів СумДУ та інших ЗВО.

## **6.2.2 Модель випускника університету. Змістовна складова його формування**

### **Стратегічне бачення**

- Формування своєрідної моделі, «портрета» випускника саме СумДУ повинна бути однією з найважливіших складових ідеології діяльності університету. Водночас необхідно враховувати і швидкість оновлення професійних знань, і темпи збільшення обсягів інформації, і переорієнтацію виробництва, труднощі працевлаштування за «вузькою» спеціальністю, і бачення моделі фахівця замовниками кадрів тощо. Університет повинен надати випускникові передусім уміння самонавчатися і такий фундамент, на якому можна нарощувати необхідні фахові знання, мати здатність швидко адаптуватися до змін. У сучасних соціально-економічних умовах критерії ефективності навчання у вищій школі – це не лише професійні знання і навички, а й певні індивідуальні та психологічні особистісні якості, що сприяють його успішній соціалізації та подальшому професійному зростанню.

- Рух від поняття «кваліфікація» до поняття «компетенція» передбачає створення цільової **компетентнісної моделі випускника**, що передбачає поряд із високим рівнем одержаних знань пріоритетне врахування вмінь та навичок ефективно діяти і знаходити адекватні рішення, здійснювання вимірювання освітнього результату через придбані компетенції, а в узагальненому вигляді – через компетентність.

Конкурентоспроможний та успішний випускник незалежно від фахового спрямування повинен не лише опанувати на високому рівні суто професійні компетентності (hard skills), а й мати здатність адаптуватися та ефективно працювати в умовах глобальної економіки в багатофункціональному швидкозмінному інформаційно-технологічному середовищі, розвивати в собі такі універсальні базові навички (soft skills) успішності, як комунікативні та лідерські якості, професійну відповідальність та етику професійного спілкування, навички індивідуальної та командної роботи, вільне володіння декількома мовами міжнародного спілкування, бізнесове мислення, вміння ефективно застосовувати законодавчу базу й організаційно-управлінський інструментарій, креативно мислити та вирішувати завдання проблемного і пошукового характеру, вміння самовдосконалюватися в сучасному динамічному соціально-економічному просторі тощо.

- Компетентнісний підхід повністю поширюється і на змістовну складову підготовки фахівців в аспірантурі, випускники якої незалежно від спеціальності працюють у різних сферах на посадах, що потребують високого рівня загальних компетентностей.

- Компетентнісний підхід, зорієнтований на сучасні вимоги суспільства в його інноваційному розвитку, на потреби внутрішнього та зовнішнього ринків праці, не має альтернативи. Водночас змістовна складова реалізації компетентнісної моделі передбачає збалансованість інтересів і запитів суспільства,

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 27
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

зокрема роботодавців, із різноманітними потребами, здібностями й інтересами самоцінної особистості, яка навчається та прагне досягти певних цілей, і це є визначальним за базовим принципом студентоцентрованого навчання.

Змістовна складова повинна враховувати еволюцію та швидкозмінність вимог ринку праці й суспільного розвитку в цілому, що досягається збалансованістю практико-орієнтованої спрямованості та глибокої фундаментальності знань як пріоритету, що, зокрема, дозволяє швидко адаптуватися до мінливих соціальних та економічних умов.

- На всіх рівнях вищої освіти для розвитку критичного та творчого мислення важливою складовою як програмної пропозиції, так і змісту освітніх програм є дослідницька компонента, що відповідає передусім тенденціям розвитку міждисциплінарних досліджень. Також незалежно від фахового спрямування повинні бути забезпечені компетенції філософії енергоефективності, екологічної безпеки тощо.

Гуманістична функція змісту освіти, що є глобальною за компетенціями та українською за спадком і культурною належністю, повинна формувати широкий світогляд її здобувачів та їх культурні, національні й загальнолюдські цінності.

Вищезазначене потребує копіткої тривалої роботи, руху до передових технологій організації освітнього процесу відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освітніх послуг, переосмислення структури освітнього процесу із забезпеченням його гнучкості, постійного оновлення модернізації як змісту освітніх програм, так і змісту програм навчальних дисциплін.

### Досягнутий рівень

- Сформована цілісна комплексна модель розроблення, затвердження, періодичного перегляду освітніх програм та навчальних планів; формалізовані процедури, пов'язані з одержанням й аналізом інформації щодо програм у частині оцінювання актуальності їх змісту. При цьому реалізовано:

- спрямування освітньої програми на формування компетентностей, актуальних на ринку праці, шляхом залучення до формування змісту освітніх програм і навчальних планів експертних рад роботодавців;
- модуляризацію освітніх програм і навчальних планів, що дало можливість сформулювати основу для створення гнучких освітніх компонентів як за змістом, так і за організацією навчання;
- індивідуалізацію навчання шляхом внесення до навчальних планів широкого переліку дисциплін вільного вибору обсягом 25 % від загальної кількості кредитів ЄКТС, у тому числі структурованих за блоками, що забезпечує підготовку за актуальними на ринку праці профілізаціями в межах освітніх програм за спеціальностями, а також внесення до навчальних планів вибіркового дисциплін соціально-гуманітарного спрямування та дисциплін інших спеціальностей.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 28
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

• З урахуванням вищезазначеного навчальні плани розробляють виключно на компетентнісній основі з орієнтацією на очікувані результати навчання та зі збалансуванням фундаментальної та практико-орієнтованої підготовки, що, зокрема, передбачає:

- фундаменталізацію бакалаврських освітніх програм шляхом обов'язкового включення до них освітніх компонентів, спрямованих на набуття загальних компетентностей та компетентностей фундаментального спрямування, уніфікованих для галузі (споріднених галузей) знань;
- забезпечення безперервності формування компетентностей з іноземної мови на основі реалізації Цільової комплексної програми щодо мовної політики університету шляхом як безпосереднього вивчення іноземних мов, так і можливості вивчення іноземними мовами дисциплін гуманітарної, загальнонаукової та фахової спрямованості;
- інтеграцію освітньої та наукової діяльності через підвищення ролі дослідницької компоненти в магістерських освітніх програмах з обов'язковим виділенням освітніх компонентів, що забезпечують як розвиток загальних дослідницьких компетентностей, умінь та навичок міждисциплінарної командної роботи, так і дослідницьких компетентностей за відповідною спеціальністю;
- ефективну реалізацію комплексної моделі організації фізичного виховання здобувачів вищої освіти як поєднання чотирьох складових: загальної, умовно-індивідуальної, професійно орієнтованої та секційної.

• У 2016 році було проведено реформу системи підготовки аспірантів та впроваджено структуровані чотирьохрічні навчальні плани, які для всіх спеціальностей серед обов'язкових дисциплін містять курси «Методологія та методи наукових досліджень», «Управління науковими проектами», «Інноваційна педагогічна діяльність», «Англійська мова академічного спрямування».

### **Стратегічні завдання та заходи реалізації**

• Розроблення та затвердження системного документа, що визначає політику та пов'язані з нею процедури, які забезпечують якість освітніх й освітньо-наукових програм, приведення їх у відповідність до Європейської та Національної рамок кваліфікацій і стандартів вищої освіти, у тому числі відповідно до принципів Лісабонської конвенції визнання кваліфікацій, одержаних під час неформального та інформального навчання, і який буде передбачати забезпечення акредитації більшості освітніх програм університету за найвищим рівнем.

• Забезпечення студентоцентрованості освітніх та освітньо-наукових програм, їх наближення до реалізації моделі випускника СумДУ, до філософії випереджального розвитку з обов'язковим формуванням своєрідного «обличчя» спеціальності в СумДУ, що «відрізняється від аналогічних спеціальностей інших ЗВО тим, що ...», забезпеченням індивідуалізації освітньої програми порівняно з аналогічними вітчизняними та іноземними програмами.

За більшістю спеціальностей необхідно мати високу репутацію у вітчизняному освітньому просторі, визначати особливості підготовки фахівців, зокрема з'ясувати, що це дає за кінцевим результатом (найбільш затребувані компетенції, серед яких англійська підготовка, можливості академічної мобільності, подвійний диплом, міжнародна акредитація, «ексклюзивні» можливості працевлаштування тощо), тобто визначити своєрідне «обличчя» спеціальності в СумДУ.

- Запровадження нових конкурентоспроможних програм, що мають інтердисциплінарний, мультидисциплінарний характер, із поєднанням у них напрямів різного профілю з метою інтернаціоналізації освітньої діяльності, реалізації програм подвійних та спільних дипломів, розвитку міжнародної академічної мобільності, залучення іноземних студентів тощо.

- Модернізація змісту освітніх програм, що базуватиметься на результатах самооцінки програм за освітніми ступенями «бакалавр» та «магістр» на основі практичного досвіду, здобутого в рамках реалізації відповідних грантових проєктів; порівнянні змісту програм із програмами інших ЗВО, насамперед закордонних, що є лідерами ринку освітніх послуг за цією спеціальністю; зіставленні позицій університету в тематичних та інституційних рейтингових проєктах зі спеціальності; професійному анкетуванні тощо.

- Удосконалення механізмів формування індивідуальних освітніх траєкторій, що повинно передбачати можливість вибору здобувачами вищої освіти як дисциплін професійної сфери, об'єднаних у «мейджер» (major) блок, так і дисциплін, що забезпечують набуття необхідних додаткових компетенцій в інших сферах, об'єднаних у «майно» (minor) блоки із взаємозв'язаних дисциплін непрофільного для студента напряму підготовки, а також дисциплін вільного вибору, що забезпечують набуття певних загальних універсальних компетенцій, що має важливе значення у формуванні конкурентоспроможного випускника нової форми.

- Заміна пріоритету незатребуваної кількості освітніх програм пріоритетом їх гарантованої якості через передусім ревізію наявних та розроблення нового покоління інноваційних програм навчальних дисциплін, що реалізують компетентнісний підхід, продукують системні, методологічно важливі інваріантні знання, органічно поєднують завдання фундаментальної та прикладної складових змісту навчання, зокрема через посилення науково-теоретичного спрямування фахових дисциплін.

Модернізація базуватиметься на експертному оцінюванні актуальності змісту програм навчальних дисциплін, зокрема вибірково, представниками ринку праці із залученням експертних рад роботодавців із точки зору їх відповідності потребам ринку праці; запровадженні практики зовнішньої експертизи та рецензування робочих програм, матеріалів лекційних і практичних занять тощо.

В освітні програми необхідно інтегрувати досягнення сучасної науки, дослідницьку компоненту, курси з підвищення рівня володіння інформаційними технологіями, академічного письма, аналізу даних тощо.

• У новій редакції Положення про організацію освітнього процесу необхідно затвердити критерії та механізми моніторингу, періодичного перегляду та вдосконалення освітніх програм, що передбачає, зокрема:

- розвиток механізмів проєктування структури та змісту компетентісно орієнтованих освітніх програм, що повинні включати формалізований інструментарій та процедури визначення: переліку освітніх модулів (дисциплін) та видів практичної діяльності, необхідних для досягнення очікуваних результатів навчання; змісту робочих програм навчальних дисциплін, модулів та практик у складі освітніх програм; обсягу навчального часу, що виділяється на вивчення дисциплін, та інші форми навчальної діяльності студентів; ефективних форм організації та методів проведення занять, їх необхідного забезпечення;
- чітке формулювання очікуваних результатів навчання;
- врахування тенденцій розвитку ринку освітніх послуг у сфері підготовки фахівців різних галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка в університеті;
- завершення формування механізмів залучення та оцінювання участі зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів у реалізації вищезазначеного, зокрема, формалізацію процедур участі ключових стейкхолдерів у змістовному наповненні освітніх програм для збалансування інтересів та потреб соціальних партнерів, роботодавців, професорсько-викладацького складу та осіб, які навчаються, забезпечення участі в цих процесах осіб, які навчаються, особливо щодо формування вибіркової частини освітніх програм, та професорсько-викладацького складу, передусім із метою розуміння кінцевих результатів, які повинні бути досягнуті, що забезпечить належну підтримку внутрішніми стейкхолдерами успішності актуалізації програм.

• Для більш повного задоволення потреб особистості щодо самовдосконалення будуть розроблятися та впроваджуватися короткотермінові освітні програми, окремі навчальні дисципліни, здатні оперативно формувати певні компетенції; буде створений загальноуніверситетський реєстр додаткових освітніх програм із реалізацією їх як додаткової послуги.

Реалізація вищезазначеного забезпечить успішність алгоритму

ЗНАННЯ – ВМІННЯ – НАВИЧКИ – ДОСВІД – КОМПЕТЕНЦІЇ

КОМПЕТЕНТНІСТЬ

### **6.2.3 Організація навчального процесу. Впровадження новітніх освітніх технологій**

#### **Досягнутий рівень. Основні показники**

- Сформоване інноваційне освітнє середовище як сукупність спеціальних умов, в яких здійснюються професійна діяльність викладачів та навчальна діяльність здобувачів вищої освіти, що, в підсумку, забезпечує підготовку кваліфікованих випускників, які набули як універсальних, так і професійних компетентностей та адаптовані до мінливих умов ринку праці. Якість підготовки підтверджується, зокрема, п'ятьма зірками (із 5 можливих) визначених аудитом рівня навчального процесу та впровадження e-learning, що проведено компанією QS, стабільно високими показниками кількості призових місць СумДУ на Всеукраїнській студентській олімпіаді з навчальних дисциплін та спеціальностей.

- Створені технологічна та інфраструктурна платформи для впровадження інструментів електронного й дистанційного навчання на всіх рівнях і формах підготовки, представлення університету у відкритому освітньому просторі як розробника масових онлайн-курсів, що включає:

- конструктор навчально-методичних матеріалів, який дає можливість створювати, надавати доступ, публікувати навчально-методичні матеріали на OpenCourseWare (OCW) СумДУ, експортувати навчально-методичні матеріали до платформи дистанційного навчання;
- автоматизовану систему дистанційного навчання, що складається з підсистеми створення та управління навчальним матеріалом, віртуального навчального середовища і системи управління навчальним процесом через електронні деканати;
- OCW СумДУ та проект Екзаменаріум СумДУ як відкриті електронні ресурси структурованих колекцій організаційних, навчально-методичних матеріалів дисциплін, що входять до складу програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців різних освітніх рівнів, а також додаткових освітніх програм;
- електронні бібліотечні платформи.

- Вдосконалено взаємодію між учасниками освітнього процесу на основі запровадження системи «Електронний особистий кабінет» як єдине вікно доступу до інформаційних сервісів, що дозволяють здобувачам вищої освіти обирати дисципліни вільного вибору та індивідуальну траєкторію на наступний навчальний рік, оцінювати дисципліни, які вивчали, одержувати інформацію щодо результатів навчання в попередніх семестрах та про індивідуальний навчальний план на поточний навчальний рік. Для викладачів наявна можливість вести електронні журнали успішності навчальних груп, оперативно відстежувати розклад та зміни в ньому, формувати звітність, необхідні документи, комунікувати з навчальними групами та окремими студентами тощо.

- Оптимізовано індивідуальне навчальне навантаження здобувачів вищої освіти шляхом зменшення тридцятигодинного максимального тижневого

аудиторного навантаження на бакалаврському (не більше ніж 22 години для студентів першого курсу, для інших курсів – не більше ніж 20 годин) та магістерському (не більше ніж 16 годин) рівнях, що створило можливості для збільшення вагомості самостійної роботи студентів та підвищення її ефективності, зокрема, на основі запровадження інноваційних технологій у процес її організації.

- Широко запроваджена дистанційна освіта як форма організації освітнього процесу в спеціалізованому інформаційному середовищі, зокрема й на денній формі навчання. Навчання за цією формою здійснюється за 21 освітньою програмою вісімнадцяти спеціальностей. Автоматизована система дистанційного навчання налічує близько 1000 дистанційних курсів, 2000 тренажерів, 180 тис. тестових завдань для самостійної роботи, більше ніж 900 відеоматеріалів.

- Сформовано комплексний підхід до реалізації на денній формі моделі змішаного навчання, що передбачає як відповідну організацію навчання за освітніми програмами, так і змішане навчання з окремих дисциплін. Методичну основу для цього та відповідну нормативну базу створено за результатами експериментальної пілотної апробації змішаного навчання шляхом поєднання класичних педагогічних підходів із технологіями e-learning з акцентом на організацію самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

- Впроваджена система паралельного навчання за дев'ятьма спеціальностями як ефективне поєднання навчання за базовою освітньою програмою за денною формою та за додатковою освітньою програмою – заочною чи дистанційною формою.

- Здійснюється переведення студентів денної форми навчання, які навчаються за освітнім рівнем «бакалавр» та освітньо-професійною програмою освітнього рівня «магістр», на індивідуальні навчальні плани з поглибленою науковою складовою.

- Наскрізне англійське навчання за всіма дисциплінами навчального плану впроваджено за майже п'ятнадцятьма освітніми програмами різних рівнів (16 % від загальної кількості освітніх програм), за якими навчається більше ніж 1,5 тисячі студентів (19 % від загального контингенту денної форми); частка дисциплін, що викладаються англійською мовою, становить близько 12 %.

### **Стратегічні завдання та заходи реалізації**

- Компетентнісний підхід та врахування потреб здобувачів освіти зумовлюють поширення застосування різноманітних типів бакалаврських, освітньо-наукових та освітньо-професійних магістерських програм, серед яких:

- дуальні програми з реалізацією частини навчального процесу в реальній практичній діяльності;
- програми паралельного навчання за двома спеціальностями за денною та заочною формами з відповідним зміщенням початку навчання в часі та перезарахуванням дисциплін із першої (базової) програми, що істотно поширює можливості самореалізації випускника в професійній діяльності;



МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 33
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- on-line-програми;
  - програми подвійних та спільних дипломів тощо.
  - Нове покоління навчальних планів буде передбачати, зокрема:
    - мінімізацію кількості навчальних дисциплін у семестрі (не більше ніж шість);
    - зменшення тижневого аудиторного навантаження на студента до 18 годин на тиждень на бакалаврському та до 16 годин на тиждень – на магістерському рівні, що повинне супроводжуватися впровадженням нових навчальних технологій при організації аудиторної та самостійної роботи осіб, які навчаються;
    - посилення ролі курсових проєктів (робіт) у навчальному процесі бакалаврів як альтернативи дипломним проєктам (роботам) там, де це допускається стандартами;
    - наявність реальної альтернативності під час вибору дисциплін варіативної частини навчального плану, що є реалізацією гнучкої системи адаптації освітніх програм як до умов ринку праці, так і до особистісних запитів осіб, які навчаються;
    - включення «вікон мобільності» для реальної та віртуальної мобільності у певних семестрах, упродовж яких здобувачі вищої освіти зазвичай реалізують право на академічну мобільність, із передбаченням у цих семестрах освітніх компонентів із результатами навчання, яких планується досягти за кордоном (передусім вибіркові навчальні дисципліни, мовні курси, практична підготовка, підготовка кваліфікаційної роботи тощо).
  - Необхідно вдосконалити механізми визнання досягнень здобувачів вищої освіти (компетенцій, набутих під час реалізації програм академічної мобільності, визнання програм, курсів, додаткового, формального та неформального неакадемічного навчання), а також механізми компенсації нестачі компетенцій першокурсників для успішного опанування ними освітньої програми.
  - Студентоорієнтований підхід передбачає посилення значущості принципу навчального партнерства студента та викладача, можливість вибору викладача студентом, їх співпрацю під час реалізації цільової індивідуальної підготовки, що повинно стати пріоритетною формою організації навчального порядку через підвищення питомої ваги самостійної роботи студента з побудовою технологій набуття компетентностей переважно в діалоговому віддаленому режимі електронного середовища, керівництва викладачем навчальною роботою студента як, зокрема, організатором одержання ним відповідних знань.
- Для реалізації цієї місії також буде створений інститут прокторів як молодшого допоміжного педагогічного персоналу (асистентів викладача) зі студентів, які добре засвоїли певний навчальний матеріал.
- Необхідно надати нового сучасного змісту аудиторній роботі зі збільшенням питомої ваги практичних, лабораторних, семінарських занять; лекції повинні мати більшою мірою оглядовий, презентаційний, проблемний, мотиваційний характер.

- Вибір студентами власної індивідуальної траєкторії навчання буде супроводжуватися проведенням відповідних семінарів як допомоги їм щодо її формування та передусім започаткуванням інституту тьюторства на весь період навчання студента з метою надання відповідної консультаційної та організаційної допомоги щодо супроводження освітньої траєкторії та заохочення студента до успішної її реалізації. Тьютори іноземних студентів та студентів дистанційної форми навчання також будуть реалізовувати додаткові відповідні функції.

- Тенденція зменшення аудиторної роботи та відповідного збільшення обсягу самостійної роботи, зокрема як фактора «навчання самонавчатися впродовж життя», зумовлює відповідну навчально-методичну підтримку, застосування особистісно орієнтованих технологій навчання, різнорівневих підходів до кожного, різнорівневих навчальних завдань, застосування інноваційних методів, що позиціонують студента як активного учасника власного навчання, заміщення репродуктивного навчання («повтори») на конструктивне («створи»), вдосконалення активних та інтерактивних форм навчальної роботи (дискусії, ігрове навчання, «мозковий штурм», тренінги, навчання в команді, проєктне та проблемне навчання, кейс-технології, вебінари, «перевернутий клас» тощо), впровадження практики співвикладання дисципліни кількома викладачами з реалізацією змістовної міждисциплінарності.

