



МОЗ України  
НУОЗ України імені П. Л. Шупика

**ПРОГРАМА**  
**розвитку НУОЗ України**  
**імені П. Л. Шупика**  
**на період до 2022 року**  
№ \_\_\_\_\_

м. Київ

**ЗАТВЕРЖЕНО**  
Рішення вченої ради  
НУОЗ України імені П. Л. Шупика  
Протокол 10.03.2021 № 3

Уведено в дію  
Наказ НУОЗ України  
імені П. Л. Шупика

*12.03.2021* № *1241*

Програма розвитку Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика на період до 2022 року (далі - програма) є документом, в якому визначено стратегічні орієнтири підвищення ефективності діяльності університету, як провідного державного закладу вищої освіти, сучасного наукового та лікувального центру, який здійснює підготовку фахівців, наукових та науково-педагогічних кадрів і підвищення кваліфікації лікарів та провізорів для сфери охорони здоров'я України і зарубіжних країн, фахівців у галузі публічного управління та адміністрування та розроблена відповідно до законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схваленої Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013, Національної доктрини розвитку освіти, затвердженої Указом Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002, та інших законодавчих і нормативно-правових актів, Статуту НУОЗ України імені П. Л. Шупика, Стратегії розвитку НУОЗ України імені П. Л. Шупика на 2021-2025 рр. тощо.

Мета програми:

Поступальний розвиток НУОЗ України імені П. Л. Шупика як інноваційного освітньо-науково-медичного центру України, що відповідно вітчизняним та міжнародним стандартам (у тому числі міжнародному стандарту ISO 9001:2015), забезпечуватиме:

1. Підготовку та безперервний професійний розвиток конкурентоздатних фахівців, готових до реалізації новітніх технологій в Україні і за кордоном.
2. Підготовку наукових, науково-педагогічних кадрів та їх атестацію.
3. Проведення на сучасному рівні наукових досліджень та сприяння впровадженню їх результатів у практику охорони здоров'я.
4. Надання на клінічних базах та в структурних підрозділах НУОЗ України імені П. Л. Шупика, які провадять медичну практику, висококваліфікованої медичної допомоги населенню та участь в управлінській діяльності щодо її покращання в Україні.
5. Розширення міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти та науки.

Стратегічні напрями програми (П-01 Стратегічне управління):

1. Безперервне поліпшення якості освітніх послуг, що покладається в основу розвитку НУОЗ України імені П. Л. Шупика в інтересах осіб, які навчаються в університеті, та усіх зацікавлених сторін. Орієнтування на задоволеність поточних і майбутніх потреб споживачів освітніх послуг, а також випередження їх очікувань. Побудова системи комунікацій з зацікавленими сторонами, яка б дозволила досягати максимальної результативності взаємовідносин, здійснювати вагомий внесок у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців відповідно до потреб суспільства й ринку праці, збереження здоров'я населення та розвиток медицини, задоволення потреб суспільства і країни через якісну медичну освіту і лікувально-консультативну допомогу.

2. Формування моделі діяльності НУОЗ України імені П. Л. Шупика на основі поєднання освіти, науки, медичної практики й інновацій, забезпечення інтеграції до міжнародного науково-освітнього простору. Розвиток локальної нормативної бази НУОЗ України імені П. Л. Шупика, досягнення організаційної та фінансової автономії, демократизації системи управління.

3. Формування соціокультурного мотиваційного середовища НУОЗ України імені П. Л. Шупика, покращення соціального захисту працівників, що сприяє професійному зростанню, забезпечує високу якість освіти, отримання нових знань та їх передачу особам, які навчаються, динамічний розвиток досліджень й інновацій. Виховання ставлення до забезпечення якості по всіх напрямках діяльності як першочергового завдання кожного працівника НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

4. Розвиток фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та інфраструктурного забезпечення освітньо-наукових процесів та консультативної медичної допомоги у НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

Механізми впровадження програми:

1. Конкретизація програми на кожен календарний рік.  
2. Розроблення й затвердження планів-графіків факультетів, навчально-наукових інститутів, кафедр та інших структурних підрозділів щодо виконання програми та досягнення індикаторів розвитку.

3. Реалізація програми всіма структурними підрозділами НУОЗ України імені П. Л. Шупика на основі сучасного менеджменту.

