

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

**Донецького національного університету
імені Василя Стуса – 2030**

Проект

ЗМІСТ

Звернення ректора Університету	3
ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ	6
1.1. Загальні засади розробки Стратегії	6
1.2. Принципи розроблення Стратегії	6
1.3. Організація процесу стратегування	7
1.4. Інструменти стратегічного аналізу та планування	7
1.5. Участь стейкхолдерів	8
РОЗДІЛ 2. ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ	9
2.1. PEST-аналіз	9
2.2. SWOT-аналіз	10
2.3. TOWS-аналіз	12
2.4. Стратегічна рамка планування	13
РОЗДІЛ 3. ІДЕНТИЧНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ	17
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ – 2030	20
4.1. Логіка стратегічної моделі розвитку Університету	20
Стратегічний пріоритет 1. Якісна освіта та навчання протягом життя	21
Стратегічний пріоритет 2. Суспільна дія ДонНУ імені Василя Стуса	25
Стратегічний пріоритет 3. Digital DonNU	30
Стратегічний пріоритет 4. Сучасний, безпечний та сталий Університетський простір	33
4.2. Маркетинг, комунікації та розвиток бренду	35
4.3. Фінансова стійкість та ефективне управління	37
4.4. Інтернаціоналізація вищої освіти	38
4.5. Відкрита наука та трансфер знань	39
РОЗДІЛ 5. ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА – 2030	42
5.1. Загальні засади реалізації Стратегії	42
5.2. Етапи реалізації Стратегії	43
5.3. Моніторинг реалізації Стратегії	44
РОЗДІЛ 6. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА – 2030	45
ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО	47

ЗВЕРНЕННЯ РЕКТОРА

Донецького національного університету імені Василя Стуса

Василь Семенович Стус писав, що Митець потрібен своєму народові і усьому світові, коли він сучасний, коли його творчість іде по самому нерву життя, коли вона зливається з криком його нації.

Український вибір, зроблений Університетом у 2014 році, та вся наша робота з моменту переміщення до Вінниччини підкреслила відданість Університету українському суспільству та громадянам. Переїзд 2014 року був мотивований гаслом *«Університет – це не стіни, а люди»*. Саме люди – наші співробітники з Донеччини та Вінниччини – зберегли, відновили і примножили спадок нашої Alma Mater.

В умовах війни, що триває з 2014 року, та повоєнного відновлення наш обов'язок – зберегти людей, дати їм якісну освіту та створити умови для особистісного та професійного зростання, для того, щоб вони були щасливими попри всі труднощі та негаразди, які приніс ворог в наше життя. Адже Україна – це насамперед люди, і від добробуту кожного з нас буде залежати процвітання нації та держави.

Цим обумовлена філософія нової Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030: **«Університет людям»**. Її ключове завдання – масштабувати вплив ДонНУ імені Василя Стуса через розвиток та можливості для кожного, щоб впевнено відповідати на запити суспільства та нові виклики, сприяти добробуту людей та бути гідними Імені, яке зобов'язує.

З повагою

Ілля ХАДЖИНОВ

ПЕРЕДМОВА

Стратегія розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса (далі – Стратегія ДонНУ імені Василя Стуса – 2030; Університет) до 2030 року є відповіддю на масштабні трансформації, які переживають Україна, система вищої освіти та світове академічне середовище. Сучасний університет уже не обмежується підготовкою фахівців і проведенням наукових досліджень. Він стає центром розвитку людського капіталу, генератором інновацій, майданчиком суспільного діалогу та активним учасником економічних і соціальних перетворень.

Потреба в оновленні Стратегії зумовлена глибокими змінами, що відбулися за останні роки. Повномасштабна війна, цифрова трансформація, розвиток штучного інтелекту, інтеграція України до Європейського Союзу, демографічні виклики, зміна структури ринку праці та очікувань здобувачів освіти формують новий контекст розвитку університетів. У цих умовах стратегічне планування стає необхідною передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку Університету.

Для Донецького національного університету імені Василя Стуса ця Стратегія має особливе значення. ДонНУ імені Василя Стуса є університетом, який, попри вимушене переміщення внаслідок російської агресії, зберіг свою академічну спільноту, наукові школи, університетські цінності та здатність до розвитку.

Досвід переміщення став не лише складним випробуванням, а й джерелом нових компетентностей, сформувавши культуру адаптивності, стійкості, відповідального лідерства та відкритості до змін. Саме ці якості сьогодні визначають унікальну ідентичність Університету та його готовність відповідати на виклики майбутнього.

Водночас ДонНУ імені Василя Стуса позиціонує себе не лише як освітню та наукову інституцію, а і як активного учасника післявоєнного відновлення України. Університет покликаний формувати нове покоління фахівців і лідерів, здатних працювати в умовах відбудови держави, розвитку громад, модернізації економіки та інтеграції України до європейського простору. Через освіту, науку, інновації, підприємництво та партнерство Університет прагне створювати рішення, які матимуть практичний вплив на розвиток суспільства.

Стратегія ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 є результатом спільної роботи університетської спільноти та зовнішніх партнерів. До її розроблення були залучені науково-педагогічні працівники, здобувачі освіти, працівники Університету, випускники, роботодавці, представники органів влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародної академічної спільноти. Вона ґрунтується на аналізі сучасних тенденцій розвитку вищої освіти, оцінці

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

внутрішнього потенціалу Університету та застосуванні сучасних методів стратегічного планування.

Ця Стратегія визначає не лише пріоритети розвитку Університету до 2030 року, а й принципи їх реалізації, механізми управління змінами та систему оцінювання результатів. Вона є дороговказом для всієї університетської спільноти, об'єднуючи навколо спільного бачення майбутнього, заснованого на довірі, просвітництві, академічній свободі, партнерстві та відповідальності.

ДонНУ імені Василя Стуса вступає в новий етап свого розвитку з усвідомленням власної місії, впевненістю у своїх цінностях і готовністю формувати майбутнє України через освіту, науку, інновації та служіння суспільству.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

1.1. Загальні засади розробки Стратегії

Стратегія ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 розроблена як комплексний документ стратегічного управління, що визначає довгострокові орієнтири розвитку Університету, його стратегічні пріоритети, механізми реалізації та очікувані результати.

Підготовка Стратегії здійснювалася на засадах відкритості, партнерства, доказовості, академічної доброчесності та широкого залучення університетської спільноти й зовнішніх стейкхолдерів. Методологія розроблення поєднувала сучасні інструменти стратегічного аналізу, фасилітаційні методики та підходи стратегічного планування, що використовуються у провідних університетах Європейського простору вищої освіти.

Основою процесу стало прагнення сформувати не лише документ стратегічного бачення, а й практичний інструмент управління розвитком Університету в умовах післявоєнного відновлення України, цифрової трансформації та посилення міжнародної конкуренції.

1.2. Принципи розроблення Стратегії

Розроблення Стратегії здійснювалося відповідно до таких принципів:

- відкритість і прозорість – забезпечення широкої участі університетської спільноти та зовнішніх партнерів;
- інклюзивність – врахування позицій здобувачів освіти, працівників, випускників, роботодавців, органів влади, громад та міжнародних партнерів;
- доказовість – використання об’єктивних статистичних даних, результатів аналізу та сучасних методів стратегічного планування;
- партнерство – спільне формування стратегічних рішень усіма зацікавленими сторонами;
- орієнтація на майбутнє – врахування довгострокових тенденцій розвитку освіти, науки, технологій та суспільства;
- реалістичність – узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями Університету;
- гнучкість – можливість адаптації Стратегії до змін зовнішнього середовища.

1.3. Організація процесу стратегування

Розроблення Стратегії здійснювалося поетапно із залученням представників усіх категорій університетської спільноти та зовнішніх стейкхолдерів.

Для координації процесу була сформована робоча група, до складу якої увійшли представники керівництва Університету, факультетів, структурних підрозділів, органів студентського самоврядування, а також експерти зі стратегічного розвитку.

Процес стратегування включав:

- аналіз результатів реалізації попередньої Стратегії розвитку Університету;
- збір і систематизацію статистичних даних;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- проведення консультацій із ключовими стейкхолдерами;
- стратегічні сесії із залученням представників університетської спільноти;
- формування стратегічних пріоритетів;
- підготовку проєкту Стратегії;
- громадське обговорення документа;
- доопрацювання та затвердження Стратегії.

1.4. Інструменти стратегічного аналізу та планування

Під час підготовки Стратегії використовувався комплекс взаємодоповнювальних методів стратегічного аналізу та фасилітації.

Зокрема, застосовано:

- аналіз статистичних показників діяльності Університету;
- аналіз національних і європейських тенденцій розвитку вищої освіти;
- аналіз нормативно-правової бази;
- експертні консультації;
- анкетування та опитування стейкхолдерів;
- стратегічні сесії;
- фасилітаційні методики групового прийняття рішень;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- TOWS-аналіз;
- сценарний підхід.

Використання зазначених методів забезпечило комплексність аналізу, обґрунтованість стратегічних рішень та їх узгодженість між собою.

1.5. Участь стейкхолдерів

Формування Стратегії здійснювалося за активної участі широкого кола зацікавлених сторін.

До процесу стратегування були залучені:

- науково-педагогічні працівники;
- працівники структурних підрозділів;
- здобувачі освіти;
- випускники Університету;
- роботодавці;
- представники бізнесу;
- органи державної влади та місцевого самоврядування;
- громадські організації;
- міжнародні партнери Університету.

Залучення стейкхолдерів здійснювалося шляхом проведення анкетування, інтерв'ю, консультацій, стратегічних сесій, експертних обговорень та громадського обговорення проєкту Стратегії.

Особливістю Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 є поєднання доказового стратегічного аналізу, широкої участі стейкхолдерів, фасилітаційних методик колективного вироблення рішень, програмно-проєктного підходу до реалізації та орієнтації на вимірювані результати. На відміну від традиційних стратегічних документів, ця Стратегія побудована за логікою «аналіз – стратегічні рішення – механізми реалізації – очікувані результати», що забезпечує її практичну спрямованість і можливість використання як інструменту стратегічного управління Університетом.

РОЗДІЛ 2

ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ

2.1. PEST-аналіз

Розвиток Донецького національного університету імені Василя Стуса відбувається під впливом комплексу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Їх аналіз дає змогу оцінити можливості й ризики зовнішнього середовища та врахувати їх під час формування стратегічних пріоритетів розвитку Університету.