Вищенаведене зумовлює багатоваріантність організації навчального процесу, впровадження гнучких моделей навчання, створення навчальних груп із «плаваючим» складом, віртуальних груп, груп із наближенням їх складу до індивідуальної однорідності, зокрема «лідер-груп» тощо.

- Стратегічне завдання переведення всього навчального процесу у формат інформаційної педагогіки передбачає:

- розроблення стратегії електронного навчання, спрямованої на формування та подальший розвиток внутрішньої нормативної бази у сфері електронного навчання за різними гнучкими моделями його застосування (відповідна підтримка e-learning (обсягом до 30 %) традиційних форм навчання; змішане навчання із застосуванням e-learning (обсягом 30–70 %); дистанційне навчання), зокрема:
  - формалізація організації освітнього процесу із застосуванням цих технологій, зокрема з реалізацією віртуальної мобільності як інструмента розширення академічної більшості здобувачів вищої освіти при побудові індивідуальних траєкторій навчання;
  - визначення вимог до організації взаємодії учасників освітнього процесу в процесі освоєння освітнього компонента;
  - визначення вимог до загальної системи оцінювання якості онлайн-курсів та методів оцінювання і моніторингу освітнього процесу в електронному середовищі;
  - відповідне нормування оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання ППС;
- переведення значної частини навчальної роботи у віртуальне середовище;

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 35
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- визначення моделі змішаного навчання за денною формою як базової, що відповідає сучасному тренду «blended education» (змішана освіта) і дозволяє:
  - реалізовувати підвищену індивідуальну активність осіб, які навчаються;
  - застосовувати різні технологічні моделі її реалізації;
  - інтегрувати в навчальний процес масові on-line-курси, дистанційні курси, окремі модулі та окремі компоненти навчальних дисциплін, зокрема за програмами академобільності та результатами участі в наукових та освітніх заходах (олімпіади, конкурси тощо).
- збільшення частки освітніх програм, що реалізуються в змішаній формі на високому рівні: для бакалаврських освітніх програм – не менше ніж 30 %; для магістерських освітніх програм та освітніх програм підготовки докторів філософії – не менше ніж 50 %; питому вагу кількості навчальних дисциплін, що викладаються за моделлю змішаного навчання, довести до рівня щонайменше 75 %;
- забезпечення можливості здобуття освіти за дистанційною формою навчання за переважною більшістю (не менше ніж 90 %) освітніх програм університету; розвиток територіально розподіленої структури організаційно-консультаційної підтримки дистанційної освіти як на території України, так і за її межами; реальне впровадження англomовних дистанційних програм із виходом на міжнародний ринок on-line-навчання;
- розвиток та впровадження сервісу «Електронний деканат» у кожному інституті, на факультеті, в навчальному центрі.
- Стратегічним завданням є впровадження цільової комплексної програми «Володіння іноземними мовами – один із пріоритетних чинників успішності університету та його випускників», в якій враховані, зокрема, вимоги «Загальноєвропейських рекомендацій із мовної освіти: вивчення, викладання, оцінювання», що передбачає, зокрема:
  - досягнення випускниками бакалавратури рівня володіння іноземною мовою B2, випускниками магістратури – рівня C1, випускниками аспірантури – рівня C2;
  - розширення комунікативних та мовних компетенцій осіб, які навчаються, шляхом формування освітніх пропозицій з англomовним навчанням з їх питомою вагою в загальній кількості відповідних пропозицій:
    - на рівні бакалавратури – не менше ніж 20 % освітніх програм;
    - на рівні магістратури – не менше ніж 30 % освітніх програм;
    - на рівні аспірантури – не менше ніж 10 % освітньо-наукових програм;
    - за відповідною кількістю навчальних дисциплін у їх загальній кількості не менше ніж 20 %, зокрема з англomовним викладанням окремих дисциплін у рамках україномовних програм як важливої

складової забезпечення академобільності та інтернаціоналізації освітнього процесу в цілому;

- поширення при цьому переліку освітніх англійських програм, що мають потенційного споживача на закордонних ринках освітніх послуг, із залученням до навчання за ними як найбільшої кількості вітчизняних студентів, із досягненням зростання до 20 % контингенту денної форми з навчанням англійською мовою;
- розширення співпраці з Британською радою, Інститутом Гете та іншими міжнародними установами й організаціями з метою вивчення та використання інновацій у сфері навчання іноземних мов; розвиток чинних та створення нових лінгвістичних центрів англійської, німецької, польської, французької та інших іноземних мов.
- Реалізація принципу навчання в процесі створення нових знань, поєднання освітньої та дослідницької складових у навчальному процесі буде досягтися як поширенням практики переведення студентів на індивідуальні навчальні плани з поглибленою науковою складовою, так і введенням до освітніх програм додаткових вибіркових модулів відповідної змістовності.
- Стратегічною метою є істотне підвищення ефективності підготовки докторів філософії за структурованими освітньо-науковими програмами, що передбачає:
  - розроблення положення про організацію освітнього процесу на освітньо-науковому рівні та порядку визначення результатів, одержаних аспірантами за межами СумДУ, зокрема під час академічної мобільності;
  - підвищення гнучкості індивідуальних навчальних планів аспірантів, їх варіативності з наголосом на здобуття універсальних компетенцій;
  - досягнення показника ефективності підготовки (частка осіб, які подали дисертацію на рецензування та отримали позитивний висновок упродовж нормативного терміну підготовки) аспірантів – щонайменше 70 %.
- Необхідно вдосконалити механізми визначення індивідуального навчального навантаження здобувачів вищої освіти з урахуванням вимог європейських стандартів та рекомендацій і на основі результатів моніторингу освітньої програми шляхом опитувань, фокус-групових досліджень, аналізу контрольних заходів. Є нагальна потреба в оптимізації методики розрахунку та плануванні обсягів навчальних доручень професорсько-викладацького складу, зокрема на принципах відмови від нормування «того, що не вимірюється».
- У Положенні про організацію освітнього процесу, що потребує оновлення, передбачити збалансування та розподіл повноважень і відповідальності за якість освітніх послуг між структурами управління та безпосередньо викладачами й співробітниками кафедр.

## **6.2.4 Практико-орієнтована підготовка осіб, які навчаються. Працевлаштування випускників, їх кар'єрне зростання**

Головними критеріями успішності досягнення стратегічних цілей є показники, що визначають конкурентоспроможність випускників університету, зокрема, через забезпеченість їх першим робочим місцем, їх кар'єрне зростання, що істотно забезпечується рівнем їх практико-орієнтованої підготовки.

### **Досягнутий рівень. Основні показники**

- Достатньо високий рівень працевлаштування випускників, їх кар'єрного зростання, авторитет університету серед роботодавців підтверджено чотирма зірками (із 5 можливих) при аудиті цього напрямку діяльності компанією QS.
- СумДУ співпрацює з 800 підприємствами, серед яких чимало потужних міжнародних, національних та регіональних компаній, зокрема тих, що входять до рейтингу «Forbes 2000».
- У рамках тристоронніх договорів «студент – університет – замовник» здійснюється поглиблена цільова професійно-практична підготовка на перше робоче місце випускника.
- Більшість кафедр мають філії на підприємствах (в організаціях, установах), або безпосередньо розміщені на клінічних базах, де провідні фахівці-практики залучаються до навчального процесу, забезпечують керівництво практикою студентів, курсовими і дипломними проектами, проводять лабораторні заняття. На таких підприємствах, як «Професіонал» НВАТ «ВНДІкомпресормаш» концерну «NICMAS», «Сучасний машинобудівник» на ПАТ «Роменський завод «Тракторозапчастина», «СумДУ – ВАТ Насосенергомаш», «СумДУ – Суми-теплоенерго» створені і працюють навчально-виробничі комплекси.
- Впроваджуються сучасні інноваційні форми та методи в практико-орієнтовану підготовку здобувачів вищої освіти. Так, у 2016–2017 н.р. започаткована професійна підготовка бакалаврів спеціальностей «Соціальна робота», «Менеджмент соціокультурної діяльності», «Психологія» на принципах дуальної освіти. У 2018 році на базі Машинобудівного коледжу університету і групи підприємств «Гуалапак Україна», ТОВ «Гуала Кложерс Україна», АТ «Технологія» започатковано пілотний проект дуальної освіти на основі державно-приватного партнерства, яким передбачено реалізацію принципу «Навчання на виробництві – виробництво у навчальному закладі» та, зокрема стажування й практику студентів на 26 підприємствах компанії в багатьох країнах світу.
- На базі університету успішно функціонують навчальні центри ІТ-компаній NetCracker, PortaOne, MindK, AMC Bridge, Apptimized Operations, в яких на цей час працює близько 700 ІТ-спеціалістів, які є випускниками СумДУ. Також партнерами університету є Microsoft, Cisco Systems Inc., Sun Electronics, Skoda transportation, Jabil Circuit, Turkcell Global Bilgi, AIUT Sp.z.o.o та інші. На підприємствах-партнерах здобувачі вищої освіти можуть проходити практику, стажування.

- З метою поширення можливостей до розвитку партнерства з професійними спільнотами як пілотної апробації університет одним із перших в Україні створив за кожною спеціальністю ради роботодавців (із представництвом щонайменше п'яти організацій), до завдання яких входить, зокрема:
  - участь в експертному оцінюванні освітніх програм у частині визначення цілей програми, програмних компетентностей та програмних результатів навчання, їх актуальності вимогам ринку праці, врахування сучасних галузевих особливостей, можливостей працевлаштування, наявності необхідного обсягу практичної підготовки тощо;
  - залучення роботодавців до формування, моніторингу та перегляду освітніх програм, навчальних планів, робочих програм навчальних дисциплін, програм практик, матеріалів лекційних і практичних занять, тематики курсових та кваліфікаційних робіт (проектів);
  - забезпечення участі роботодавців в оцінюванні загальних та фахових компетенцій випускників;
  - сприяння впровадженню дуальної освіти;
  - участь у реалізації освітніх програм, сприяння їх організаційному та ресурсному забезпеченню.
- Об'єктивні показники питомої ваги кількості фактично працевлаштованих випускників усіх форм навчання у віці 20–34 роки впродовж 3 років після випуску відповідають Стратегічній рамковій програмі ЄС «Освіта та навчання 2020». Аналіз працевлаштування випускників магістратури відповідно до методики QS та їх узагальнення в розрізі інститутів (факультетів) у цілому засвідчує достатньо високий (77 – 89 %) рівень їх працевлаштування. Також високий рівень випускників підтверджується рейтинговими вимірюваннями, що проводяться журналом «Гроші», асоціацією IT-фахівців DOU та іншими.

### **Стратегічні завдання. Критерії досягнення результату. Заходи реалізації**

- Незважаючи на об'єктивні причини зниження рівня працевлаштування, пов'язані з погіршенням економічної ситуації та тенденціями розвитку ринку праці в країні й регіоні, відсутністю гарантованого державою розподілу випускників, невідповідністю між попитом і пропозицією на ринку праці, стратегічним завданням є досягнення відповідності критеріям (попит на випускників, їх закріплюваність та кар'єрне зростання), що визначаються показниками глобального рейтингу університетів за рівнем працевлаштування випускників (QS WUR), відповідними показниками рейтингу U-Multirank, рівнем працевлаштування після закінчення та через 2–3 роки після закінчення університету, успішністю випускників з урахуванням кількості тих із них, які мають почесні звання України.
- Відповідно до зазначеного стратегічним завданням є близько до стовідсоткового забезпечення випускників (незалежно від джерел фінансування) першим робочим місцем і відповідно до стратегії «Європа – 2020» щонайменше вісімдесятидвохвідсоткового відповідного показника через 1–3 роки після випуску.

- Під час організації навчального процесу необхідно реалізувати філософію безперервної науково-виробничої діяльності з найповнішим використанням наукового потенціалу університету, його технологічних та виробничих можливостей, водночас у максимально можливій кількості залучати студентів до оплачуваної роботи за фахом (Work-study) при виконанні науково-господарських договорів, керівництві спортивними секціями, гуртками науково-технічної творчості шкільної молоді тощо. Передбачається проходження практики здобувачами вищої освіти в структурних підрозділах університету, вид діяльності яких збігається з напрямом підготовки здобувачів вищої освіти, що забезпечить формування фахових компетентностей та дозволить створити кадровий резерв для ефективної роботи підрозділів.

- Взаємовідносини з роботодавцями потребують розширення форм співпраці з ними на всіх етапах навчального процесу з метою наближення знань та навичок здобувачів вищої освіти до вимог першого робочого місця; потребують істотно більш повномасштабної системної реалізації, зокрема під час розроблення та верифікації освітніх програм, змістовне наповнення навчальних дисциплін з урахуванням відповідних технологічних «проривів» та оперативне врахування потреб роботодавців, що передбачає й адресну підготовку фахівців.

Діяльність експертних рад роботодавців є ключовим фактором у реалізації зазначеного, потребує посилення, зумовлює необхідність створення відповідного координаційного дорадчого органу організаційно-методичної спрямованості.

- Важливим стратегічним завданням є істотне посилення участі роботодавців у солідарній підготовці фахівців, зокрема через реалізацію технологій корпоративного навчання із забезпеченням повернення витрат на різноформатне «інвестування» у вигляді конкурентоспроможного людського капіталу, поширення на максимальну кількість спеціальностей позитивного досвіду дуальної освіти, яка поєднує теоретичне навчання із здобуттям практичних умінь та навичок на підприємстві, що передбачає експериментальне запровадження з певних дисциплін системи сендвіч-курсів, де теоретичне навчання чергується з роботою в замовника кадрів, зокрема за триместровою схемою (два триместри – навчальні, один – робочий), суміщення навчального процесу з професійно-орієнтованою діяльністю у філіях кафедр на виробництві, а також подальше поширення створення партнерами університету як у базовому навчальному закладі, так і в позабазових підрозділах відповідних навчально-виробничих центрів для реалізації моделі навчання «Learning by doing» (навчання на практиці). Буде також реалізовуватися впровадження за певними спеціальностями механізмів академічно-громадського навчання, за яким певний професійний досвід набувається під час громадської діяльності.

- З огляду на економічні реалії, істотне зменшення кількості баз практики на потужних високотехнологічних підприємствах доцільною є, передусім для спеціальностей, де не застосовується система дуальної освіти, диверсифікація форм та технологій організації навчально-практичної діяльності, а саме: групує й

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 40
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

індивідуальне стажування, зокрема за кордоном, працевлаштування за фахом під час навчання за індивідуальним графіком тощо.

- При визначенні змісту підготовки здобувачів освіти та вирішенні завдання щодо їх уміння творчо застосовувати одержані знання в практичній діяльності через удосконалення практико-орієнтованої підготовки та формування професійних компетентностей, зокрема відповідно до попиту на професійні навички для майбутнього працевлаштування, стратегічним є переорієнтація на тематику, визначену радами роботодавців або безпосередньо замовниками кадрів у системі цільової підготовки (лабораторний практикум, зокрема з широким використанням його віртуальних версій, поточні завдання практичних занять за розкладом, обов'язкові завдання для самостійної роботи, які є типовими для майбутньої професії, передусім завдання на виконання курсових та дипломних робіт (проектів)).

Атестаційні процедури всіх рівнів також повинні переважно містити відповідні практичні завдання щодо перевірки вмінь та навичок.

- Вважаючи, з урахуванням досвіду європейських та північно-американських університетів, системну взаємодію з випускниками найважливішою складовою діяльності університету (після освітньої й наукової) та з метою поширення університетських цінностей, традицій, установлення ефективного зворотного зв'язку для відповідного коригування освітнього процесу, організації участі випускників у поточній діяльності вишу, сприяння його розвитку необхідно створити за кожною спеціальністю, на кожній випусковій кафедрі, в інституті (на факультеті), коледжі, технікумі та на загальноуніверситетському рівні асоціації випускників, зокрема за участі іноземних громадян та інших випускників, які працюють за кордоном; буде забезпечено постійно оновлюване функціонування повномасштабних баз даних випускників різних категорій, баз даних партнерів-роботодавців, створення на відповідних ресурсах університету інтернет-сторінок випускників.

- Стратегічний план передбачає розроблення та затвердження цільової комплексної програми «Практико-орієнтована підготовка студентів у СумДУ як важливий компонент забезпечення якості освіти та конкурентоспроможності випускників університету на ринку праці», якою будуть визначені заходи щодо реалізації як вищезазначених стратегічних завдань, так і інших завдань поточної діяльності, серед яких:

- затвердження нової редакції «Положення про організацію практичної підготовки студентів СумДУ»;
- розроблення нормативної бази підвищення ефективності лікувально-діагностичної роботи кафедр Медичного інституту з метою посилення практико-орієнтованої підготовки здобувачів вищої освіти;
- напрацювання механізмів забезпечення відповідності результатів навчання та працевлаштування в частині пріоритетності першого робочого місця; формування у студентів мотивації до професійного вдосконалення, технологій пошуку місця працевлаштування та вмінь



- складання резюме, самопрезентації, проведення відповідних навчальних заходів, тренінгів із кар'єри тощо;
- підтримка діючих та створення за більшістю спеціальностей нових навчально-тренувальних центрів, у тому числі з навчально-виробничими функціями типу перекладацького центру, навчального банку, піар-агенції, рекламного бюро, студії веб-дизайну, аудиторсько-консалтингового центру, юридичної клініки тощо;
  - організація цільової підготовки фахівців за замовленням роботодавців, зокрема з формуванням індивідуальних траєкторій підготовки здобувачів вищої освіти для потреб підприємств-партнерів, а також кадрове супроводження випускниками результатів НДР, впроваджених у роботодавця;
  - організація захистів кваліфікаційних робіт на базі підприємств-партнерів, для яких тематика робіт, поданих до захисту, має науково-теоретичну або практичну значущість, а також у разі, якщо здобувач вищої освіти працює на цьому підприємстві або направлений на нього для працевлаштування;
  - оцінювання актуальності тем кваліфікаційних робіт сучасному стану професійної діяльності випускників;
  - здійснення експертного оцінювання рівня підготовки випускників до професійної діяльності, зокрема через участь роботодавців у роботі екзаменаційних комісій з атестації здобувачів вищої освіти;
  - залучення до освітнього процесу визнаних професіоналів із досвідом управлінської, інноваційної та наукової роботи за фахом;
  - підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу, передусім випускових кафедр, на відповідних за фахом та найбільш сучасних за технологіями підприємствах, в установах, організаціях;
  - надання навчальному відділу з практики та інтеграційних зв'язків із замовниками кадрів також функцій центру кар'єри щодо:
    - вивчення потреби ринку праці у фахівцях відповідних спеціальностей;
    - аналізу суперечностей в очікуваннях випускників та роботодавців;
    - створення та забезпечення постійного функціонування і оновлення електронної біржі праці;
    - організації системи зворотного зв'язку з випускниками, зокрема через анкетування щодо оцінювання освітніх програм, та з роботодавцями щодо їх задоволення кваліфікацією випускників.

### **6.2.5 Формування особистості студента. Сервіси позанавчальної діяльності**

Пріоритетним завданням університету є формування особистостей студентів на рівні найвищих загальнолюдських цінностей як патріотів своєї країни, які поєднують фаховість зі стійкими громадянськими, демократичними позиціями, мають комунікативні та лідерські якості, є творчо мислячими особистостями, здатними самостійно вирішувати світоглядні й професійні завдання та бути готовими до життя і діяльності в сучасному полікультурному середовищі, є носіями високої культури та стійких моральних принципів, зокрема у сфері професійної діяльності, і які в змозі створювати позитивні зміни в соціумі.

Зміст та якість позанавчальної діяльності повинні відповідати вимогам суспільства і відповідним потребам особистості. Це забезпечується рівноправністю системи організації позанавчальної діяльності в тріаді «наука – освіта – культура», подальшою розбудовою університету як соціокультурної інституції, що здійснює багатоканальний вплив на виховання особистості та її самореалізацію.

#### **Досягнутий рівень. Основні показники**

• Створена дієва інфраструктура організації позанавчальної діяльності, забезпечення її ефективності. Основними її складовими є:

- координаційний центр гуманітарної політики;
- відділ студентських проєктів;
- центр військово-патріотичного виховання студентської та шкільної молоді;
- культурно-мистецький центр;
- центр соціокультурного розвитку;
- наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених;
- координаційна рада з підтримки стартапів;
- управління фізичного виховання та спорту;
- студентський клуб «Спортлайн»;
- клуб інтелектуальних ігор «Інтелект»;
- психологічна служба та інші підрозділи.

• Розроблений та впроваджений відповідно до загальноприйнятих етичних норм Кодекс корпоративної культури університету. У ньому, зокрема, сформовані принципи «глобалізації» виховного процесу (формування атмосфери «тотального» виховного впливу) в усіх складових корпоративного єднання науково-педагогічних та інших працівників, осіб, які навчаються за всіма формами, випускників минулих років та визначені відповідні механізми впливу.

