



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

ПРОЕКТ ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

Кандидатки на посаду ректора

ВАЛЕНТИНИ ЯКУБІВ



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА

ПРЕДСТАВЛЕННЯ

ОСВІТНІ ЗДОБУТКИ

- ШКОЛА ТА УНІВЕРСИТЕТ — З ВІДЗНАКОЮ
- ДОСТРОКОВИЙ ЗАХИСТ КАНДИДАТСЬКОЇ ДИСЕРТАЦІЇ
- ДОКТОР ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

ПРОФЕСІЙНИЙ ШЛЯХ

- 24 РОКИ В УНІВЕРСИТЕТІ
- ШЛЯХ ВІД СТУДЕНТКИ ДО КЕРІВНОЇ ПОСАДИ
- ЗАВІДУВАЧКА НОВОСТВОРЕНОЇ КАФЕДРИ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
- ПРОРЕКТОР З НАУКОВОЇ РОБОТИ (2019)
- ПЕРШИЙ ПРОРЕКТОР (З 2022)

ВАЛЕНТИНА ЯКУБІВ

КАДИДАТКА НА ПОСАДУ РЕКТОРА УНІВЕРСИТЕТУ
ДОКТОР ЕКОНОМІЧНИХ НАУК, ПРОФЕСОР





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА



ВОЛОДІННЯ ДВОМА ІНОЗЕМНИМИ
МОВАМИ НА РІВНІ B2:
АНГЛІЙСЬКОЮ І ПОЛЬСЬКОЮ

УЧАСТЬ У 7 МІЖНАРОДНИХ КОНСОРЦІУМАХ



THE EUROPEAN ASSOCIATION OF UNIVERSITIES



THE CONSORTIUM OF WARSAW AND UKRAINIAN
UNIVERSITIES



THE INTERNATIONAL CONSORTIUM OF
UNIVERSITIES



BALTIC-UKRAINIAN ACADEMIC CONSORTIUM



MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM UNIVERSITIES
CHARTER



ALLIANCE EDUC (European Digital UniverCity)



INTERNATIONAL CONSORTIUM OF SPACE
UNIVERSITY UNIVERSEH

ПРЕДСТАВЛЕННЯ

Сильні сторони

ПАРТНЕРСТВО З 32 УНІВЕРСИТЕТАМИ ПОЛЬЩІ



UNIVERSITY OF WARSAW



AGH UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY



UNIVERSITY OF GDAŃSK



UNIWERSYTET IM. ADAMA MICKIEWICZA



UNIVERSITY OF RZESZÓW



MARIA CURIE-SKŁODOWSKA UNIVERSITY



KOSZALIN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА



НАВИЧКИ У СФЕРІ ФАНДРЕЙЗИНГУ

- ЗАЛУЧЕННЯ ГРАНТОВИХ ПРОЄКТІВ
- ОРГАНІЗАЦІЯ БЛАГОДІЙНОЇ ПІДТРИМКИ
- РОЗВИТОК МЕЦЕНАТСЬКИХ ІНІЦІАТИВ



*ОБСЯГ ЗАЛУЧЕНИХ
КОШТІВ ВІД ГРАНТОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЗРІС В 12 РАЗІВ*

ПРЕДСТАВЛЕННЯ

Сильні сторони



Erasmus+



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



European
Commission



European Institute of
Innovation & Technology





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА



НАВИЧКИ СТРАТЕГІЧНОГО
МИСЛЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА

ПРЕДСТАВЛЕННЯ

Сильні сторони



Рейтинг	2019	2025
Webometrics	46	6
Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України	27	6
ТОП-200	41	8
Рейтинг Scopus	13	10
THE World University Rankings	-	2



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА



ДОСВІД РОБОТИ ЗАКОРДОНОМ І
ЗАКОРДОННІ СТАЖУВАННЯ



ПРЕДСТАВЛЕННЯ

Сильні сторони



UNIWERSYTET
ŁÓDZKI



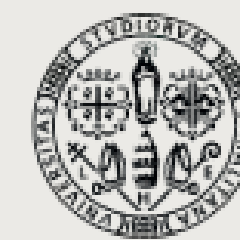
AGH



University of East Anglia



Universitetet
i Sørøst-Norge



UNICA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI CAGLIARI



UNIVERSITAT
JAUME I



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА



ВМІННЯ СТВОРЮВАТИ НОВІ
КОМАНДИ І ШВИДКО ТА УСПІШНО
ЇХ РОЗВИВАТИ



РЕГІОНАЛЬНИЙ
АКСЕЛЕРАТОР СТАРТАПІВ



ШКОЛА БІЗНЕСУ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРЕДСТАВЛЕННЯ

Сильні сторони



ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ



КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

ПРОФІЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ

Візія

ЛІДЕР СЕРЕД НАЦІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ, ЩО
ВИЗНАЧАЄ СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ НАУКИ, ОСВІТИ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

ПРОФІЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ

Місія і цінності

МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ

Розвивати науковий,
освітній і інноваційний
потенціал задля інтеграції
в Європейський
дослідницький та освітній
простір.



ЦІЛЕСПРЯМОВАНІСТЬ



ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ



СПІВТВОРЕННЯ

ЦІННОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

ПРОФІЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ

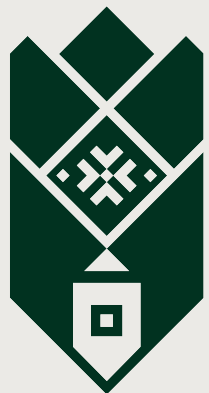
Фактори, що визначають унікальність

**7 МІЖНАРОДНИХ
КОНСОРЦІУМІВ, 30
МІЖНАРОДНИХ
ПРОЄКТІВ ТА 95
ПАРТНЕРСТВ**

**УНІКАЛЬНА НАУКОВА
ІНФРАСТРУКТУРА**
МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
«ОБСЕРВАТОРІЯ» НА ГОРІ ПІП ІВАН (2028 М)
МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР ЗУСТРІЧЕЙ МОЛОДІ
УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ У МИКУЛИЧИНІ

**ТОП-10 ЗА
ПОКАЗНИКАМИ
ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА
НАУКОВИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ**