Політичні чинники: P1: Невідповідність процесів реформ реальному стану сфери вищої освіти, їх непослідовність, що ускладнює процес стратегування на рівні Університету. P2: Зовнішньополітична підтримка України. P3: Російсько-українська війна та ризики її масштабування. P4: Євроінтеграційні прагнення України. P5: Політика МОН України щодо об'єднання університетів. P6: Політика МОН України щодо зміни системи фінансування університетів, впровадження підходу «гроші йдуть за студентом». P7: Можливість використання академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти. P8: Пріоритет офлайн-навчання в «безпечних районах» як стратегія МОН України виходу з криз, обумовлених COVID-19 та повномасштабним вторгненням. P9: Реалізація державної політики щодо спрощеного та безпечного вступу до українських ЗВО абітурієнтів з TOT. P10: Впровадження цільових грантів та субвенцій для університетів, що мають технічну або гуманітарну експертизу	Економічні чинники: E1: Підсилення тенденції до дефіциту ресурсів у сфері освіти і науки України. E2: Зміна структури ринку праці. E3: Збільшення потреб в інвестиціях у всіх секторах економіки. E4: Низький рівень заробітних плат і соціального забезпечення. E5: Високі податки. E6: Високий рівень інфляції. E7: Зниження платоспроможності населення. E8: Необхідність наповнення «Бюджету війни», як базового пріоритету. E9: Низький рівень культури до підтримки талановитої молоді з боку приватних донорів. E10: Зростання попиту на наукові розробки, що мають одночасно цивільне та оборонне застосування (dual-use)
Соціальні чинники: S1: Демографічна криза та скорочення кількості випускників. S2: Аграрний регіон розташування Університету. S3: Збільшення кількості ветеранів. S4: Психологічне вигорання громадян України, нестабільний стан ментального здоров'я суспільства. S5: Відтік абітурієнтів та кваліфікованих кадрів за кордон. S6: Соціальний запит на перекваліфікацію дорослих. S7: Підвищення рівня залученості молоді до життя громад. S8: Зростання конкуренції «класичної освіти» з онлайн-сервісами та «корпоративними тренінговими центрами»	Технологічні чинники: T1: Диджиталізація життєвих процесів. T2: Зростання зацікавленості до освітніх online-платформ, їх відкритість. T3: Гейміфікація навчального та виробничого процесів. T4: Розрив між технологічними можливостями України та держав ЄС. T5: Інтеграція ІІІ до розробки та впровадження життєвих стратегій людей. T6: Розрив між темпами цифровізації та розвитком освітнього середовища. T7: Кліпове мислення молоді. T8: Тренд на розбудову phygital-просторів. T8: Перехід на стандарти відкритого доступу до наукових даних. T9: Використання Big-Data та CRM-систем у практиках управління та дослідної діяльності

Висновки PEST-аналізу

Проведений аналіз свідчить, що зовнішнє середовище розвитку Університету характеризується одночасним зростанням рівня невизначеності та появою нових можливостей. Найбільш значущими тенденціями є цифрова трансформація, європейська інтеграція, розвиток навчання впродовж життя, необхідність післявоєнного відновлення України, зміна структури попиту на освітні послуги та зростання ролі науки й інновацій у соціально-економічному розвитку.

Водночас Університет функціонує в умовах воєнних ризиків, демографічного спаду, посилення конкуренції між закладами вищої освіти та обмеженості фінансових ресурсів. Це потребує підвищення інституційної стійкості, розвитку партнерств, диверсифікації джерел фінансування, цифрової трансформації та формування нових конкурентних переваг.

Результати PEST-аналізу були враховані під час оцінювання внутрішнього потенціалу Університету та формування стратегічних пріоритетів його розвитку.

2.2. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони Університету, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Його результати стали основою для формування стратегічних рішень щодо розвитку ДонНУ імені Василя Стуса до 2030 року.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
S1: Єдиний класичний університет Вінниці. S2: Відсутність корупції як елемент бренду. S3: Висококваліфікований якісний склад НПП; середній вік НПП – 48 років. S4: Висока якість освіти. S1: Практико-орієнтовані, інноваційні освітні програми. S5: Студентоцентрованість, партнерство «студент – викладач». S6: Сталі партнерські зв'язки з владою, громадою, бізнесом. S7: Розгалужена мережа міжнародних партнерств. S8: Інтегрованість Студентської ради в регіональні та загальнонаціональні проекти. S9: Функціональні наукові школи. S10: Адаптивність, гнучкість, мобільність до умов невизначеності. S11: Чітко окреслена громадянська позиція як елемент бренду. S12: Досвід успішної реалізації соціальних проектів. S13: Власна корпоративна культура, що ґрунтується на засадах відкритості, поваги, довіри, демократичності. S14: Високий рівень конкурентоспроможності випускника. S15: Інтелектуальна спадщина Василя Стуса як важливий складник розбудови національної свідомості	W1: Плинність кадрів. W2: Високий рівень навантаження НПП. W3: Вигорання співробітників. W4: Низький рівень заробітної плати, особливо співробітників АУП та допоміжного персоналу. W5: Застаріла матеріально-технічна база. W6: Слабкі зв'язки з випускниками. W7: Незбалансованість структури контингенту. W8: Відсутність власних корпусів, гуртожитків, інфраструктури. W9: Несистемність процесу внутрішньокорпоративного підвищення кваліфікації. W10: Недостатня комунікація між структурними підрозділами. W11: Відсутність електронного документообігу. W12: Відсутність маркетингового підрозділу / системної маркетингової діяльності. W13: Низький рівень соціальної підтримки співробітників. W14: Відсутність системи мотивації співробітників. W15: Слабкий екологічний складник корпоративної культури

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

Можливості:	Загрози:
O1: Надання додаткових освітніх послуг. O2: Розширення мережі партнерств, в тому числі міжнародних. O3: Фандрайзингова діяльність, в тому числі створення ендавмент-фонду. O4: Розробка програм подвійних дипломів та СОП відповідно до вимог ринку в межах концепції LLL. O5: Надання експертних консультаційних послуг, в тому числі в питаннях відновлення Донеччини та навчання молоді з ТОТ та прифронтових територій. O6: Дижиталізація освітнього процесу. O7: Розвиток вже існуючих та започаткування нових наукових шкіл. O8: Розвиток платформи «Синергія успішних». O9: Вдосконалення системи HR-менеджменту. O10: Створення наглядової ради. O11: Впровадження програм дуальної освіти. O12: Налагодження партнерства із представниками переміщеного бізнесу та громадянського сектору. O13: Зростання попиту на поствійськову адаптацію та реабілітацію. O14: Збільшення можливостей залучення фінансування ЄС, в тому числі за рахунок входження до консорціумів європейських університетів. O15: R&D-співпраця із підприємствами оборонно-промислового комплексу та розробки у сферах технологій подвійного використання	Th1: Демографічна криза та виїзд громадян України за кордон. Th2: Масштабування війни, загроза руйнування урбаністичної інфраструктури. Th3: Загроза об'єднання Університету з іншим ЗВО не на умовах Університету. Th4: Подальше скорочення бюджетного фінансування. Th5: Несистемність та неузгодженість реформ МОН України. Th6: Відсутність політики підтримки переміщених ЗВО. Th7: Посилення регіональної недоброчесної конкуренції з іншими ЗВО. Th8: Зниження зацікавленості в отриманні ґрунтовної, класичної освіти. Th9: Перенаселення міста Вінниці. Th10: Зниження платоспроможності населення. Th11: Знецінення вищої освіти, популяризація неформальної та професійно-технічної освіти. Th12: Збільшення кількості людей з особливими освітніми потребами. Th13: Зростання конкуренції на ринку грантового фінансування та фандрайзингу. Th14: Загроза подальшого руйнування. Th15: Посилення тенденції до кліпового мислення серед молоді. Th16: Посилення тенденції інтелектуальної залежності від ІІІ. Th17: «Хедхантінг» з боку приватного сектору. Th18: Ерозія якості освіти через розвиток технологій штучного інтелекту. Th19: Загроза тривалих блекаутів для процес організації офлайн-навчання

Висновки SWOT-аналізу

SWOT-аналіз свідчить, що ДонНУ імені Василя Стуса має значний інтелектуальний, кадровий та організаційний потенціал для розвитку, сформований завдяки високій академічній репутації, досвіду функціонування в умовах трансформацій, міжнародній співпраці та активній взаємодії з бізнесом і громадами.

Водночас реалізація цього потенціалу потребує подолання обмежень, пов'язаних із наслідками переміщення Університету, демографічними змінами, фінансовими викликами та необхідністю подальшої цифрової трансформації.

Результати SWOT-аналізу стали основою для проведення TOWS-аналізу, який дав змогу сформулювати стратегічні рішення щодо розвитку Університету до 2030 року.

2.3. TOWS-аналіз

Для визначення найбільш ефективних напрямів розвитку було використано метод TOWS-аналізу, який дає змогу поєднати сильні та слабкі сторони Університету з можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сформулювати стратегічні альтернативи розвитку.

На відміну від SWOT-аналізу, який має переважно діагностичний характер, TOWS-аналіз орієнтований на вироблення управлінських рішень і визначення стратегічних пріоритетів.

Стратегічна комбінація	Основні стратегічні рішення
SO (Strengths + Opportunities) Використання сильних сторін для реалізації можливостей	– Розвиток сучасної моделі освіти та навчання впродовж життя; – активізація нових напрямів наукових досліджень, розвиток інновацій та підприємництва; – розширення міжнародної співпраці та участі у грантових програмах; – розвиток партнерств із бізнесом, громадами та державними інституціями
WO (Weaknesses + Opportunities) Подолання слабких сторін завдяки використанню можливостей	– Цифрова трансформація Університету; – модернізація освітнього середовища та проєктування кампусу; – диверсифікація джерел фінансування; – розвиток кадрового потенціалу та сучасних управлінських практик
ST (Strengths + Threats) Використання сильних сторін для мінімізації загроз	– Зміцнення бренду та репутації Університету; – підвищення конкурентоспроможності освітніх програм; – розвиток міжнародної інтеграції; – зміцнення партнерської екосистеми Університету
WT (Weaknesses + Threats) Мінімізація слабких сторін і ризиків	– Забезпечення фінансової стійкості; – підвищення ефективності врядування; – розвиток цифрової інфраструктури; – формування адаптивної та стійкої моделі розвитку Університету

Висновки TOWS-аналізу

Результати TOWS-аналізу свідчать, що ключовим джерелом стійкості та зростання ДонНУ імені Василя Стуса є його людський, ціннісний та інтелектуальний капітал (кваліфікований НПП, академічна доброчесність, відомий бренд та гнучкість), який дає змогу перетворювати зовнішні виклики на нові можливості.

Цим обумовлена потреба переходу від моделі «збереження та виживання» до моделі «гнучкого стійкого розвитку та суспільного лідерства». Університет може

компенсувати інфраструктурний дефіцит цифровою мобільністю, фандрайзингом і сильними партнерствами з бізнесом, громадами та міжнародними інституціями, перетворюючи власний соціальний капітал на головну конкурентну перевагу.

2.4. Стратегічна рамка планування

Планування діяльності ДоНУ імені Василя Стуса з 2014 року визначається війною та статусом переміщеного закладу вищої освіти. Також важливу роль відіграє символічний капітал, що сформувався довкола Університету через переміщення та відповідні очікування, які накладає на Університет українське суспільство.

За результатами проведеного PEST- і SWOT-аналізів можна зробити висновок, що стратегічна рамка Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 обумовлена трьома чинниками: війна, власна інституційна спроможність (включно з Digital-інфраструктурою) та запити і очікування щодо Університету внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Найбільшою «больовою точкою» Університету як у контексті забезпечення освітньої діяльності, так і в контексті конкуренції на ринку освітніх послуг залишається тривала відсутність власної інфраструктури. Необхідність функціонування на орендованих та адаптованих площах суттєво обмежує можливості модернізації матеріально-технічної бази, створює додаткове фінансове навантаження на бюджет і підвищує ризики залежності від зовнішніх кон'юнктурних факторів. Водночас цей критичний виклик трансформує класичне розуміння академічного простору в нові можливості розвитку, оскільки подолання інфраструктурного дефіциту вимагає не лише пошуку альтернативних просторових рішень, а й інтеграції в інфраструктуру громади, перетворення гнучкості та цифрової мобільності Університету на його ключову конкурентну перевагу.

Водночас ключовим завданням залишається створення безпечного та підтримуючого середовища для людей, які працюють в умовах підвищеного стресу.

Сценарій «розвитку Університету під час війни» закладено в основу стратегічного планування. Його ключові складники обумовлені надбаннями Університету за результатами реалізації «Стратегії розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса 2017–2025» та «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки», схваленої розпорядженням КМУ № 286-р від 23 лютого 2022 р. Остання у якості стратегічних цілей зазначає таку рамку для планування діяльності Університету:

– ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною;

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

- довіра громадян держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти;
- забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верств населення;
- інтернаціоналізація вищої освіти України;
- привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри.