4. Використання матричної структури управління.

5. Створення тимчасових робочих груп та постійних комісій для виконання певних завдань щодо реалізації цільових програм за функціональними напрямками діяльності.

6. Підвищення кваліфікації керівного складу НУОЗ України імені П. Л. Шупика щодо ефективного управління.

7. Удосконалення системи забезпечення якості вищої освіти.

8. Визначення системних ризиків для реалізації Стратегії розвитку НУОЗ України імені П. Л. Шупика та організація дій з управління цими ризиками.

Реагування на ризики та можливості.

9. Забезпечення зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами, щодо освітньої, науково-дослідницької та медичної діяльності університету.

10. Організація системного вивчення очікувань працівників: як загальних, так і індивідуальних, та дієва реакція на них.

11. Системна звітність керівників структурних підрозділів про виконання завдань програми.

12. Звітність першого проректора та проректорів за напрямами діяльності вченій раді НУОЗ України імені П. Л. Шупика не рідше одного разу рік.

13. Звітність ректора про виконання завдань програми та рівня досягнення запланованих індикаторів розвитку.

Основні завдання розвитку НУОЗ України імені П. Л. Шупика:

1. Розробка та впровадження нових прогресивних освітніх технологій в безперервній медичній освіті, що забезпечують формування особистості лікаря, мотивацію до постійного оновлення знань, формування нових та удосконалення набутих практичних навичок, впровадження протоколів та клінічних настанов, що базуються на засадах доказової медицини. Наближення клінічної парадигми лікаря до сучасних світових тенденцій лікувально-діагностичного процесу з урахуванням інтеграції медичного простору України в загальноєвропейський.

2. Впровадження процесного підходу у провадженні наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності та підготовці науково-педагогічних кадрів в докторанті і аспірантурі.

3. Розширення провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти на другому (магістерському) та третьому (освітньо-науковому) рівні шляхом ліцензування нових спеціальностей та збільшення ліцензованого обсягу підготовки магістрів та докторів філософії.

4. Співпраця із студентським самоврядуванням та радою молодих вчених з метою формування загальнолюдських, полікультурних, громадянських цінностей, соціально зрілої творчої особистості, громадянина України.

5. Створення та оновлення освітньо-наукових програм підготовки докторів філософії на третьому (освітньо-науковому) рівні в аспірантурі.

6. Впровадження систем автоматизованого управління навчанням та контролю знань, а також систем консультування користувачів в таких системах на базі платформ Moodle, Ilias, тощо.

7. Впровадження систем адаптаційного навчання та контролю знань.

8. Розвиток центру мовної освіти, забезпечення впровадження повноцінних програм вивчення іноземних мов на рівні B2 для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, лікарів(провізорів)-інтернів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів і науково-педагогічних працівників НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

9. Розробка та впровадження перспективного плану розвитку науково-організаційний центру підготовки здобувачів наукових ступенів з метою створення в НУОЗ України імені П. Л. Шупика власних потужностей для проведення експериментальних та клінічних лабораторних досліджень, що

будуть проводитись як складова фундаментальних та ініціативно-пошукових науково-дослідних робіт кафедр, дисертаційних досліджень докторантів та аспірантів.

10. Щорічне економічно обґрунтоване регулювання цін на освітні послуги з урахуванням їх собівартості, конкурентоспроможності НУОЗ України імені П. Л. Шупика та споживчих можливостей населення.

11. Впровадження системи електронного портфоліо лікаря (фармацевта).

12. Подальше вдосконалення процедур і технологій зовнішнього незалежного оцінювання якості освіти.

13. Переоснащення навчальної, науково-методичної та матеріально-технічної бази НУОЗ України імені П. Л. Шупика через цільове фінансування.

14. Створення моделі випускника магістратури, інтернатури, лікарської резидентури, аспірантури з переліком професійних компетенцій.

15. Розширення договірних відносин з установами НАН і НАМН України щодо спільного проведення наукових досліджень та підготовки докторів філософії на третьому освіто-науковому рівні.

16. Організація систематичного підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу в провідних українських і зарубіжних наукових, науково-освітніх та медичних центрах.