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

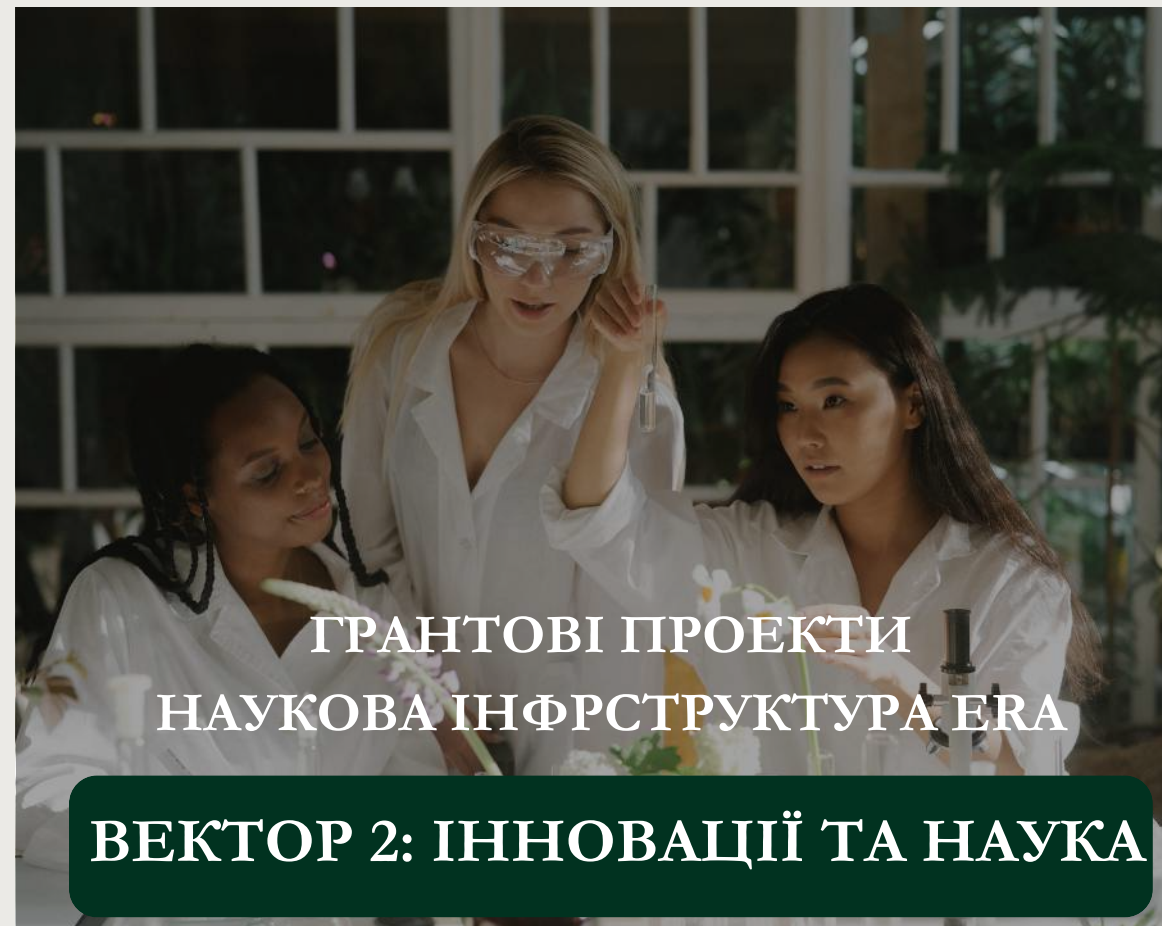
ПРОФІЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ

Ціннісні пропозиції університету



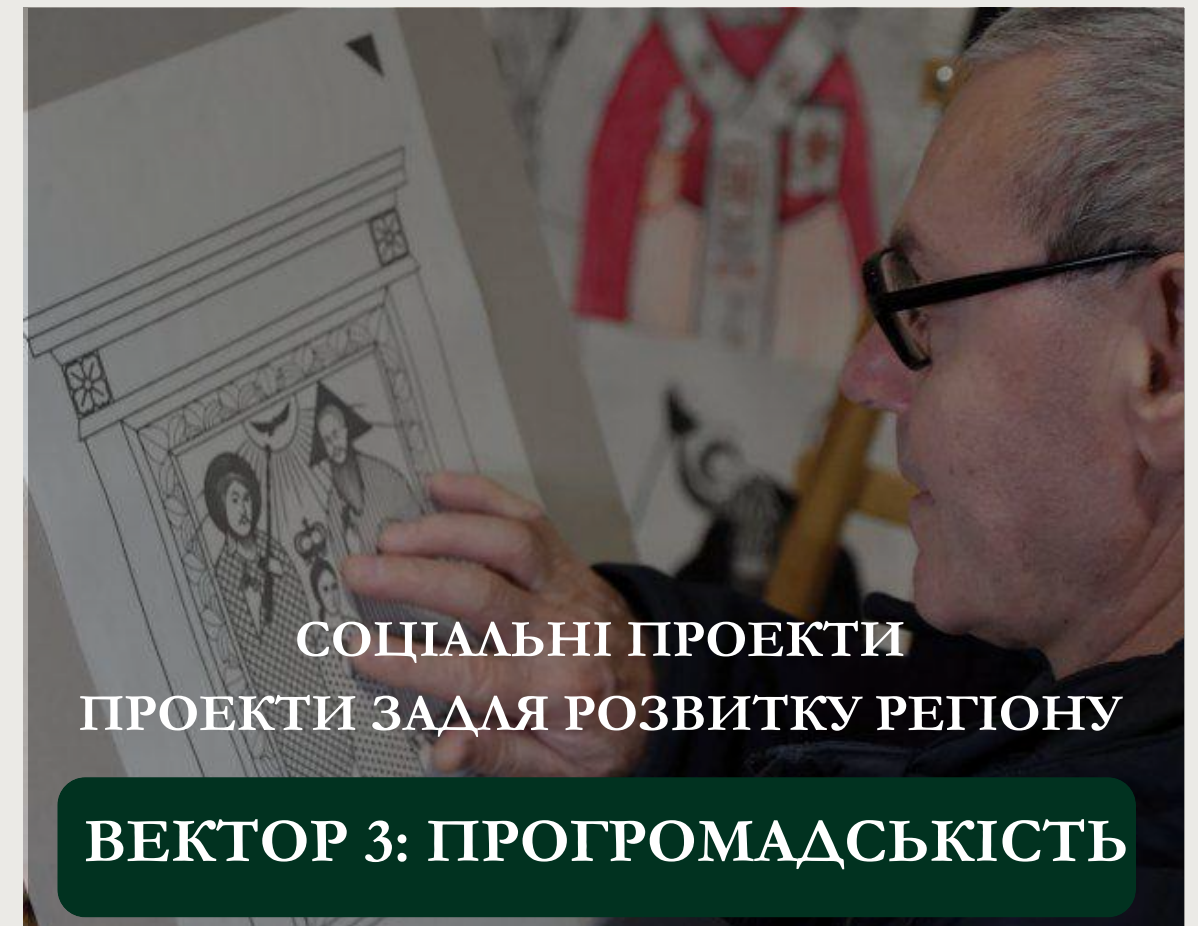
212 ОСВІТНІХ ПРОГРАМ
15658 СТУДЕНТІВ
1545 ПРАЦІВНИКІВ