Одним з найбільш складних питань, яке постає протягом всього періоду діяльності Університету у Вінниці, є питання повернення до Донецька. Для того, щоб дати на нього відповідь, спробуємо пояснити, **чим є для Університету Донецьк та Донеччина?** В 1937 р. Університет було засновано у місті Донецьку, який є і залишається нашим домом, незважаючи на війну. Саме в Донецьку формувалися традиції та загартовувалася система цінностей, які дали змогу зберегти та примножити цінність нашої Alma Mater для України та українського суспільства. Саме в Донецьку народилися та пройшли шлях свого становлення переважна більшість співробітників, які проявили свою громадянську позицію і зробили «неможливе» – відновили роботу в умовах переміщення і весь цей час приносять користь українському суспільству.

Сьогодні процес планування діяльності Університету відбувається з огляду на базовий сценарій розвитку Донеччини – продовження бойових дій із фіксованими лініями фронту, та песимістичного сценарію – розширення зони бойових дій.

У зв'язку з цим наш обов'язок як осередку Донеччини в Центрі України та наша відповідальність полягають у тому, щоб бути «Інтелектуальним центром переміщеної Донеччини» задля збереження людей та їхньої ідентичності. Через освітню діяльність ми маємо підтримувати комунікацію з донеччанами, які вимушено залишили свої домівки й мешкають в інших регіонах України чи країнах Європи, а також проактивно відповідати на запити органів місцевої влади та самоврядування Донеччини, що належать до сфери можливостей Університету.

Базовим пріоритетом має залишатися забезпечення вільного доступу до освіти молоді з прифронтових та тимчасово окупованих територій України.

Друге питання, на яке хотілося б відповісти, – це **чим є для Університету Вінниччина?** З 2014 р. Вінниччина стала для нас другою домівкою. Багато співробітників Університету сьогодні є вінничанами, а географія здобувачів Університету охоплює майже всю Україну. Саме тому з 2014 р. ДонНУ імені Василя Стуса є проактивною інституцією в регіоні, яка сприяє його розвитку. Ефективність і місце Університету в системі освіти регіону можна прослідкувати в Консолідованому рейтингу вишів України 2026 року, в якому Університет є ТОП-1 серед класичних університетів Вінниччини та Донеччини. Примноження цих здобутків та спільна робота з громадами Вінниччини була і залишається

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

незмінним пріоритетом та важливим складником нашої роботи.

Оцінка результативності Університету знаходить своє відображення у вже згаданому Консолідованому рейтингу вишів України, в якому Університет посідає місця в перших десятках закладів вищої освіти нашої держави, а також QS World University Ranking: Східна Європа, в якому Університет увійшов до групи ТОП-100 у 2026 р.

Отже, можна зробити висновок, що Університет інтегрований у регіональні контексти Донецчини та Вінниччини, а також національний та європейські контексти, чим обумовлюється місія та візія Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030.

Підсилення власної інституційної стійкості та спроможності в межах реформування системи вищої освіти з акцентом на диверсифікацію джерел фінансування та орієнтація на людину / людей, які представлені різними групами стейкхолдерів, виділені у якості стратегічних пріоритетів розвитку цієї Стратегії та будуть основою освітньої, прогромадської та науково-дослідної компоненти нашої діяльності до 2030 року.

Підсилення власної інституційної стійкості Університету в межах реформування системи вищої освіти, диверсифікація фінансових джерел та орієнтація на людину в особі різних груп стейкхолдерів є стратегічними пріоритетами цієї Стратегії та будуть основою освітньої, прогромадської та науково-дослідної компоненти нашої діяльності до 2030 року.

Проведений аналіз підтвердив, що найбільш перспективною моделлю розвитку ДонНУ імені Василя Стуса є поєднання якості освіти, соціального капіталу Університету, інновацій, підприємництва та відкритого партнерства з сучасними підходами до управління, цифрової трансформації та розвитку людського потенціалу.

Аналіз також засвідчив необхідність концентрації ресурсів Університету на обмеженій кількості стратегічних напрямів, здатних забезпечити найбільший довгостроковий ефект та створити стійкі конкурентні переваги.

Саме тому Стратегія ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних стратегічних пріоритетах:

1. Якісна освіта та навчання протягом життя.
2. Суспільна дія ДонНУ імені Василя Стуса.
3. Digital DonNU.
4. Кампус DonNU: Сучасний, безпечний та сталий університетський простір.

Реалізація зазначених пріоритетів забезпечується чотирма наскрізними політиками розвитку:

- маркетинг, комунікації та розвиток бренду;
- фінансова стійкість та ефективне врядування;

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

- інтернаціоналізація вищої освіти;
- відкрита наука та трансфер знань.

Запропонована стратегічна модель дає змогу забезпечити комплексний розвиток Університету, поєднуючи модернізацію освітньої та наукової діяльності, розвиток людського потенціалу, сучасного університетського середовища, партнерств і системи управління.

Отже, комплексний аналіз стратегічного контексту розвитку ДонНУ імені Василя Стуса засвідчив наявність вагомих передумов для подальшого розвитку Університету, а також необхідність своєчасного реагування на виклики, що постають перед системою вищої освіти України та світу.

Результати аналізу стали підґрунтям для формування стратегічної моделі ДонНУ імені Василя Стуса – 2030, визначення його місії, візії, цінностей, стратегічних пріоритетів та механізмів їх реалізації, які наведено в наступних розділах Стратегії.

РОЗДІЛ 3

ІДЕНТИЧНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ

«Освіта потрібна людині не для іспиту і вступу до технікуму, а для неї самої. Ти повинен бути освіченою людиною. Бо теперішня людина – тільки освічена. Людина – це обов’язок, а не титул. Людина – твориться, самонароджується».

Василь Стус

(із листа до дружини й сина від 14.09.1981)

«Бери од кожної пори свого життя те, що вона тобі пропонує. Вимагати од часу – і неумудро, і негідно, може. Але – і не пливи за течією. Будь собою – тобто, виробивши тверді орієнтири, що таке добро і що зло, виростає у їхньому магнітному полі, аби по ньому все в тобі скристалізувалося. Ідеал є один – добра і справедливості, чесності і любові. Іншого, мабуть, нема. Ще додаю – ідеал Краси».

Василь Стус

(із листа до сина від 03.10.1983)

Ідентичність Донецького національного університету імені Василя Стуса є основою його стратегічного розвитку та визначає спільне бачення майбутнього, суспільне призначення, ціннісні орієнтири й принципи діяльності університетської спільноти.

Вона відображає унікальний шлях ДонНУ імені Василя Стуса як університету, що, зберігши академічні традиції та науковий потенціал, успішно пройшов трансформацію в умовах вимушеного переміщення, продовжив розвиток і став одним із символів стійкості української вищої освіти. Саме ідентичність об’єднує всіх членів університетської спільноти навколо спільної місії, визначає стратегічні орієнтири розвитку та формує основу для прийняття управлінських рішень.

Візія, місія, цінності та принципи розвитку є взаємопов’язаними складниками стратегічної моделі ДонНУ імені Василя Стуса та визначають характер реалізації всіх стратегічних пріоритетів і наскрізних політик розвитку Університету.

Місія ДонНУ імені Василя Стуса – бути відкритою спільнотою професіоналів та лідерів, які втілюють ідеї свободи, просвітництва та гуманізму і сприяють становленню свідомих творців європейського майбутнього України.

Візія ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 – це європейський університет довіри, інновацій, партнерства та лідерства, що поєднає академічну майстерність із відповідальністю перед суспільством, сприяє розвитку регіонів і відновленню України.

Ціннісна парадигма ДонНУ імені Василя Стуса є життєвим орієнтиром нашої спільноти, яка визначає світогляд, поведінку та особливості відносин між усіма учасниками освітнього процесу в стінах Університету та поза його межами.

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

Ця парадигма має в своїй структурі кілька рівнів, що обумовлені належністю до Європейського простору вищої освіти, викликами війни, багатим досвідом майже сторічної історії та інтелектуальною спадщиною Василя Стуса:

Університетська спільнота – здобувачі, викладачі, співробітники, випускники, партнери та однодумці, які прагнуть ставати кращими разом з Університетом, бо Ім'я зобов'язує.

– Незламність – здатність залишатися стійким, витривалим та незгасимим в умовах невизначеності або складних життєвих обставинах, зберігаючи водночас внутрішню силу, гідність і цілісність.

– Академічна свобода та доброчесність: свобода досліджень, свобода викладання, свобода навчання в межах існуючого законодавства України – три складники академічної свободи в Університеті, що дають змогу готувати фахівців, які вміють вільно мислити, продукувати нові ідеї і знання, розвивати та розвиватися).

– Якість освіти – європейські та світові стандарти у процесах викладання, навчання та наукової діяльності, в межах яких принцип академічної доброчесності диктує нульову толерантність спільноти до плагіату та корупції.

– Просвітництво – поширення існуючих знань не тільки в Університеті, а й за його межами на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

– Гуманізм – доброзичливе ставлення та повага всіх членів спільноти один до одного, взаємопідтримка, ввічливість і порядність, що є тим підґрунтям, яке дає змогу ставити нові цілі та досягати їх.

– Лідерство – Університет спонукає та створює умови для активних дій та формування власної команди однодумців у реалізації суспільних трансформацій та саморозвитку.

Важливими принципами діяльності Університету є принципи сталого розвитку, коли економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь.

Вони включають залученість до життя громад та екосистем; баланс між екологічними, соціальними та економічними інтересами; забезпечення потреб нинішнього покоління без шкоди для майбутніх; раціональне використання ресурсів; збереження цілісності природних екосистем; відповідальне споживання; справедливий розподіл ресурсів.

Також діяльність Університету обумовлена такими принципами, що визначають підходи до управління Університетом, прийняття рішень та організації діяльності.

– Безперервний розвиток – ДонНУ імені Василя Стуса функціонує як

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

університет, що навчається, постійно вдосконалюючи освітню, наукову, управлінську та організаційну діяльність.

– Відкритість і прозорість – Університет забезпечує відкритість інформації про свою діяльність, прозорість управлінських процесів, підзвітність перед університетською спільнотою та суспільством.

– Доказовість управлінських рішень – управлінські рішення ухвалюються на основі аналізу даних, об'єктивної інформації, моніторингу результатів і врахування найкращих національних та міжнародних практик.

– Інклюзивність і рівність можливостей – Університет забезпечує рівний доступ до якісної освіти, науки та професійного розвитку, створює безпечне, безбар'єрне й інклюзивне освітнє середовище, засноване на повазі до людської гідності, різноманіття, взаємній повазі та недискримінації.

– Інноваційність, адаптивність та підприємливість – Університет швидко реагує на зміни зовнішнього середовища, підтримує впровадження інновацій, відкритість до нових ідей, експериментів, міждисциплінарної співпраці та підприємницького мислення, створюючи середовище для народження інновацій і практичних рішень.

– Орієнтація на результат – діяльність Університету спрямована на досягнення вимірюваних результатів, створення суспільної цінності та постійне підвищення якості освіти, науки й управління.

– Партнерське врядування – розвиток Університету здійснюється через взаємодію адміністрації, працівників, здобувачів освіти, випускників, роботодавців та інших стейкхолдерів із дотриманням принципів відкритості, участі та спільної відповідальності.

– Стійкість – Університет забезпечує інституційну стійкість, здатність ефективно діяти в умовах криз, воєнних викликів, невизначеності та швидких змін, зберігаючи безперервність освітньої, наукової та управлінської діяльності.

– Стратегічність – усі управлінські рішення приймаються відповідно до місії, візії та стратегічних пріоритетів розвитку Університету.

Дотримання цієї філософії формує амбітних, свідомих та залучених громадян України, які є цілеспрямованими та відповідальними (в тому числі щодо природи / навколишнього середовища) у своїх думках, прагненнях та діях.

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ – 2030

4.1. Логіка стратегічної моделі розвитку Університету

Стратегія ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 побудована на сучасній моделі стратегічного управління, що поєднує довгострокове бачення розвитку Університету, орієнтацію на створення суспільної цінності та людиноцентричний підхід до прийняття управлінських рішень.

На відміну від традиційних стратегій, що переважно зосереджуються на переліку завдань і заходів, ця Стратегія розглядає Університет як відкриту систему, яка створює цінність для різних груп стейкхолдерів – працівників, здобувачів освіти, випускників, бізнесу, територіальних громад, України та міжнародної академічної спільноти.

В основі стратегічної моделі лежить взаємозв'язок чотирьох рівнів:

- **стратегічне бачення розвитку** (візія, місія та цінності Університету);
- **стратегічні пріоритети**, які визначають ключові напрями трансформації Університету до 2030 року;
- **мапи впливу**, що конкретизують результати, яких Університет прагне досягти для кожної групи стейкхолдерів;
- **ключові показники ефективності**, відповідно до яких будуть прийматися операційні управлінські рішення та відслідковуватися наявний прогрес.

Така модель дає змогу забезпечити цілісність Стратегії, взаємозв'язок між стратегічними рішеннями та практичними діями, а також орієнтує Університет не лише на внутрішній розвиток, а й на створення довгострокової цінності для суспільства.

Основу стратегічної моделі становлять чотири взаємопов'язані стратегічні пріоритети:

1. Якісна освіта та навчання протягом життя.
2. Суспільна дія ДонНУ імені Василя Стуса.
3. Digital DonNU.
4. Кампус DonNU: Сучасний, безпечний та сталий Університетський простір.

Кожен стратегічний пріоритет розкривається через мапу впливу, яка визначає стратегічні результати для семи ключових груп стейкхолдерів:

- Університет співробітнику;
- Університет здобувачу освіти;
- Університет випускнику;
- Університет бізнесу;
- Університет громаді;
- Університет Україні;
- Університет міжнародній (європейській) спільноті.

Такий підхід разом із ключовими показниками ефективності дає змогу оцінювати успішність реалізації Стратегії не лише за кількістю виконаних заходів, а насамперед за змінами, які Університет створює для своїх партнерів, академічної спільноти та суспільства.

Реалізація кожного стратегічного пріоритету забезпечується чотирма наскрізними політиками, які інтегруються в усі напрями розвитку Університету:

- маркетинг, комунікації та розвиток бренду;
- фінансова стійкість та ефективне врядування;
- інтернаціоналізація вищої освіти;
- відкрита наука та трансфер технологій.

Запропонована стратегічна модель забезпечує цілісність управління розвитком Університету, узгодженість між окремими напрямками діяльності та дає змогу гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, зберігаючи вірність місії, цінностям і довгостроковій візії ДонНУ імені Василя Стуса.

Стратегічний пріоритет 1. Якісна освіта та навчання протягом життя

Стратегічна ідея

Якісна освіта є основою місії ДонНУ імені Василя Стуса та визначальним чинником його розвитку як сучасного європейського університету. Університет прагне забезпечити освітнє середовище, яке поєднує академічну досконалість, практико-орієнтованість, інноваційність і відкритість до потреб особистості, суспільства й економіки.

Стратегічна ідея пріоритету полягає у формуванні сучасної, гнучкої та практико-орієнтованої системи освіти, що відповідає викликам майбутнього, забезпечує високу якість освітнього процесу, формує конкурентоспроможних фахівців, сприяє розвитку людського потенціалу та створює можливості для навчання і професійного розвитку впродовж життя.

Розвиток освіти в ДонНУ імені Василя Стуса розглядається не лише як підготовка здобувачів вищої освіти, а і як створення відкритої освітньої екосистеми, яка забезпечує можливості для безперервного навчання, професійного розвитку, перепідготовки та здобуття нових компетентностей на різних етапах життя людини.

Стратегічне обґрунтування

Система вищої освіти переживає період глибоких трансформацій, зумовлених демографічними змінами, цифровою революцією, розвитком штучного інтелекту, глобальною конкуренцією за таланти, швидким оновленням професій та переходом до концепції навчання впродовж життя. У цих умовах

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

Університет має не лише забезпечувати якісну підготовку фахівців, а й швидко адаптуватися до змін, пропонуючи сучасні освітні рішення, що відповідають потребам людини, суспільства та ринку праці.

Для ДонНУ імені Василя Стуса цей виклик має особливе значення. Як переміщений університет, що зберіг академічні традиції, людський потенціал і прагнення до розвитку, ДонНУ імені Василя Стуса отримав можливість переосмислити власну освітню модель та сформувати сучасну екосистему навчання, засновану на принципах академічної свободи, студентоцентризму, гнучкості та відкритості до партнерства.

Важливим складником розвитку є забезпечення високої якості освіти відповідно до європейських стандартів, активне використання цифрових технологій, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій, міждисциплінарності, практико-орієнтованого навчання та тісної взаємодії з роботодавцями. Особливої актуальності набуває розвиток програм навчання впродовж життя, що дають змогу різним категоріям населення здобувати нові знання, компетентності та професійні кваліфікації у відповідь на виклики сучасного світу.

Реалізація цього стратегічного пріоритету забезпечить підвищення конкурентоспроможності освітніх програм, зміцнення позицій ДонНУ імені Василя Стуса в національному та міжнародному освітньому просторі, підготовку фахівців нового покоління та посилення ролі Університету як центру розвитку людського потенціалу і безперервної освіти.

Стратегічний пріоритет 1. Мапа впливу

Напрямок	Стратегічний результат до 2030 року	Потенційні партнери / ресурси
Університет співробітнику	Співробітник ДонНУ імені Василя Стуса має можливості для безперервного професійного розвитку, працює в інноваційному академічному середовищі, володіє сучасними педагогічними, цифровими, дослідницькими та лідерськими компетентностями, реалізує власний потенціал і є активним учасником розвитку Університету	МОН України; НАЗЯВО; міжнародні партнери; програми Erasmus+; міжнародні донори; роботодавці; Центр професійного розвитку ДонНУ імені Василя Стуса; внутрішні експертні спільноти
Університет здобувачу	Здобувач освіти ДонНУ імені Василя Стуса навчається за сучасними, гнучкими та практико-орієнтованими освітніми програмами, має можливість формувати індивідуальну освітню траєкторію, брати участь у дослідженнях, міжнародних програмах, підприємницьких і громадських ініціативах, отримує якісну академічну та кар'єрну підтримку та набуває компетентностей, необхідних для професійної реалізації, самореалізації, безперервного розвитку й відповідального лідерства у суспільстві	Роботодавці; професійні асоціації; органи студентського самоврядування; міжнародні університети; програми Erasmus+; територіальні громади; громадські організації; Центр кар'єри; асоціація випускників; бізнес-партнери

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

Напря́м	Стратегі́чний результа́т до 2030 року	Потенці́йні партне́ри / ресу́рси
Університет випускнику	Випускник ДонНУ імені Василя Стуса залишається активним членом університетської спільноти, підтримує постійний професійний та особистісний зв'язок з Університетом, має доступ до можливостей навчання впродовж життя, професійного розвитку, кар'єрного консультування, міжнародної співпраці та мережі випускників, а також бере участь у розвитку Університету як наставник, партнер, роботодавець, експерт або меценат	Асоціація випускників ДонНУ імені Василя Стуса; роботодавці; бізнес-партнери; випускники-іноземці; Центр кар'єри; міжнародні університетські alumni-мережі; благодійні фонди; цифрові платформи для розвитку спільнот
Університет бізнесу	Бізнес розглядає ДонНУ імені Василя Стуса як стратегічного партнера у підготовці фахівців, розвитку професійних компетентностей, реалізації спільних освітніх, дослідницьких та інноваційних проєктів. Освітні програми Університету формуються у тісній взаємодії з роботодавцями та відповідають актуальним і перспективним потребам ринку праці	Роботодавці; бізнес-асоціації; торгово-промислові палати; галузеві кластери; регіональні компанії; міжнародний бізнес; центри зайнятості; асоціація випускників
Університет громаді	Територіальні громади сприймають ДонНУ імені Василя Стуса як відкритий університет, що сприяє розвитку людського капіталу, підготовці фахівців, реалізації програм навчання впродовж життя, експертному супроводу місцевого розвитку та впровадженню спільних освітніх, соціальних і культурних ініціатив	Органи місцевого самоврядування; Асоціація міст України; територіальні громади; агенції регіонального розвитку; громадські організації; міжнародні програми місцевого розвитку; заклади освіти; центри зайнятості
Університет Україні	Україна отримує університет, який готує висококваліфікованих фахівців, лідерів і відповідальних громадян, здатних забезпечувати післявоєнне відновлення держави, розвиток демократичного суспільства, інноваційної економіки та європейської інтеграції. ДонНУ імені Василя Стуса активно бере участь у формуванні державної політики у сферах освіти, науки, економіки та регіонального розвитку, виступаючи надійним експертним партнером держави	МОН України; НАЗЯВО; профільні міністерства; Верховна Рада України; Національний фонд досліджень України; державні агенції; національні асоціації університетів; аналітичні центри
Університет міжнародній (європейській) спільноті	Міжнародна академічна спільнота сприймає ДонНУ імені Василя Стуса як відкритий європейський університет, надійного партнера у сфері освіти, науки та інновацій, який активно інтегрований до Європейського простору вищої освіти і досліджень, реалізує міжнародні проєкти, сприяє академічній мобільності та робить вагомий внесок у міжнародний науковий і суспільний діалог щодо відновлення України та сталого розвитку	Європейська Комісія; Erasmus+; Horizon Europe; міжнародні університети; міжнародні наукові мережі; DAAD; Fulbright; British Council; міжнародні донорські організації; закордонні асоціації університетів

Стратегічний пріоритет 1. Ключові індикатори ефективності

Найменування	Індикатор	Період реалізації
Акредитація освітніх програм	100 % освітніх програм акредитовані	2030 рік
Вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти	Не менше 60 % здобувачів індивідуальних освітніх траєкторій беруть участь в опитуванні щодо якості викладання	Постійно
	Не менше 75 % здобувачів оцінюють якість викладання на рівні не нижче 4,5 бали	Постійно
Залучення практиків до освітнього процесу	Залучення щонайменше 2 практиків на постійній основі або з відкритими лекціями (іншими формами викладання) на рік у межах ОП всіх рівнів	Постійно
Підвищення кваліфікації співробітників	Кожного року проводиться щонайменше 2 внутрішні програми підвищення кваліфікації співробітників	Постійно
	Не менше 40 % співробітників беруть участь у щорічних програмах підвищення кваліфікації (внутрішніх та зовнішніх), з них не менше 15 % – представники адміністративно-управлінських підрозділів	Постійно
	Впровадження системи трекінгу професійного розвитку особистості	2028 рік
Розширення переліку сертифікатних ОП «life-long learning» відповідно до запиту	5 % бюджету Університету формується завдяки реалізації освітніх програм LLL	2030 рік
	Створення платформи цифрових курсів	2028 рік
Створення Ради роботодавців	Затвердження нормативно-правових документів щодо діяльності Ради	2027 рік
	100 % ОП проходять обговорення за участі Ради роботодавців	2029 рік
	Щонайменше 20 % випускників працевлаштовані за сприяння Ради	2030 рік
	Щонайменше 20 % обсягу місць для практичної підготовки здобувачів надано Радою	2030 рік
Оновлення ОП відповідно до запиту ринку/розробка дуальних ОП ОС «Магістр»	100 % ОП проходять обговорення із зовнішніми стейкхолдерами щороку	Постійно
	Щороку проводиться опитування зовнішніх стейкхолдерів щодо актуального портфелю ОП Університету	Постійно
	Розробка щонайменше 1 програми дуальної освіти ОС «Магістр» на рік	Постійно

Найменування	Індикатор	Період реалізації
Викладання освітніх компонентів англійською мовою	Збільшення частки годин, що викладаються англійською мовою на рівні 15 % від загальної кількості по Університету	2028 рік
Освітні програми, що відповідають запиту відновлення України	Проведення щорічного форсайт-воркшопу в межах процедури обговорення ОП із залученням представників органів центральної та місцевої влади, органів місцевого самоврядування та закордонних партнерів	Постійно
Підготовка фахівців, спроможних працювати в міжнародному контексті	Збільшення кількості здобувачів вищої освіти, які беруть участь у програмах міжнародної академічної мобільності тривалістю не менше 1 місяця за календарний рік до 20 % від загальної кількості здобувачів	2030 рік
	Розглянути можливість отримання міжнародної акредитації ОП	2027 рік
Підготовка іноземних здобувачів	5 % бюджету Університету формується за рахунок надання послуг іноземним здобувачам	2030 рік

Реалізація пріоритету «Якісна освіта та навчання впродовж життя» забезпечить формування відкритої освітньої екосистеми ДонНУ імені Василя Стуса, у центрі якої перебуває людина, її професійний і особистісний розвиток. Поєднання сучасної освіти, академічної свободи, партнерства та безперервного навчання сприятиме розвитку університетської спільноти, підвищенню конкурентоспроможності випускників, зміцненню співпраці з бізнесом і громадами, посиленню внеску Університету у відновлення України та інтеграцію до Європейського простору вищої освіти і досліджень.