• Навчально-виховна діяльність здійснюється насамперед через усебічний розвиток та посилення ролі студентських громадських об'єднань, передусім студентського самоврядування, студентських міжнародної та кадрової агенцій, розвиток різноманітних клубних форм спілкування тощо. Представництво студентів забезпечено як в органах самоврядування та колегіального керівництва,

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 43
СумДУ		перша редакція

так і в дорадчих та дорадчо-консультативних органах. Створена система стимулювання та підтримки студентських ініціатив; щорічно реалізується майже 300 студентських проєктів; близько 50 студентських ініціатив отримують фінансову підтримку. Запроваджені програми «студентського менеджменту», а саме: студент старшого курсу – куратор групи першого курсу; студент – заступник завідувача гуртожитку; студент – вихователь групи дитячого оздоровчого центру; студент – наставник під час підготовки конкурсів першокурсників («Золотий інтеграл» та інші), студенти – керівники гуртків тощо. Оплачувану роботу на різних посадах має щорічно близько 400 студентів.

- Розроблена та впроваджена система моніторингу та порівняльного оцінювання індивідуальної активності студентів через різні форми самоврядування, профспілкової та інших видів громадської діяльності, участі в гуртках, секціях, клубних формах тощо. Показник участі студентів у різних видах позанавчальної діяльності становить близько 65 % від контингенту денної форми навчання.

- Фізичною культурою за розкладом аудиторних занять займаються близько 3,5 тис. студентів денної форми за 13 видами спорту; для осіб з інвалідністю організовані заняття з адаптивної фізичної культури в спеціалізованих залах лікувально-фізичної культури, кінезотерапії та фізичної реабілітації. У позанавчальний час близько 1200 студентів відвідують 88 спортивних секцій із 40 видів спорту. Серед спортсменів майже 250 іноземних громадян. Це сприяє їх соціалізації в університетському середовищі.

Студенти-спортсмени є учасниками, переможцями й призерами Олімпійських, Параолімпійських, Дефлімпійських, Юнацьких ігор, Чемпіонатів і Кубків світу та Європи, змагань у професійних спортивних лігах чемпіонатів України, а також у всеукраїнських і міжнародних студентських спортивних іграх та Всесвітніх універсіадах. У змаганнях Сумської обласної універсіади та міської спартакіади університет щорічно отримує звання переможця, у Всеукраїнських універсіадах – є багаторазовим призером змагань у загальнокомандному заліку, а у 2019 році – чемпіоном серед вишів, які не є спеціалізованими в галузі фізичної культури та спорту.

СумДУ має потужну інфраструктуру спортивно-оздоровчих та лікувальних об'єктів, у яких надаються соціальні послуги, зокрема студентам університету; якісні умови для оздоровлення створені в спортивно-оздоровчому закладі «Універ», що за останні роки став улюбленим місцем відпочинку й іноземних студентів, особливо у зимовий період.

- У майже 70 гуртках, клубах, творчих студіях культурно-мистецького центру та у відповідних структурах інститутів, факультетів, коледжів, технікумів займається близько 2,5 тис. студентів; шість творчих колективів мають звання «Народний аматорський колектив профспілок України»; щорічно близько 230 студентів отримують звання лауреатів конкурсів і фестивалів міжнародного, всеукраїнського та регіонального рівнів; студентські команди є учасниками

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 44
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

популярних телепроектів (серед здобутків – перемога в зимовому кубку (2017 р.), звання віце-чемпіона (2018 р.) «Ліги сміху»).

- Істотного розвитку набули волонтерський рух, участь студентів у добродійних акціях. Здійснюється соціальний супровід осіб зі студентів пільгових категорій, що передбачає системну роботу з надання соціально незахищеним категоріям студентської молоді соціальної допомоги та інших соціальних послуг.

- Послуги студентам надає сучасна університетська клініка.

- Плідно працює вперше створений в Україні Центр підтримки сім'ї «Студентський лелека», де студенти і співробітники мають можливість залишити дітей на певний час у спеціально обладнаних приміщеннях під опікою кваліфікованих працівників. Діє психологічна служба університету, що надає засобами практичної психології відповідну допомогу тим, хто її потребує.

- Університет має потужну матеріальну базу для реалізації всіх видів позанавчальної діяльності.

- До послуг іногородніх студентів – 15 гуртожитків, в яких за останні роки проведено масштабне виселення сторонніх осіб та організацій, за рахунок цього (і без нового будівництва) отримано близько 700 місць для проживання студентів; крім того, студентам надаються гуртожитки шістьох установ та організацій міста, де вони проживають згідно з договорами про соціальне партнерство. Як наслідок, майже 100 % студентів забезпечено місцями в гуртожитках.

- До складу комплексу громадського харчування базового ЗВО входить чотири їдальні, два кафетерії, кафе на двох поверхах у гуртожитку-готелі, буфети в навчальних корпусах та гуртожитках, а також на базах клінічних кафедр, розміщених за межами кампусу університету. Комплекс громадського харчування надає широкий спектр послуг із відповідного забезпечення студентських, загальноуніверситетських та сторонніх заходів на замовлення. Харчування в комплексі СумДУ здійснюється за помірними цінами. Спортсмени і тренери збірних команд університету забезпечуються харчуванням під час проведення навчально-тренувальних зборів.

### **Стратегічні завдання. Заходи реалізації**

- В освітніх програмах незалежно від фахової спрямованості необхідно передбачати посилення їх соціокультурної змістовності з метою формування здатності гуманітарного мислення підвищувати та використовувати гуманістичний потенціал усіх навчальних дисциплін, поширювати соціально-гуманітарні напрями наукових досліджень.

- Завдання щодо формування відповідних потреб, заохочення соціальної активності студентства під час реалізації завдань організації навчального процесу буде досягатися впровадженням технологій академічно-громадського навчання, що передбачають, зокрема взаємозв'язок навчальної й громадської діяльності, аналіз студентами сучасних суспільних проблем та активну участь у їх вирішенні, надання послуг громадам тощо.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 45
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Важливим є забезпечення можливості проходження навчальної і виробничої практик за відповідними профільними спеціальностями із залученням студентів до виконання соціальних проєктів, зокрема з оплатою праці, якщо це передбачено умовами проєкту. Вищезазначеному сприятиме створення при студентському самоврядуванні Центру громадсько-корисної діяльності студентства.

- Розширення практики розроблення та реалізації лідерських програм для студентів буде здійснюватися через навчання широкого студентського активу основ управлінської діяльності, навичок адекватної самооцінки тощо.

- Важливим завданням є посилення виховання національно-свідомої, високопатріотичної особистості, зокрема й через реалізацію таких культурно-інформаційних проєктів, як «Відродження історичної пам'яті», встановлення на території кампусу скульптури «Студент-воїн», меморіальних експозицій на честь і пам'ять студентів та випускників університету, які загинули під час бойових дій.

- Усе середовище університету і його діяльність повинні сприяти досягненню етнокультурної толерантності, протидії ксенофобії та всім формам нетерпимості й дискримінації за етнічною, релігійною і расовою належністю в полікультурному просторі університету, що є важливою ознакою майбутньої успішності випускників університету в глобальному професійному просторі. Водночас передбачається організація навчального процесу в інтернаціональних групах, інтернаціональний принцип поселення до гуртожитків, посилення ролі ради земляцтва, відкриття на базі університету осередків національних культурних центрів, святкування Міжнародного дня толерантності, Міжнародного дня студента тощо.

- Фізична культура і спорт є пріоритетним напрямом гуманітарного розвитку університету, чинником всебічного розвитку особистості та формування здорового способу життя. Керуючись Міжнародною хартією фізичного виховання, рухової активності і спорту ЮНЕСКО, Європейською спортивною хартією, Національною стратегією з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація», стратегія передбачає реалізацію тези «Від масового спорту до спорту високих досягнень, від факела на логотипі до олімпійського вогню», зокрема через:

- розроблення цільової комплексної програми розвитку фізичної культури та спорту;
- поширення номенклатури «привабливих» видів спорту;
- розвиток різноманітних заходів рухової активності (челенджі, флеш-моби, квести, анімаційні заходи, тематичні дні з різних активностей, конкурси тощо);
- реорганізацію спортклубу в Центр студентського спорту з більш чітким розмежуванням його функцій та функцій кафедри фізичного виховання і спорту.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 46
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Важливим завданням є виховання духовності й культури, поваги до національних та загальнолюдських цінностей і традицій, забезпечення культури дозвілля студентства, розвиток художньо-естетичних смаків та потреб.
- Передбачається урізноманітнити напрями позанавчальної діяльності, збільшити кількість гуртків, творчих студій, об'єднань і клубів за інтересами мистецького спрямування, у тому числі при інститутах, факультетах та осередках студентського самоврядування, оновити зміст та форми діяльності гуртків і творчих студій для залучення до їх роботи більшої кількості студентів, у тому числі іноземного контингенту.
- Позанавчальна діяльність спрямовуватиметься, зокрема, на збільшення кількості здобувачів вищої освіти, які успішно беруть участь у всеукраїнських та міжнародних культурно-мистецьких конкурсах та спортивних змаганнях.
- Передбачається створення студентської інформаційно-комунікаційної платформи для обговорення широкого кола питань та сприяння поширенню кращих практик.
- Реалізація принципів інклюзивного суспільства, технологій інклюзивної освіти, посилення соціального супроводу студентів пільгових категорій передбачає системну роботу із соціально незахищеними категоріями студентської молоді щодо надання їм соціальної допомоги та інших соціальних послуг (зокрема, студентською соціальною й психологічною службами, юридичною клінікою та іншими структурами), забезпечення особам з інвалідністю безбар'єрного доступу до всіх університетських споруд.
- Важливим завданням є надання університетській клініці статусу студентської поліклініки.
- Стратегія потребує розроблення і затвердження системного документа, що визначає політику впровадження гендерної рівності та недискримінації, що передбачатиме:
  - подальшу реалізацію принципів «університету, дружнього до сім'ї», включаючи функціонування «Кімнати тимчасового перебування дітей «Студентський лелека»;
  - діяльність Гендерного ресурсного центру і Центру підтримки сім'ї як структур, що забезпечують комунікаційну, інформаційно-просвітницьку та проектну діяльність у сфері забезпечення гендерної рівності;
  - дослідження та моніторинг додержання рівних прав і можливостей, зокрема через проведення гендерного аудиту діяльності університету.
- При формуванні соціальних програм СумДУ будуть розширені взаємозв'язки університету з навчальними закладами Сумщини та інших регіонів України щодо впровадження спільних соціальних проєктів.
- Необхідно збільшити кількість місць для проживання в гуртожитках та підвищити рівень їх комфорту, що передбачає продовження практики вивільнення гуртожитків для проживання винятково осіб, які навчаються, укладання відповідних угод із соціальними партнерами університету щодо проживання

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 47
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

студентів на умовах оренди, а також придбання будівель, придатних для облаштування як гуртожитки.

- Необхідно постійно розвивати взаємодію адміністративно-управлінського персоналу університету, викладачів зі студентськими громадськими об'єднаннями щодо об'єктивного і конструктивного діалогу з питань покращання діючих та створення нових алгоритмів забезпечення позанавчальної діяльності, вдосконалювати систему морального й матеріального стимулювання студентів і викладачів – активних учасників виховної діяльності (нагородження, проведення тематичних конкурсів «Кращий куратор», «Кращий староста» та ін.), посилювати стимулювальну роль стипендії, урізноманітнювати моделі організації роботи кураторів та оцінювання результативності позанавчальної діяльності в інститутах, на факультетах, в університеті в цілому.

### **6.3 Науково-дослідна діяльність: генерація нових знань, трансфер технологій**

#### **Досягнутий рівень. Основні показники**

- В університеті розвинені наукові школи, що одержали визнання на світовому рівні; за низкою напрямів забезпечується повний науково-виробничий цикл: фундаментальні – прикладні дослідження – прикладне розроблення – дослідний зразок – серійне виробництво.

- За період 2014 – 2019 років на конкурсній основі збільшено обсяги бюджетного фінансування досліджень і розробок за загальним фондом майже у 12 разів (до більш ніж 23 млн грн) та кількість виконуваних проєктів (з 14 до 54).

- Щорічно виконується близько 1000 науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та надаються наукові послуги на замовлення близько 400 підприємств і організацій різних форм власності. Майже третина обсягу замовлень (більше ніж 150 договорів і контрактів) виконується для закордонних замовників із понад 20 країн світу, серед яких Білорусь, Великобританія, Грузія, Індія, Китай, Німеччина, Південна Корея, Польща, Саудівська Аравія, США, Чехія, Швеція та інші.

- Вченими університету щорічно також виконується істотна кількість загальноуніверситетських міжнародних наукових грантів. У 2018 р. вперше розпочато виконання грантового проєкту в рамках програми Європейського Союзу HORIZON 2020.

- За показниками обсягу виконання госпдоговорів та наукових грантів (за показниками 2018 року він становить понад 23 млн грн), ефективності використання бюджетних коштів СумДУ має одні з найвищих показників серед університетів України. У складі університету близько 70 наукових підрозділів (лабораторії, центри тощо). У 2018 році відбулося приєднання до університету ДП «Сумський державний науково-дослідний інститут мінеральних добрив і пігментів». Наукова тематика з виділеним фінансуванням виконується на 90 % кафедр. До виконання НДР з оплатою праці щорічно залучається близько 700 працівників, з яких понад 150 на штатних посадах, зокрема більше ніж 20 докторів та кандидатів наук.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 48
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- В університеті створена і розвивається мережа наукових сервісних центрів, діяльність яких спрямована на надання послуг промисловим та комунальним підприємствам, малому й середньому бізнесу, закладам охорони здоров'я і населенню регіону, матеріалів, зокрема, із проведення неруйнівного контролю та механічних випробувань, прикладних екологічних досліджень, гістологічних і бактеріологічних досліджень, соціологічних досліджень, енергетичного аудиту будівель і споруд, розроблення схем теплопостачання міст, упровадження систем моніторингу теплопостачання в закладах комунальної сфери, захисту прав інтелектуальної власності тощо.

- Університетом активно проводяться роботи спеціального призначення в кооперації з іншими ЗВО і науковими установами, зокрема на замовлення ДП «КБ «Південне» імені М. К. Янгеля» (м. Дніпро) та ДК «УКРСПЕЦЕКСПОРТ». Для виходу на ринки інших держав практикується укладання відповідних дилерських угод щодо реалізації за кордоном науково-технічної продукції університету.

- Унаслідок системної роботи, спрямованої на підвищення рівня оприлюднення результатів наукової діяльності, щорічно публікується близько трьохсот наукових праць у виданнях, які індексуються наукометричними базами даних Scopus та WoS, зокрема більше ніж 100 у співавторстві з іноземними фахівцями. З 2015 р. індекс Гірша університету зріс із 25 до 44 згідно з базою даних Scopus та з 21 до 39 згідно з базою даних WoS. Близько 32 % науково-педагогічних працівників (близько 300 осіб) мають п'ять і більше публікацій у виданнях, що індексуються зазначеними базами.

- Університет є засновником 17 періодичних наукових видань, з яких «Журнал нано- та електронної фізики» і «Nanomaterials Applications and Properties» індексуються базою даних Scopus, а журнали «Nanomaterials Applications and Properties» та «Маркетинг та менеджмент інновацій» – базою даних WoS.

- Щорічно СумДУ є організатором близько 30 наукових конференцій, окремі з яких приймають учасників із близько 30 країн, матеріали трьох конференцій індексуються базами даних Scopus та/або WoS.

- Для створення системного підходу до наукової діяльності студентів в університеті реалізується Цільова комплексна програма «Організація наукової роботи студентів в органічному поєднанні з навчальним процесом». Студенти беруть активну участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт та за кількістю призових місць (понад 100) постійно забезпечують університету найвищий показник серед усіх закладів вищої освіти України. Щорічно за участі студентів публікується понад 300 статей та близько 1300 тез доповідей. На конкурсній основі надається грантова підтримка членам Наукового товариства студентів (слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених (далі – НТСА) для досліджень і прикладних розробок, результати яких можуть бути впроваджені. Це наукове товариство, діяльність якого фінансується загальноуніверситетськими коштами, об'єднує близько 3 тис. осіб.



### **Стратегічні завдання. Критерії досягнення результату**

Наукові дослідження є головною домінантою розвитку університету як дослідницького міжгалузевого центру загальнодержавного значення. Стратегія розвитку ставить за мету:

- шляхом імплементації в університеті загальних принципів Європейської хартії дослідників та Кодексу працевлаштування наукових працівників забезпечити розвиток та підтримання сприятливого дослідницького середовища культури наукової праці, покращання рівня наукових досліджень та конкурентоспроможності їх результатів;

- проходження університетом державної атестації в частині провадження наукової (науково-технічної) діяльності за всіма наявними в університеті науковими напрямками за рівнем, що відповідає найвищій кваліфікаційній групі, та отримання за цими напрямками права на базове фінансування;

- включення університету до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави на максимально визначений термін;

- розвиток існуючих наукових шкіл та започаткування нових напрямів досліджень, зокрема тих, які є проривними з огляду на світові тенденції розвитку науки і технологій;

- збільшення обсягів наукових досліджень і розробок як за рахунок загального фонду держбюджету (базове та конкурсне фінансування), так і з залученням коштів вітчизняних та іноземних замовників з усіх регіонів світу з постійним збільшенням їх кількості;

- підвищення конкурсної та грантової активності, розвиток високоінтелектуального університетського бізнесу;

- використовуючи потенціал міждисциплінарності університету, істотне збільшення обсягів фінансування досліджень, які виконуються загальноуніверситетськими, міжфакультетськими та міжкафедральними творчими колективами, науковими лабораторіями з метою комплексного («під ключ») вирішення наукових, науково-технічних проблем;

- розвиток існуючих та створення нових структур надання сервісних наукових і науково-технічних послуг певної спрямованості, що повинні стати важливим чинником інноваційного розвитку регіону;

- широке щорічне залучення до виконання НДР щонайменше: 1000 співробітників з оплатою праці (з яких більше 200 на штатній основі, зокрема не менше ніж 50 із науковим ступенем), 500 студентів та не менше ніж 50 % аспірантів від їх загальної кількості;

- формування інноваційних структур комерціалізації результатів прикладних досліджень і розробок (наукові й технологічні парки, малі підприємства типу «spin-off», інжинірингові центри тощо);

- надання Центру науково-технічної й економічної інформації функцій міжрегіонального центру трансферу технологій та інновацій;

- підвищення рівня захисту прав інтелектуальної власності на комерційно-привабливі розроблення та технології, зокрема за кордоном, шляхом отримання патентів інших країн, які обліковуються базами даних PatStat ЕПО і PatentScope;

- підвищення рівня оприлюднення результатів наукових досліджень за всіма галузями знань у виданнях, які індексуються наукометричними базами даних Scopus та WoS і мають високі коефіцієнти впливовості, збільшення кількості публікацій у співавторстві з представниками іноземних високореєтингових університетів, з представниками інших організацій, передусім тих, що входять до списків Forbes та Fortune, за результатами виконання спільних наукових проєктів із досягненням водночас:

- щонайменше п'ятдесятивідсоткового показника кількості науково-педагогічних і наукових працівників, які мають не менше ніж п'ять наукових публікацій у виданнях, що індексуються базами даних Scopus або WoS;
- показника щорічної публікації від імені університету щонайменше 500 наукових праць у виданнях, що індексуються базами даних Scopus або WoS;
- збільшення кількості статей, які щорічно публікуються в журналах з імпаکت-фактором більше ніж десять, передусім у виданнях, що обліковуються рейтингом Nature Index;
- відношення кількості (за п'ять років) цитувань (без самоцитувань) у виданнях, що індексуються базами даних Scopus або WoS, п'ять і більше до загальної кількості праць, опублікованих за цей самий термін у виданнях зазначеної категорії;

- істотного зростання наукометричних показників учених та університету в цілому згідно з базами даних Scopus і WoS;

- включення всіх власних наукових видань університету до Переліку наукових фахових видань України з отриманням ними статусів видань, які відповідають категоріям «А» або «Б» та входження щонайменше семи з них до баз даних Scopus або WoS, у тому числі з ненульовим коефіцієнтом впливовості.

Виходячи з тенденцій розвитку європейської і світової систем вищої освіти, реалізуючи трансформуючу місію вищої освіти, необхідно поступово зменшувати розрив між науковою та освітньою компонентами діяльності, формувати таке науково-освітнє середовище, в якому наукові досягнення вчених університету суттєво впливали б на змістовність навчального процесу, а освітня компонента наповнювала б наукову сферу і високотехнологічний ринок праці талановитою молоддю – майбутніми вченими, керівниками виробництва і бізнесу. При комплексному впровадженні наукового продукту, технологій необхідно передбачати одночасне надання відповідних освітніх послуг, цільове кадрове супроводження тощо. Необхідно забезпечити пріоритетний розвиток інноваційної складової навчальної діяльності, стимулювати прагнення студентів до наукової роботи, внутрішню потребу в дослідницькому пошуку, істотно поширити студентську наукову діяльність у цілому, залучати як можна більше студентів до успішної участі у всеукраїнських та міжнародних освітньо-наукових конкурсах.