ВЕКТОР 1: ЯКІСНА ОСВІТА



ГРАНТОВІ ПРОЕКТИ
НАУКОВА ІНФРАСТРУКТУРА ERA

ВЕКТОР 2: ІННОВАЦІЇ ТА НАУКА



СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ
ПРОЕКТИ ЗАДЛЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

ВЕКТОР 3: ПРОГРОМАДСЬКІСТЬ

ТРИ ВЕКТОРИ МІСІЇ



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

ПРОФІЛЬ УНІВЕРСИТЕТУ

Профілі працівника і випускника

ПРОФІЛЬ АКАДЕМІЧНОГО ПРАЦІВНИКА

1. НАСТАВНИЦТВО
2. ІННОВАЦІЙНІСТЬ
3. РІШУЧІСТЬ

1. ІНІЦІАТИВНІСТЬ
2. КРЕАТИВНІСТЬ
3. КОМАНДНІСТЬ

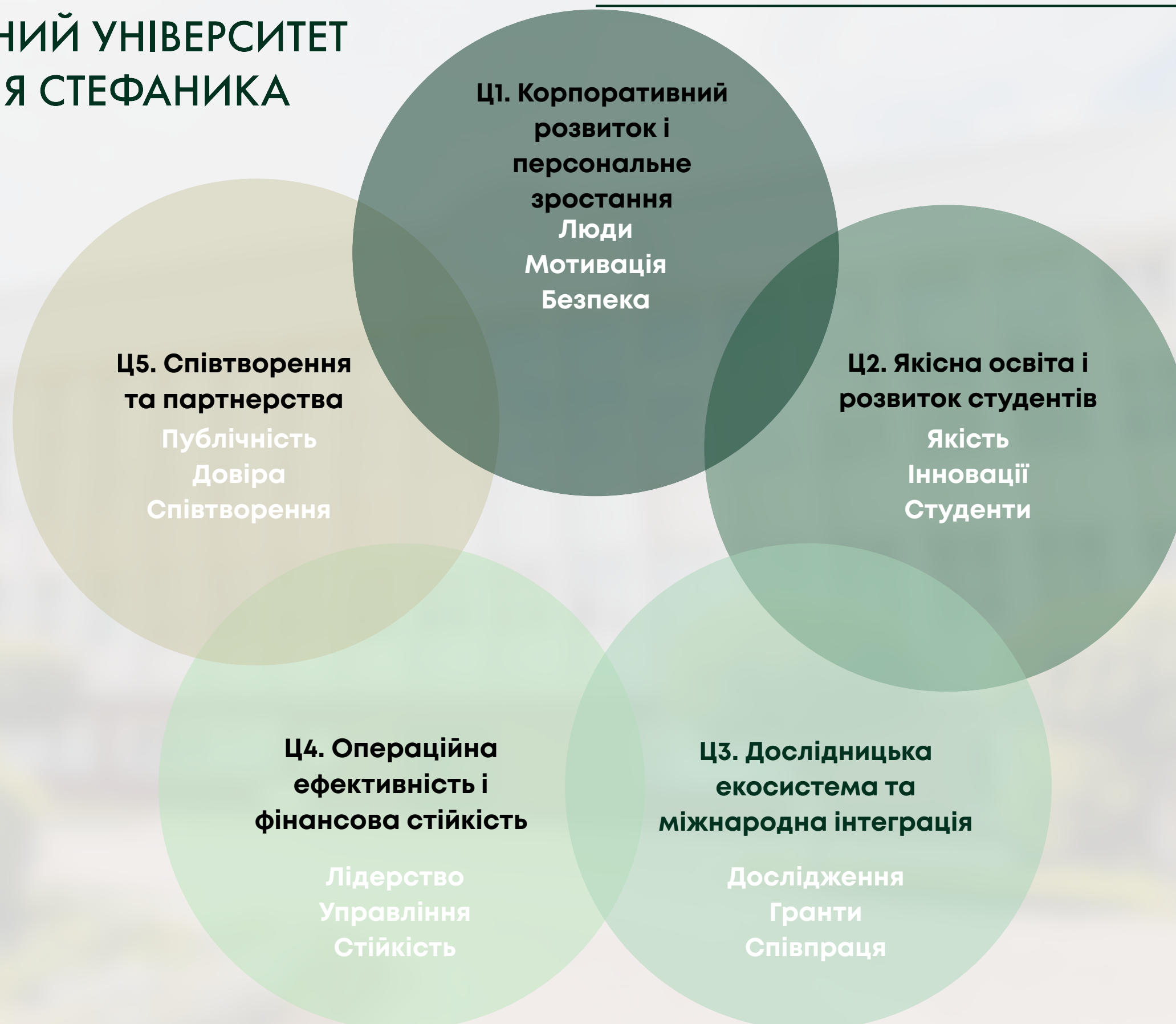
ПРОФІЛЬ ВИПУСКНИКА





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ УНІВЕРСИТЕТУ





Сформувати систему підтримки розвитку викладачів, дослідників і студентів через менторство, матеріальне стимулювання, академічну мобільність та визнання досягнень.

1

Запровадження сучасної системи управління персоналом і забезпечення цифрової трансформації HR-процесів в університеті