17. Розробка нових принципів багатовимірного оцінювання процесів досягнення поставлених завдань (відповідно до вимог ISO).

18. Підтримка розвитку системи громадського самоврядування, місцевого комітету галузевої професійної спілки медичних працівників, осередків професійних громадських об'єднань та асоціацій, що діють на базі НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

19. Сприяння розвитку самоврядної діяльності організації молодих вчених та самоврядування здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, лікарів (провізорів)-інтернів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів; постійного їх представництва у вченій раді НУОЗ України імені П. Л. Шупика, ректораті, вчених радах факультетів/навчально-наукових інститутів, їх участі у плануванні заходів, організації виконання, моніторингу та оцінці діяльності структурних підрозділів та НУОЗ України імені П. Л. Шупика в цілому.

20. Вивчення можливостей впровадження нових організаційних та фінансово-економічних моделей провадження наукової та науково-технічної діяльності (технопарків та інше).

21. Створення реєстру медичного обладнання, що використовується в НУОЗ України імені П. Л. Шупика для провадження наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності та перспективного плану оновлення та придбання сучасного обладнання.

22. Створення та ведення реєстру науково-дослідних робіт, що проводяться науково-педагогічними та науковими працівниками НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

23. Підвищення активності наукових та науково-педагогічних колективів

НУОЗ України імені П. Л. Шупика для участі у конкурсах на отримання фінансування науково-дослідних робіт за рахунок коштів державного бюджету та грантів.

24. Подальший розвиток інфраструктури для занять спортом оздоровлення, відпочинку та психологічного розвантаження викладачів та інших працівників НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

25. Створення умов для формування сучасного науково-педагогічного кадрового потенціалу, впровадження дієвої системи перепідготовки кадрів.

26. Створення гнучкої системи управління змістом та забезпечення якості освітнього процесу із урахуванням рівня задоволеності та побажань осіб, які навчаються, професійних співтовариств та роботодавців змістом та якістю викладання.

27. Удосконалення системи підготовки науково-педагогічних кадрів через аспірантуру при збільшеній до чотирьох років тривалості навчання, впровадженні освітньої компоненти та вечірньої форми підготовки аспірантів без відриву від виробництва.

28. Проведення необхідних підготовчих заходів для отримання НУОЗ України імені П. Л. Шупика статусу дослідницького університету.

29. Забезпечення нормативної співпраці з МОЗ України та територіальними органами охорони здоров'я, покращення стратегічного та оперативного планування і якості спільної лікувально-діагностичної діяльності з органами й закладами охорони здоров'я.

## **1. Освітня діяльність (П-11 Освітня діяльність)**

1.1. Орієнтація на підготовку фахівців, які потрібні в середньо- і довгостроковій перспективі, розвиток практико-орієнтованих навчальних технологій.

1.2. Розвиток академічної мобільності здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, лікарів (провізорів)-інтернів, клінічних ординаторів, аспірантів, докторантів, молодих фахівців і науково-педагогічних працівників.

1.3. Організація підготовки науково-педагогічних працівників в галузі використання новітніх освітніх технологій та педагогіки і психології вищої школи, в тому числі як другої вищої освіти.

1.4. Впровадження нових навчальних програм, таких як програми із бізнес адміністрування, курсів дистанційної освіти тощо.

1.5. Впровадження дистанційних та кластерних технологій навчання та оцінювання, електронних освітніх ресурсів, електронного документообігу в навчальному процесі, очно-заочного навчання на всіх рівнях освітнього процесу.

1.6. Реалізація освітньої компоненти у підготовці докторів філософії з медико-біологічних наукових спеціалізацій, ліцензованих в НУОЗ України імені П. Л. Шупика; започаткування співпраці з науковими установами МОЗ та НАМН України щодо надання освітніх послуг у підготовці докторів філософії цими установами.

1.7. Широке залучення практикуючих лікарів та провізорів до участі у науково-практичних конференціях і публікаціях, семінарах, дискусіях, робочих групах, круглих столах, веб-порталах, майстер-класах, що проводяться НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

1.8. Розширення спектру освітніх програм з орієнтацією на підготовку фахівців, що потрібні системі практичної охорони здоров'я та населенню, у тому числі постраждалим під час антитерористичної операції.