### Заходи реалізації

З метою реалізації стратегічних завдань передбачаються:

- продовження політики стимулювання наукових досліджень, забезпечення їх економічної привабливості, пріоритетної первинності наукової праці порівняно з іншими видами діяльності, підвищення її ефективності, проведення постійної роботи щодо вдосконалення внутрішньоуніверситетської нормативної бази, стимулювання наукової діяльності, публікаційної активності вчених, зокрема у виданнях, що індексуються базами даних Scopus або WoS, захисту прав інтелектуальної власності, підготовки наукових кадрів, наукової роботи студентів тощо;

- розроблення відповідної нормативної бази щодо створення сприятливих умов для виконання наукових досліджень і розробок колективами молодих учених, які є основним рушієм розвитку дослідницького процесу в університеті, зокрема більш широкого їх залучення до керівництва НДР та проектами;

- створення нових та розвиток існуючих наукових, науково-виробничих підрозділів, центрів колективного користування унікальним аналітичним і технологічним обладнанням, зокрема загальноуніверситетського підпорядкування, кадрову основу яких становлять штатні наукові працівники, інтеграцію їх з іншими навчально-науковими структурами, що є однією з необхідних умов доведення наукових розробок до практичного впровадження;

- створення в структурі університету спеціалізованого інжинірингового центру як підрозділу надання комплексу консультаційних, технічних, проєктних, технологічних, маркетингових, юридичних та інших послуг зовнішнім замовникам у режимі як повного («під ключ»), так і неповного виробничих циклів;

- ужиття заходів щодо підвищення рівня суспільного визнання здобутків наукових шкіл та вчених університету шляхом їх номінування на державні та міжнародні премії, здобуття почесних звань тощо;

- адресна підтримка вчених та наукових колективів щодо їх участі в конкурсах проєктів держбюджетних НДР, Національного фонду досліджень України, грантів Президента України для молодих учених, програм Державного замовлення на науково-технічну продукцію, грантів КМУ тощо;

- стимулювання входження структурних підрозділів та/або окремих науковців до складу міжнародних дослідницьких груп, консорціумів тощо для поглиблення міжнародного наукового партнерства у проєктах програми «Горизонт 2020» та інших, використання сучасної дослідницької інфраструктури закордонних партнерів;

- створення у складі науково-дослідної частини підрозділу забезпечення якості наукової діяльності та розроблення відповідної нормативної бази для підвищення результативності участі в конкурсах наукових проєктів, вдосконалення критеріїв оцінювання якості досліджень і розробок, проведення внутрішньоуніверситетської експертизи запитів і звітів тощо;

- розроблення нормативної бази розподілу між структурними підрозділами коштів базового фінансування за науковими напрямками, яка, зокрема,

передбачатиме розвиток і підтримку матеріально-технічної бази досліджень і розробок, насамперед шляхом створення окремих субрахунків структурних підрозділів у рамках наукового рахунку університету;

- щорічне проведення загальноуніверситетських конкурсів інноваційних стартап-проектів, конкурсів НТСА тощо щодо пошуку нових ідей для подальшого впровадження відповідних науково-прикладних результатів, розвитку матеріально-технічної бази досліджень і розробок;

- поширення практики укладання докторантами та аспірантами (та/або їх науковими консультантами, керівниками) за тематикою їх досліджень господарських договорів на НДР, що дозволить істотно підвищити практичну значущість результатів та зміцнити матеріально-технічну базу проведення досліджень та розробок;

- для захисту прав інтелектуальної власності, впровадження сучасних інноваційних комерційно-привабливих рішень шляхом їх комерціалізації проведення системної роботи щодо:

- посилення діяльності підрозділів інтелектуальної власності, трансферу технологій у частині моніторингу ринку науково-технологічних послуг, комерціалізації наукових розробок, реалізації власних винаходів, патентів тощо;
- впровадження сучасних форм комерціалізації результатів досліджень і розробок, зокрема через створення, розвиток та підтримку стартапів;
- участі у виставках профільної спрямованості та тематичних інвестиційних форумах із представленням наукових розробок університету;
- укладання дилерських угод на впровадження науково-технічної продукції університету, зокрема за кордоном;
- продажу ліцензій на науково-технічну продукцію;
- проведення інформаційних заходів щодо популяризації результатів наукової діяльності в інтернет-просторі;
- співпраці з національною і міжнародними мережами трансферу технологій та розміщення рекламних матеріалів про наукові розроблення на їх інформаційних ресурсах;

- для підвищення якісного й кількісного рівня оприлюднення результатів наукових досліджень вжиття, зокрема, заходів щодо:

- публікацій наукових праць у співавторстві з іноземними вченими, які мають за даними БД Scopus та WoS особистий індекс Гірша більше ніж 10 (без самоцитувань);
- видання монографій (розділів монографій), що індексуються БД Scopus або WoS;
- проведення університетом міжнародних наукових конференцій матеріали яких індексуються БД Scopus або WoS;

- системна робота щодо реалізації цільової комплексної програми «Організація наукової роботи студентів в органічному поєднанні з навчальним процесом», яка закріплює за найбільш здібними студентами їх академічний вибір щодо подальшого навчання в аспірантурі, передбачає заходи стосовно

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 53
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

впровадження нових форм організації науково-навчальної та наукової роботи студентів, створення нових студентських стартап-підрозділів, науково-творчих об'єднань, здійснення навчання найбільш обдарованих студентів за індивідуальними навчальними траєкторіями поглибленої наукової спрямованості, а також передбачає проведення на системному рівні моніторингу залучення здобувачів вищої освіти до науково-дослідної діяльності, підготовку учасників предметних олімпіад, конкурсів наукових робіт та конференцій міжнародного і національного рівнів.

## **6.4 Інтеграція в міжнародний науково-освітній простір**

Інтернаціоналізація діяльності університету має стратегічне значення, стосується всіх основних напрямків діяльності з точки зору залучення міжнародного досвіду та ефективних рішень, досягнення міжнародного визнання.

Стратегічний план в усіх його функціональних стратегіях визначає досягнутий рівень, передбачає стратегічні завдання та комплекс заходів щодо повноцінної інтеграції в європейський і світовий науково-освітній простір. У цьому ж розділі висвітлені загальні питання міжнародної діяльності університету.

### **Досягнутий рівень. Основні показники**

- За досягнутим рівнем міжнародної активності СумДУ – в групі лідерів серед ЗВО України. Завдяки розвитку співробітництва із зарубіжними університетами, асоціаціями та фондами, участі в міжнародних грантових програмах, спільних наукових та освітніх проєктах, сприяння академічній мобільності, масштабам залучення на навчання іноземних громадян, а також розширення представництва у міжнародному освітньому просторі за 2010 – 2019 рр. показники міжнародної діяльності збільшились у середньому втричі, що підтверджується відповідними позиціями у світових рейтингах.

- Університет є членом 24 найбільш авторитетних освітніх асоціацій та має більше ніж 250 формалізованих партнерств. У СумДУ навчається понад 1700 іноземних студентів. Загалом географія міжнародного співробітництва охоплює близько 100 країн світу.

- Збільшуються масштаби грантової діяльності: більше ніж 330 освітніх та наукових грантів виконуються в університеті із залученням фінансування понад 140 організацій-грантодавців, зокрема в рамках масштабних грантових програм і проєктів Європейського Союзу (Erasmus+ та Horizon 2020), програм ООН, USAID, ДААД, Британської ради, міжурядових дослідницьких проєктів, грантів приватних фондів та організацій.

- У співпраці з міжнародними партнерами на базі університету відкрито 23 навчальних і наукових центри, серед яких мовна школа Гете-Інституту, Центр китайської культури та «Клас Конфуція», навчальні й ресурсні центри компаній Microsoft, Cisco, PortaOne, Delcam, Netcracker, Siemens, SAS та інші.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 54
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Завдяки впровадженню комплексної програми підвищення рівня володіння іноземними мовами в університеті створено базовий рівень англomовного середовища.

- Університет має здобутки щодо організації програм міжнародної академічної мобільності студентів, аспірантів, ППС та співробітників. Показник участі в міжнародних програмах обміну, ступеневої та кредитної мобільності серед студентів становить близько 2 %, аспірантів та докторантів – близько 8 %, науково-педагогічних та наукових працівників – близько 10 %. Коло пропозицій для всіх категорій охоплює більше ніж 50 програм, що відкривають представникам СумДУ можливості власного вдосконалення в 40 країнах світу. Реалізуються програми подвійного диплому з партнерами у Німеччині, Польщі, інших країнах та залучення до подвійного керівництва аспірантами вчених із Болгарії, Латвії, Німеччини, Південної Кореї, Польщі, США, Франції, Швеції, Японії.

### **Стратегічні завдання. Критерії досягнення результату. Заходи реалізації**

Високий ступінь інформаційної відкритості та інтеграції університету у світовий науково-освітній простір передбачає системний підхід у широкомасштабному розширенні та поглибленні міжнародної й зовнішньоекономічної діяльності, передусім за пріоритетними напрямками освітньо-наукового спрямування та інноваційного розвитку університету, зокрема через реалізацію певних стратегічних завдань, визначених цільовою комплексною програмою «Стратегія інтернаціоналізації СумДУ на 2019 – 2025 роки», що передбачає:

- системний розвиток міжнародних партнерств, передусім із провідними закордонними закладами вищої освіти та науковими установами, поглиблений рівень інтеграції та активізацію діяльності в найбільш авторитетних міжнародних організаціях та мережах з істотно більшим використанням можливостей членства в них для цілей розвитку та поточної діяльності університету;

- інтенсифікацію співпраці із закордонними партнерами на основі двосторонніх угод щодо імпорту та експорту відповідних програм, технологій, людського капіталу тощо; водночас шляхом розроблення щодо кожного партнерства короткострокових та довгострокових планів роботи уникання перетворення їх на «угоди про наміри»; поширення практики укладання зі стратегічними партнерами (передусім із високорейтингових) угод про комплексне співробітництво (дослідження, комерціалізація проєктів, підвищення кваліфікації, академобільність тощо); створення спільних науково-навчальних комплексів, лабораторій, центрів із різних напрямів діяльності, спільних навчальних курсів;

- розвиток (передусім із високорейтинговими партнерами) програм академічного обміну особами, які навчаються, науково-педагогічними та науковими працівниками, іншими категоріями співробітників, що передбачає:

- започаткування проєктів мережевої академобільності за участі кількох ЗВО-партнерів (зокрема, українських);

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 55
СумДУ		перша редакція

- наявність можливостей реалізації академобільності в освітніх програмах, передусім в освітньо-наукових щодо підготовки магістрів та докторів філософії;
- організацію додаткової підготовки студентів до участі в програмах академобільності (мовна підготовка, тренінги крос-культурної адаптації, інформаційне забезпечення тощо);
- поширення практики проведення семінарів щодо правил заповнення та подання заявок на гранти з академічної мобільності на всі категорії осіб, які навчаються, на науково-педагогічних та наукових працівників;
- надання пріоритету програмам (із відповідною їх гармонізацією) «подвійних» дипломів, за технологіями «включених» семестрів, «паралельного навчання», інтегрованих навчальних планів тощо з метою досягнення показника академічної мобільності студентів 10 % (кожен десятий студент щонайменше один раз за час навчання є учасником таких програм терміном мінімум три місяці або обсягом 15 кредитів ECTS) з подальшим досягненням значення цього показника – 20 %, що відповідає стратегії «Європа – 2020», при цьому показники академічної мобільності аспірантів підвищити до 50 %; академобільність науково-педагогічних та наукових працівників забезпечити на середньоєвропейському рівні;
- підтримку кафедрями університету ініціативної мобільності студентів, розроблення відповідного нормативного забезпечення для супроводження такої мобільності;
- активне залучення до цієї діяльності студентства, зокрема університетської Студентської агенції з академічної мобільності, всіх без винятку випускових кафедр, факультетів, інститутів із забезпеченням водночас за кожною спеціальністю наявності чинних програм академічної мобільності, освітніх програм, упровадження програм подвійних дипломів, щонайменше у 50 % освітніх програм від їх загальної кількості;
- розвиток освітніх послуг для іноземних громадян, а саме досягнення:
  - збільшення контингенту здобувачів вищої освіти, які мають іноземне громадянство, зокрема з країн ОЕСР та ЄС, за рахунок істотного розширення кількості країн, у яких здійснюється набір на навчання із залученням нових фірм-посередників, що працюють на міжнародному ринку освітніх послуг, передусім тих, які здійснюють набір у країнах ОЕСР, ЄС та в інших країнах із високим рівнем доходу; а також започаткування відповідного співробітництва з українською діаспорою;
  - не менше ніж 2 % питомої ваги здобувачів вищої освіти інших університетів, які прибули в університет за програмами обміну за навчальний рік, від загальної кількості здобувачів вищої освіти в університеті;
  - поширення транскордонної дистанційної освіти щонайменше вдвічі за кількістю країн відповідно до належності студентів;

- формування умов для англомовної адаптації університетського середовища, послуг та сервісів, що надаються університетом, до вимог іноземних замовників та споживачів, зокрема забезпечення функціонування англійської мови як робочої на всіх рівнях освітньої, наукової та позанавчальної діяльності;
- збільшення кількості наукових ступенів, наданих іноземцям в університеті, до рівня 10 % від їх загальної кількості; стимулювання включення до складу спеціалізованих вчених рад СумДУ іноземних учених, а вчених СумДУ – до участі в атестації докторів філософії в зарубіжних університетах, розширення практики подвійного керівництва на всі спеціальності, упровадження мережових освітньо-наукових програм, що реалізуються одночасно із закладом-партнером;
- посилення міжнародної грантової діяльності та фандрайзингу як інструментів інноваційної, технологічної та фінансово-матеріальної підтримки діяльності університету, за допомогою:
  - збільшення кількості проектів загальноуніверситетського рівня за пріоритетними грантовими програмами Еразмус+, Горизонт 2020, урядовими програмами інших країн та міжурядовими, Британської та Американських рад та іншими до рівня 60, з яких наукового спрямування – до 30;
  - збільшення кількості міжнародних індивідуальних грантів, насамперед молодим науковцям, для забезпечення, зокрема, доступу до сучасного інструментарію;
  - залучення всіх навчально-наукових підрозділів до грантової діяльності; реалізацію механізмів підготовки грантових заявок (грантрайтингу) в межах відповідного університетського Центру з максимальним залученням наявного серед співробітників університету досвіду для підготовки відповідних заявок;
- для запровадження відповідних механізмів комунікацій та з метою розширення співпраці з відповідними партнерами активно використовувати:
  - зв'язки зі стажерами, випускниками та співробітниками університету, які працюють у закордонних університетах, для спільної наукової діяльності, участі в міжнародних конкурсах, інших проектах;
  - довготермінове перебування співробітників університету за кордоном під час наукової або освітньої діяльності;
  - розвиток і активну підтримку баз даних вітчизняних та іноземних громадян-випускників університету;
- удосконалення рейтингової та преміальної систем мотивацій, зокрема шляхом започаткування внутрішньоуніверситетських грантових програм і конкурсів з метою залучення до вирішення завдань інтернаціоналізації всіх структурних підрозділів і якнайбільшої кількості співробітників та осіб, які навчаються.



МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 57
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

## **6.5 «Третя місія» – трансфер знань та послуг**

### **6.5.1 Освіта впродовж життя**

#### **Досягнутий рівень. Основні показники**

Забезпечення якісної, конкурентоспроможної освіти, що створює умови для особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними задатками, здібностями, потребами на основі навчання впродовж життя, є одним із найважливіших завдань місії СумДУ.

В університеті проводиться активна робота, що сприяє формуванню системи безперервного професійного розвитку, зокрема через неформальну освіту, а також створюються умови для інформальної освіти з урахуванням світового та європейського досвіду.

Програми підвищення кваліфікації фахівців СумДУ є популярними для представників різних галузей. Замовниками послуг професійного розвитку є навчальні заклади, підприємства, бізнес-структури, органи державного управління, об'єднані територіальні громади. Збільшилася кількість звернень від населення з особистих освітніх потреб.

В університеті 41 кафедра та загальноуніверситетські навчальні центри надають послуги з більше ніж 60 програм підвищення кваліфікації для сторонніх осіб та пропонують 6 програм з професійної освіти. У 2019 році в них брали участь близько 4,7 тис. сторонніх осіб.

Створений бізнес-хаб, який надає консультативні послуги для малого та середнього бізнесу.

На базі СумДУ діє Центр освіти дорослих Education for Life, у якому реалізуються нові підходи до неформальної освіти дорослих за рахунок міжнародних грантових програм, розвитку міжнародного інформаційного обміну та підвищення професійної і громадянської компетентності дорослого населення.

У 2018 році між СумДУ, Сумською міською радою, Представництвом інституту міжнародного співробітництва німецької асоціації народних університетів (DVV International в Україні), Українською асоціацією освіти дорослих та громадською організацією «Центр освіти впродовж життя» було підписано Меморандум про співробітництво у сфері розвитку освіти дорослих, що передбачає реалізацію спільної політики та проведення спільних заходів.

Понад 100 викладачів, задіяні в системі підвищення кваліфікації як тренери, експерти та тьютори програм, щорічно проходять стажування в університетах Сполучених Штатів Америки, Канади та Європи.

#### **Стратегічні завдання та заходи реалізації**

В умовах демографічних та фінансових кризових явищ з урахуванням того, що в багатьох галузях людської діяльності інноваційні цикли стають коротшими, ніж час підготовки фахівців, система додаткової освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації повинна стати широкомасштабним напрямом діяльності

університету, одним із системоутворювальних чинників, який значною мірою визначає статус вишу. Організація безперервної освіти, освіти «впродовж усього життя», повинна бути гнучкою, динамічною, здатною адекватно та швидко реагувати на вимоги ринку праці, задовольняти відповідні персоніфіковано орієнтовані потреби особистості.

Імплементация в університетській діяльності ідеї принципової нескінченості навчання, базових принципів «Хартії європейських університетів щодо навчання впродовж життя», рекомендацій Європейського парламенту та Ради ЄС «Про основні компетенції для навчання упродовж усього життя», стратегії переходу до суспільства життєво компетентних громадян зумовлюють розроблення цільової комплексної програми «Організація безперервної освіти впродовж усього життя – важлива складова місії СумДУ», яка, зокрема, буде передбачати:

- оперативне реагування на зміни економічних і суспільних потреб, розроблення маркетингової стратегії просування на ринку праці відповідних освітніх послуг; пошук соціальних партнерів, замовників послуг, джерел фінансування;

- посилення соціального аспекту вищої освіти шляхом надання вразливим групам населення, соціальним та іншим меншинам можливості вступу, навчання та закінчення закладу;

- необхідність випереджальної модернізації системи підвищення кваліфікації з використанням альтернативних моделей професійного та особистісного розвитку, а саме:

- активізацію участі університету в програмах:
  - підвищення кваліфікації державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування;
  - підвищення кваліфікації, що відповідають інтересам об'єднаних територіальних громад;
  - підвищення кваліфікації працівників інших навчальних закладів;
- розроблення на кожній кафедрі, передусім на основі нових знань та досвіду, здобутих як результат власних наукових досліджень, інноваційних тематичних програм підвищення кваліфікації відповідно до освітньо-наукової спрямованості діяльності кафедри, зокрема на замовлення роботодавців; передбачати сертифікацію певних програм підвищення кваліфікації;
- розширення мережі відповідних навчальних центрів, створення їх на переважній більшості кафедр як базового ЗВО, так і в позабазових структурних підрозділах;
- створення на базі університету бізнес-інкубаторів для підприємців-початківців, консультаційних центрів для професіоналів, які прагнуть самостійно підвищувати кваліфікацію, центрів міжнародної сертифікації з організацією відповідних навчальних курсів;
- створення на базі провідних підприємств та установ відповідних навчальних центрів із реалізацією програм корпоративного навчання та підвищення кваліфікації.

- в межах концепції «Освіта впродовж життя» (Lifelong learning) створення на умовах співфінансування з бюджетом м. Сум та з іншими джерелами «університету третього віку» та надання можливості для навчання і здобуття освіти для різних груп і для якомога ширших вікових категорій населення – випускників шкіл, дорослого населення, літніх людей, які прагнуть розширити світогляд і задовольнити інші культурні потреби, безробітних, осіб з обмеженими можливостями, та тих, які за певних обставин позбавлені можливості бути активними учасниками соціального, економічного й культурного життя суспільства, передбачивши водночас:

- урізноманітнення пропозицій освітніх послуг із метою заохочення широкого загалу верств населення щодо отримання сучасних компетенцій із питань бізнесу, права, ІТ, ергоефективності, мовної, медичної та іншої спрямованості;
- створення на замовлення центрів зайнятості безробітних та інших структур державного та місцевого рівнів відповідних університетських підрозділів щодо соціальної адаптації військовослужбовців, учасників бойових дій і тих, що спрямовані на освітні потреби громадян із вадами здоров'я;
- впровадження міжнародного досвіду формування системи безперервної освіти та підвищення кваліфікації фахівців-андрагогів (організаторів процесу навчання дорослих).