2

Розвиток культури зростання та наставництва

3

Запровадження ефективної системи адаптації, розвитку та мотивації персоналу

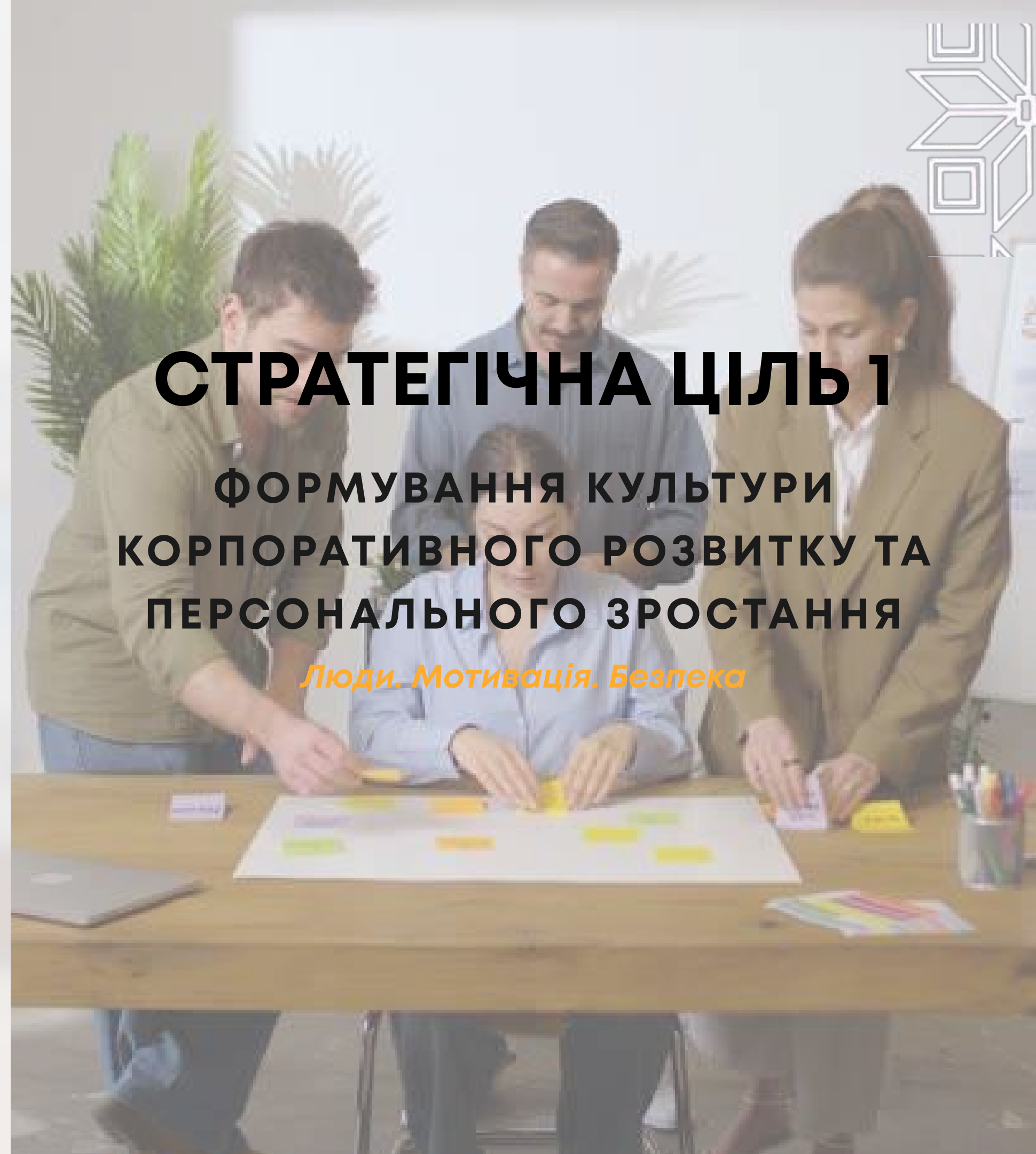
4

Забезпечення інклюзивного, підтримувального та безпечного академічного середовища для всіх учасників

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1

**ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ
КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ТА
ПЕРСОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ**

Люди. Мотивація. Безпека



1

Запровадження сучасної системи управління персоналом і забезпечення цифрової трансформації HR-процесів в університеті

KR1.1

Впровадження HRM-системи (постановка цілей розвитку, індивідуальні профілі, аналітика, зворотний зв'язок) - **до кінця 2026**

KR1.2

Впровадження програм корпоративного розвитку – **до кінця 2026**

KR1.3

Впровадження цифрової системи оцінювання на основі цілей – **до кінця 2026**

2

Розвиток культури зростання та наставництва

KR2.1

Створення програми кар'єрного консультування та розробка індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку (IDP) – **до середини 2026**

KR2.2

Розробка політики внутрішнього наставництва, коучингу та супервізії в академічному середовищі – **до 2027 року**

KR2.3

Забезпечення професійного та особистісного розвитку – **систематично**

KR2.4

Розвиток корпоративної ідентичності та сталої взаємодії між усіма учасниками університетського середовища – **до кінця 2026**



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЕРСОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ

Люди. Мотивація. Безпека

3

Запровадження ефективної системи адаптації, розвитку та мотивації персоналу

KR3.1

Розробка системи визнання досягнень та винагороди у різних категоріях (інновації, співтворення, лідерство тощо) – до кінця 2025

KR3.2

Створення системи onboarding для нових працівників – до середини 2026

KR3.3

Розвиток диференційованої системи мотивації працівників – до кінця 2025

4

Забезпечення інклюзивного, підтримувального та безпечного академічного середовища

KR4.1

Розробка і впровадження програми підтримки для ветеранів, осіб з інвалідністю та особливими потребами – до середини 2026

KR4.2

Впровадження регулярного аудиту умов праці та розвитку з використанням опитувань і зворотного зв'язку – до кінця 2026

KR4.3

Реалізація ініціатив у сфері ментального здоров'я та добробуту – систематично

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ПЕРСОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ

Люди. Мотивація. Безпека

70%

працівників мають IDP



HRM-система з повним
циклом оцінювання й
розвитку

80%

працівників задоволені
корпоративною
культурою



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ВСЕБІЧНОГО РОЗВИТКУ СТУДЕНТІВ

Якість. Інновації. Студенти

Створити сучасне, інклюзивне та конкурентоспроможне освітнє середовище, що забезпечує індивідуальні освітні траєкторії, формування професійних, громадянських та лідерських компетентностей студентів, орієнтованих на потреби суспільства і ринку праці в Україні та ЄС.



1

Підвищення якості освітніх програм шляхом системного впровадження результатів внутрішнього аудиту та підготовки до акредитації за національними й міжнародними стандартами

2

Створення індивідуалізованого, гнучкого та компетентнісного навчального середовища

3

Поглиблення співпраці з роботодавцями, випускниками та іншими стейкхолдерами в освіті

4

Розвиток міжнародної та внутрішньої академічної мобільності, аналітики та студентського лідерства



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ВСЕБІЧНОГО РОЗВИТКУ СТУДЕНТІВ

Якість. Інновації. Студенти

1

Забезпечення високої якості освіти та всебічного розвитку студентів

KR1.1

Збільшення частки освітніх програм, що успішно пройшли акредитацію НАЗЯВО на 10 % – до кінця 2027

KR1.2

Гармонізація програм з ESG-стандартами та міжнародна акредитація ОП – до кінця 2026

KR1.3

Модернізація навчально-наукової інфраструктури з використанням сучасних технологій - систематично

2

Створення індивідуалізованого, гнучкого та компетентнісного навчального середовища