1.9. Обмін досвідом щодо створення та реалізації освітніх програм через міжнародне співробітництво із зарубіжними закладами, установами, організаціями та громадськими професійними об'єднаннями, в тому числі англійською мовою.

1.10. Створення та розвиток центру симуляційних методів навчання для підвищення якості результатів освіти; спеціальна підготовка персоналу з педагогічних методик роботи в центрі симуляційних методів навчання.

1.11. Покращання якості підготовки інтернів до складання інтегрованого ліцензійного іспиту «Крок-3» на основі індивідуалізації навчального процесу, розширення підготовки із застосуванням спеціальних комп'ютерних програм та банків тестів.

1.12. Розробка програм професійної підготовки науково-педагогічних працівників за інноваційними технологіями навчання, використання трансдисциплінарного підходу в процесі навчання і наукових дослідженнях.

1.13. Запровадження моніторингу якості викладання навчальних дисциплін та вдосконалення об'єктивних показників результативності, що характеризують діяльність науково-педагогічних працівників.

1.14. Забезпечення безперервного професійного розвитку фахівців.

1.15. Приведення навчальних планів та програм у відповідність до сучасних професійних кваліфікаційних вимог.

1.16. Підвищення ефективності управління самопідготовкою осіб, які навчаються у НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

1.17. Впровадження системи оцінки якості надання освітніх послуг керівникам закладів охорони здоров'я.

1.18. Оптимізація критеріїв рейтингового оцінювання кафедр, факультетів/навчально-наукових інститутів.

1.19. Постійне удосконалення системи забезпечення якості вищої освіти у НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

1.20. Застосування в освітньому процесі інноваційних методів навчання.

1.21. Співпраця з МОН України щодо внесення змін та доповнень до існуючої та розробка нової нормативної бази з питань освіти, у тому числі післядипломної, з урахуванням вимог сьогодення.

1.22. Реалізація НУОЗ України імені П. Л. Шупика наданої автономії.

1.23. Забезпечення публічності інформації про діяльність НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

**2. Науково-дослідницька та інноваційна діяльність (П-09 Інноваційна діяльність; П-12 Науково-дослідницька діяльність)**

2.1. Підтримка існуючих і формування нових наукових шкіл відповідно до створених наукових платформ, розробка механізму динамічного моніторингу наукових досліджень, їх впровадження в сучасну медичну практику.

2.2. Реалізація інноваційного науково-освітнього комплексу, в тому числі шляхом створення центру трансляційної медицини, а також інших варіантів мережевої взаємодії.

2.3. Підтримка й розвиток системи мотивації, моральних та матеріальних заохочень і стимулів науково-педагогічних та наукових працівників, аспірантів, докторантів, молодих вчених, які успішно виконують дисертаційні роботи, до поліпшення наукової діяльності.

2.4. Співпраця з науковими установами НАМН України та МОЗ України щодо надання освітніх послуг з підготовки докторів філософії, які зараховані до наукових установ, на третьому (освітньо - науковому) рівні вищої освіти в частині наукової складової освітньо-наукової програми.

2.5. Постійне вдосконалення і реалізація системи забезпечення підготовки і захисту дисертацій здобувачами наукових ступенів НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

2.6. Формування системи спільної діяльності відділу науки та кафедр щодо пошуку і реалізації грантів на наукові дослідження із зарубіжних джерел.

2.7. Забезпечення максимальної орієнтації інноваційної діяльності на потреби конкретних споживачів, запровадження системи моніторингу й оцінки ефективності впровадження прикладних розробок.

2.8. Підтримка і розвиток комплексних міжкафедральних наукових досліджень факультетів та навчально-наукових інститутів з найбільш перспективних напрямків сучасної біології і медицини.

2.9. Розширення робіт по залученню коштів бюджетів усіх рівнів, підприємств і приватних інвесторів на розвиток наукових досліджень.

2.10. Поширення досвіду з проведення клінічних випробувань лікарських засобів та проведення випробувань медичної техніки на усі клінічні кафедри університету.

2.11. Підвищення ролі і статусу науково-організаційного центру підготовки здобувачів наукових ступенів в інноваційній діяльності, покращання його оснащення сучасним науково-дослідним обладнанням.