- перетворення університетського центру післядипломної та професійної освіти на міжгалузевий центр професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації професійної освіти та освіти дорослих, діяльність якого буде, зокрема, передбачати організацію:

- розвитку партнерства на локальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях із метою впровадження актуальних навчальних курсів;
- поширення практики залучення сторонніх фахівців з інноваційним досвідом викладацької та тренінгової діяльності до впровадження популярних освітніх програм для населення;
- розширення форм надання послуг відповідної спрямованості, а саме: дистанційне навчання, тренінги, дискусійні майданчики, різнотермінові курси, автопідготовка тощо;
- проведення власних наукових досліджень за тематикою програми «Освіта впродовж життя», зокрема вивчення зарубіжного досвіду;
- забезпечення подальшого підвищення якості післядипломної освіти шляхом гнучкого використання та ефективного поєднання різноманітних форм навчання.

- сприяння розвитку м. Сум як міста, що навчається (відповідно до класифікації ЮНЕСКО), та приєднанню міста до глобальної мережі міст, що навчаються (UNESCO Global Network of Learning Cities), створеної Інститутом ЮНЕСКО з освіти впродовж життя відповідно до Пекінської декларації. Впровадження разом із міською владою м. Сум підходів, що сприяють розумінню цінності освіти впродовж усього життя, підвищення обізнаності громадян про

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 60
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

значення освіти дорослих для підвищення якості їх власного життя та для розвитку регіону, в якому вони проживають, а також розвиток потенціалу організацій, що працюють у цій сфері.

- урахування в рейтингу структурних підрозділів університету показників діяльності за напрямом «Освіта впродовж життя» як важливої складової оцінювання якості їх роботи.

## **6.5.2 Соціально спрямована діяльність**

### **Досягнутий рівень**

- Соціальна політика університету реалізується як у внутрішньоуніверситетському середовищі, так і має загальносуспільну спрямованість. Соціальне обличчя університету забезпечується системною, цілеспрямованою діяльністю щодо реалізації соціально орієнтованої політики за багатьма напрямками, передусім шляхом реалізації базового принципу «Освіта впродовж життя» через відповідні програми. Успішність цієї політики підтверджується й аудитом компанії QS, яка відзначила соціальну діяльність СумДУ п'ятьма зірками.

- До складу волонтерського загону входить понад 200 студентів, у тому числі студенти іноземного контингенту. Волонтери виїжджають до інтернатних закладів міста та області, пансіонатів для людей похилого віку, займаються організацією загальноуніверситетських толок, озелененням території міста тощо. Вони є неодноразовими переможцями різноманітних конкурсів, фестивалів, нагороджені дипломом переможця Міжнародного молодіжного конкурсу волонтерських проєктів. Плідно працює студентська соціальна служба, що складається переважно зі студентів-медиків і займається організацією роботи з вихованцями закладів соціально-психологічної реабілітації, проводить тренінги щодо формування навичок надання першої долікарської допомоги, пропагує донорство крові та її компонентів, надає соціальну допомогу мешканцям міста.

- Університет надає шефську допомогу Сумському обласному центру соціальної реабілітації для дітей та осіб з інвалідністю, якими також опікуються студенти-волонтери.

- З метою утвердження гуманітарних принципів діяльності університету та надання спеціалізованої психологічної, психологічно-терапевтичної допомоги учасникам бойових дій, членам їх родин та іншим представникам уразливих категорій населення щодо їх реабілітації й соціальної адаптації, створено центр соціальної підтримки та адаптації.

- Головною метою створення центру військово-патріотичного виховання є залучення до його роботи переважно шкільної молоді.

- Безкоштовні юридичні послуги соціально не захищеним категоріям населення м. Сум надає студентська юридична клініка.

- У творчих колективах Культурно-мистецького центру СумДУ учасниками є не лише студенти, а й близько 600 школярів. При КВН-студії функціонує перша в Україні шкільна «Ліга сміху».

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 61
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Під час літніх канікул спортивно-оздоровчий центр «Універ» діє як дитячий оздоровчий заклад, у якому щорічно оздоровлюється близько 600 дітей міста, області, інших регіонів України, щонайменше одна зміна реалізується в режимі англomовного спілкування.

- Університетська клініка має сучасне діагностичне, лікувальне фізіотерапевтичне обладнання та надає населенню широкий спектр медичних послуг: консультативну роботу та діагностичні послуги (ультразвукова, функціональна та лабораторна діагностика, комп'ютерна томографія); фізіотерапевтичні процедури і масаж; стоматологічні послуги; гідрокінезотерапію для різних нозологій та аквапрограми з оздоровлення в спеціалізованому басейні; фітотерапію, вертебрологію, інгаляторій, медичну та фізичну реабілітацію; амбулаторну хірургію та лікування в умовах денного стаціонару.

- На базі університету діють Східний Державний центр олімпійської підготовки легкоатлетів України та Центр пляжного волейболу – унікальний і єдиний такого типу в країні, в яких є можливість тренуватися та проводити змагання в будь-яку пору року. В університетській клініці Медичного інституту СумДУ функціонує Навчально-науковий центр спортивної медицини, що здійснює медичний супровід спортсменів, членів збірних команд України, проведення заходів сучасної діагностики та профілактики травматизму й захворювань.

- Спортивні споруди СумДУ є основною тренувальною та змагальною базою для школи вищої спортивної майстерності та 27 дитячо-юнацьких спортивних шкіл. У спортивних секціях університету займається близько 800 школярів.

- Соціальна політика університету реалізується також через інфраструктурне забезпечення численних заходів обласного та місцевого рівнів, громадських організацій на базі Конгрес-центру, Культурно-мистецького центру та спортивних об'єктів університету.

### **Стратегічні завдання та заходи реалізації**

Серед завдань та заходів реалізації соціально орієнтованої політики, за умов збереження і розвитку всіх чинних відповідних програм стратегія передбачає:

- поглиблення філософії закладу відкритого типу, що реалізує багатопланову соціальну місію, виконує функцію регіонального центру культури та спорту;

- надання Університетській клініці, поряд з її навчально-науково-лікувальною функцією, статусу лікувально-профілактичного закладу системи охорони здоров'я, у тому числі для цільового обслуговування контингенту студентів міста Сум;

- активізацію співпраці з установами, організаціями та державними фондами щодо виконання соціальної складової їх діяльності в галузі забезпечення медичних і оздоровчих послуг;

- створення на базі університету Центру олімпійської підготовки з волейболу;

- укладення цільової комплексної програми «СумДУ – сумчанам».

## **6.6 Інтелектуальне та ресурсне забезпечення. Структурне вдосконалення**

Реалізація стратегії відповідно до «Порядку денного модернізації» (Modernisation Agenda), схваленого на європейському рівні, передбачає імплементацію та підвищення ефективності використання механізмів щодо інституційного розвитку й стратегічного управління, цільового та результат-орієнтованого фінансування; розвиток персоналу; розбудову ефективного врядування та фінансових механізмів підтримки політики досконалості; посилення внутрішньоуніверситетської автономії в балансі з відповідальністю; та підзвітністю, професіоналізацію управління.

### **6.6.1 Кадрова політика: управління людським капіталом, корпоративна культура, соціальні сервіси**

#### **Досягнутий рівень**

• Університет має достатньо потужний, висококваліфікований кадровий потенціал. У ньому на штатній основі працює близько 3150 осіб; науково-педагогічні та наукові працівники – близько 950 осіб, серед яких:

- близько 790 осіб (87,7 %) із науковими ступенями та вченими званнями, зокрема докторів наук близько 150 осіб (15,9 %), кандидатів наук – 650 осіб (71,8 %);
- лауреатів державних премій – 6 осіб;
- 19 осіб мають почесні звання України, з яких 8 особам ці звання присвоєні впродовж останніх 10 років;
- близько 300 осіб (32 %) мають не менше 5 публікацій у виданнях, що індексуються БД Scopus або WoS;
- близько 430 осіб (48 %) мають індекс Гірша за БД Scopus або WoS за його середнього значення 1,498;
- близько 50 осіб (4,8 %), які здійснювали наукове керівництво (консультування) не менше ніж п'ятьма здобувачами наукових ступенів, які захистилися в Україні;
- близько 20 осіб (2 %), які терміном не менше ніж три місяці проходили стажування, проводили навчальні заняття в іноземних закладах;
- близько 330 осіб (36,6 %) проводять заняття англійською мовою; також понад 250 осіб (28,5 %) мають сертифікат рівня не нижче ніж B2;
- близько 50 осіб (4,8 %), які є іноземними фахівцями, беруть участь у науковій або викладацькій роботі з обсягом, що відповідає умові не менше ніж 0,25 ставки на місяць, зокрема терміном не менше ніж 3 місяці – 18 осіб (2 %).

• Кадрова політика та механізми її реалізації визначаються Перспективним планом роботи з кадрового забезпечення діяльності, іншими документами нормативної бази системи управління якістю діяльності університету, що

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 63
СумДУ		перша редакція

визначають стратегію розвитку кадрового забезпечення університету та формування кадрового резерву і якими формалізовано: процедури та вимоги щодо компетентності викладачів, систему фінансової та нефінансової мотивації професорсько-викладацького складу, систему підготовки та підвищення кваліфікації викладачів університету тощо.

- Процедури та критерії визначення відповідної кваліфікації, фахового рівня, результатів діяльності професорсько-викладацького складу деталізовані в Порядку проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників СумДУ та укладення з ними трудових договорів (контрактів). Цей Порядок передбачає оцінювання ефективності роботи за попередній період, зокрема, відповідно до вимог ліцензійних умов, диференціоє терміни дії наступного контракту. Відповідна Інформаційна довідка викладача відіграє роль аналога академічного профілю викладача.

- Одним із факторів посилення якісного рівня кадрового забезпечення є організація підвищення кваліфікації як процесу безперервного професійного розвитку різних категорій співробітників університету: науково-педагогічних та педагогічних працівників, адміністративно-управлінського та навчально-допоміжного персоналу. Основними видами підвищення кваліфікації в СумДУ є:

- ліцензовані програми формалізованого підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників з електронних засобів та дистанційних технологій навчання, а також з інноваційної педагогічної діяльності;
- довгострокові програми підвищення кваліфікації, серед яких «Дворічний інтенсивний курс англійської мови» для викладачів та співробітників і програми з активних методів навчання;
- короткострокові програми підвищення кваліфікації за різними напрямками, зокрема у формі стажування або за окремими модулями програм формалізованого підвищення кваліфікації, навчально-методичні семінари, семінари-тренінги, засідання «круглих столів» тощо.

В університеті також проходять стажування та підвищують свою кваліфікацію представники як вітчизняних закладів вищої освіти різних рівнів, так і зарубіжних університетів, зокрема з таких країн, як Ізраїль, Казахстан, Польща, США, Чилі та інших.

- В університеті для стимулювання безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників із метою одержання компетентностей, необхідних для фахівця сучасного типу, розроблена накопичувальна система обліку основних результатів підвищення кваліфікації, що дає можливість визначати персоніфіковані показники, зокрема участі працівників у міжнародних стажуваннях, формалізованих сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, вебінарах, майстер-класах, конкурсах педагогічних інновацій та інших видах професійного розвитку.

- З метою активізації діяльності викладачів щодо забезпечення якості вищої освіти, поширення кращого досвіду, додаткової мотивації педагогічних і науково-педагогічних працівників в університеті запроваджено ряд конкурсів, зокрема

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 64
СумДУ		перша редакція

конкурс педагогічних інновацій, на кращу колекцію навчальних матеріалів, опублікованих у відкритому доступі на OpenCourseWare, на розроблення електронного контенту масових відкритих онлайн-курсів, «Інновації ІКТ для сучасної освіти ICT4EDU», «Кращі науково-педагогічні працівники», «Кращий викладач очима студентів», експеримент з апробації моделі змішаного навчання та інші.

- СумДУ активно реалізує довгострокові та короткострокові програми міжнародної академічної мобільності з метою підвищення кваліфікації для науково-педагогічних і педагогічних працівників, а також адміністративно-управлінського персоналу. Так, щорічно близько 150 працівників СумДУ підвищують кваліфікацію в провідних університетах Європи та світу.

- В університеті впроваджена розгалужена, багатовекторна система стимулювання працівників, зокрема шляхом щомісячного преміювання за якісне виконання посадових обов'язків, робіт певних напрямів діяльності та робіт, пов'язаних із підвищеною складністю, за особливі досягнення в науковій роботі та роботі із підготовки науково-педагогічних кадрів тощо. Також здійснюється преміювання за підсумками роботи за рік, за зразкове виконання планових, оперативних завдань, ініціативний, творчий підхід до роботи. Системно здійснюється преміювання за кожен публікацію у виданнях, що індексуються базами даних Scopus та/або Web of Science, за кожне підвищення індексу Гірша в цих базах, за досягнення показника 5 публікацій у виданнях, що індексуються зазначеними базами даних, за кожен захист дисертації преміюється як керівник, так і здобувач, матеріально заохочується діяльність із захисту прав інтелектуальної власності та підготовки запитів на міжнародні гранти. Також преміюються керівники студентів-переможців загальноукраїнських олімпіад із навчальних дисциплін та спеціальностей, конкурсів студентських наукових робіт. Установлено додаткове матеріальне заохочення за керівництво аспірантами-іноземцями, за викладання англійською мовою, за видання підручників, навчальних посібників та монографій, за впровадження в навчальний процес сучасних технологій і за багато чого іншого, що створює інноваційне обличчя університету, забезпечує його успішність.

Ефективність та результативність діяльності за багатьма складовими враховується також при нормуванні навчального навантаження професорсько-викладацького складу. Найбільш значущі досягнення працівників університету відзначаються присвоєнням звань «Заслужений професор СумДУ», «Заслужений науково-педагогічний працівник СумДУ», «Заслужений працівник СумДУ», «Почесний ректор» із забезпеченням відповідного матеріального заохочення.

Здійснюється фінансова підтримка дисертантів, зокрема преміювання аспірантів та працівників університету, а також їх наукових керівників (консультантів) за успішний захист дисертації, забезпечується виплата залишку стипендії докторантам, які достроково захистили дисертацію. Співробітники університету, які навчаються за заочною формою, та їх діти, які навчаються за денною формою навчання, мають право на оплату (в разі навчання за рахунок коштів фізичних осіб) в істотно зменшеному обсязі.



МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 65
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Розроблений Кодекс корпоративної культури університету є основою саморегуляції поведінки та діяльності всіх членів університетської спільноти, а також покликаний сприяти реалізації пріоритетних цілей розвитку університету, зокрема як соціокультурної інституції. У ньому сформульовані базові принципи розвитку та створення корпоративних традицій, виховання корпоративного патріотизму; він є своєрідним «моральним» кодексом університету. Кодекс є одним з основних документів нормативної бази СумДУ, що орієнтують кожного члена колективу на досягнення спільних цілей. Створено також комісію з етики (добročесності) та управління конфліктами, на яку покладено повноваження щодо врегулювання конфліктів, що виникають під час здійснення освітньої, науково-педагогічної, наукової, науково-технічної діяльності між усіма категоріями співробітників університету, здобувачами вищої освіти та іншими особами.

- Соціальна корпоративна політика спрямована на соціальний захист членів колективу, на створення та підтримку атмосфери творчої співпраці й взаємодопомоги. В університеті створено відповідну систему забезпечення економічних і соціальних гарантій професійної самореалізації всіх категорій працівників. Університет відзначено нагородою профспілок України «За соціальне партнерство», колективний договір СумДУ визнано одним із кращих серед ЗВО України, що свідчить про реальну підтримку інтересів співробітників.

Розгалужена й система надання матеріальної допомоги всім категоріям працівників. Зокрема, з 2014 року започатковано значущий соціальний проєкт – матеріальну допомогу на оздоровлення всім, окрім науково-педагогічних та педагогічних, категоріям працівників, яка надається влітку одночасно з наданням установленої законодавством України аналогічної допомоги для науково-педагогічного та педагогічного складу. У СумДУ здійснюється щорічне відрахування коштів розміром не менше ніж 0,3 % від фонду оплати праці для використання їх профспілковою організацією університету на фінансування оздоровлення, культурно-масової та спортивної роботи. Оздоровлення працівників університету, їх дітей та внуків проводиться за рахунок як профспілкових коштів, так і цих відрахувань. Зокрема, працівникам компенсується частина витрат на придбання путівок на власне оздоровлення і відпочинок їх дітей та онуків, а також путівок для дітей та онуків до дитячого оздоровчого закладу «Універ». Здійснюється фінансування витрат на охорону праці та інші соціальні статті колективного договору. Компенсаційні заходи, пов'язані з виконанням роботи в умовах підвищеного ризику для здоров'я, визначаються розрахунково за алгоритмом, передбаченим відповідним Положенням.

Близько 30 % вартості харчування в комплексі громадського харчування СумДУ дотується з коштів університету.

Співробітникам університету виплачуються премії до професійних, новорічних, травневих свят, 8 березня, у зв'язку з ювілейними датами.

Соціальною складовою в роботі університетської клініки є надання послуг співробітникам СумДУ та їх дітям за нижчою вартістю порівняно з такою для

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 66
СумДУ		перша редакція

населення міста. Крім того, проводиться часткова компенсація витрат на лікування членам колективу університету.

Традиційно для співробітників університету надається безкоштовний час та спортивний інвентар у спортивних залах для проведення тренувань і змагань із різних видів спорту, відвідування на пільгових умовах тренажерних залів, басейнів, водно-веслувальної та лижної баз. У спортивно-оздоровчому закладі «Універ» під час літніх канікул щорічно оздоровлюються діти та онуки співробітників на умовах часткової компенсації оплати путівки. У вихідні та святкові дні надаються відпочинкові послуги працівникам університету.

Соціальна політика університету реалізується й через постійне покращання умов праці, навчання, побуту, розширення інфраструктурного її забезпечення.

### **Стратегічні завдання. Критерії досягнення результату. Заходи реалізації**

- Ключовим положенням стратегії є визнання необхідності підвищення ефективності діяльності кожного співробітника, утворення критичної кількості «агентів змін», ключового персоналу всіх категорій співробітників, реформаторських кадрів, розвиток людського капіталу університету в цілому. При цьому передбачаються:

- постійно вдосконалювати процедури й систему критеріїв, що засвідчують фаховий рівень, відповідну кваліфікацію співробітників, ефективність її підвищення в процесі безперервної освіти, потенційні можливості, академічні пріоритети та здобутки, зокрема при заміщенні посад науково-педагогічних працівників;
- з урахуванням зазначеного – розширення формату академічного профілю викладача у формі інформаційної довідки та введення відповідних розділів до форми контракту, що укладається з науково-педагогічним працівником;
- як інструментарій культури конкурентності, внутрішнього лідерства впровадити рейтингову систему оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, зокрема з метою стимулювання до самовдосконалення тих, хто має недостатньо високі показники діяльності;
- через фінансове інвестування людського капіталу посилення політики системного стимулювання мотивації співробітників до підвищення власної конкурентоспроможності, зокрема в міжнародному освітньо-науковому середовищі; пріоритетною водночас є як наукова, так і інноваційна навчально-методична діяльність.