KR2.1

Розроблення механізму вибору індивідуальних освітніх траєкторій з використанням цифрової платформи для інтеграції Soft skills – до кінця 2026

KR2.2

Впровадження мікрокредитних програм у відкритому доступі – до кінця 2026

KR2.3

Запровадження EdTech-рішень в освітні програми – до 2027



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ВСЕБІЧНОГО РОЗВИТКУ СТУДЕНТІВ

Якість. Інновації. Студенти



освітніх програм
гармонізовані з ESG



укладено ≥ 10 угод про
освітню співпрацю



студентів беруть участь у
міжнародній мобільності

3

Поглиблення співпраці з роботодавцями,
випускниками та іншими стейкхолдерами

KR1.1

Створення постійно діючих консультативних рад
стейкхолдерів – до червня 2026

KR1.2

Залучення випускників через програму «Alumni+» як
партнерів у розвитку освіти і наставництва – до кінця
2026

KR1.3

Формування партнерських освітніх просторів із
бізнесом, громадами та міжнародними організаціями –
до кінця 2026

4

Розвиток міжнародної та внутрішньої академічної
мобільності, аналітики та студентського лідерства

KR2.1

Активізація участі у програмах подвійних дипломів,
обмінів із партнерами з ЄС – до 2027

KR2.2

Розширення співпраці з міжнародними академічними
партнерами через участь у спільних курсах,
навчальних заходах, модулях та освітніх програмах –
до кінця 2026

KR2.3

Запуск щорічної програми розвитку студентських
лідерів, волонтерства та громадянської активності – 3
2026



Інституціоналізувати міждисциплінарні наукові напрями, розвивати центри досконалості, стимулювати партнерство з бізнесом, громадами та міжнародними мережами. Посилити участь у програмах Horizon Europe, Erasmus+, COST, забезпечити відповідність європейським принципам дослідницької етики, відповідального оцінювання та відкритих даних.

1

Розвиток міжнародної співпраці та інтеграції в глобальний науково-освітній простір

2

Зміцнення наукової спроможності та міжнародної наукової активності університету

3

Розвиток інституційної спроможності університету як основи для зміцнення академічного іміджу та формування впізнаваного бренду на національному й міжнародному рівнях

4

Посилення культури досліджень, інновацій та підприємництва в академічному середовищі



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3

РОЗВИТОК ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОСТОРУ ЧЕРЕЗ ГРАНТОВІ ПРОЄКТИ ТА МІЖНАРОДНІ КОНСОРЦІУМИ

Дослідження. Гранти. Співпраця



1

Розвиток міжнародної співпраці та інтеграції в глобальний науковий простір

KR1.1

Розвиток стратегічних партнерств з університетами та міжнародними інституціями – до кінця 2026

KR1.2

Активізація участі університету в міжнародних консорціумах – до кінця 2026

KR1.3

Залучення студентів, аспірантів і молодих дослідників до міжнародних програм мобільності, літніх шкіл або PhD-тренінгів – з 2026

2

Зміцнення наукової спроможності та міжнародної наукової активності університету

KR2.1

Збільшення кількості публікацій у журналах Scopus / Web of Science – на 5 %

KR2.2

Запровадження системи внутрішніх грантів для дослідників – до кінця 2026

KR2.3

Розвиток інфраструктури Центрів колективного користування науковим обладнанням – до грудня 2027

KR2.4

Збільшення кількості проєктів та обсягу залучених коштів від проєктів – на 5-10 %

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3

РОЗВИТОК ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОСТОРУ ЧЕРЕЗ ГРАНТОВІ ПРОЄКТИ ТА МІЖНАРОДНІ КОНСОРЦІУМИ

Дослідження. Гранти. Співпраця

3

Розвиток інституційної спроможності університету як основи для зміцнення академічного іміджу та формування бренду на національному й міжнародному рівнях

KR3.1

Зміцнення позицій у ТОП-10 українських університетів у національних рейтингах (консолідований рейтинг ЗВО, ТОП-200) – до 2027

KR3.2

Зміцнення позицій у ТОП-10 українських університетів у міжнародних рейтингах (UniRank, Webometrics, Scopus) – до 2027

KR3.3

Завершення стратегічних унікальних проєктів університету: Обсерваторія та Міжнародного центру зустрічей – до 2028

4

Посилення культури досліджень, інновацій та підприємництва

KR4.1

Створення та впровадження інституційної моделі підтримки інновацій і комерціалізації результатів досліджень - до кінця 2026

KR4.2

Розвиток наукової інфраструктури та активне використання потужностей OpenUp в EDUC - систематично

KR4.3

Збільшення обсягу надходжень до університету від комерціалізації наукових досліджень – до 2027

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3

РОЗВИТОК ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСЛІДНИЦЬКОГО ПРОСТОРУ ЧЕРЕЗ ГРАНТОВІ ПРОЄКТИ ТА МІЖНАРОДНІ КОНСОРЦІУМИ