2.12. Проведення спільних наукових досліджень із вітчизняними закладами вищої освіти, науковими установами та організаціями, підвищення частки конкурентоздатних науково-дослідних робіт.

2.13. Організація спільно з МОЗ, НАН і НАМН України, лікарськими професійними асоціаціями щорічних республіканських та міжнародних науково-практичних заходів із актуальних медико-біологічних проблем, участь у розробці рекомендацій цих публічних заходів для органів та закладів охорони здоров'я.

2.14. Подальша підтримка діяльності мережі спеціалізованих вчених рад із захисту дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора філософії та

доктора наук на базі НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

2.15. Збільшення числа високореєтингових наукових публікацій.

2.16. Зростання питомої ваги Збірника наукових праць співробітників НУОЗ України імені П. Л. Шупика, а також наукових і науково-практичних журналів, співзасновником яких є НУОЗ України імені П. Л. Шупика, що входять до міжнародних наукометричних баз, платформ (Google Scholar, Scopus, Web of Science), збільшення індексів цитувань науково-педагогічних працівників та НУОЗ України імені П. Л. Шупика в цілому.

2.17. Постійне оновлення матеріалів про наукову та науково-технічну діяльність на офіційному вебсайті НУОЗ України імені П. Л. Шупика та інформаційних панелях.

2.18. Комплектування фондів наукової бібліотеки вітчизняною та зарубіжною літературою, електронними базами даних.

2.19. Популяризація наукової продукції НУОЗ України імені П. Л. Шупика з метою її ефективного впровадження та трансферу технологій.

### **3. Міжнародне співробітництво (П-07 Управління зовнішніми зв'язками)**

3.1. Забезпечення реального входження до світового освітнього і наукового простору шляхом інтернаціоналізації, досягнення належного рівня відкритості й прозорості та інституціонального вдосконалення.

3.2. Проведення з іноземними закладами вищої освіти, науковими установами та організаціями спільних наукових досліджень.

3.3. Організація та проведення міжнародних конференцій, симпозіумів, конгресів та інших заходів.

3.4. Підтримка англomовних, україномовних видань та видань на мовах країн Європейського Союзу науково-педагогічних працівників, спрямована на їх включення до провідних міжнародних наукометричних баз (Scopus, Web of Science).

3.5. Формування та реалізація довгострокової політики у сфері мовної підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, аспірантів, докторантів, наукових і науково-педагогічних працівників.

3.6. Стимулювання використання іноземної мови під час проведення навчальних занять, у наукових публікаціях, презентаціях на міжнародних конференціях, симпозіумах тощо.

3.7. Створення концепції розвитку міжнародної діяльності НУОЗ України імені П. Л. Шупика. Формування інфраструктури взаємодії із закордонними освітніми та науковими організаціями, посольствами, громадськими представництвами та об'єднаннями іноземних випускників НУОЗ України імені П. Л. Шупика для активного просування освітніх послуг за кордоном.

3.8. Створення сервісної інфраструктури для надання послуг, пов'язаних з міжнародною діяльністю.

3.9. Створення умов для використання результатів міжнародних освітніх і дослідницьких проєктів структурними підрозділами НУОЗ України імені П. Л. Шупика.



3.10. Моніторинг міжнародного ринку науково-дослідних і освітніх послуг.

3.11. Збільшення кількості міжнародних здобувачів вищої освіти.

3.12. Сприяння міжнародній академічній мобільності наукових і науково-педагогічних працівників та осіб, які навчаються.

3.13. Збільшення кількості наукових і науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти, направлених на навчання або стажування до іноземних закладів вищої освіти, наукових установ, організацій.

3.14. Розвиток зв'язків з іншими країнами шляхом участі в реалізації грантових програм науково-освітніх проєктів.

3.15. Запровадження моніторингу та звітності за всіма міжнародними проєктами.

3.16. Утвердження авторитету НУОЗ України імені П. Л. Шупика на міжнародному ринку освітніх послуг, наукових досліджень і розробок.

3.17. Забезпечення планування та координації діяльності структурних підрозділів з розробки та виконання міжнародних угод, договорів і програм.

3.18. Підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних працівників шляхом стажування у провідних закладах вищої освіти та наукових установах за кордоном.