- Стратегія передбачає досягнення наявності в переважній більшості викладачів не менше ніж семи видів та результатів професійної діяльності, передбачених ліцензійними умовами провадження освітньої діяльності, та збільшення за нижченаведеними показниками питомої ваги осіб серед науково-педагогічних працівників, а саме:

- які мають відповідні ступені та звання – не менше ніж 90 %, у тому числі докторів наук – 15 %; при цьому підготовка докторів наук є пріоритетним

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 67
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- завданням, виконання якого є одним із важливих чинників щодо відкриття нових спеціальностей у спецрадах із захисту дисертацій, спеціальностей аспірантури (із забезпечення належності щонайменше двох докторів наук або професорів за кожною спеціальністю) та проведення освітньої діяльності (за спеціальністю) за рівнями бакалавра, магістра, доктора філософії за наявності в складі групи забезпечення відповідно не менше ніж 10 %, 20 %, 30 % докторів наук від загальної кількості членів групи;
- які мають 5 і більше публікацій у виданнях, що індексуються БД Scopus або WoS – не менше ніж 50 %;
  - які мають індекс Гірша за БД Scopus або WoS – не менше ніж 60 %;
  - які здійснювали наукове керівництво (консультування) щонайменше п'ятьма здобувачами наукових ступенів, які захистилися в Україні – не менше ніж 10 %;
  - які проводять заняття англійською мовою – не менше ніж 35 %;
  - які мають відповідний сертифікат, що засвідчує володіння англійською мовою на рівні не нижче ніж B2, або відповідну базову освіту – не менше ніж 35 %;
  - які за останні сім років не менше ніж три місяці проходили стажування, проводили заняття в іноземних закладах – не менше ніж 5 %;
  - які використовують високотехнологічні методи навчання, передусім e-learning, змішане, дистанційне тощо – не менше ніж 75 %.
- При формуванні професорсько-викладацького складу, зокрема з метою подолання загроз академічної замкнутості, інбридингу, необхідно досягати виваженого балансу між категорією претендентів на посади науково-педагогічного та наукового складу, які є випускниками аспірантури і докторантури СумДУ, що сприяє збереженню традицій, розвитку існуючих наукових шкіл, та з метою започаткування нових напрямів науково-освітньої діяльності, підвищення загального рівня кадрового потенціалу університету і такими пріоритетними категоріями:
    - випускниками аспірантури (докторантури) інших ЗВО, які мали цільове направлення від СумДУ;
    - іншими представниками вітчизняних наукових шкіл;
    - особами з великим досвідом практичної роботи;
    - іноземними викладачами та науковцями, передусім із високою міжнародною репутацією; водночас завданням є істотна інтегрованість їх у багатовекторну діяльність університету та досягнення в науково-педагогічному складі університету показника 10 % щодо залучення іноземних фахівців до наукової та/або викладацької роботи з обсягом, що відповідає умові не менше ніж 0,25 ставки на місяць та з них не менше ніж 50 % тих, хто працює терміном три і більше місяців.
  - Важливою складовою стратегії є система залучення до складу науково-педагогічних працівників талановитої молоді, її професійного зростання, створення академічного та наукового кадрового резерву з випускників аспірантури, що, зокрема передбачає:

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 68
СумДУ		перша редакція

- надання підтримки молодим дослідникам щодо отримання Міжнародних наукових грантів, грантів Президента України, премій Кабінету Міністрів України, національної та галузевих академій наук та щодо участі в конкурсах держбюджетних науково-дослідних робіт і прикладних розробок для молодих учених тощо;
  - проведення конкурсів науково-методичної спрямованості, зокрема таких як «Молодий викладач», «Молодий дослідник».
  - З метою розбудови університету дослідницького типу необхідне істотне посилення наукового кадрового потенціалу, зокрема шляхом істотного збільшення штатних наукових працівників, передусім тих, хто має наукові ступені та вчені звання.
    - Нагальною потребою є підготовка резерву менеджерських кадрів із аспірантів, студентського активу, залучення до управління університетом на всіх напрямках та рівнях молодих менеджерів, спроможних забезпечити успішність університету в умовах проявів демографічної та економічної кризи, в умовах «природного» відбору найсильніших ЗВО; з метою залучення до менеджменту тих, хто є креативними, схильними до інновацій та стратегічних дій, необхідно формувати привабливі кар'єрні траєкторії та перспективи як академічного, так і неакадемічного характеру.
    - Кадрова політика університету передбачає комплектування адміністративно-управлінського та навчально-допоміжного складу висококваліфікованими фахівцями, які, зокрема, достатньою мірою володіють англійською мовою та інформаційно-комунікаційними технологіями, з наданням пріоритету випускникам магістратури та аспірантури.
    - Ключовими чинниками в забезпеченні конкурентоспроможності університету є компетентність його персоналу, особистий професіоналізм та персональний науковий авторитет, здатність працювати на випередження, швидко реагувати на відповідні зміни.
- Для забезпечення цього завдання необхідно продовжувати роботу з консолідації інформації про персонал, показники його ефективності, критерії оцінювання його кваліфікації з метою повної автоматизації цього процесу, що дозволить швидко та оперативно проводити аналіз кваліфікації персоналу в розрізі структурних підрозділів, виявляти потенціал та коригувати напрямки підвищення його кваліфікації.
- Спираючись на національні та європейські рамки кваліфікацій, підтримуючи відповідні національні й загальноєвропейські ініціативи щодо неперервного професійного резерву кадрового складу вишу, необхідно забезпечити масштабну діяльність системи підвищення кваліфікації всіх категорій співробітників із цільовою її спрямованістю на компетентнісний підхід, передусім у частині універсальних компетенцій (мовленнєва, інформаційна, комунікативна, проєктна та інші), професійних компетенцій (педагогічна, дослідницька, суто фахова тощо) та компетенцій у частині академічного менеджменту (стратегічне управління, управління проєктами, ефективне лідерство, командна, організаційно-методична діяльність, підприємництво, ведення перемовин тощо).

Особлива увага буде приділена реалізації програм підвищення кваліфікації для ПВС у сфері організації освітньої діяльності в онлайн-середовищі з використанням специфічних методів залучення здобувачів вищої освіти, віддаленої підтримки їх самостійної роботи, побудови систем оцінювання тощо.

Продовження роботи, спрямованої на покращання мовної підготовки професорсько-викладацького складу, буде здійснюватися шляхом визначення викладачів, які потребують удосконалення навичок володіння іноземною мовою, та розроблення заходів з отримання сертифікатів, що підтверджують рівень володіння англійською мовою згідно з загальноєвропейськими рекомендаціями з мовної освіти.

Безперервне, багатовимірне підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу, науковців, адміністративно-управлінського, навчально-допоміжного та технічного персоналу, менеджменту всіх рівнів буде здійснюватися з удосконаленням та поширенням дії пілотної «накопичувальної» системи заліку певних результатів; також буде посилена мотиваційна складова щодо підвищення кваліфікації в міжнародно визнаних центрах з отриманням відповідних сертифікатів, стажування, передусім викладачів випускових кафедр, на високотехнологічних підприємствах та в організаціях, зокрема за кордоном.

- Важливими для реалізації завдань стратегії є створення відповідної атмосфери успішності та вдосконалення, культури взаємовідносин та ділового клімату, розуміння стратегії розвитку вишу, наявність сприятливих умов для провадження діяльності. Передбачається розроблення нормативної бази з управління конфліктами та формалізації процесів щодо їх вирішення.

- Спираючись на досягнутий рівень соціально орієнтованої політики, необхідним є посилення соціального захисту членів колективу, що має особливе значення і повинно бути більш адресним, дієвим та ефективним.

Серед завдань та заходів реалізації соціально орієнтованої політики, при збереженні й розвитку всіх чинних відповідних програм, стратегія передбачає:

- подальший розвиток системи матеріального заохочення співробітників, диференціації оплати праці з метою стимулювання ефективної, творчої, ініціативної діяльності; забезпечення оплати праці співробітників усіх категорій, що створюють конкурентні переваги університету, на більш високому рівні, ніж в інших наукових та освітніх установах;
- посилення заходів щодо запобігання зменшенню штату професорсько-викладацького складу та інших категорій співробітників;
- розроблення цільової комплексної програми сприяння здоровому способу життя, розширення соціальних та економічних стимулів для формування активного і відповідального ставлення співробітників до свого здоров'я, поширення надання послуг щодо пільгового оздоровлення працівників на відповідних об'єктах інфраструктури СумДУ;
- більш активне залучення кадрового складу та матеріальної бази Медичного інституту до надання соціальних послуг, пов'язаних із лікувально-профілактичною роботою серед працівників університету;
- розширення та популяризація інформаційних серверів Університетської клініки з метою кращого та своєчасного інформування працівників університету щодо наявних можливостей медичного обслуговування.

## **6.6.2 Інформаційне та інноваційно-технологічне забезпечення діяльності**

### **Досягнутий рівень**

- Розвиток цифрової інфраструктури, інформаційне та інноваційно-технологічне забезпечення є запорукою успішної наукової, грантової діяльності, появи нових високотехнологічних напрямів наукових досліджень, поширення транскордонних інформаційно-телекомунікаційних технологій навчання. Університет характеризується високим рівнем інформаційної та інноваційно-технологічної діяльності, що, зокрема, підтверджується позиціонуванням у групі лідерів української вищої освіти за визначенням міжнародних рейтингів Webometrics Ranking of World Universities і uniRank University Ranking та здобуттям Державної премії України в галузі освіти 2017 року в номінації «Вища освіта» за успішність вирішення науково-теоретичних, методичних та технологічних аспектів комплексної ІТ-підтримки діяльності інноваційного університету.

- У СумДУ створена та розвинута єдина інтегрована інформаційна система (ІС), що формує сучасне телекомунікаційно-інформаційне науково-освітнє середовище – «віртуальний університет».

- Технічною основою функціонування ІС є інформаційно-комунікаційна система, що об'єднує всі кампуси в єдину мережу. Використовується сучасне програмне забезпечення, загальна кількість наявних ліцензій на яке перевищує 26 тисяч. Створені комплексна система захисту інформації та система відеоспостереження. ІС дозволяє комплексно та якісно організовувати процеси управління, створює інформаційний простір, що базується на принципах системності, розвитку, сумісності, стандартизації та ефективності. Компоненти її інтелектуальної складової об'єднані навколо web-системи та між собою.

- Інформаційно-аналітична система «Університет» (ІАС) забезпечує підтримку процесів керування навчальною, науковою та іншими видами діяльності університету і відповідний інструментарій ефективного виконання професійних функцій, має більше ніж 30 функціональних модулів та 12 інформаційних сервісів, зокрема такі сервіси, як особисті кабінети викладача і студента.

- Великий комплекс програмно-інформаційних середовищ забезпечує інформаційна система змішаного та суто електронного навчання як за дистанційною, так і за денною формою.

- Інформаційна система електронного документообігу забезпечує підтримку функцій створення, зберігання, пошуку та здійснення контролю за виконанням документів та прискорення процедур документообігу, підвищення ефективності управлінської діяльності.

- Автоматизована інформаційно-бібліотечна система забезпечує систематизацію, каталогізацію, видання та замовлення бібліотечних фондів, швидкий пошук та 24/7 онлайн доступ до бібліографічних відомостей та електронних ресурсів.

Загальний фонд бібліотечно-інформаційної системи СумДУ становить близько 3,1 млн примірників документів в електронному та друкованому форматах.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 71
СумДУ		перша редакція

Бібліотечний фонд налічує близько 1,5 млн багатогалузевих, універсальних за змістом документів 24 мовами світу від початку XVI ст. до сучасності, які відтворені в електронному каталозі та репозитарії. Інституційний репозитарій наукових праць співробітників університету виконує місію накопичення, систематизації, зберігання, забезпечення довготривалого відкритого доступу та поширення в науковому світовому середовищі інтелектуальних надбань професорсько-викладацького складу університету. Репозитарій, що налічує понад 73 тис. документів, за даними світового рейтингу Webometrics, займає лідируючі позиції серед репозитаріїв українських наукових та освітніх установ.

Бібліотека забезпечує доступ до авторитетних електронних міжнародних наукових баз даних (Springer Nature, Scopus, Web of Science та ін.) у локальній мережі університету та віддалено. На сайті бібліотеки систематизовані за галузями знань відкриті освітні ресурси (сайти періодичних видань, тематичних, універсальних баз даних, бібліотек, каталогів, архівів, репозитаріїв, порталів відкритих даних, освітніх онлайн-курсів, міжнародних, урядових, громадських організацій тощо).

Бібліотечне обслуговування здійснюється за сучасними технологіями; бібліотека університету неодноразово ставала лауреатом загальноукраїнського конкурсу «Бібліотека року». Центр науково-технічної та економічної інформації має потужний патентний фонд (близько 1,5 млн екз.), організує роботу із захисту інтелектуальної власності університету, оприлюднення наукових та науково-методичних здобутків. Власна видавнича діяльність забезпечується видавництвом та друкарнею університету.

- Інформаційне забезпечення діяльності університету реалізується в сучасному просторі, що об'єднує традиційні уявлення про комунікації та новітні віртуальні можливості. Політика відкритого доступу реалізується через Web-систему СумДУ, інформаційна модель якої складається із 235 web-сайтів з актуальним контентом, зокрема англійською, німецькою, польською, французькою, російською мовами, та 11 інформаційних сервісів. Кожного дня її ресурси використовують близько 2 тис. користувачів, 20 % з яких – з інших країн. Система забезпечує розвиток таких нових наукових напрямів діяльності університету, як вебометрика та інфометрика, вона є джерелом розповсюдження науково-навчальної інформації через університетські інтернет-радіо та інтернет-телебачення, зокрема й шляхом прямих відеотрансляцій.

- Університет надає сучасний універсальний простір для проведення різноформатних заходів-конференцій, форумів, семінарів, тренінгів, майстер-класів, конкурсів, презентацій, виставок тощо. Це різноформатні зали, конференц-зала в Конгрес-центрі на 210 місць, обладнана системою синхронного перекладу, атріуми для тематичних виставок та урочистих заходів. Працюють «Інформаційний центр Європейського Союзу», «Українсько-Польський центр», «Гете-центр», «Центр освіти дорослих», «Англомовний клуб», «Центр китайської культури» та інші.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 72
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Тренд розвитку університету – це музеї історико-краєзнавчих досліджень СумДУ, техніки та історії інформатизації, історії грошей і розвитку банківської справи, три мистецькі галереї та експозиційний простір літературної вітальні.

- Інформаційно-рекламна діяльність університету реалізується Центром медіа-комунікацій та рекламної діяльності, прес-центром, групою з бренд-менеджменту та виробництва медіа-контенту, групою комп'ютерних технологій дизайну, Центром медіа-трансляцій, Студентською медіа-агенцією Studio16x9, кафедрою журналістики та філології, університетською газетою «Резонанс». Зростає «видимість» університету в медіа-просторі, зокрема за рахунок виробництва власного медіа-контенту.

### **Стратегічні завдання. Заходи реалізації**

- Стратегічне бачення інформаційної політики передбачає подальший розвиток інформаційної системи університету відповідно до змін умов середовища функціонування її інтеграції в глобалізоване інформаційне середовище та потреб підтримки системи внутрішнього забезпечення якості, що зумовлює:

- розширення єдиного телекомунікаційного простору, що інтегрує за сумісними програмно-технічними рішеннями системи всіх підрозділів, у тому числі позабазових; забезпечення водночас багатофункціональності цього простору (комп'ютерна та інформаційна системи, зони Wi-Fi, зв'язок та телефонія, телебачення й радіомовлення, система охорони та відеонагляду тощо) з використанням єдиного інформаційного порталу для об'єднання і консолідації інформації, створення сервісів запиту інформації та її подальшого розміщення в єдиному просторі й перетворення його на сучасну «електронну екосистему»; збільшення кількості корпоративних сервісів автоматизованих баз даних для забезпечення різних видів діяльності;
- використання нових цифрових інструментів для наукової роботи (спільні віртуальні дослідницькі інструменти, відкриті видавничі платформи, платформи для хостингу ІТ-проектів та їх спільного розроблення (GitHub, Wiki тощо), блоги, соціальні медіа, інструменти цитування та візуалізації даних, навчальні технології тощо), у тому числі через сервіси бібліотеки;
- при створенні нових інформаційних ресурсів та сервісів, а також під час їх модернізації передбачення наявності мобільних версій цих ресурсів;
- застосування ефективного системного і прикладного програмного забезпечення, утримуючи баланс між власними розробками та замовленими;
- забезпечення 100 % використання сучасного програмного забезпечення, відкритого доступу (open-source software), власної сертифікації, використання інноваційних інтелектуальних розробок із питань роботи з великими даними, використання алгоритмів штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності;
- адаптацію всіх навчальних платформ і ресурсів під мобільні пристрої; активне впровадження сучасних трендів щодо залучення власних



МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 73
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

мобільних та інших пристроїв, хмарних технологій, дистанційного доступу до ресурсів тощо, за рахунок цього передбачається задоволення до 40 % потреб університету в обчислювальних ресурсах, водночас будуть удосконалені якість зовнішніх інтернет-каналів та потужність власних серверів;

- програмно-технічне забезпечення організації вебінарів, поширення їх використання для оптимізації віддаленої роботи в навчальному процесі та системі підвищення кваліфікації, вдосконалення організаційної роботи з територіально віддаленими підрозділами;
- створення комплексної системи захисту інформації, посилення технічного та інтелектуального забезпечення центрів керування захистом інформації та резервного забезпечення; упровадження 100 % авторизованого доступу до ресурсів системи (за винятком стороннього доступу до відкритих ресурсів) і передбачення водночас підвищення рівня захисту;
- для забезпечення сталого розвитку системи внутрішнього забезпечення якості освіти, розроблення та впровадження унікальних організаційно-методичних рішень, гнучких інформаційних технологій, створення різноманітних інформаційних сервісів, цільових баз даних та надання до них доступу через особисті кабінети;
- за рахунок упровадження електронного документообігу досягти зменшення кількості обладнання друку та ксерокопіювання, використання інформації навчального та наукового характеру здебільшого в електронному вигляді;
- розбудову сучасної, достатнього обсягу мережі Wi-Fi та забезпечення приєднання до міжнародної програми Eduroam, що дозволить, одержувати безпечний авторизований доступ до Інтернету та користуватися безкоштовним Wi-Fi-роумінгом у багатьох науково-освітніх мережах усього світу;
- упровадження IT-проектів як на регіональному і загальнодержавному, так і на міжнародному рівні, зокрема з виконанням СумДУ функцій міжнародного міжвузівського центру дистанційної освіти;
- децентралізація обслуговування певних складових інформаційної системи; делегування структурним підрозділом повноважень щодо обслуговування та відповідальності за діяльність «не критичних» її сегментів.

- Одним з основних завдань є інформаційне й інноваційно-технологічне забезпечення та певною мірою «провокування» подальшого поширення формату «інформаційної», «електронної» педагогіки, технологій e-learning для всіх форм навчання, системи перепідготовки, підвищення кваліфікації, реалізація програм ОСW (відкритий електронний ресурс навчально-методичних матеріалів), «кожному студенту – електронні методичні матеріали», «віртуальний лабораторний практикум» з відображенням, зокрема процесів, які неможливо реалізувати у традиційному лабораторному практикумі), розвиток електронної бібліотеки тощо.

Необхідно підвищувати якість електронних навчальних курсів, зокрема щодо зручності інтерфейсу, показників системи керування електронним навчанням та доставки освітніх ресурсів до споживачів навчальних послуг. Розвиток технічних, методичних, організаційних аспектів застосування технологій віртуальної та доповненої реальності в освітній діяльності університету буде реалізовуватися, зокрема й у спеціалізованій навчально-дослідницькій лабораторії віртуальної і доповненої реальності для застосування AR-, VR-навчальних об'єктів у навчальному процесі.

- Потребує створення інформаційна підсистема моніторингу якості за відповідними показниками з можливістю формування інформаційних блоків для ліцензування та акредитації освітніх програм.

- Розвиток бібліотеки університету буде реалізовано шляхом продовження створення комунікаційного простору як сучасної бібліотечно-інформаційної клієнтоорієнтованої сервісної системи, що сприяє розвитку наукової та академічної діяльності університету і передбачає:

- реорганізацію бібліотечного простору з виділенням зон індивідуальної та колективної роботи, центрів коворкінгу, культурного спілкування та відпочинку;
- подальшу диверсифікацію інформаційних джерел та форм доступу до них;
- збільшення кількості послуг, пов'язаних із цифровим контентом та мультимедіа;
- започаткування проведення бібліометричних досліджень із метою виявлення тенденцій розвитку предметних галузей, пошуку нових наукових напрямів;
- започаткування бібліотекою та ЦНТЕІ веббіографії як засобу доведення професійно орієнтованої інформації за певними параметрами до цільових груп співробітників та осіб, які навчаються, або персоніфікованої;
- розроблення пілотного проєкту із запровадження алгоритмів машинного навчання, що формують рекомендації читачам бібліотеки;
- посилення комплектування бібліотеки англomовними виданнями;
- упровадження, по можливості, бібліотечних інтегрованих систем нового покоління, що надають доступ та керують електронними, цифровими та друкованими ресурсами, медіатекою, дозволяють співпрацювати з іншими бібліотеками, постачальниками послуг та розробниками;
- розширення інструментів та сервісів пошуку і використання інформації із зовнішніх наукових та освітніх електронних ресурсів, передплачених і відкритих баз даних, електронних ресурсів власної генерації (е-каталог, е-бібліотека, репозитарій, OCW та Mix СумДУ);
- організацію Лабораторії аналізу даних та цифрових послуг для підтримки якісних та кількісних цифрових досліджень, консультування з проєктного менеджменту (RDM-Research Data Management), комунікації та публікації результатів досліджень;

- розвиток системи публікації кваліфікаційних та атестаційних робіт осіб, які навчаються, у відкритому електронному архіві університету та Національному репозитарії академічних текстів, інтеграцію міжнародної антиплагіатної системи в програмне забезпечення репозитарію;
- забезпечення інтегрування бібліотечної системи (УФД) з АС «Університет», розроблення нових модулів роботи з бібліотекою в особистому кабінеті користувача.
- Удосконалення інформаційної моделі університету, зокрема концепції інформаційної політики у web-системі університету, структури інформаційного контенту передбачає, (з урахуванням стандартів і рекомендацій) забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015), більш системну адресну орієнтацію на цільові аудиторії (абітурієнти, їх батьки, особи, які навчаються, випускники, роботодавці, інші вітчизняні та іноземні партнери, працівники університету, стейкхолдери та громадськість), розроблення відповідних різноманітних інформаційних пакетів та диверсифікацію каналів надання точної, об'єктивної, зрозумілої і легкодоступної інформації, зокрема щодо умов здобуття академічних ступенів, про освітні програми та програми дисциплін, щодо процедур навчання, викладання та оцінювання, про навчальні можливості для студентів та очікувані результати навчання, про сферу наукових та навчальних інтересів професорсько-викладацького складу тощо.