Дослідження. Гранти. Співпраця

10%

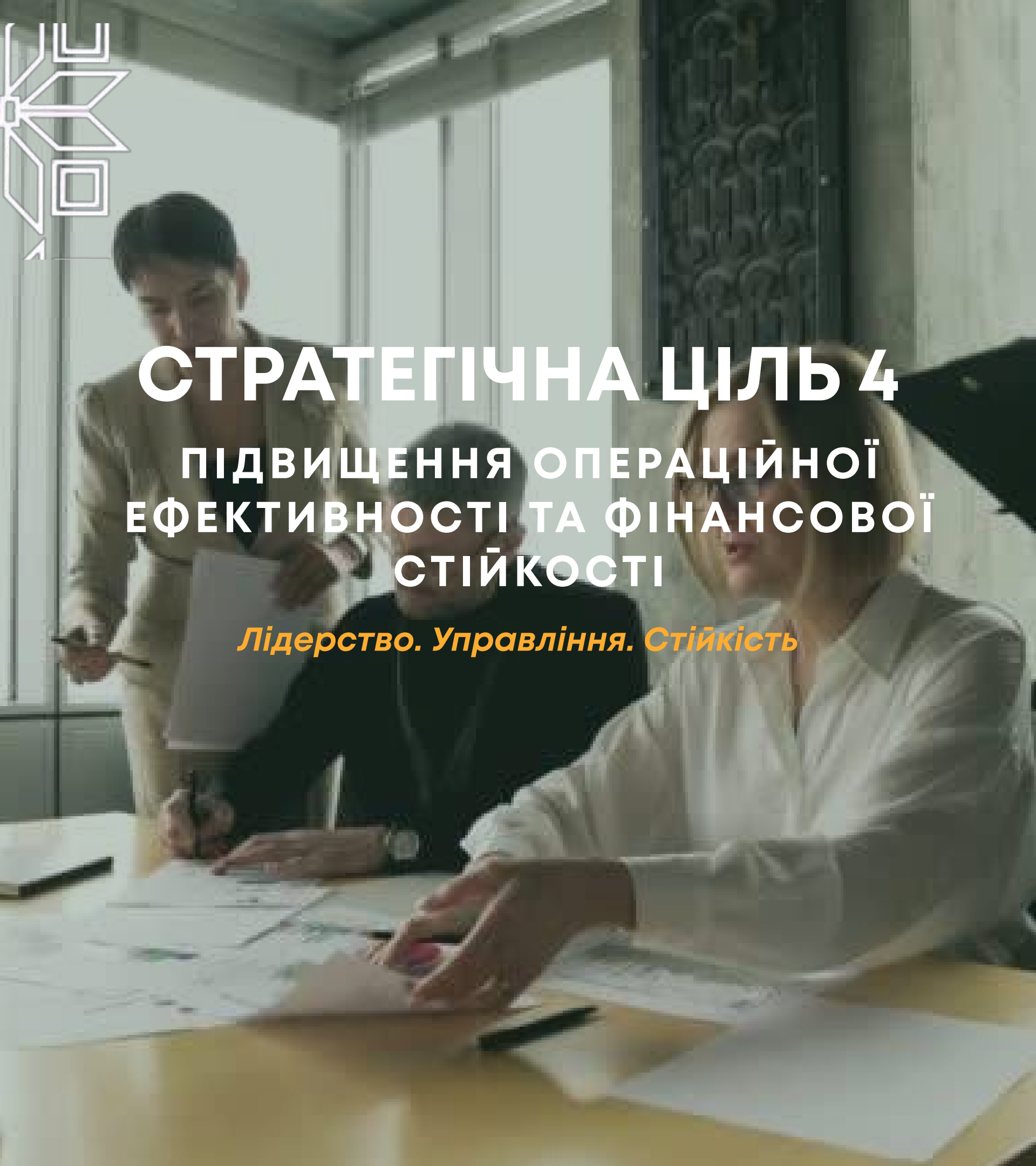
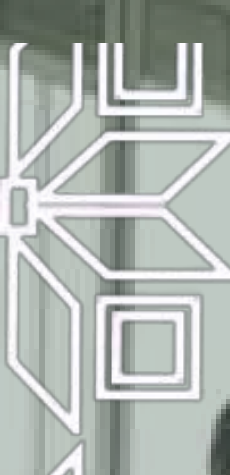
≥3 міжнародних проєктів щороку; щорічне зростання обсягу фінансування науки на ≥10%



створено pre-seed фонд; ≥5 команд щороку проходять наставництво з бізнес-партнерами

10%

завершені стратегічні інфраструктурні об'єкти; модернізовано ≥10 лабораторій; започатковано ≥3 міждисциплінарних шкіл



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4

ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Лідерство. Управління. Стійкість



Впровадити цифрові сервіси, прозорі моделі фінансування, аналітику для прийняття рішень і сучасні механізми внутрішнього забезпечення якості.

1

Впровадження людиноцентричної моделі взаємодії з ШІ

2

Професіоналізація управлінської команди та розвиток управлінської культури

3

Розвиток системи управлінського контролю та моніторингу

4

Розширення фінансової спроможності університету через залучення позабюджетних ресурсів, партнерств і розвиток підприємницьких ініціатив



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4

ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Лідерство. Управління. Стійкість

1

Впровадження людиноцентричної моделі взаємодії з ШІ

KR1.1

Розроблення та запуск цифрової платформи управління – до кінця 2026

KR1.2

Запуск персоналізованих цифрових кабінетів з доступом до сервісів – до 2027

KR1.3

Інтеграція моделі взаємодії з ШІ в освітню та наукову діяльність – до кінця 2026

2

Професіоналізація управлінської команди та розвиток управлінської культури

KR2.1

Впровадження KPI-системи управління на усіх рівнях – до кінця 2026

KR2.2

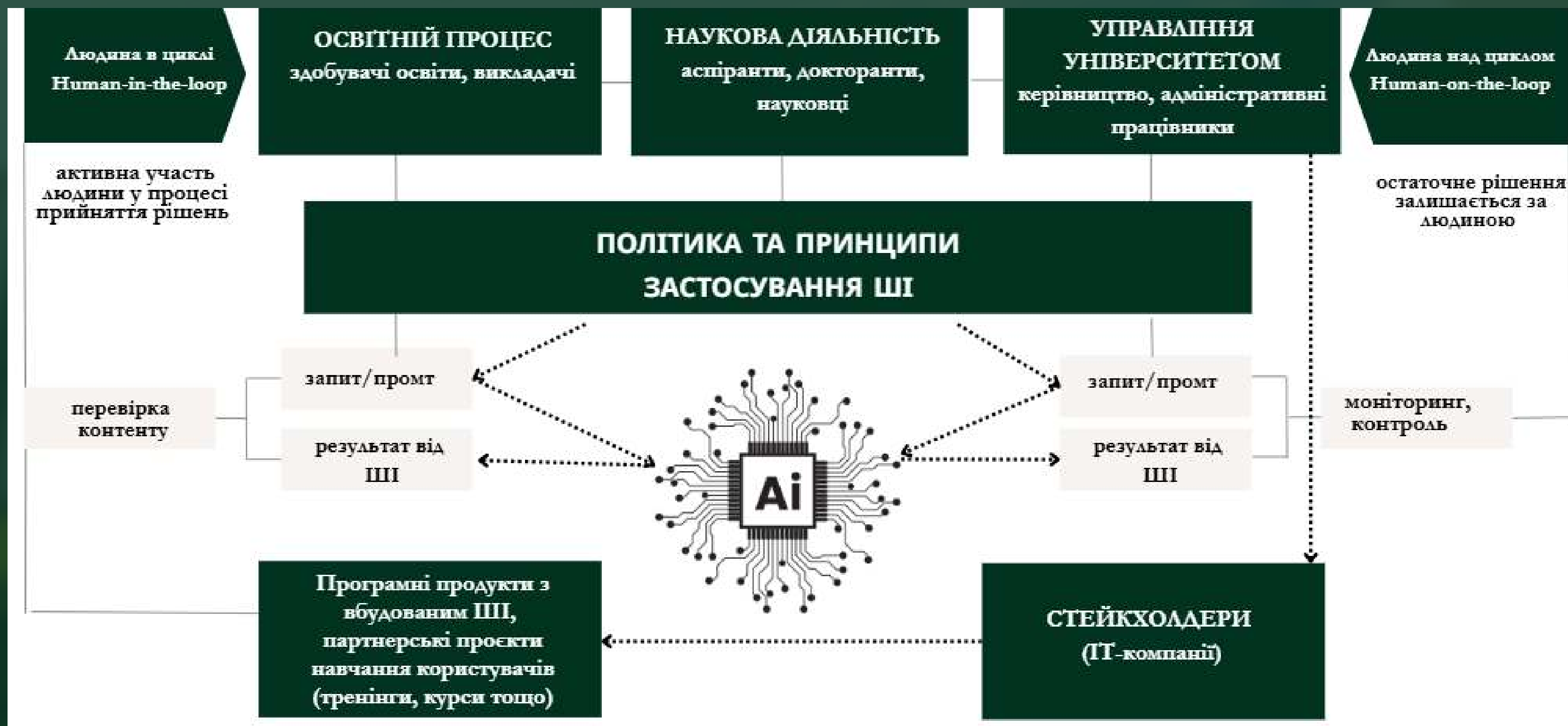
Реалізація програм розвитку управлінських компетентностей – систематично