3.19. Залучення міжнародних експертів до процесів оцінки якості вищої освіти НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

#### **4. Лікувально-діагностична робота (П-13 Надання медичної допомоги)**

4.1. Реалізація на потужних клінічних базах корпоративної моделі університетської клініки, що об'єднує лікувально-діагностичний, освітній та науковий процеси і відповідає спільним інтересам НУОЗ України імені П. Л. Шупика і закладів охорони здоров'я.

4.2. Більш тісна співпраця клінічних кафедр із закладами охорони здоров'я в наданні лікувально-діагностичної, консультативної, організаційно-методичної, медико-профілактичної допомоги.

4.3. Розвиток сучасних освітньо-наукових центрів на базі клінік наукових установ МОЗ та НАМН України для залучення в освітній процес новітніх медичних технологій.

4.4. Впровадження телемедичних технологій в діяльність клінічних кафедр зі створенням віртуальної і комунікаційної інноваційної клініки для он-лайн консультування лікарів та пацієнтів у віддалених закладах охорони здоров'я.

4.5. Розвиток і впровадження спеціального програмного забезпечення, що компілюється з гаджетами, для забезпечення доступності медичної допомоги населенню, особливо в практиці сімейних лікарів.

4.6. Подальша підтримка заходів щодо проведення клінічних випробувань лікарських засобів науково-педагогічними працівниками на клінічних базах НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

4.7. Запровадження комплексу мотиваційних моральних і матеріальних

стимулів до покращання клінічної діяльності науково-педагогічних працівників на основі розробки та апробації ефективної системи моніторингу обсягу, складності, аналізу та оцінки різних видів лікувально-діагностичних процедур.

4.8. Забезпечення умов для роботи науково-педагогічних працівників НУОЗ України імені П. Л. Шупика – членів експертних груп МОЗ України, місцевих державних адміністрацій у створенні нових стандартів медичної допомоги та клінічних протоколів, проєктів з організації медичної допомоги, наданні експертних висновків, планування та оцінки діяльності за відповідною спеціальністю.

## **5. Кадрова політика та соціальний розвиток (П-04 Управління персоналом)**

5.1. Розвиток кадрового потенціалу на основі стратегічного планування потреби в кадрах, розробки і впровадження професійних стандартів працівників, збереження кращих традицій морально-психологічного клімату в колективі НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

5.2. Виховання і професійний розвиток наукової молоді на основі сучасного світогляду, патріотичних та гуманістичних компонент становлення фахівця, вимог біомедичної етики, активного супротиву корупційним проявам і плагіату.

5.3. Залучення до освітнього процесу провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, кращих досвідчених працівників практичної охорони здоров'я.

5.4. Створення системи академічної мобільності осіб, які навчаються у НУОЗ України імені П. Л. Шупика, та науково-педагогічних працівників, що сприятиме формуванню нових компетенцій та підвищенню рівня кваліфікації.

5.5. Удосконалення системи формування педагогічної і психологічної компетентності науково-педагогічних працівників, їх професійної адаптації та безперервного професійного розвитку.

5.6. Забезпечення умов для розвитку наукового кадрового потенціалу у НУОЗ України імені П. Л. Шупика, постійний моніторинг динаміки планування та виконання дисертаційних робіт, оперативне представлення працівників до присвоєння вчених звань доцента та професора.

5.7. Створення умов для зростання суспільної активності та формування патріотичної громадянської позиції осіб, які навчаються, підвищення ступеня їх участі у вирішенні завдань, що здійснюється у НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

5.8. Забезпечення стабільності і наступності у кадровій політиці, створення умов для можливого продовження науково-педагогічної діяльності у НУОЗ України імені П. Л. Шупика після виходу працівників на пенсію з керівних посад проректора, декана факультету/директора навчально-наукового інституту, завідувача кафедри.

5.9. Покращання системи оплати праці персоналу, систематичне зростання її рівня на основі вдосконалення комплексу мотиваційних стимулів до поліпшення діяльності кадрів, електронного он-лайн аналізу обсягів,

ефективності і якості працездатності та проведення внутрішнього рейтингу діяльності підрозділів та окремих працівників.