Стратегічний пріоритет 2. Суспільна дія ДонНУ імені Василя Стуса

Стратегічна ідея

Суспільна дія є реалізацією Третьої місії Донецького національного університету імені Василя Стуса, що визначає його роль як активного суб'єкта суспільних трансформацій, регіонального та національного розвитку, підтримання стійкості громад і держави. В умовах повномасштабної війни, відновлення України та євроінтеграційних процесів Університет прагне бути не лише осередком освіти й науки, а й драйвером суспільних змін, центром формування громадянської відповідальності, підтримки національної пам'яті та розвитку демократичних інституцій.

Стратегічна ідея пріоритету полягає у розбудові відкритої, людиноцентричної та відповідальної екосистеми суспільного партнерства, яка об'єднує потенціал Університету з потребами територіальних громад,

Nomen Est Omen!
Ім'я зобов'язує!

релокованих спільнот, ветеранів, бізнесу та органів державної влади.

ДонНУ імені Василя Стуса має стати інтелектуальним та ціннісним хабом, що генерує суспільні інновації, сприяє соціальній згуртованості, формує культуру діалогу та підтримує сталий розвиток громад та держави.

Стратегічне обґрунтування

Сучасний класичний університет XXI століття виходить далеко за межі традиційного освітнього та наукового процесу. Концепція «Третьої місії» передбачає прямий внесок вищої освіти у розвиток суспільства через трансфер знань, соціальне партнерство, залучення до вирішення актуальних проблем регіону та активну громадянську позицію. В українському контексті цей виклик посилюється потребами воєнного стану, подоланням наслідків агресії, соціальної адаптації ВПО, ветеранів та відновлення людського капіталу.

Для ДонНУ імені Василя Стуса суспільна дія має глибинний сенс і світоглядний характер. Університет сьогодні володіє унікальним досвідом адаптації, життєстійкості та подолання криз. Важливим складником розвитку цього пріоритету є активна участь Університету в житті Вінниччини та Донеччини. Це передбачає експертний супровід органів місцевого самоврядування, реалізацію гуманітарних, волонтерських та ветеранських проєктів, створення просторів для молодіжних ініціатив, сприяння інклюзії, а також просування позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Реалізація стратегічного пріоритету «Суспільна дія» забезпечить утвердження ДонНУ імені Василя Стуса як провідного центру суспільного лідерства, зміцнить довіру з боку громадськості та партнерів, підвищить соціальну цінність діяльності Університету та зробить вагомий внесок у відбудову, згуртованість і сталий розвиток України.

Стратегічний пріоритет 2. Мапа впливу

Напрямок	Стратегічний результат до 2030 року	Потенційні партнери / ресурси
Університет співробітнику	Співробітник ДонНУ імені Василя Стуса працює в середовищі довіри, академічної свободи, взаємної підтримки та професійного розвитку, має можливості для реалізації власного потенціалу, участі в управлінні Університетом, розвитку лідерських компетентностей і побудови індивідуальної траєкторії кар'єрного зростання. Для нього відкриті національні і міжнародні професійні мережі для академічної мобільності, розвитку партнерств, реалізації спільних проєктів та міжнародної співпраці	МОН України; НАЗЯВО; міжнародні партнери; програми Erasmus+; міжнародні донори; роботодавці; Центр професійного розвитку ДонНУ імені Василя Стуса; внутрішні експертні спільноти

Напря́м	Стратегі́чний результа́т до 2030 року	Потенці́йні партнери / ресурси
Університет здобувачу	Здобувач освіти ДонНУ імені Василя Стуса є активним членом університетської спільноти, бере участь у прийнятті рішень, реалізації університетських ініціатив, у волонтерських, культурних, спортивних і громадських проєктах, розвиває лідерські компетентності, відповідальність та відчуття належності до Університету, вчиться працювати в міжнародному контексті	Роботодавці; професійні асоціації; органи студентського самоврядування; міжнародні університети; програми Erasmus+; територіальні громади; громадські організації; Центр кар'єри; асоціація випускників; бізнес-партнери
Університет випускнику	Випускник ДонНУ імені Василя Стуса зберігає відчуття належності до університетської спільноти, бере участь у її розвитку як наставник, експерт, партнер, роботодавець або амбасадор Університету; підтримує професійні та людські зв'язки між поколіннями випускників і студентів; підтримує професійні, експертні та міжнародні зв'язки з Університетом, сприяє розвитку його партнерств і виступає амбасадором ДонНУ імені Василя Стуса в Україні та світі	Асоціація випускників ДонНУ імені Василя Стуса; роботодавці; бізнес-партнери; випускники-іноземці; Центр кар'єри; міжнародні університетські alumni-мережі; благодійні фонди; цифрові платформи для розвитку спільнот
Університет бізнесу	Бізнес є стратегічним партнером ДонНУ імені Василя Стуса у формуванні змісту освіти, розвитку науки, підприємництва, інновацій та професійної підготовки; Університет бере участь у реалізації спільних проєктів і створенні нових можливостей для студентів та випускників	Роботодавці; бізнес-асоціації; торгово-промислові палати; галузеві кластери; регіональні компанії; міжнародний бізнес; центри зайнятості; асоціація випускників
Університет громаді	ДонНУ імені Василя Стуса є відкритою платформою для розвитку територіальних громад, міжсекторального партнерства, громадянського діалогу, реалізації соціальних, освітніх та експертних проєктів, що сприяють сталому розвитку регіонів і країни	Органи місцевого самоврядування; Асоціація міст України; територіальні громади; агенції регіонального розвитку; громадські організації; міжнародні програми місцевого розвитку; заклади освіти; центри зайнятості
Університет Україні	Україна отримує національного партнера для формування людського капіталу держави, покоління професіоналів, відповідальних громадян і лідерів, які поділяють цінності свободи, демократії, гуманізму та академічної доброчесності, здатні брати відповідальність за розвиток держави та її відновлення	МОН України; НАЗЯВО; профільні міністерства; Верховна Рада України; Національний фонд досліджень України; державні агенції; національні асоціації університетів; аналітичні центри

Напрямок	Стратегічний результат до 2030 року	Потенційні партнери / ресурси
Університет міжнародній (європейській) спільноті	Міжнародна академічна спільнота визнає ДонНУ імені Василя Стуса університетом із сучасною корпоративною культурою, високим рівнем академічного лідерства, відкритості, інклюзивності та розвитку людського потенціалу, що є надійним партнером у реалізації міжнародних освітніх і суспільних ініціатив	Європейська Комісія; Erasmus+; Horizon Europe; міжнародні університети; міжнародні наукові мережі; DAAD; Fulbright; British Council; міжнародні донорські організації; закордонні асоціації університетів

Стратегічний пріоритет 2. Ключові показники

Найменування	Індикатор	Період реалізації
Розвиток органів студентського самоврядування Університету	50 % студентської молоді охоплено проєктами соціальної дії Забезпечення постійного представництва здобувачів у молодіжних радах, громадських організаціях тощо на рівні громади, області, України, Європи	Постійно Постійно
Сприяння працевлаштуванню здобувачів	Забезпечити відсоток працевлаштованих випускників на рівні 70 % Дієвий електронний сервіс «Синергія успішних»	2030 рік 2028 рік
Науково-консультаційні послуги та експертна діяльність	Обсяг надходжень за спеціальним фондом за результатами наукових і науково-технічних робіт за господарськими договорами та за результатами надання наукових послуг на одного науково-педагогічного, наукового працівника за основним місцем роботи становить 28 000 грн Позитивна динаміка кількісних та якісних показників щодо спільних проєктів із бізнесом, громадами та органами влади Щорічне збільшення кількості територіальних громад та інших суб'єктів – стратегічних партнерів ДонНУ імені Василя Стуса	2028 рік Постійно Постійно
Підтримка психо-емоційного стану здобувачів, співробітників та випускників	Створення Центру психологічної підтримки та адаптації	2027 рік
ProVopo-ініціатива «Освічена молодь – відновлена Україна»	Залучення щонайменше 2 500 представників молоді Вінниці та Вінницької області до культурно-просвітницьких та освітніх заходів Університету щороку Залучення щонайменше 1 000 представників молоді ВПО, в тому числі з прифронтових і тимчасово окупованих територій, до культурно-просвітницьких та освітніх заходів Університету	Постійно Постійно

Найменування	Індикатор	Період реалізації
НДР та інноваційні продукти на запит суспільства	Збільшення кількості проіндексованих публікацій НПП у виданнях, які реферуються у науково-метричних базах Web of Science та Scopus не менше ніж на 2 % щорічно	Постійно
	Зростання обсягу доходів від виконання наукових та науково-технічних робіт до загального та спеціального фонду на 15 % щороку	Постійно
	Зростання кількості створених та в належний спосіб оформлених об'єктів інтелектуальної власності на 15 % щороку	Постійно
	Залученість щонайменше 5 % здобувачів до реалізації наукових та науково-технічних проєктів щороку	Постійно
	Позитивна динаміка збільшення кількості міжнародних експертних заходів, організованих або співорганізованих Університетом	Постійно
Просування позитивного іміджу України на міжнародній арені	Розробка та реалізація щонайменше 2 проєктів на рік із закладами вищої освіти міст-побратимів Вінниці та Вінницької області	Постійно
	Розбудова та реалізація щонайменше 2 проєктів на рік із закладами вищої освіти міст-побратимів Донецької області	Постійно
	Позитивна динаміка збільшення кількості міжнародних проєктів у межах програми Erasmus+	Постійно
	Позитивна динаміка збільшення кількості міжнародних проєктів, що реалізує Університет	Постійно
Примноження цінності Центру Стусознавства для українського суспільства	Збільшення кількості учасників заходів, проєктів тощо, що організовані Центром на 10 % щороку	Постійно
Спільнота ДонНУ імені Василя Стуса	Формування мережі «Амбасадорів Університету» серед випускників, в тому числі за кордоном	2030 рік
	Започаткування постійно діючого формату щорічних зустрічей випускників Університету	Постійно
Створення фонду цільового капіталу Університету	Формування фонду цільового капіталу в обсязі 5 мільйонів гривень щороку для додаткового стипендіального забезпечення здобувачів, підтримки ініціатив співробітників, надання підтримки для професійного зростання співробітників Університету	2030 рік
	Формування фонду цільового капіталу в обсязі щонайменше 1 мільйона гривень щороку для додаткового стипендіального забезпечення здобувачів з прифронтових і тимчасово окупованих територій	2028 рік

Реалізація пріоритету забезпечить формування відкритої партнерської екосистеми ДонНУ імені Василя Стуса, заснованої на довірі, взаємній відповідальності та спільному створенні суспільної цінності. Університет посилить свою роль як національного й міжнародного центру освіти, науки, експертизи та інновацій, інтегрованого до Європейського простору вищої освіти і досліджень. Розвиток стратегічних партнерств із бізнесом, громадами, державними інституціями, громадянським суспільством і міжнародними організаціями сприятиме розширенню можливостей для здобувачів освіти, працівників і партнерів, зміцненню міжнародної репутації Університету та утвердженню його як інституції, що формує позитивні зміни в Україні та світі.

Стратегічний пріоритет 3. Digital DonNU

Стратегічна ідея

Цифрова трансформація є ключовим інструментом розбудови сучасного, гнучкого та адаптивного Університету, здатного ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, безпекових викликів та розподіленої спільноти. Університет прагне створити цілісне, безбар'єрне та захищене цифрове середовище, яке оптимізує всі процеси діяльності, підвищує якість освітніх і наукових послуг та забезпечує високу якість цифрового досвіду для кожного здобувача, співробітника й партнера.

Стратегічна ідея пріоритету полягає у комплексному переході від фрагментарної цифровізації до створення єдиної цифрової екосистеми Digital DonNU, яка базується на наскрізній автоматизації управлінських і навчальних процесів, впровадженні ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven Decisions), інтеграції штучного інтелекту, розбудови phygital-просторів та формування високої цифрової культури й кібергігієни серед усіх учасників освітнього процесу.

Стратегічне обґрунтування

Глобальні технологічні тренди, швидкий розвиток штучного інтелекту, поширення гібридних і дистанційних форм навчання, а також зростаючі вимоги до кібербезпеки вимагають від закладів вищої освіти перегляду традиційних моделей управління та комунікації. Цифровізація перестає бути просто допоміжним інструментом – вона стає фундаментальним середовищем існування університету та його конкурентною перевагою на національному й міжнародному ринках.

Для ДонНУ імені Василя Стуса цифровий вектор має стратегічне значення. Статус релокованого університету та специфіка роботи з географічно розподіленою спільнотою (здобувачами та викладачами, які перебувають у різних

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

куточках України та світу) вимагають створення надійної цифрової платформи для безперервного освітнього процесу, ефективного адміністративного управління та збереження спільноти.

Важливим складником розвитку пріоритету є повний перехід на електронний документообіг, створення єдиного вікна послуг для студентів та викладачів, оптимізація IT-інфраструктури, забезпечення суворої кібербезпеки та захисту персональних даних, а також розбудова phygital-інфраструктури, що гармонійно поєднує фізичні освітні простори з віртуальними. Особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей НПП і студентів, етичне та ефективне використання технологій штучного інтелекту в освітньому й науковому процесах, а також запровадження принципів відкритої науки (Open Science) та відкритих даних.

Стратегічний пріоритет 3. Мапа впливу

Напрямок	Стратегічний результат до 2030 року	Потенційні партнери / ресурси
Університет співробітнику	Можливість працювати в автоматизованому середовищі, отримання зручного особистого кабінету викладача / працівника, а також підсилення власної цифрової грамотності	МОН України; НАЗЯВО; міжнародні партнери; програми Erasmus+; міжнародні донори; роботодавці; Центр професійного розвитку ДонНУ імені Василя Стуса; внутрішні експертні спільноти
Університет здобувачу	Можливість навчатися за допомогою зручної цифрової екосистеми та отримувати доступ до послуг, що надає Університет через цифрові застосунки	Роботодавці; професійні асоціації; органи студентського самоврядування; міжнародні університети; програми Erasmus+; територіальні громади; громадські організації; Центр кар'єри; асоціація випускників; бізнес-партнери
Університет випускнику	Доступ до цифрової екосистеми Університету після завершення навчання, можливості LLL (навчання впродовж життя), спеціальні мікрокваліфікації, доступ до наукових баз даних та наукової бібліотеки за допомогою цифрової інфраструктури	Асоціація випускників ДонНУ імені Василя Стуса; роботодавці; бізнес-партнери; випускники-іноземці; Центр кар'єри; міжнародні університетські alumni-мережі; благодійні фонди; цифрові платформи для розвитку спільнот
Університет бізнесу	Доступ до бази талантів із верифікованими цифровими портфоліо та результатами навчання	Роботодавці; бізнес-асоціації; торгово-промислові палати; галузеві кластери; регіональні компанії; міжнародний бізнес; центри зайнятості; асоціація випускників
Університет громаді	Формування середовища цифрової інклюзії та просвітництва із можливістю залучення Університету до популяризації digital-освіти на рівні громади	Органи місцевого самоврядування; Асоціація міст України; територіальні громади; агенції регіонального розвитку; громадські організації; міжнародні програми місцевого розвитку; заклади освіти; центри зайнятості

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

Напрямок	Стратегічний результат до 2030 року	Потенційні партнери / ресурси
Університет України	Демонстрація успішного кейсу цифрової трансформації закладу вищої освіти в умовах війни та релокації	МОН України; НАЗЯВО; профільні міністерства; Верховна Рада України; Національний фонд досліджень України; державні агенції; національні асоціації університетів; аналітичні центри
Університет міжнародній (європейській) спільноті	Відповідність європейським стандартам відкритої науки (Open Science), сумісність цифрових систем із європейськими освітніми та науковими платформами	Європейська Комісія; Erasmus+; Horizon Europe; міжнародні університети; міжнародні наукові мережі; DAAD; Fulbright; British Council; міжнародні донорські організації; закордонні асоціації університетів

Стратегічний пріоритет 3. Ключові індикатори

Найменування	Індикатор	Період реалізації
Розробка інтегрованого мобільного застосунку для здобувачів, співробітників, випускників	Один інтегрований застосунок розроблений і впроваджений для організації освітнього процесу	2028 рік
	Збереження доступу до цифрових ресурсів випускників після завершення навчання	2028 рік
Впровадження системи електронного документообігу	70 % документів охоплюються системою електронного документообігу	2030 рік
Вдосконалення CRM-системи управління закладом освіти	60 % управлінських процесів переведено у цифровий формат	2030 рік
Розвиток Digital-кваліфікацій співробітниками та здобувачами	Впровадження внутрішніх курсів щодо вдосконалення digital-кваліфікацій співробітниками Університету	2028 рік
	80 % співробітників Університету пройшли курси підвищення кваліфікації (внутрішні / зовнішні)	2030 рік
	Проведення щонайменше 2 тренінгів, воркшопів тощо для здобувачів на рік щодо вдосконалення digital-кваліфікацій	Постійно

Реалізація пріоритету Digital DonNU трансформує цифровізацію з допоміжного інструменту на фундаментальну платформу розвитку та стійкості Університету. Завдяки побудові єдиної цифрової екосистеми, впровадженню концепції phygital-кампусу, наскрізній автоматизації та ухваленню рішень на основі даних, ДонНУ імені Василя Стуса забезпечить безбар'єрне освітнє середовище, максимальну гнучкість, зниження бюрократичного навантаження та високий рівень цифрових компетентностей. Цифрова трансформація гарантувати Університету стійкість, фінансову та операційну ефективність, конкурентоспроможність на міжнародному рівні та статус одного із цифрових лідерів вищої освіти України.

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

Стратегічний пріоритет 4. Сучасний, безпечний та сталий Університетський простір

Стратегічна ідея

Кампус ДонНУ імені Василя Стуса є не лише фізичним простором університету, а й середовищем навчання, досліджень, творчості, співпраці та розвитку університетської спільноти. Саме якість університетського простору значною мірою визначає комфорт, безпеку, продуктивність і привабливість університету для здобувачів освіти, працівників, партнерів та міжнародної академічної спільноти.

Стратегічна ідея пріоритету полягає у формуванні сучасного, безпечного, інклюзивного, цифрового та екологічно відповідального кампусу, який створює сприятливі умови для навчання, наукових досліджень, підприємництва, міжнародної співпраці та розвитку університетської спільноти.

ДонНУ імені Василя Стуса прагне розвивати кампус як відкритий університетський простір, що поєднує сучасну освітню інфраструктуру, цифрові технології, комфортне середовище, принципи сталого розвитку та енергоефективності, забезпечуючи високий рівень якості життя й роботи всіх членів університетської спільноти.

Стратегічне обґрунтування

Світові університети дедалі більше розглядають кампус як стратегічний ресурс розвитку, що поєднує фізичний, цифровий, соціальний та екологічний простір. Сучасний кампус має забезпечувати не лише якісну матеріально-технічну базу, а й створювати умови для міждисциплінарної взаємодії, інновацій, академічної мобільності, розвитку університетської культури та добробуту всіх учасників освітнього процесу.

Для ДонНУ імені Василя Стуса розвиток кампусу має особливе значення в умовах переміщення університету та необхідності створення сучасного університетського середовища, яке відповідатиме європейським стандартам якості, безпеки, доступності та сталого розвитку. Кампус має стати простором, що об'єднує людей, підтримує інновації, сприяє міжнародній інтеграції та демонструє відкритість Університету до нових ідей і партнерств.

Особлива увага приділятиметься розвитку сучасної навчальної та дослідницької інфраструктури, цифровізації університетського середовища, забезпеченню безбар'єрності, створенню безпечних умов праці й навчання, розвитку зеленого кампусу, енергоефективності та впровадженню принципів сталого управління ресурсами. Важливим складником стане формування багатофункціональних просторів для навчання, командної роботи,

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

підприємницької діяльності, культурних заходів і міжнародної співпраці.

Реалізація цього пріоритету сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Університету, зміцненню його бренду, покращенню якості університетського життя, розвитку міжнародної співпраці та створенню сучасного кампусу європейського рівня.

Стратегічний пріоритет 4. Мапа впливу

Напрямок	Стратегічний результат до 2030 року	Потенційні партнери / ресурси
Університет співробітнику	Співробітник Університету працює у сучасному цифровому безпечному та комфортному університетському середовищі, що сприяє професійній діяльності, співпраці, творчості, добробуту та ефективній взаємодії між структурними підрозділами	Державні інвестиційні програми; міжнародні донори; бізнес-партнери; ІТ-компанії; енергетичні компанії
Університет здобувачу	Здобувач освіти навчається в сучасному кампусі європейського рівня, який поєднує комфортні аудиторії, цифрові технології, безпечне середовище, коворкінги, лабораторії, простори для командної роботи, творчості, спорту та відпочинку	Студентське самоврядування; міжнародні проекти; благодійні фонди; бізнес; громади
Університет випускнику	Випускник сприймає кампус ДонНУ імені Василя Стуса як відкритий простір професійного розвитку, зустрічей, наставництва, навчання впродовж життя та реалізації спільних проектів із Університетом	Асоціація випускників; роботодавці; бізнес; професійні спільноти
Університет бізнесу	Бізнес використовує кампус ДонНУ імені Василя Стуса як платформу для співпраці, спільних лабораторій, інноваційних центрів, корпоративного навчання, кар'єрних заходів та розвитку підприємницької екосистеми	Бізнес; торгово-промислові палати; інноваційні парки; ІТ-компанії; роботодавці
Університет громаді	Кампус ДонНУ імені Василя Стуса є відкритим громадським простором для освіти, культури, науки, підприємництва, громадського діалогу та розвитку територіальних громад	Територіальні громади; заклади культури; громадські організації; молодіжні ради; міжнародні донори
Університет Україні	ДонНУ імені Василя Стуса демонструє приклад сучасного, безпечного, інклюзивного та сталого університетського кампусу, який відповідає європейським стандартам і є моделлю для розвитку університетської інфраструктури в Україні	МОН України; міжнародні фінансові організації; державні фонди; програми відновлення України
Університет міжнародній (європейській) спільноті	Міжнародні партнери визнають кампус ДонНУ імені Василя Стуса сучасним європейським університетським простором, відкритим для академічної мобільності, міжнародних проектів, наукової співпраці та міжкультурного діалогу	Erasmus+; міжнародні університети; Європейська Комісія; міжнародні фонди; донорські організації

Стратегічний пріоритет 4. Ключові індикатори

Найменування	Індикатор	Період реалізації
Частка модернізованих навчальних і наукових просторів	Щорічне зростання	2030 рік
Рівень задоволеності умовами навчання та праці	Не менше 90 %	2030 рік
Скорочення споживання енергоресурсів	Позитивна динаміка	2030 рік
Частка безбар'єрних просторів	100 % нових і модернізованих об'єктів	2030 рік
Кількість реалізованих екологічних (інфраструктурних) проєктів	Щорічне зростання	2030 рік
Обсяг інвестицій у розвиток кампусу	Стабільне зростання	2030 рік
Рівень відповідності кампусу сучасним стандартам безпеки	Повне виконання визначених вимог	2030 рік
Участь ДонНУ імені Василя Стуса в міжнародних ініціативах і рейтингах сталого розвитку університетів	Стабільне розширення	2030 рік

Наскрізнi політики розвитку

Реалізація Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 ґрунтується не лише на досягненні визначених стратегічних пріоритетів, а й на впровадженні наскрізних політик, які інтегруються в усі напрями діяльності Університету. Такі політики визначають спільні принципи, підходи та управлінські механізми, що забезпечують цілісність розвитку Університету, підсилюють взаємодію між стратегічними пріоритетами та сприяють досягненню довгострокових результатів.

До наскрізних політик належать:

- маркетинг, комунікації та розвиток бренду;
- фінансова стійкість та ефективне врядування;
- інтернаціоналізація вищої освіти;
- відкрита наука та трансфер технологій.

4.2. Маркетинг, комунікації та розвиток бренду

У сучасному світі репутація університету формується не лише якістю освіти чи науковими досягненнями, а й здатністю ефективно транслювати власні цінності, результати діяльності та суспільний внесок. ДонНУ імені Василя Стуса розглядає маркетинг і комунікації як стратегічний інструмент розвитку Університету, зміцнення довіри, залучення талановитих здобувачів освіти, партнерів, працівників і міжнародної академічної спільноти.

Nomen Est Omen!
Ім'я зобов'язує!

Політика «Маркетинг, комунікації та розвиток бренду» спрямована на формування цілісної системи стратегічних комунікацій, що забезпечує впізнаваність ДонНУ імені Василя Стуса, послідовне просування його цінностей, досягнень та конкурентних переваг, а також зміцнення позицій Університету як відкритого, інноваційного та європейського університету.

Бренд ДонНУ імені Василя Стуса формується через реальний досвід взаємодії всіх стейкхолдерів із Університетом, відкритість комунікації, високі стандарти якості, академічну доброчесність і системну взаємодію з суспільством.

Політика реалізується на основі таких принципів:

- **Бренд як пріоритет** – кожне управлінське рішення та кожна комунікація мають зміцнювати бренд ДонНУ імені Василя Стуса.
- **Єдиний голос** – Університет говорить єдиним голосом, забезпечуючи узгодженість внутрішніх і зовнішніх комунікацій.
- **Довіра через дії** – репутація формується насамперед реальними досягненнями, відкритістю та відповідальністю.
- **Комунікація, заснована на фактах** – комунікації ґрунтуються на фактах, результатах і достовірній інформації.
- **Залучення спільноти** – Університет будує комунікацію через активне залучення своєї спільноти, партнерів і випускників.
- **Глобальна впізнаваність** – розвиток бренду здійснюється одночасно на регіональному, національному та міжнародному рівнях.
- **Послідовність** – усі канали, повідомлення та візуальна айдентика є послідовними і взаємопов'язаними.

Основні напрями реалізації:

- розвиток бренду;
- стратегічні комунікації;
- маркетинг освітніх послуг;
- репутація та експертність;
- цифровий маркетинг;
- залучення університетської спільноти.

Реалізація політики «Маркетинг, комунікації та розвиток бренду» забезпечить формування цілісного, сильного й упізнаваного бренду ДонНУ імені Василя Стуса, заснованого на довірі, відкритості та академічній репутації. Системні комунікації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності Університету, зміцненню його позицій на національному й міжнародному рівнях, залученню талановитих студентів, працівників і партнерів, а також утвердженню ДонНУ імені Василя Стуса як сучасного європейського університету з високим суспільним авторитетом.

4.3. Фінансова стійкість та ефективне управління

Довгостроковий розвиток ДонНУ імені Василя Стуса потребує сучасної моделі врядування, здатної забезпечити ефективне використання ресурсів, прозорість управлінських процесів, фінансову стійкість і швидку адаптацію до змін. Університет розглядає фінансову спроможність і якість управління як взаємопов'язані умови реалізації своєї місії, стратегічних пріоритетів і суспільної відповідальності.

Політика «**Фінансова стійкість та ефективне врядування**» спрямована на формування сучасної системи управління, що базується на стратегічному плануванні, прийнятті рішень на основі даних, диверсифікації джерел фінансування, прозорості, підзвітності та партнерській взаємодії. Її реалізація має забезпечити інституційну стійкість Університету, підвищення ефективності використання ресурсів і створення умов для безперервного розвитку.

Фінансова стійкість обумовлюється потребою у вдосконаленні моделі розрахунку вартості освітніх програм, вдосконаленні моделі бюджетування Університету, збільшення кількості контингенту здобувачів та диверсифікації джерел фінансування за рахунок проєктної та фандрайзингові діяльності, а також краудфандингових програм.

Ефективне врядування в ДонНУ імені Василя Стуса ґрунтується на принципах автономії Університету, академічної свободи, відповідального лідерства, відкритості до змін, залучення університетської спільноти до прийняття рішень та орієнтації на досягнення стратегічних результатів.

Політика реалізується на основі таких принципів:

- **Належне врядування** – прозоре, відповідальне та професійне управління відповідно до європейських принципів університетського врядування.
- **Стратегія як основа рішень** – усі управлінські рішення приймаються відповідно до Стратегії розвитку Університету.
- **Фінансова стійкість** – забезпечення довгострокової фінансової стійкості через диверсифікацію доходів і відповідальне управління ресурсами.
- **Управління, засноване на даних** – управління на основі даних, аналітики та оцінювання результативності.
- **Прозорість** – відкритість управлінських процесів, фінансової інформації та результатів діяльності.
- **Спільне врядування** – залучення працівників, здобувачів освіти, випускників і партнерів до формування та реалізації управлінських рішень.
- **Безперервне вдосконалення** – постійне вдосконалення процесів, процедур і систем управління на основі моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку.

Основні напрями реалізації:

- стратегічне управління;
- фінансова стійкість;
- організаційна досконалість;
- управління якістю;
- управління ресурсами;
- організаційна культура управління.

Реалізація політики «Фінансова стійкість та ефективне врядування» забезпечить інституційну спроможність ДонНУ імені Василя Стуса до довгострокового розвитку, підвищить ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень і фінансову незалежність Університету. Запровадження сучасної моделі врядування, заснованої на стратегічному плануванні, прозорості, підзвітності та відповідальному лідерстві, сприятиме успішній реалізації Стратегії, зміцненню довіри до Університету та його конкурентоспроможності в національному й міжнародному освітньому просторі.

4.4. Інтернаціоналізація вищої освіти

Довгостроковий розвиток ДонНУ імені Василя Стуса потребує системної та послідовної інтернаціоналізації всіх сфер діяльності Університету. Вона є ключовим інструментом підвищення якості освіти і науки, зміцнення міжнародної репутації, залучення додаткових ресурсів та повноцінної інтеграції ДонНУ імені Василя Стуса до Європейського простору вищої освіти (EHEA) та Європейського дослідницького простору (ERA). Університет розглядає інтернаціоналізацію не як окремий напрям діяльності, а як наскрізний процес, що пронизує освітню, наукову, суспільну та організаційну екосистеми.

Політика «**Інтернаціоналізація вищої освіти**» спрямована на розбудову міжнародно орієнтованого освітнього середовища, підвищення міжнародної конкурентоспроможності наукових досліджень, розвиток академічної мобільності, поглиблення інституційного партнерства із закордонними ЗВО та науковими центрами, а також залучення іноземних здобувачів освіти та дослідників. Її реалізація має забезпечити суб'єктність Університету на міжнародній арені та його активну участь у глобальному обміні знаннями.

Інтернаціоналізація в ДонНУ імені Василя Стуса ґрунтується на принципах рівноправного партнерства, академічної свободи, відкритості до світового досвіду, відповідності європейським стандартам якості та просування національних інтересів і українського порядку денного у світі.

Політика реалізується на основі таких принципів:

- **Інтеграція в європейські стандарти** – гармонізація освітніх і наукових процесів Університету із вимогами та цінностями EHEA та ERA, принципами Open Science та європейськими орієнтирами якості.
- **Скрізність інтернаціоналізації (Comprehensive Internationalization)** – залучення всіх структурних підрозділів, НПП, співробітників та здобувачів освіти до міжнародної діяльності.
- **Академічна відкритість та мобільність** – забезпечення рівного доступу здобувачів та працівників до програм міжнародної академічної мобільності, наукових стажувань та спільних проєктів.
- **Багатомовність та мовна доступність** – розвиток мовних компетентностей спільноти Університету та розширення асортименту освітніх програм і курсів іноземними мовами (насамперед англійською).
- **Стратегічне партнерство** – фокус на розбудові довгострокових, взаємовигідних альянсів із провідними закордонними університетами, науковими мережами, грантовими фондами та міжнародними організаціями.
- **Міжнародна відповідальність, залученість та представництво** – використання інтернаціоналізації як інструменту інформування світової спільноти про виклики війни в Україні, просування української культури, наукової спадщини та спадщини Василя Стуса.

Основні напрями реалізації:

- інтернаціоналізація освітнього процесу;
- академічна мобільність;
- міжнародне наукове співробітництво;
- інституційна присутність та мережева співпраця;
- розвиток інституційної спроможності та мовної компетенції.

Реалізація політики «Інтернаціоналізація вищої освіти» забезпечить інституційне визнання ДонНУ імені Василя Стуса на міжнародному рівні, суттєво підвищить якість та привабливість його освітніх і наукових продуктів, розширить можливості для фінансової стійкості за рахунок міжнародних грантів і залучення іноземних вступників, а також утвердить Університет як потужного амбасадора української вищої освіти та науки у світі.

4.5. Відкрита наука та трансфер знань

Довгостроковий розвиток ДонНУ імені Василя Стуса потребує послідовного переходу до сучасних світових моделей наукової діяльності, заснованих на принципах відкритості, доступності, прозорості та суспільної користі. Університет розглядає науку не лише як інструмент генерації нових знань та

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

формування академічних публікацій, а і як потужний ресурс для вирішення актуальних проблем суспільства, оборони, регіонального розвитку та повоєнної відбудови України.

Політика **«Відкрита наука та трансфер знань»** спрямована на впровадження принципів Відкритої науки (Open Science), забезпечення вільного доступу до наукових результатів і даних, розбудову сучасної дослідницької інфраструктури, залучення студентів до досліджень з перших курсів, а також підсилення практичного спрямування наукових розробок.

Належна реалізація політики має прискорити обмін знаннями, підвищити цитованість і визнання дослідників Університету та забезпечити комерціалізацію наукових результатів.

Відкрита наука в ДонНУ імені Василя Стуса ґрунтується на принципах наукової доброчесності, академічної свободи, безбар'єрного доступу до знань, відповідального використання даних та спрямованості досліджень на потребах суспільства й бізнесу.

Політика реалізується на основі таких принципів:

- **Відкритий доступ (Open Access)** – забезпечення вільного, безкоштовного та безперешкодного доступу до наукових публікацій, дисертацій та матеріалів конференцій через інституційний репозиторій та наукові видання Університету.

- **Відкриті наукові дані (Open Data)** – управління дослідницькими даними відповідно до міжнародних принципів FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable – значущі, доступні, сумісні та придатні для повторного використання).

- **Наука для суспільства та оборони** – пріоритетність досліджень, спрямованих на вирішення реальних безпекових, соціальних, економічних та екологічних викликів, а також розробку технологій та рішень подвійного призначення.

- **Академічна доброчесність та етика** – суворе дотримання високих етичних стандартів наукових досліджень, прозорість рецензування та запобігання плагіату й маніпуляціям із даними.

- **Раннє залучення до науки** – інтеграція наукових досліджень в освітній процес та створення умов для активного залучення здобувачів вищої освіти до R&D-проектів.

- **Партнерство та комерціалізація** – стимулювання трансферу технологій, патентування, створення спільно з бізнесом та громадами прикладних наукових продуктів.

Основні напрями реалізації:

- інфраструктура відкритої науки;
- відкриті публікації та видавнича діяльність;
- управління науковими даними;

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

- трансфер технологій та R&D-послуги;
- розвиток молодіжної науки;
- наукова комунікація та популяризація.

Реалізація політики «Відкрита наука та трансфер знань» забезпечить зростання наукового авторитету ДонНУ імені Василя Стуса в Україні та світі, підвищить якість освітніх програм через їх насичення передовими дослідженнями, розширить можливості для залучення грантового та госпрозрахункового фінансування, а також перетворить науковий потенціал Університету на реальний важіль суспільного та економічного розвитку.

РОЗДІЛ 5

ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА – 2030

5.1. Загальні засади реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 здійснюється на основі програмно-проектного підходу, що забезпечує послідовний перехід від стратегічних пріоритетів до конкретних результатів.

Дорожня карта є інструментом реалізації Стратегії та визначає логіку впровадження стратегічних пріоритетів через систему взаємопов'язаних стратегічних проєктів. Вона забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів Університету, концентрацію ресурсів на ключових напрямках розвитку, узгодженість управлінських рішень та ефективний моніторинг досягнення стратегічних цілей.

Стратегічні проєкти є основними інструментами реалізації Стратегії. Кожен проєкт спрямований на досягнення конкретних стратегічних результатів, має визначені терміни реалізації, відповідальних виконавців, необхідні ресурси та систему моніторингу виконання.

Дорожня карта має динамічний характер і може уточнюватися відповідно до змін зовнішнього середовища, законодавства, державної політики у сфері вищої освіти, результатів моніторингу реалізації Стратегії, появи нових можливостей для розвитку Університету або виникнення нових викликів. Водночас стратегічні пріоритети, візія, місія та цінності Університету залишаються незмінною основою розвитку ДонНУ імені Василя Стуса – 2030.

Реалізація Стратегії здійснюється відповідно до таких принципів:

- стратегічна спрямованість управлінських рішень;
- проєктний підхід до реалізації стратегічних змін;
- персональна відповідальність за результати;
- міжструктурна взаємодія та партнерство;
- прозорість і відкритість реалізації Стратегії;
- регулярний моніторинг і оцінювання результативності;
- гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Реалізація Стратегії розпочинається з візії та місії Університету, які визначають стратегічні пріоритети розвитку. Виконання Стратегії супроводжується системою моніторингу, оцінювання результатів і прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення. На всіх етапах реалізації інтегровано наскрізні політики розвитку, а також забезпечується постійна взаємодія зі стейкхолдерами та університетською спільнотою.

Портфель стратегічних проєктів об'єднує ключові проєкти, реалізація яких

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

забезпечить досягнення стратегічних пріоритетів розвитку Університету.

Формування портфеля здійснюється з урахуванням стратегічної значущості проєктів, їх потенційного впливу на розвиток Університету, ресурсної забезпеченості та можливостей реалізації.

Стратегічні проєкти реалізуються поетапно протягом періоду дії Стратегії та можуть уточнюватися або доповнюватися рішеннями Вченої ради Університету відповідно до актуальних потреб розвитку, результатів моніторингу, появи нових партнерських можливостей або змін у зовнішньому середовищі.

Реалізація Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 здійснюється на основі принципу **функціональної відповідальності**, відповідно до якого кожен стратегічний проєкт має визначеного функціонального координатора, відповідального за організацію, координацію та моніторинг його реалізації.

Функціональні координатори визначаються відповідно до ключових напрямів діяльності Університету. Персональний склад координаторів затверджується наказом ректора та може уточнюватися залежно від змін організаційної структури Університету без внесення змін до Стратегії.

Функціональні координатори забезпечують:

- розроблення та актуалізацію паспортів стратегічних проєктів;
- координацію роботи структурних підрозділів і партнерів;
- планування ресурсного забезпечення;
- підготовку щорічних планів реалізації;
- моніторинг досягнення цільових показників;
- підготовку звітів про виконання проєктів;
- внесення пропозицій щодо коригування проєктів відповідно до результатів моніторингу.

Для координації реалізації Стратегії, забезпечення міжструктурної взаємодії, моніторингу виконання стратегічних проєктів та підготовки пропозицій щодо актуалізації Стратегії в Університеті формується «Координаційна рада», яка забезпечуватиме методичний супровід реалізації Стратегії, організацію моніторингу, підготовку аналітичних матеріалів, та підготовку щорічного звіту про реалізацію Стратегії розвитку Університету.

5.2. Етапи реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії здійснюватиметься поетапно, що забезпечить концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку, поступове впровадження стратегічних змін та можливість їх коригування відповідно до результатів моніторингу.

I етап (2026–2027 роки) – Запуск стратегічних змін

Основними завданнями першого етапу є:

- створення організаційних механізмів реалізації Стратегії;
- запуск флагманських стратегічних проєктів;
- розвиток цифрової інфраструктури Університету;
- модернізація освітнього середовища;
- розвиток партнерств та залучення ресурсів;
- формування системи моніторингу виконання Стратегії.

II етап (2028–2029 роки) – Масштабування та інтеграція

Основними завданнями другого етапу є:

- масштабування успішних стратегічних проєктів;
- розвиток міжнародної співпраці;
- розширення програм навчання впродовж життя;
- розвиток підприємницької та інноваційної екосистеми;
- модернізація кампусу;
- зміцнення бренду та репутації Університету.

III етап (2030 рік) – Оцінювання результатів та формування нової стратегії розвитку

Основними завданнями завершального етапу є:

- комплексне оцінювання результатів реалізації Стратегії;
- аналіз досягнення стратегічних індикаторів;
- оцінювання ефективності стратегічних проєктів;
- підготовка пропозицій щодо формування Стратегії розвитку ДонНУ імені Василя Стуса на наступний стратегічний період.

5.3. Моніторинг реалізації Стратегії

Моніторинг реалізації Стратегії здійснюється з метою оцінювання досягнення стратегічних цілей, аналізу ефективності реалізації стратегічних проєктів, своєчасного виявлення відхилень та прийняття управлінських рішень щодо їх усунення.

Система моніторингу передбачає:

- щорічне оцінювання виконання стратегічних проєктів;
- аналіз досягнення ключових індикаторів результативності;
- підготовку щорічного звіту про реалізацію Стратегії;
- розгляд результатів моніторингу Вченою радою Університету;
- актуалізацію дорожньої карти реалізації Стратегії за потреби.

Результати моніторингу використовуються для вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності реалізації стратегічних проєктів та забезпечення досягнення стратегічних цілей Університету.

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

РОЗДІЛ 6

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДОННУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА – 2030

Реалізація Стратегії ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 спрямована на досягнення системних змін, які забезпечать якісно новий рівень розвитку Університету, його конкурентоспроможності, міжнародного авторитету та суспільного впливу.

До 2030 року ДонНУ імені Василя Стуса прагне утвердитися як сучасний європейський університет, що поєднує високі академічні стандарти, інноваційність, відкритість, соціальну відповідальність і партнерство. Очікувані результати реалізації Стратегії відображають образ Університету, до якого прагне вся університетська спільнота, та визначають ключові характеристики його розвитку.

ДонНУ–2030 – це:

1. Визнаний європейський університет довіри, інновацій і партнерства

Університет користується довірою здобувачів освіти, працівників, випускників, партнерів і суспільства, активно інтегрований до Європейського простору вищої освіти та досліджень.

2. Лідер навчання впродовж життя

Університет пропонує широкий спектр освітніх можливостей для людей різного віку та професійного досвіду, забезпечуючи безперервний розвиток компетентностей упродовж життя.

3. Дослідницький та підприємницький університет

Наукові дослідження, інновації та підприємництво є невід’ємним складником діяльності Університету, сприяючи розвитку економіки, суспільства та післявоєнному відновленню України.

4. Сильна університетська спільнота

Університет є простором довіри, співпраці, взаємоповаги, академічної свободи та розвитку людського потенціалу, де кожен має можливість реалізувати власні здібності та долучитися до розвитку Університету.

5. Сучасний цифровий університет

Цифрові технології та штучний інтелект інтегровані в освітній процес, наукову діяльність, управління та взаємодію з партнерами, забезпечуючи високу ефективність і доступність університетських сервісів.

6. Сучасний, безпечний та сталий кампус

Кампус Університету відповідає сучасним вимогам комфорту, безпеки, безбар’єрності, цифровізації та сталого розвитку, створюючи сприятливі умови для навчання, роботи, досліджень і студентського життя.

Nomen Est Omen!

Ім'я зобов'язує!

7. Надійний партнер бізнесу, громад і держави

Університет є активним учасником розвитку територіальних громад, економіки, державної політики та післявоєнного відновлення України, реалізуючи спільні проєкти з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством.

8. Університет із сильним міжнародним виміром

ДонНУ імені Василя Стуса активно співпрацює з провідними університетами світу, бере участь у міжнародних проєктах, академічній мобільності та дослідницьких консорціумах, зміцнюючи міжнародну присутність України.

9. Університет із сильним брендом і бездоганною репутацією

Бренд ДонНУ імені Василя Стуса асоціюється з якістю освіти, академічною доброчесністю, професіоналізмом, відкритістю та інноваційністю, а Університет є одним із найбільш упізнаваних і авторитетних закладів вищої освіти України.

10. Фінансово стійка та ефективно керована інституція

Університет забезпечує диверсифікацію джерел фінансування, ефективно використання ресурсів, сучасне врядування та високу інституційну спроможність реалізовувати довгострокові стратегічні цілі.

11. Університет, що формує лідерів змін

Випускники ДонНУ імені Василя Стуса є конкурентоспроможними фахівцями, відповідальними громадянами, підприємцями, науковцями та управлінцями, які створюють цінність для суспільства, економіки та держави.

12. Університет, що створює майбутнє

ДонНУ імені Василя Стуса є місцем народження нових ідей, знань, технологій і суспільних ініціатив, які сприяють розвитку України, зміцненню її європейського майбутнього та формуванню суспільства знань.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

Стратегія розвитку ДонНУ імені Василя Стуса – 2030 є спільним баченням майбутнього Університету та дороговказом для всієї університетської спільноти. Її реалізація потребує лідерства, відповідальності, партнерства й активної участі кожного, хто пов’язує своє професійне та особисте майбутнє з Університетом.

ДонНУ імені Василя Стуса вступає в новий етап свого розвитку, зберігаючи вірність своїм цінностям і традиціям, водночас сміливо відповідаючи на виклики часу та формуючи майбутнє освіти, науки й суспільства. Реалізація цієї Стратегії стане основою зміцнення позицій Університету як одного з провідних центрів освіти, досліджень, інновацій і суспільного розвитку України та повноправного учасника Європейського простору вищої освіти.