З метою поліпшення інформаційної підтримки передбачається розроблення хендбуків за кожною освітньою програмою, упровадження віртуальної системи навігації та екскурсій, віртуальних помічників, створення на рівні структурних підрозділів інформаційно-аналітичних груп.

Концепція інформаційної політики передбачає багатомовну її реалізацію шляхом розроблення та контентної підтримки веб-сайтів іноземними мовами, крім існуючих, китайської, арабської, польської та іншими мовами.

- Налагодження внутрішньоуніверситетської системи комунікації, а саме: забезпечення проходження управлінської інформації по вертикалі та її точного доведення до співробітників та осіб, які навчаються; забезпечення комунікацій між викладачами, співробітниками, студентами із започаткуванням при цьому форумів для обговорення проблемних питань; інтеграцію єдиного віртуального середовища університету з наявними інформаційними системами й сервісами.

- Забезпечення високого рівня прозорості та публічності інформації через її регулярне оприлюднення, об'єктивність надання кількісних та якісних характеристик, відкритість доступу до інформаційних ресурсів, зокрема освітніх, фінансового, ресурсного планування та звітності тощо.

- З метою системної реалізації рекламної стратегії університету, виготовлення і просування до вітчизняного й міжнародного інформаційного простору іміджевих друкованих, електронних, відео-, фото- та інших матеріалів, організацію зв'язків із громадськістю тощо передбачається створення «медіа-холдингу» СумДУ як структури, що об'єднує й координує діяльність Прес-центру, Центру медіакомунікацій та рекламної діяльності, групи з бренд-менеджменту та виробництва медіа-контенту, Центру медіа-трансляцій, Студентської медіа-агенції

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 76
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

Studio16x9, відповідних IT-підрозділів, on-line-студії та TV-студії-production, системи відеотрансляцій, інтернет-телебачення й радіомовлення, видавництва, інших підрозділів університету, суто студентських засобів інформації.

Зазначене також передбачає реалізацію проєктів «Телебачення СумДУ», «Кампус – радіо СумДУ», реорганізацію університетської газети.

• Формування міжнародно визнаного бренду університету, зокрема як сукупності його рейтингових і репутаційних показників, просування його видимості та впізнаваності для міжнародної спільноти й окремих цільових груп, реалізація його рекламної стратегії передбачає:

- комплекс заходів комунікаційної політики, бренд-менеджменту;
- розроблення брендбуку СумДУ із затвердженням єдиного набору корпоративних складових бренду університету (логотип, гасло, шаблон візитівок, презентацій тощо) іноземними мовами та створення нових промоційних ресурсів (соціальні мережі, видання, дайджести тощо);
- розповсюдження як демонстрації кращих практик університету масових відкритих онлайн-курсів, електронних навчальних матеріалів;
- популяризацію його соціальних ініціатив і проєктів;
- випуск наукових і науково-популярних видань, присвячених історії та досягненням університету, відомим випускникам та співробітникам.

### **6.6.3 Інфраструктурне забезпечення діяльності**

#### **Досягнутий рівень**

В університеті створена потужна матеріально-технічна база для забезпечення на належному рівні усіх сторін його діяльності, яка має у своєму складі:

- численні навчальні та навчально-лабораторні корпуси;
- інформаційно-бібліотечний центр;
- конгрес-центр;
- студентські гуртожитки;
- гуртожиток-готель;
- сучасний палац студентського спорту зі статусом забезпечення діяльності центру олімпійської підготовки легкоатлетів України, критий комплекс «Центр пляжного волейболу», спорткомплекси, два басейни, водно-веслувальну та лижну бази, тир, стадіони, спортивні майданчики зі штучним покриттям, тенісні корти, фітнес-центри, тренажерні зали тощо (усього понад 40 спортивних об'єктів);
- інфраструктуру забезпечення культурно-мистецького розвитку (високооснащені актові, репетиційні, танцювальні зали, виставкові центри, мистецькі галереї тощо);
- університетську клініку зі спеціалізованим басейном, томографічним центром, медичною лабораторією, фізіотерапевтичним та іншими відділеннями, з денним стаціонаром;

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 77
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- позаміський спортивно-оздоровчий центр «Універ», на базі якого влітку працює дитячий оздоровчий заклад;
- дитячий центр «Студентський лелека»;
- комплекс громадського харчування (більше ніж 20 об'єктів, а саме: їдальні, кафе та кафетерії, буфети);
- комплекс споруд та відповідну інфраструктуру суто наукового, господарського та виробничого призначення (зокрема виробництво пігменту двоокису титану та іншої продукції в Науково-дослідному інституті мінеральних добрив і пігментів).

Також активно використовується матеріальна база партнерів університету, де розміщені філії кафедр, навчально-виробничі та навчальні центри, клінічні кафедри Медичного інституту. Матеріальна база університету стрімко розвивається. За останній період (починаючи з 2012 р.) побудовані, придбані або передані на баланс такі об'єкти, як окремі корпуси базового ЗВО (навчально-науковий, стоматологічний та адміністративний Медичного інституту) та навчальний корпус Шосткинського інституту, спортивно-оздоровчий центр «Універ», комплекс будівель Української академії банківської справи та Науково-дослідного інституту мінеральних добрив і пігментів, які реорганізовані шляхом приєднання до СумДУ.

Університет має близько 250 мультимедійно оснащених аудиторій, близько 130 комп'ютерних класів, навчальні теле-, радіо- та on-line-студії, навчальний банк, аудиторії з креативним простором і цільові, відповідно оснащені для самостійної роботи студентів під час перерв та «вікон» у розкладі.

Сучасна високоефективна інформаційно-телекомунікаційна система включає близько 4,8 тис комп'ютерів, переважною більшістю об'єднаних у локальну мережу, близько 70 апаратних та 177 програмних серверів, точки вільного бездротового доступу до мережі дозволяють одночасне підключення близько 9,2 тис користувачів. Створена навчально-методична студія віртуальної та доповненої реальності для застосування AR-, VR-навчальних об'єктів у навчальному процесі.

У навчально-науковому процесі використовують унікальне обладнання, зокрема комп'ютерний і мультиспіральний томографи, комплекс для модального аналізу, електронні мікроскопи, роботокомплекси, близько 150 верстатів тощо.

Науково-навчальна база, а це близько 150 лабораторій, має у своєму складі близько 30 центрів, які створені та функціонують за участі закордонних фірм, сучасно обладнані лабораторії молекулярно-генетичних досліджень, біомедичної інженерії, матеріалознавства, мікро- і наноелектроніки, оптоелектроніки та геліоенергетики, регіональний центр екологічного, хіміко-токсикологічного моніторингу та біомедичних досліджень, науково-навчальний центр нано- і біоматеріалів та інші, а також центри колективного користування науковим і технологічним обладнанням медичного та матеріалознавчого спрямування (останній створено за відповідним наказом МОН України для забезпечення міжуніверситетського співробітництва). На базі Машинобудівного коледжу СумДУ та групи підприємств ТОВ «Гуалапак Україна», ТОВ «Гуала Кложерс

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 78
СумДУ		перша редакція

Україна», ПрАТ «Технологія» створений навчальний центр дуальної освіти, де випускається продукція безпосередньо під час навчання в лабораторіях коледжу.

В університеті розроблена і впроваджена цільова комплексна програма «Енергоефективний СумДУ». Університет є одним із шести ЗВО України, які відібрані учасниками першого етапу проекту, що фінансується переважно коштами Європейського інвестиційного банку і спрямований на комплексне вирішення завдань енергоефективності та енергозаощадливості. В університеті впроваджується політика «зеленого офісу» – за версією міжнародного екологічного рейтингу UI GreenMetric СумДУ входить до топ-250 університетів світу та на чільних місцях серед українських вишів.

Обслуговування інфраструктури університету здійснюється значною мірою власними підрозділами, серед яких: управління капітальних і поточних ремонтів із відповідними ремонтно-будівельними підрозділами; дільниця виробництва меблів, електровимірвальна лабораторія; друкарня, служба заправлення картриджів, центр обслуговування телекомунікаційних систем; механічні майстерні, автогосподарство (близько 50 одиниць транспорту) та інші.

### **Стратегічні завдання**

Однією з необхідних умов реалізації місії університету є розвиток інфраструктури високого рівня якості, а саме: висококомфортбельний університетський кампус, високотехнологічне обладнання наукових та навчальних лабораторій, відповідне забезпечення побуту, занять спортом, культурно-мистецької діяльності тощо.

- Найважливішими завданнями, що вирішуються шляхом капітального будівництва, реконструкції або капітального ремонту існуючих будівель, є такі:
  - будівництво навчального корпусу Медичного інституту за вже розробленим проектом реконструкції будівлі колишнього клубу, що передана на баланс університету;
  - реконструкція стадіону кампусу Медичного інституту з будівництвом відповідних побутових приміщень;
  - капітальний ремонт 1-го поверху навчального корпусу № 2 з улаштуванням гідроізоляції та систем вентиляції;
  - реконструкція актові зали;
  - придбання будівель, придатних до проведення відповідної реконструкції щодо переобладнання в студентські гуртожитки;
  - за наявності фінансових умов та з метою створення умов для збільшення контингенту іноземних студентів необхідно розпочати за вже розробленим проектом роботи з будівництва багатоповерхового навчально-побутового корпусу (навчальні приміщення підготовчого відділення та житлові з поліпшеними умовами, для проживання іноземних студентів);
  - розширення та покращання матеріальної бази СОЦ «Універ» за рахунок надбудови двоповерхового спального корпусу, будівництва побутового

корпусу в комплексі з їдальнею та конференц-залою, утеплення житлових корпусів та облаштування спортивних майданчиків;

– поліпшення матеріальної бази водно-веслувальної та лижної баз для відпочинку й оздоровлення студентів і співробітників.

• З метою ефективного використання споруд та виробничих потужностей Науково-дослідного інституту мінеральних добрив та пігментів передбачається розміщення на його базі також філії кафедри хімії, наукових та науково-виробничих лабораторій, науково-виробничих центрів інших структурних підрозділів університету.

• Фінансово-економічна ситуація зумовлює необхідність розроблення та впровадження коротко- та довгострокових програм для забезпечення енергоефективності, зокрема, реалізацію цільової комплексної програми «Енергоефективний СумДУ» та проєкту Європейського інвестиційного банку, якими передбачається санація більшості університетських споруд, упровадження сучасних енергоефективних технологій, використання альтернативних джерел енергопостачання.

• Важливим завданням є постійне оновлення матеріально-технічної бази для безпосереднього проведення навчального процесу та досліджень. При вирішенні питань створення інноваційної інфраструктури, вдосконалення технічного забезпечення пріоритетним є придбання обладнання та устаткування, що використовуватиметься одночасно для наукових досліджень та навчального процесу, для забезпечення розвитку сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій (зокрема розвиток on-line та інших мультимедійних технологій), а також устаткування для організації госпрозрахункової (суміщеної з науковою, навчальною або господарською) діяльності за умови стислих термінів окупності, тобто для створення або нарощування власних виробничих потужностей.

• З метою розвитку сучасної дослідницької й технологічної інфраструктури, оптимізації використання високовартісного обладнання, реалізації принципів колективного користування обладнанням будуть створюватися нові центри колективного користування обладнанням в інтересах як наукової так і освітньої діяльності, зокрема на міждисциплінарній основі. При цьому передбачається:

- оснащення відповідним аналітичним обладнанням, зокрема за рахунок коштів загального фонду державного бюджету МОН України, Центру колективного користування науковим обладнанням «Лабораторія матеріалознавства геліоенергетичних, сенсорних та наноелектронних систем»;
- створення Центру інноваційних медичних технологій;
- створення спільно з провідними підприємствами, науковими установами, закладами освіти науково-виробничих центрів, зокрема з використанням технологій дистанційного доступу.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 80
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

• Розвиток інфраструктури забезпечення навчального процесу та позанавчальної діяльності, формування комфортного середовища праці, навчання та побуту, рівня відповідних сервісів передбачає таке:

- створення якісних умов для всеохоплюючого «простору інтернаціоналізації»: оформлення кампусів, інформаційних стендів, двомовних показників тощо;
- істотне збільшення аудиторного фонду з креативним простором, навчально-тренувальних центрів, приміщень «вільного» перебування та самостійної роботи студентів під час перерв;
- оновлення читальних залів бібліотеки з метою поширення сучасних технологій інформаційно-бібліотечного обслуговування та створення зручного креативного простору для користувачів;
- за рахунок реконструкції цокольних приміщень Конгрес-центру облаштування сучасного арт-простору «Бурлюк-центр»;
- створення музею телекомунікацій з відповідним «квест-простором»;
- з метою популяризації здорового способу життя серед осіб, які мешкають в гуртожитках, дообладнання спортивного майданчика на території гуртожитків № 2, 3 студмістечка, створення спортмайданчика на території гуртожитків № 2-А, 3-А та ремонт і введення в експлуатацію спортивного тиру, що розміщений у господарському корпусі;
- з метою розширення діяльності університетської клініки облаштування Центру клінічних досліджень, а також введення в експлуатацію медичних кабінетів у гуртожитку № 1;
- забезпечення осіб з особливими потребами безбар'єрним доступом до всіх університетських споруд;
- забезпечення істотного підвищення комфортності проживання в гуртожитках як іноземних, так і вітчизняних студентів.

• Створення та розвиток інноваційної інфраструктури підтримки науково-освітньої діяльності буде супроводжуватися випереджальним розвитком і вдосконаленням інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури; парк комп'ютерних робочих місць буде оновлено сучасною технікою не старше ніж 5 років на 80 % без значного її зростання. При цьому стратегічним вбачається реалізація політики активного використання особами, які навчаються, власних мобільних пристроїв безпосередньо під час проведення занять.

• Буде продовжено розвиток інфраструктури власного виробництва меблів та проведення ремонтів, господарської, науково-виробничої, видавничої діяльності, надання зовнішніх інформаційних послуг, розробок програмних продуктів тощо як для задоволення внутрішньоуніверситетських потреб з істотною економією коштів, так і для зовнішньої реалізації товарів та послуг, зокрема, за рахунок розвитку власних бізнес-проектів, що є альтернативними орендними відносинами.



#### **6.6.4 Ефективні фінансово-економічні механізми та підприємництво**

Зважаючи на підпорядкованість фінансових інтересів освітнім та науковим цілям, фінансове забезпечення є ключовим чинником спроможності забезпечення успішності місії університету.

##### **Досягнутий рівень**

- Сформована та реалізується політика однією із вагомих компонентів якої є риси, властиві підприємницькому університету, що характеризується з урахуванням дефіциту державного фінансування багатоканальним фінансуванням, що системно поширюється.

- Стан університету визначається фінансовою стабільністю, сталим зростанням доходів. Водночас власні надходження базового вишу істотно (до 75 %) перевищують обсяг надходження коштів загального фонду державного бюджету.

- Забезпечено достатньо високий рівень диверсифікації надходжень; за узагальненими показниками надходження загального та спеціального фонду складають: за навчання вітчизняних громадян – близько 50 % та іноземних громадян – більше ніж 26 %; від наукової діяльності – близько 8 %; від надання численних видів додаткових платних послуг та іншої діяльності – близько 16 %.

- З метою посилення внутрішньоуніверситетської автономії, стимулювання збільшення надходжень та раціонального їх використання створена система субрахунків структурних підрозділів, що формуються за рахунок частини власних надходжень університету. Структурні підрозділи спрямовують ці кошти як на стимулювання працівників, так і на матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності. Субрахунок є головним компонентом системи внутрішньоуніверситетських господарських механізмів.

- Певна фінансова самодостатність забезпечує комплекс заходів матеріального стимулювання ефективності та результативності діяльності як працівників, так і структурних підрозділів, соціальні програми та сервіси, своєчасне та в повному обсязі проведення фінансування видатків на заробітну плату та стипендію, господарську діяльність, заходів, спрямованих на забезпечення освітньої та наукової діяльності, будівництво й капітальні ремонти, діяльність наукового товариства студентів (слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, відрахування коштів профспілковій організації та студентському самоврядуванню розмірами, не меншими ніж встановлено законодавством, поліпшення умов навчання та праці, розширення та оновлення матеріально-технічної бази тощо.

- З метою забезпечення підтримки довгострокового фінансування діяльності в цілому та окремих цільових програм створено ендавмент-фонд університету.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 82
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

### **Стратегічні завдання. Заходи реалізації**

- Стратегічно важливим є продовження політики забезпечення економічної самодостатності університету, в якому значною мірою повинні бути інтегровані ознаки дослідницького та підприємницького університетів.
- Ураховуючи реальні потреби в ресурсах та економічні реалії в частині можливостей держави, необхідно забезпечити випереджальне збільшення надходжень за усіма складовими багатоканального фінансування, що передбачає:
  - збільшення обсягів державного замовлення на підготовку фахівців, що, зокрема, відповідає політиці університету щодо рівного доступу громадянам України до якісної освіти без їх фінансових зобов'язань;
  - формування академічних пропозицій такого рівня та якості, що забезпечить зростання обсягів фінансування навчання за рахунок фізичних та юридичних осіб;
  - збільшення питомої ваги фінансових надходжень за результатами інноваційної діяльності щонайменше до 20 % від загального фінансування університету (без урахування фінансування позабазових структурних підрозділів);
  - залучення коштів від істотного посилення грантової діяльності за науковим, освітнім та іншими напрямками, за державними, міжурядовими та міжнародними грантовими програмами, неурядовими та громадськими фондами;
  - залучення інвестиційних джерел під час реалізації проєктної діяльності університету;
  - залучення коштів обласного та бюджетів нижчих рівнів для більш широкого виконання місії науково-освітнього та культурного центру регіону, зокрема, шляхом участі у відповідних регіональних програмах;
  - запровадження кожною кафедрою, більшістю інших структурних підрозділів додатково до основної діяльності платних послуг, що можуть надаватися відповідно до законодавства;
  - стимулювання вітчизняного та іноземного фандрайзингу, тобто залучення коштів меценатів, благодійників, випускників, інших стейкхолдерів до університетського ендавменту, механізми якого дозволяють роботодавцям та іншим партнерам-замовникам створювати фонди цільового капіталу.
- Необхідно вдосконалювати існуючі та створювати нові алгоритми фінансового забезпечення діяльності, конкретні організаційно-економічні механізми та інструментарій ефективної взаємодії університету з усіма стейкхолдерами, започатковувати проєкти державно-приватного партнерства.
- Будуть вдосконалюватися існуючі та напрацьовуватися додаткові механізми поглиблення внутрішньоуніверситетської автономії та рівня відповідальності структурних підрозділів за результати їх діяльності, поширюватиметься система організаційно-економічних, госпрозрахункових механізмів, у тому числі шляхом підвищення, на підставі результатів діяльності та

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 83
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

фінансово-економічних показників, нормативів відрахувань на субрахунки відповідним розширенням статей витрат із них, зокрема, на систему стимулювання ефективної діяльності структурних підрозділів та співробітників.

- Вирішення вищенаведених завдань передбачає активізацію діяльності науково-педагогічних та інших категорій працівників щодо комерціалізації у встановленому порядку власних наукових, навчально-методичних розробок, програмного продукту тощо та участі на конкурсній основі у програмах, що фінансуються.

- Забезпечення достойної та справедливої оплати праці співробітників буде досягатися, зокрема, через привабливі умови стимулювання якості діяльності, мотивації досягнення поставлених цілей та кореляції винагороди з результатами їх досягнення.

- З метою започаткування нових напрямів наукової діяльності, з урахуванням загальносвітових трендів, упровадження в навчальний процес та господарське забезпечення вишу нових технологій буде на конкурсній основі реалізовуватися система внутрішньоуніверситетських грантів та цільових фондів, зокрема, передбачається створення фонду підтримки ініціатив співробітників та студентів. Також будуть вдосконалюватися існуючі та напрацьовуватися додаткові штатно-фінансові механізми підтримки молодих перспективних науковців.

- Цінова політика фінансування освітньої діяльності за кошти фізичних та юридичних осіб повинна враховувати різноманітність технологій їх надання, забезпечувати високу якість надання відповідних послуг, що зумовлює поступове вирівнювання вартості навчання за рахунок юридичних та фізичних осіб із відповідними показниками фінансування коштами загального фонду державного бюджету. Передбачається вдосконалення методики обчислення вартості підготовки фахівців за всіма рівнями, різними спеціальностями та іншими складовими освітньої діяльності.