5.10. Проведення активної роботи по відродженню і розвитку кращих традицій, вихованню поваги до історії та видатних вчених НУОЗ України імені П. Л. Шупика. Збереження і розвиток умов для духовного благополуччя і здоров'я працівників і осіб, які навчаються.

5.11. Формування системи колегіальної відповідальності за результати діяльності, навчання працівників та осіб, які навчаються, стосовно їх прав до залучення в управлінні НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

5.12. Підвищення впливу колегіальних органів на діяльність НУОЗ України імені П. Л. Шупика та рівень прозорості роботи і прийняття рішень.

5.13. Залучення до внутрішнього управління максимальної кількості працівників та осіб, які навчаються.

## **6. Фінансово-економічна та господарська діяльність (П-02 Фінансовий менеджмент; П-05 Управління інфраструктурою та середовищем процесів; П-10 Управління закупівлями)**

6.1. Створення стійкого фінансово-економічного середовища та інфраструктури фінансової системи НУОЗ України імені П. Л. Шупика, формування програми постійного моніторингу її фінансово-економічної діяльності.

6.2. Розширення та диверсифікація джерел фінансування, забезпечення фінансової стабільності НУОЗ України імені П. Л. Шупика за рахунок оптимізації фінансової діяльності, збільшення доходів від позабюджетних існуючих і нових освітніх послуг.

6.3. Підвищення інвестиційної привабливості НУОЗ України імені П. Л. Шупика та залучення інноваційних проєктів, участі в міжнародних цільових програмах, збільшення обсягів грантових і науково-дослідних робіт за спецфондом, стимулювання проведення клінічних досліджень, залучення спонсорських коштів на конкретні проєкти розвитку.

6.4. Удосконалення внутрішньої нормативної бази фінансово-економічної діяльності, механізму формування бюджету НУОЗ України імені П. Л. Шупика, розподілу і контролю фінансових зобов'язань, системи оплати праці працюючих.

6.5. Впровадження сучасних інформаційних технологій для забезпечення основних бізнес-процесів, інформатизація методів управління фінансовими ресурсами на основі відкритості показників фінансово-економічної діяльності.

6.6. Оптимізація фінансових витрат шляхом впровадження енергозберігаючих технологій, централізації низки служб і сервісів НУОЗ України імені П. Л. Шупика, поступового переходу на аутсорсинг непрофільних функцій, більш ефективного використання наявної матеріально-технічної бази та основних фондів, зменшення частки адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності кадрів.

6.7. Розвиток матеріально-технічної бази й інфраструктури НУОЗ

України імені П. Л. Шупика та продовження оснащення освітньої, медичної та наукової діяльності сучасними технологіями відповідно залучених коштів спецфонду.

6.8. Виконання комплексу ремонтно-будівельних робіт щодо підтримки в гідному становищі будівель і приміщень структурних підрозділів і території НУОЗ України імені П. Л. Шупика, забезпечення умов для комфортного побуту осіб, які навчаються.

## **7. Управління й інформаційне забезпечення діяльності (П-08 Оперативне управління)**

7.1. Розвиток принципів внутрішньоінституціональної демократії, соціальної справедливості, забезпечення постійного конструктивного діалогу з особами, які навчаються, та працівниками НУОЗ України імені П. Л. Шупика з основних питань.

7.2. Подальший розвиток системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001 та Європейської моделі досконалості (EFQM). Впровадження постійно діючої системи, що відстежує рівень бюрократизації всіх процесів та вжиття заходів щодо зниження числа формальних процедур.

7.3. Модернізація системи управління НУОЗ України імені П. Л. Шупика, яка оперативно та адекватно враховуватиме запити держави і суспільства, конкуренцію на ринку освітніх послуг, сприятиме підвищенню ділової активності та фінансової стабільності. Розвиток автоматизованої системи управління закладом та основними процесами у НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

7.4. Оптимізація системи програмно-цільового планування діяльності та організаційної структури НУОЗ України імені П. Л. Шупика зі створенням єдиної ієрархічно-демократичної системи, що забезпечує прозорість прийняття рішень, моніторинг їх виконання та оцінку результативності: від ректора до науково-педагогічного працівника і особи, яка навчається.

7.5. Використання інструменту постійно діючих експертних семінарів внутрішніх аудиторів та фахівців-експертів для пошуку оптимальних шляхів управління і розвитку НУОЗ України імені П. Л. Шупика та оперативної корекції виникаючих невідповідностей.