KR2.3

Організація програм професійного розвитку, міжнародних програм обміну та стажування для адміністративних працівників – до кінця 2026



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ШІ В УНІВЕРСИТЕТІ (ЛЮДИНА В ЦИКЛІ / ЛЮДИНА НАД ЦИКЛОМ — HUMAN-IN-THE- LOOP / HUMAN-ON-THE-LOOP)





СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4

ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Лідерство. Управління. Стійкість



ключових процесів
відображаються у
дашборді



диверсифікація джерел
надходження коштів: створений
development fund, стабільне
зростання позабюджетних
надходжень і партнерських
інвестицій



керівників активно
використовують систему

3

Розвиток системи управлінського контролю та моніторингу

KR1.1

Створення відкритого дашборду або звітності щодо виконання KPI – до кінця 2026

KR1.2

Запровадження щорічної практики моніторингу стратегічних цілей та визначення операційних планів розвитку управлінської команди – до кінця 2026

KR1.3

Впровадження методики щорічного оцінювання ефективності основних інституційних, освітніх і дослідницьких процесів – до кінця 2026

4

Розширення фінансової спроможності університету

KR2.1

Диверсифікація джерел надходження коштів з різних джерел – до кінця 2026

KR2.2

Розвиток співпраці з зовнішніми стейкхолдерами з метою залучення благодійних коштів до цільового фонду розвитку (development fund) – до кінця 2026

KR2.3

Залучення інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази (корпусів, гуртожитків) – систематично



Переосмислити роль університету як публічної інституції, що творить і передає цінності через співпрацю з регіональними ініціативами, культурними проєктами, школами та громадами.

1

Розвиток університету як публічного простору для діалогу та співтворення з громадами, бізнесом і культурними середовищами

2

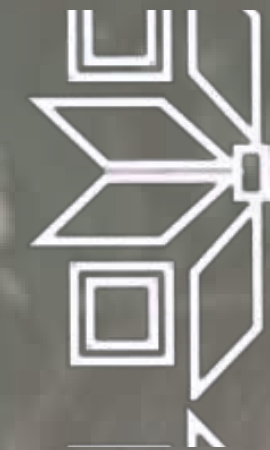
Розбудова спільноти випускників як партнерів у розвитку університету та суспільних ініціатив

3

Поглиблення партнерства зі школами та розвиток регіонального освітнього простору

4

Сприяння інклюзивності, громадянській активності та культурі соціальної відповідальності



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5

СТВОРЕННЯ СЕРЕДОВИЩА
СПІВТВОРЕННЯ, ПАРТНЕРСТВА ТА
СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Публічність. Довіра. Співтворення





1

Розвиток університету як публічного простору з громадами і бізнесом

KR1.1

Реалізація спільних ініціатив та проектів з громадами – **систематично**

KR1.2

Партнерство з органами влади, міжнародними організаціями та НУО для реалізації проектів сталого розвитку – **систематично**

KR1.3

Створення і підтримка CRM-системи для систематизації та координації взаємодії з громадами, бізнесом та партнерами – **починаючи з 2025 року — систематично**

2

Розбудова спільноти випускників

KR2.1

Створення програми «Alumni+» із залученням випускників – **до кінця 2026**

KR2.2

Запуск щорічного «Alumni Forum» – **до кінця 2026**

KR2.3

Запровадження системи визнання активних випускників – **до кінця 2026**

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5

СТВОРЕННЯ СЕРЕДОВИЩА СПІВТВОРЕННЯ, ПАРТНЕРСТВА ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Публічність. Довіра. Співтворення

3

Поглиблення партнерства зі школами та розвиток регіонального простору

KR3.1

Запровадження спільних освітніх та профорієнтаційних програм – до грудня 2026

KR3.2

Розширення взаємодії зі школами через створення STEM-академій, навчальних лабораторій, майстерень і профорієнтаційних форматів для школярів – до вересня 2026

KR3.3

Створення Центру залучення талантів – до вересня 2026

4

Сприяння інклюзивності, громадянській активності та культурі соціальної відповідальності

KR4.1

Розроблення програм для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю – до грудня 2026

KR4.2

Проведення циклу заходів «Civic Talks: освіта і підприємництво» в межах Civic & Partnership Hub – до кінця 2026

KR4.3

Розвиток студентського коворкінг центру для реалізації соціальних проектів – до кінця 2026



СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5

СТВОРЕННЯ СЕРЕДОВИЩА СПІВТВОРЕННЯ, ПАРТНЕРСТВА ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Публічність. Довіра. Співтворення



щорічний Alumni Forum; випускники залучені до стратегічних і фандрейзингових ініціатив; дієва Alumni+ мережа



діє Civic & Partnership Hub; щороку реалізується щонайменше 1 проєкт із громадами, ветеранами, ВПО