## **6.6.5 Структурне вдосконалення**

### **Досягнутий рівень**

- Сумський державний університет за відносно невеликий термін пройшов шлях збільшення від філії до багаторівневого територіально розподіленого науково-навчально-виробничого поліфункціонального комплексу мережевого типу. У різні роки до складу університету як позабазові структурні підрозділи ввійшли Сумський машинобудівний та Шосткинський хіміко-технологічний коледжі, Конотопський політехнічний та Індустріально-педагогічний технікуми. У 2001 році були створені як позабазові структурні підрозділи, Конотопський та Шосткинський навчально-наукові інститути. У 2016 році відбулося приєднання до університету Української академії банківської справи Національного банку України, яка була розформована, у 2018 р. – Науково-дослідного інституту мінеральних добрив і пігментів як структурного підрозділу університету.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 84
СумДУ		перша редакція

- До структури базового ЗВО входять такі навчально-наукові інститути та факультети, як бізнес-технологій «УАБС», електроніки та інформаційних технологій, іноземної філології та соціальних комунікацій, права, технічних систем та енергоефективних технологій, фінансів, економіки та менеджменту, а також центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання, центр професійної та післядипломної освіти, відділ докторантури та аспірантури, центр розвитку кадрового потенціалу, інші структурні підрозділи та територіальні центри дистанційних комунікацій у майже сорока населених пунктах різних регіонів України; метою останніх є організаційна та методична допомога у використанні телекомунікаційних технологій, сприяння у підготовці до ЗНО та вступних іспитів абітурієнтів з використанням телекомунікаційних технологій, організаційно-технічне забезпечення проведення курсів підвищення кваліфікації, сприяння іншим формам діяльності університету.

- Кафедральний рівень складається з близько ніж шістдесяти кафедр, окремі з яких структуровані на секції відповідно до освітніх програм.

- Навчальний комплекс університету об'єднує навколо себе більше 50 навчальних закладів таких типів: коледж, заклад фахової передвищої освіти, гімназія, ліцей, загальноосвітній навчальний заклад.

- Наукова структура університету складається із науково-дослідної частини, центру науково-технічної та економічної інформації, структурованого за видами діяльності, наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених, 2 структур подвійного підпорядкування з НАН України, 3 наукових інститутів, 11 науково-дослідних та 9 науково-навчальних центрів, 35 науково-дослідних лабораторій, 3 центрів надання науково-технічних сервісних послуг, 2 центрів колективного користування унікальним обладнанням тощо.

- У структурі університету потужна сучасна бібліотека, інші підрозділи забезпечення усіх сторін його багатопланової діяльності.

### **Стратегічне бачення та заходи реалізації**

Реалізація стратегії розвитку університету, його масштаб зумовлюють і необхідність системного вдосконалення структури університету. Водночас завданням є не менша чи більша кількість інститутів, факультетів, кафедр, структур управління та забезпечення, а їх ефективність у реалізації місії університету, стратегічних завдань його розвитку.

Мотивація конкурентоспроможності повинна розглядатися не лише як фактор доцільності та можливості існування інституту, факультету, центру, коледжу, кафедри, а передусім як мотивація набуття репутації визнаного лідера у відповідній галузі, спеціальності, авторитету серед цільових груп споживачів послуг університету, основних стейкхолдерів.

Широкий спектр завдань наукової, навчальної, міжнародної та інших сторін діяльності базового підрозділу, яким передусім, є кафедра, а також на наступному рівні – факультет (інститут), диктує необхідність вирішення оптимізаційного завдання щодо достатньої «критичної маси» підрозділу для вирішення всього

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 85
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

комплексу завдань (без винятку), що в обґрунтованих випадках і за наявності відповідних умов зумовить процеси укрупнення, зокрема, й заради підвищення здатності структурних підрозділів реалізовувати міждисциплінарні зв'язки в міжгалузевих наукових дослідженнях та надавати більш широкую освітню пропозицію, що відповідає світовій практиці успішних університетів.

Стратегія також передбачає:

- з метою поширення інтернаціоналізації освітньої діяльності необхідність створення навчальних підрозділів університету в інших країнах і збільшення на базі університету кількості навчальних центрів за міжнародної участі;
- формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань із лідерами науково-навчального простору, посилення організаційно-структурної інтеграції із суб'єктами академічної науки;
- розширення науково-навчально-виробничого комплексу університету за рахунок інтеграції і його структуру:
  - коледжів різних типів та інших навчальних закладів;
  - інноваційних підприємств типу «spin-off», започаткування діяльності у форматі наукового та/або технологічного (технічного) парку.
- трансформацію Конотопського інституту із Конотопським політехнічним технікумом та Шосткинського інституту із Шосткинським хіміко-технологічним коледжем у коледжі сучасного європейського типу із забезпеченням підготовки, зокрема, за освітніми рівнями «бакалавр», «молодший бакалавр»; Сумського машинобудівного коледжу – із підготовкою, зокрема, за освітнім рівнем «молодший бакалавр».

Стратегія передбачає посилення партнерських зв'язків та взаємодії із закладами вищої освіти Сумської області, консолідацію сумісних зусиль із метою реалізації принципів співпраці конкуруювальних суб'єктів, підвищення спільної конкурентоспроможності та декларує відповідно до державної політики готовність Сумського державного університету в перспективі до місії системоутворювального центру єдиного регіонального мультидисциплінарного університету дослідницького типу.

## **6.7 Менеджмент якості діяльності**

### **Досягнутий рівень**

Модель управління університетом вибудована передусім на принципах системно-мотиваційного менеджменту і має відповідні пріоритетні складові.

- Розроблена та впроваджена потужна розгалужена нормативна база діяльності університету, що передбачає широкий арсенал процедур управління націленого на розвиток. Нормативні документи та ті, що визначають документовані процедури та забезпечують певні сервіси адміністративно-управлінської діяльності, розміщені на сайті університету у відкритому доступі та систематизовані у відповідних реєстрах, а саме в:

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 86
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- реєстрі основної нормативної бази системи управління якістю діяльності університету, що містить відповідно систематизовані документи, істотна частина яких має, у тому числі, мотиваційну складову;
- реєстрі документів щодо делегування частини повноважень ректора іншим посадовим особам;
- реєстрі посадових інструкцій;
- реєстрі шаблонів документів та реєстрі форм документів, застосування яких спрощує документообіг, передбачає, зокрема, його електронну форму, регламентує рівень ухвалення рішень, порядок проходження, забезпечує мінімізацію візування тощо;
- реєстрах інших документів (дозвільні, щодо співпраці з іншими організаціями тощо).

Також упроваджені та застосовуються інші сервіси та технологічні регламенти.

- Створена та впроваджена система суброзрахункових взаємовідносин з визначеними процедурами, що забезпечує певну автономію кожної кафедри, факультету, інституту, інших структурних підрозділів з питань фінансово-господарської діяльності і яка організаційно підтримується департаментом бізнес-процесів та в його складі відділом моніторингу платних послуг.

- Забезпечений відповідний рівень прозорості та демократичності в ухваленні управлінських рішень; усі нормативні документи на принциповому рівні обговорюються робочими, дорадчими органами та вченою радою. У цілому система менеджменту передбачає відповідний баланс між організованою демократичністю вибудови взаємовідносин на всіх рівнях університетської спільноти і суто адміністративними методами управління в межах доцільності їх застосування.

- На системній основі здійснюється моніторинг тенденцій у світовій та вітчизняній освіті й науці з метою вчасного реагування на глобальні виклики, зміни умов на ринку освітніх послуг, упровадження нових наукових та освітніх технологій. За результатами моніторингу нормативних документів загальнодержавного рівня та відповідних міжнародних інституцій, основних показників найбільш авторитетних міжнародних рейтингів визначений і постійно оновлюється перелік основних показників, що відповідають діяльності закладів вищої освіти світового рівня. Аналітичний менеджмент супроводжується Центром бенчмаркінгу та веб-менеджменту університету із застосуванням інструментарію SWOT-аналізу, механізмів відповідного вимірювання та контролю.

- В умовах забезпечення конкурентоспроможності університету істотно поширена мотивація конкурентоспроможності на рівень менеджменту кафедр, факультетів, інститутів, що досягається, зокрема через систему рейтингу інститутів, факультетів та кафедр СумДУ. Методика рейтингу має систему збалансованих показників, які узагальнюються відповідними індикаторами, що визначають кадровий потенціал та якість підготовки науково-педагогічних кадрів, показники формування контингенту осіб, які навчаються, якість навчально-наукової роботи із студентами, наукову, міжнародну та позанавчальну діяльність,

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 87
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

фінансове оцінювання інноваційної діяльності, рівень представлення в Інтернеті та медіа-просторі, і передбачає застосування штатно-преміальних інструментів мотивації більшості структурних підрозділів.

- За усіма напрямками діяльності також системно реалізується мотивація на особистісному рівні, що висвітлено в розділі 6.6.1.

- Здійснена децентралізація певних технологій на інститутсько-факультетський рівень із наданням додаткового штатного ресурсу і введенням посад заступників директорів (деканів), відповідальних за різні напрями діяльності (навчальний процес, наукова, міжнародна, інформаційна, профорієнтаційна, позанавчальна, спортивно-масова, військово-патріотична діяльність тощо); посилена роль директорів інститутів, деканів факультетів як важливої ланки загальноуніверситетського менеджменту.

- Запроваджена система регулярної, зокрема щорічної звітності керівників усіх рівнів перед колективами, які вони очолюють, та перед вищими посадовими рівнями.

- До управління певними процесами на системній основі залучені органи студентського самоврядування всіх рівнів.

- Упроваджена автоматизована система управління університетом, яка складається із підсистем різної функціональної спрямованості та передбачає, зокрема, і функцію формалізованого контролю рішень, виконання документів тощо, що реалізується відділом документно-інформаційних комунікацій та контролю. Успішність системи інформаційного менеджменту університету була підтверджена присудженням у 2017 році Державної премії в галузі освіти.

### **Стратегічне бачення та заходи реалізації**

Реалізація стратегії розвитку університету, його масштаб зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління та системних змін, зокрема, в організації інноваційного менеджменту, впровадження моделі управління на основі безперервного покращання якості. Сталий розвиток університету, атмосфера успішності та вдосконалення зумовлює і необхідність постійної трансформації системи управління, відповідної організаційної гнучкості прогнозування та оперативного реагування на зміни конкурентного глобального середовища, застосування нових форм управління змінами, управлінських інновацій та управлінської ефективності, більш широкого залучення до процесів управління осіб, які навчаються, та співробітників усіх рівнів.

Для виконання завдань стратегії необхідна відповідна організаційна культура, етика управлінської діяльності, атмосфера творчої співпраці та довіри.

СумДУ – це велика розгалужена структура, ефективного функціонування якої неможливе із жорстко централізованою системою управління, без розподілу повноважень за ієрархією по вертикалі, істотного поширення автономії з одночасним підвищенням відповідальності та вимогливості. Втілення принципу «так мало централізації, як можливо, і так багато, як необхідно» потребує відповідної моделі управління із розробленням та впровадженням концептуаль-

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 88
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

них, методологічних політик, які визначатимуть інституціональні, організаційні, кадрові складові менеджменту якості та відповідні організаційні підходи, що нижчезазначено.

- Передбачається істотне підвищення відповідно до законодавства України ролі Наглядової ради у сфері її відповідальності, зокрема, в частині аналізу та формування політики діяльності університету, впливу на його ресурсне забезпечення, здійснення відповідних контрольних функцій.

- Демократизація управління буде поглиблюватися через посилення ролі органів самоврядування, колегіальних, дорадчо-консультативних та дорадчих органів, передусім вченої ради університету як колегіального органу управління, при якій будуть створені відповідні постійні профільні комісії за основними напрямками діяльності з залученням до їх роботи, зокрема, співробітників та осіб, які навчаються, і не є членами ради.

- Функція стратегічного управління діяльністю університету як системою взаємозв'язаних процесів зумовлює пріоритет «рамкового» управління сталим розвитком університету над директивним і буде реалізовуватися ректоратом на системному рівні з поширенням програмно-цільових технологій через розроблення коротко-, середньо- та довгострокових програм із певних видів діяльності.

- Функціональний вплив кожного проректора буде поширений на всі напрями діяльності університету, реалізована теза «кожен проректор – це ректор за відповідним напрямом», що, зокрема, передбачає вдосконалення системи координування роботи підрозділів різного структурного підпорядкування, гармонізацію зусиль та повноважень щодо адміністративного, фінансово-економічного, технічного тощо супроводження певних напрямів діяльності.

- На системному рівні будуть посилені аналітичні функції керівників відповідних управлінь, департаментів, відділів, а також організаційна значущість, повноваження та відповідальність останніх, зокрема, за відповідний рівень культури управлінської праці та реалізації функції сервісного обслуговування науково-навчальної діяльності кафедр, інших структурних підрозділів.

- Стратегія передбачає збалансування суперечностей академічної самосвідомості та інтересів ринку освітньо-наукових послуг, академічного й функціонального менеджменту шляхом визначення пріоритету розвитку системи управління за цілями на визначених в усьому світі проектно-орієнтованих принципах із широким залученням до проектної діяльності як менеджменту всіх рівнів, так і всіх категорій співробітників та осіб, які навчаються.

- Розвиток збалансованої та одночасно гнучкої децентралізованої системи управління буде все більше посилювати інститутсько-факультетський рівень менеджменту. Водночас потребує вдосконалення класична факультетсько-кафедральна система, яка, особливо на кафедральному рівні, має суперечності між завданнями ефективного менеджменту та академічними традиціями. Акценти в стратегічному управлінні – це надання пріоритету кафедрам щодо безпосередньої реалізації науково-навчальної діяльності одночасно з поширенням управлінських функцій, повноважень та підвищення відповідальності директорів, деканів, їх



заступників та виважене впровадження «матричної» структури організації освітнього процесу, яка передбачає під час збереження кафедральної структури істотне підвищення організаційної ролі відповідних координаційних органів управління реалізацією освітньої програми, започаткування посадового рівня керівника групи, забезпечення реалізації освітньої програми для виконання функцій у відповідній частині міжкафедральної, міжінститутської (міжфакультетської) координації.

Менеджмент рівня інститутів (факультетів) розглядається як основний вид високопрофесійної діяльності відповідної посадової особи, що передбачає надання цьому рівню додаткових штатних та матеріальних ресурсів.

- Стратегія також передбачає широке використання гнучких організаційних моделей зі створенням тимчасових творчих колективів, міжкафедральних, міжфакультетських (міжінститутських) об'єднань для вирішення передусім інноваційних завдань конкурентної проектної діяльності.

- Одночасно з політикою збереження та розвитку позабазових структурних підрозділів буде вибудована більш структурована система відносин щодо консолідації їх наукового та педагогічного потенціалу навколо кафедр базового закладу шляхом створення внутрішньоуніверситетських навчально-наукових комплексів.

- Буде й надалі всебічно розвиватися мотиваційна складова системного менеджменту шляхом розвитку рейтингової підтримки атмосфери змагальності та саморозвитку, надання преференцій лідерам, поширення внутрішньоуніверситетських конкурсів за різними напрямками діяльності тощо. Додатково до методики рейтингу структурних підрозділів буде запроваджено рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників.

- Стратегія розвитку моделі підприємницького університету передбачає за всіма напрямками діяльності суттєво інший рівень маркетингового забезпечення диверсифікації та успішності реалізації послуг університету для зовнішнього споживача, а саме сегментацію ринку послуг, формування портфеля пропозицій, замовлень, рекламне супроводження просування послуг тощо.

- Суттєве зростання матеріально-технічної бази, її територіальна розподіленість у м. Сумах та позабазових структурних підрозділах потребують вдосконалення структури служб господарського, технічного, ремонтно-будівельного забезпечення, структурування певних функцій щодо відповідних кампусів, установлення критеріїв оцінювання якості роботи господарських служб та здійснення відповідного дієвого контролю.

- Буде продовжений як за кількісними показниками, так і за якістю розвиток системи корпоративних сервісів, регламентів, що автоматизують різні види адміністративної та науково-навчальної діяльності, мінімізують паперовий документообіг поширенням електронного, забезпечують автоматизовану функцію контролю та самоконтролю як важливу складову ефективності управлінської діяльності.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 90
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

- Стратегічне оцінювання конкурентоспроможності університету та інститутів, факультетів, спеціальностей за галузевою ознакою, яке здійснюється шляхом самоаналізу та порівняльного аналізу засобами бенчмаркінгу щодо провідних університетів глобального науково-освітнього простору, веб-менеджменту, SWOT-аналізу та процесного підходу, що передбачає орієнтацією на кінцевий результат, буде істотно доповнено залученням експертного середовища на вітчизняному та світовому рівнях.

- Буде поширюватися мережева форма взаємодії з іншими закладами освіти та науковими інституціями при організації освітньої та наукової діяльності.

- Вдосконалення та оновлення згідно з вимогами часу внутрішньоуніверситетської нормативної бази, її адаптація до нових законодавчих норм будуть супроводжуватися завданням подолання зайвого бюрократизму із забезпеченням відкритості процесу розроблення відповідних документів, їх громадського обговорення та експертизи.

Загрози, зазначені SWOT-аналізом поточного етапу розвитку університету (розділ 2.4 Стратегічного плану), та передбачувані кризові виклики дають імпульси для реформаторської, конструктивно-активної наступальної тактики поведінки «антикризового менеджменту» через поширення сфер впливу, форм діяльності, ринків «збуту» науково-освітніх послуг на регіональному, національному та глобальному рівнях, зокрема й у віртуальному просторі.

Забезпечення успішності університету – головне завдання стратегічного менеджменту.

## **7 Організація супроводження стратегічного плану розвитку та оцінювання стану його реалізації**

Управління реалізацією Стратегічного плану розвитку буде здійснюватися на таких рівнях:

- стратегічне управління планом – Наглядною радою, Конференцією трудового колективу, вченою радою та ректоратом;
- інформаційно-аналітичні та експертні функції – міжнародними та вітчизняними акредитаційними агенціями, ключовими стейкхолдерами, іншим експертним середовищем, центром бенчмаркінгу та веб-менеджменту та іншими підрозділами університету, на які покладені відповідні аналітичні функції;
- управління функціональними стратегіями – проректорами, керівниками відповідних функціональних підрозділів, дорадчо-консультаційними (дорадчими) та робочими органами, а саме:
  - радою із забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти;
  - науковою радою;
  - радою з інформатизації;
  - іншими дорадчими та робочими органами, у тому числі, інститутсько-факультетського рівня.

МОН України	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету	стор. 91
СумДУ	на 2020 – 2026 роки	перша редакція

У реалізації завдань стратегії передбачається участь керівних органів студентського самоврядування, профспілкових та громадських організацій.

Поточне планування буде здійснюватися укладанням річних робочих планів:

- на кафедральному рівні та на рівні заступників директорів (деканів) інститутів (факультетів) із затвердженням планів керівниками інститутів (факультетів);
- на рівні структурних підрозділів загальноуніверситетського рівня, інститутів (факультетів) та проректорів із затвердженням планів ректором.

Під час планування враховується поточний стан справ, визначаються ресурсне забезпечення, необхідне для виконання завдань річного плану, критерії оцінювання.

Велике значення в безперервному підвищенні якості діяльності університету має регулярна самооцінка результатів поточної діяльності, що здійснюються, зокрема, розглядом ключових питань на засіданнях колегіальних, робочих та дорадчо-консультаційних (дорадчих) органів за їх річними планами.

Про хід виконання завдань Стратегії посадові особи університету щорічно (у грудні – січні) доповідають:

- завідувачі кафедр – на засіданнях кафедр;
- директори, декани – на загальних зборах (конференціях) інститутів, факультетів, коледжів, технікумів;
- проректори, керівники департаментів та відділів – на засіданні ректорату;
- ректор – на Конференції трудового колективу університету.

Вимірювання прогресу руху за Стратегією розвитку здійснюється також і аналізом успішності участі університету в рейтингах світового, європейського та загальнонаціонального значення, що є важливим і як вплив на цільові аудиторії.

Успішність реалізації Стратегії відповідно до існуючих ефективних міжнародних практик буде також визначатися аудитом відповідних національних та міжнародних агенцій.

Аналіз виконання Стратегії розвитку зумовить необхідність удосконалення нормативної бази діяльності; довгострокові комплексні цільові програми повинні коригуватися та доповнюватися щонайменше один раз на два роки, концептуальні документи – щонайменше один раз на п'ять років.

Із метою забезпечення випереджального безперервного розвитку, гнучкого реагування на результати бенчмаркінгу та моніторингу тенденцій в освітньо-науковому глобальному просторі передбачається процедура періодичного оцінювання цілей і завдань та їх уточнення шляхом обговорення на вченій раді з подальшим затвердженням Конференцією трудового колективу університету оновленої редакції Стратегії.

МОН України СумДУ	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	стор. 92 перша редакція
----------------------	---	----------------------------

## **8 Висновок**

Основні концептуальні засади стратегії, з урахуванням кращого вітчизняного та світового досвіду, напрацьовувалися колективно в поточній діяльності університету. Широке залучення університетської спільноти до її розроблення, відкритого обговорення, демократична процедура прийняття є запорукою активної участі членів колективу у виконанні завдань стратегії, що забезпечить не лише закріплення досягнутих позицій, а й передусім логічне продовження системної та масштабної модернізації навчальної і наукової складової та конкурентоспроможність університету у вітчизняному і світовому науково-освітньому просторі.

**Стратегія розвитку є формулою успішності Сумського державного університету.**

Розглянуто та схвалено на засіданні вченої ради університету (протокол №5 від 12 грудня 2019 р. і затверджено на Конференції трудового колективу університету (протокол №7 від 24 січня 2020 р.).

Ректор, голова вченої ради

А. В. Васильєв

Голова Конференції трудового колективу

І. Б. Карінцев

Секретар вченої ради та Конференції трудового колективу

А. І Рубан