7.6. Реконструкція внутрішньої інформаційної інфраструктури НУОЗ України імені П. Л. Шупика та створення єдиного інформаційного простору на основі модернізації й інтеграції інформаційного забезпечення управлінських, освітньо-наукових та фінансово-економічних процесів, впровадження електронного документообігу, з можливістю мережевого взаємодоступу до ресурсів та переходом в перспективі на хмарні технології.

7.7. Створення у НУОЗ України імені П. Л. Шупика інформаційно-аналітичного відділу із забезпечення виконання функцій оперативного обліку й аналізу діяльності окремих працівників та структурних підрозділів та з метою зменшення обсягів і усунення дублювання потоків паперового документообігу.

7.8. Реорганізація бібліотечної роботи, запровадження електронної

каталогізації бібліотечних ресурсів, розвиток університетського репозитарію та його інтеграція із зовнішніми мережевими бібліотечними ресурсами, досягнення рівня якості бібліотечного обслуговування, що забезпечує стратегічні завдання розвитку НУОЗ України імені П. Л. Шупика в галузі освіти і науки.

7.9. Підвищення рівня самостійності кафедр та інших підрозділів університету і посилення взаємно узгодженої відповідальності ректорату і підрозділів за ефективність їх діяльності.

7.10. Впровадження системи електронного документообігу.

7.11. Створення системи управління інформаційною безпекою, орієнтованої на визначення усіх суттєвих ризиків для неї і запобігання цим ризикам.

7.12. Впровадження системи структуризації знань (онтологічні моделі).

7.13. Широке впровадження адаптивного навчання та адаптивного контролю знань.

7.14. Створення єдиного освітянського простору.

## **8. Загальний маркетинг (П-06 Загальний маркетинг)**

8.1. Проведення ефективного маркетингу щодо інноваційних проєктів і виробів на виставках, інтернет-порталах та вебсайтах, інших спеціалізованих майданчиках, у тому числі на офіційному вебсайті та на сторінках НУОЗ України імені П. Л. Шупика у соціальних мережах.

8.2. Створення й реалізація маркетингової стратегії, спрямованої на постійний моніторинг ринку освітніх, науково-дослідних та медичних послуг, а також оцінки задоволеності споживачів їх якістю, на розширення частки, зайнятої НУОЗ України імені П. Л. Шупика на українському і міжнародних ринках послуг, зміцнення і розвиток зв'язків з потенційними споживачами послуг.

8.3. Підвищення репутаційного рейтингу НУОЗ України імені П. Л. Шупика шляхом організації роботи зі споживачами, випускниками, експертним співтовариством, засобами масової інформації, соціальними мережами, формування єдиного стилю університетської атрибутики і його активного просування.

8.4. Розвиток офіційного вебсайту НУОЗ України імені П. Л. Шупика та виставкових заходів, підвищення ефективності роботи із громадськістю, розширення співпраці із засобами масової інформації щодо популяризації здобутків і сьогодення НУОЗ України імені П. Л. Шупика; створення і тиражування університетської атрибутики, підготовка друкованих видань про НУОЗ України імені П. Л. Шупика тощо.

8.5. Проведення цільових маркетингових досліджень ринку України, спрямованих на пошук партнерів для проведення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності.

## **9. Прикінцеві положення**

9.1. Програма затверджується вченою радою НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

9.2. Програма уточнюється на кожен календарний рік з урахуванням пропозицій, які вносяться ректоратом с подальшим затвердженням програми у новій редакції вченою радою НУОЗ України імені П. Л. Шупика.

9.3. З метою реалізації програми, на кожен рік складається оперативний план заходів з її виконання (заходи, цільові показники, відповідальні особи, терміни виконання, ресурси).

9.4. Відповідальні особи (ректор, проректори, керівники структурних підрозділів, декани факультетів/директори навчально-наукових інститутів, завідувачі кафедр), які звітують за напрямками діяльності та за діяльність підпорядкованих структурних підрозділів, будують свої звіти з зазначенням виконання пунктів програми.

9.5. Відповідальність за виконання програми розвитку несе ректор НУОЗ України імені П. Л. Шупика.