Х-матриця																																	
Кореляція					Тема: Стратегія розвитку університету на 5 років (за методом Хосни Канрі)*																												
☑	○	□	☑	□	Впровадження HRM-системи та цифрового щорічного оцінювання персоналу	☑	○	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□														
○	☑	○	□	□	Програма якості освіти: ESG-стандарти, міжнародна акредитація та академічна мобільність	○	☑	☑	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□														
□	□	☑	□	□	Програма інтеграції в ERA через участь у міжнародних консорціумах та проєктах Horizon Europe, COST	□	□	☑	☑	□	○	□	□	□	□	□	○	□	□														
□	□	☑	○	○	Програма розвитку наукових дослідницьких інфраструктур та міждисциплінарних шкіль	□	□	□	□	○	☑	☑	□	□	□	□	○	□	□														
□	□	☑	○	□	Програма комерціалізації наукових результатів: розвиток компетенцій з наукового менеджменту, proof-of-concept гранти.	□	□	□	□	□	□	○	☑	☑	□	□	○	□	□														
○	□	□	☑	□	Програма цифрової трансформації управління та KPI-системи з відкритим дашбордом	□	□	□	□	□	□	□	□	□	○	☑	☑	□	□														
□	□	○	☑	○	Програма фінансової стійкості: диверсифікація джерел, позабюджетні інструменти, development fund	□	□	□	□	○	□	□	□	○	☑	□	□	☑	○														
□	○	□	○	☑	Програма «Alumni+» та створення мережі стейкхолдерів для подальшої співпраці	□	□	□	□	○	□	□	□	□	□	□	□	☑	☑														
○	□	□	□	☑	Програма Civic & Partnership Hub: співтворення та громадські ініціативи	□	○	○	○	☑	□	□	□	□	□	□	□	○	☑														
Культура корпоративного розвитку та персонального зростання					Тактика	Стратегія (5 років)	Процес	1	Створення HR Office з функціями HRM, HiPo-програми, наставництва, коучингу, onboarding	2	Проведення гармонізації освітніх програм з ESG-стандартами та підготовки до міжнародних акредитацій	3	Створення умов для інтенсивного зростання міжнародної академічної мобільності, включно з програмами подвійних дипломів і курсів із закордонними партнерами	4	Активна участь у Horizon Europe, COST, Erasmus+, створення міждисциплінарних дослідницьких команд	5	Завершення проєктів Обсерваторії та Центру зустрічей, модернізація лабораторій і освітніх просторів	6	Створення платформ і програм для міждисциплінарних шкіль, інтеграція молодих учених і міжнародних партнерів	7	Формування університетського фонду pre-seed фінансування для підтримки proof-of-concept проєктів	8	Запровадження програми наставництва з бізнес-партнерами для команд, що працюють над комерційними ідеями	9	Впровадження провідноцентричної управлінської моделі взаємодії з ІІІ	10	Запровадження циклу щорічного планування та моніторингу цілей (SMART + KPI) на рівні кафедр, факультетів	11	Розробка та реалізація системи фінансової диверсифікації: development fund, розширення бізнес-партнерства та спектру послуг	12	Запуск Alumni Office для налагодження партнерства з бізнесом, випускниками та громадянами	13	Створення Civic & Partnership Hub, що координує Civic Talks, STEM-академії, програми для ветеранів і ВПО
								1	2	3	4	5	Результати																				
								☑	□	□	□	□	HRM-системи з цілком оцінювання й розвитку: >70% працівників мають IDP; >80% задоволені корпоративною культурою.													Позначення для кореляції ☑ – сильний зв'язок, лідер команди ○ – значний зв'язок, один з ключових членів команди □ – слабкий зв'язок, епізодичний учасник команди							
								□	☑	□	□	□	>80% освітніх програм гармонізовані з ESG; >15% студентів беруть участь у міжнародній мобільності.																				
								□	☑	□	□	○	>3 міжнародних проєктів щороку; щорічне зростання обсягу фінансування науки на >10%.																				
○	□	☑	○	□	Завершені стратегічні інфраструктурні об'єкти; модернізовано >10 лабораторій; започатковано >3 міждисциплінарних шкіль.																												
□	□	☑	○	○	Створено pre-seed фонд; >5 команд щороку проходять наставництво з бізнес-партнерами.																												
○	□	○	☑	□	100% ключових процесів відображаються у дашборді; >90% керівників активно використовують систему.													Позначення для кореляції ☑ – сильний зв'язок, лідер команди ○ – значний зв'язок, один з ключових членів команди □ – слабкий зв'язок, епізодичний учасник команди															
□	□	☑	☑	□	Диверсифіковане фінансування: створений development fund, стабільне зростання позабюджетних надходжень і партнерських інвестицій.																												
□	□	□	□	□	Щорічний Alumni Forum; випускники залучені до стратегічних і фандрейзингових ініціатив; дієва Alumni+ мережа																												
□	○	□	□	☑	Діє Civic & Partnership Hub: щороку реалізується щонайменше 1 проєкт із громадянами, ветеранами, ВПО.																												
□	○	□	□	☑																													



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

МАТРИЦЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Оцінка рівня стабільності джерел фінансування

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ	ЧАСТКА У ЗАГАЛЬНОМУ БЮДЖЕТІ (%)	СТАБІЛЬНІСТЬ (НИЗЬКА / СЕРЕДНЯ / ВИСОКА)	ПОТЕНЦІАЛ РОСТУ
ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ	39,5	СЕРЕДНЯ	НИЗЬКИЙ
ПЛАТНІ ПОСЛУГИ	46,2	СЕРЕДНЯ	СЕРЕДНІЙ
ГРАНТИ	8,9	СЕРЕДНЯ	СЕРЕДНІЙ
ІНШІ	5,4	НИЗЬКА	СЕРЕДНІЙ
РАЗОМ	100 %		



КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

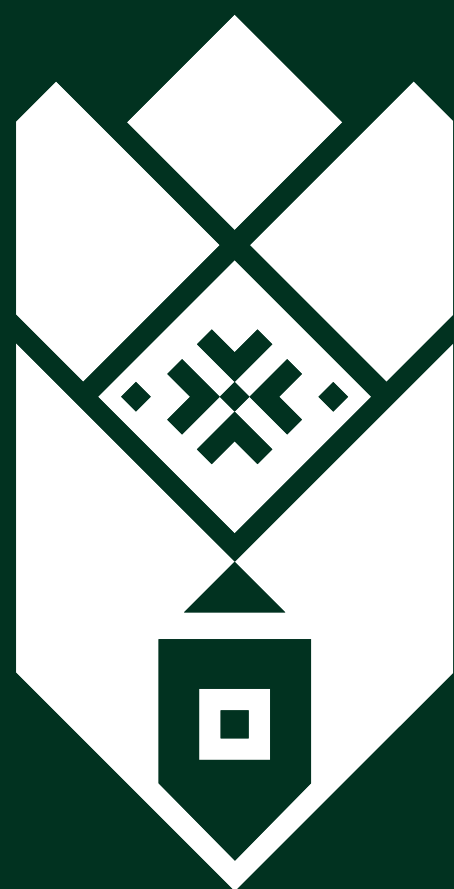
Майбутнє нашого університету – в єдності дій, силі партнерства та відкритості до змін

ВАЛЕНТИНА ЯКУБІВ



valentyna.yakubiv@cnu.edu.ua





КАРПАТСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА