



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАКАЗ

28.02.2025

Харків

№ 48

Про затвердження нової редакції Стратегії розвитку Харківського національного медичного університету на 2025-2029 р.

Відповідно до Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту», Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, Статуту Харківського національного медичного університету, Положення про Вчену раду Харківського національного медичного університету, затвердженого наказом ХНМУ від 01.11.2019 № 440, з метою визначення стратегічної мети, основних принципів, напрямів, цілей і завдань діяльності і розвитку Харківського національного медичного університету на період до 2030 року, а також для введення в дію рішення Вченої ради університету від 27.02.2025р. (протокол № 4)

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Стратегію розвитку Харківського національного медичного університету на 2025-2029 роки (нова редакція), що додається.

2. Проректорам, заступникам ректора, директорам Навчально-наукових інститутів та Медичного фахового коледжу, генеральному директору Філії «Університетська лікарня» ХНМУ, деканам факультетів, завідувачам кафедр, керівникам структурних підрозділів забезпечити реалізацію Стратегії розвитку Харківського національного медичного університету на 2025-2029 роки відповідно до напрямів діяльності.

3. Директору Центру Медіакомунікацій Захаревич В.М. довести наказ до відома співробітників університету шляхом розміщення його та Стратегії розвитку Харківського національного медичного університету на 2025-2029 роки (нова редакція) на офіційному веб-сайті університету.

4. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Ректор\*



ОРИГІНАЛ  
ПІДПИСАНО

Валерій М'ЯСОЄДОВ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказ ХНМУ

28.02.2025 № 48

Протокол засідання

Вченої ради ХНМУ

від 27.02.2025 № 4

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

Харківського національного медичного університету

на 2025-2029 р.

(нова редакція)

Харків 2025

**ЗМІСТ**

	Загальні положення.....	3
	Вступ.....	4
1	Стратегічна мета та основні принципи діяльності і розвитку Університету.....	9
2	Основні результати діяльності Університету до 2025 року.....	12
3	Аналіз стану і перспектив розвитку Університету на період до 2029 року. SWOT-аналіз.....	14
4	Мета та пріоритети стратегії.....	18
5	Стратегічні цілі та очікувані результати.....	20
6	Операційний план.....	44

### **Загальні положення**

Стратегія розвитку Харківського національного медичного університету на 2025-2029 роки (далі – Стратегія) визначає ключову мету, основні принципи, напрями, цілі, завдання діяльності і розвитку Харківського національного медичного університету (далі – Університету).

Стратегію розроблено відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, Статуту Університету.

Стратегія базується на поєднанні традицій Харківської вищої медичної освіти, досвіду кращих вітчизняних та закордонних закладів вищої медичної освіти, інноваційних підходів до освітньої, наукової, практичної діяльності Університету.

Стратегія містить опис основних напрямів розвитку Університету до 2029 року й завдань, які потребують реалізації в цей період.

Оновлену редакцію Стратегії схвалено на засіданні Вченої ради університету «27» лютого 2025 року (протокол № 4).

## Вступ

Вища освіта кінця першої чверті ХХІ сторіччя характеризується динамічними змінами, глобалізацією та інтернаціоналізацією, запровадженням високих технологій, зокрема цифрових та технологій штучного інтелекту.

Глобалізація та освіта – це соціальні явища, які синергетично взаємодіють в епоху цифровізації і приводять до створення нової суспільної реальності. Сучасні заклади вищої освіти постали перед глобальними викликами, що спонукають до вдосконалення власної діяльності, підвищення якості освітніх послуг, впровадження ефективних інструментів реалізації університетами підприємницької функції в умовах поступового розширення їхньої фінансової автономії.

При цьому особливо важливу роль відіграє актуальність входження університетів у глобальне освітнє середовище, що забезпечить пришвидшення процесів адаптації національних систем вищої освіти до актуальних запитів світової економіки, суттєво сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності як самих закладів освіти на ринку освітніх послуг, так і їхніх випускників на світовому ринку праці, а інтелектуальних напрацювань вчених – на міжнародному ринку науково-технічної продукції. Вочевидь, що відкритий світовий та європейський освітні простори дають безмежні можливості для людини щодо реалізації її цілей, потреб, запитів. Кожна людина, визначаючи вектор особистого розвитку, орієнтується на кращі зразки й обирає для себе шлях їхнього втілення. У цьому сенсі європейський чи світовий освітні простори відкривають нові горизонти для професійної та творчої самореалізації.

Провідним трендом, визначальним у розвитку інтеграційних процесів на глобальному рівні, на сьогодні є інтернаціоналізація вищої освіти.

Наразі інтернаціоналізація стає одним з найголовніших пріоритетів діяльності закладів вищої освіти, що забезпечує їм належне місце на міжнародному ринку освітніх послуг.

Інтернаціоналізація вищої освіти – це процес системної інтеграції міжнародного компонента в освітню, науково-дослідницьку та громадську діяльність закладів вищої освіти.

Міжнародне співробітництво в усьому світі вважається зараз одним із головних показників визначення якості в сфері освіти, науки і, водночас, одним із головних інструментів її забезпечення і підвищення. Тому майже всі ЗВО в усіх країнах світу залучені до міжнародної діяльності і прагнуть

розширити її, демонструючи при цьому відмінності в розумінні її цінностей, цілей, завдань і засобів.

Вимогою часу є постійне оновлення професійних знань, безперервне, протягом усього життя, навчання лікаря.

Окрім того, враховуючи виклики в Україні через повномасштабну війну, необхідним є посилення адаптаційних механізмів освітнього процесу, розроблених відповідно до зміни потреб суспільства, що змінилося. Це включає не лише гнучкі форми навчання та дистанційні освітні технології, але й створення міжнародних партнерських програм для обміну здобувачами освіти, викладачами та науковцями. Важливим аспектом є забезпечення безперервного розвитку медичної освіти та науки через розширення грантових можливостей, співпраці з провідними європейськими та світовими університетами.

Післявоєнне відновлення освітнього та наукового процесу вимагає впровадження інноваційних механізмів підтримки здобувачів та викладачів, зокрема програм фінансової допомоги для постраждалих від війни, розширення доступу до міжнародних академічних програм і створення гібридних форм навчання. Забезпечення ефективної інтеграції цифрових технологій і міжнародних онлайн-курсів є надзвичайно важливим для підтримки високої якості освіти в умовах обмежених ресурсів.

Єдиний світовий освітньо-науковий простір формується освітніми послугами закладів вищої освіти різних країн і є доступним для здобувачів освіти без обмеження національними кордонами.

Світовий освітній простір характеризується жорсткою конкуренцією, безбар'єрністю.

Інтенсифікація глобалізаційних процесів помітно вплинула на зростання конкуренції між закладами вищої освіти. Велика кількість закладів вищої освіти в Україні, скорочення чисельності абітурієнтів, відтік за кордон молодих і досвідчених викладачів, науковців, зростання можливостей отримати освіту за кордоном, підвищення вимог роботодавців до випускників закладів вищої освіти, приводять до необхідності адаптації українських вишів до нових вимог в освіті, до підвищення відповідальності ЗВО перед суспільством, націленості на досягнення успіху та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг не лише у межах національної, а й зарубіжної освіти.

Сьогодні вимогою часу є проривне покращення якості освітніх послуг та підготовки фахівців відповідно до сучасних і прогнозованих запитів ринку

праці, актуальною є міжнародна співпраця, інтенсифікація наукових досліджень, впровадження цифрових технологій в освітній процес.

Відповідна сучасним реаліям організація освітньої та наукової діяльності в закладах вищої освіти вимагає створення визначених механізмів просування освітнього та наукового продукту; розроблення оптимального співвідношення «ціна-якість» освітніх послуг та інтелектуального продукту.

Сучасні українські ЗВО в питаннях конкурентоспроможності використовують досвід провідних університетів світу, які вимушені, аби не втратити свої високі конкурентні позиції, не лише підтримувати власні досягнення й показники, а й працювати на випередження. Для університетів, які є світовими лідерами або прагнуть такими стати, вкрай важливою є орієнтація на інновації в усіх сферах діяльності, що надають їм вагомий й унікальний конкурентні переваги.

Серед пріоритетних напрямів радикальних перетворень в українському суспільстві важливу роль відіграє створення безбар'єрного суспільного середовища, яке дозволяє кожній людині максимально реалізовувати свій творчий потенціал і почуватися впевнено, захищено. Безбар'єрність передбачає рівні можливості та вільний доступ до всіх рівнів освіти, включаючи освіту впродовж життя, подолання гендерних стереотипів, а також здобуття іншої професії, підвищення кваліфікації та опанування додаткових компетентностей. Безбар'єрне середовище ефективно створює сприятливі умови життя, за яких кожна людина, незалежно від своєї статі, віку, фізичних можливостей чи стану здоров'я, не позбавляється головних можливостей для життя, розвитку, освіти, роботи і здатна почуватися щасливою.

Вирішення завдання створення безбар'єрного простору у закладах вищої освіти пов'язано зі:

- створенням доступної інфраструктури;
- підтримкою технологій для осіб з інвалідністю;
- розробленням та впровадженням освітніх програм, які відповідають потребам усіх здобувачів освіти, зокрема і тих, хто має специфічні освітні потреби;
- використанням інклюзивних методик викладання, що враховують різні методи навчання, різний темп засвоєння матеріалу та канали сприйняття інформації;
- зниженням фінансових бар'єрів через надання стипендій, пільг на навчання, кредитування тощо для здобувачів освіти із соціально незахищених категорій;

- розширенням доступу до онлайн-курсів та освітніх платформ, що дозволяють здобути освіту без необхідності фізично перебувати в навчальних закладах;
- створенням гнучких умов оплати та різноманітних програм фінансової підтримки для здобувачів освіти із різним економічним станом;
- забезпеченням для здобувачів освіти з різними здібностями і потребами можливості брати участь у всіх аспектах університетського життя, включаючи навчання, наукову діяльність, культурні та спортивні заходи.

Безбар'єрне освітнє середовище як актуальна педагогічна проблема вирішується в українському суспільстві у надзвичайно складний час суворих і доленосних випробувань. Процеси євроінтеграції, побудови громадянського суспільства, в основу якого покладено демократичні цінності, випробовуються війною і стражданнями українців. Та вражаюча наполегливість, незворотність суспільних реформ доводить правильність обраного шляху і рішучість українського суспільства досягти поставленої мети.

Ще одним з найважливіших трендів розвитку світового освітнього процесу є застосування цифрових технологій. Наразі державна політика в Україні визначає цифровізацію та цифрову трансформацію як основні пріоритети розвитку освіти.

Доступність, простота використання, швидкість отримання результатів і пришвидшення процесів прийняття рішень роблять цифрові технології унікальним механізмом при моделюванні освітнього простору. Цифрові технології відіграють ключову роль у сучасній вищій освіті, трансформуючи традиційний академічний процес у більш динамічне, творче та індивідуально-орієнтоване середовище.

Створення цифрового університету може бути одним із оптимальних шляхів запровадження цифрових технологій на рівні окремого ЗВО. Реалізація концепції цифрового університету передбачає якісно нове інформаційне забезпечення усіх видів діяльності ЗВО, якісно новий моніторинг і контроль надання освітніх, наукових, науково-технічних послуг, підвищення якості освітньої, наукової та практичної діяльності університету, покращення координації діяльності всіх його структурних підрозділів, прозорість управлінських процесів та зростання продуктивності роботи колективу ЗВО.

Одним із напрямів, що активно розвивається в контексті цифрової трансформації світу й освіти, є використання штучного інтелекту.



Штучний інтелект дозволяє переосмислити традиційні методи навчання, розширити доступність освіти та індивідуалізувати процес навчання для кожного здобувача освіти. Персоналізовані освітні програми, інтелектуальний аналіз даних та використання новаторських технологій, зокрема віртуальної та розширеної реальності, дозволяють створити унікальні освітні середовища, які стимулюють інтерес до навчання та сприяють підвищенню його результативності.

Проте проблемним питанням є використання інструментів штучного інтелекту науково-педагогічними працівниками і здобувачами освіти всупереч принципам академічної доброчесності, що потребує додаткового регулювання.

Визначення подальших шляхів розвитку Університету передбачає системний, стратегічний підхід у контексті реальних прогнозованих можливостей і загроз, сильних і слабких сторін Університету.

Стратегія містить систему поглядів на процеси, що відбуваються в освіті і напрями, цілі і завдання Університету в контексті сучасних і прогнозованих до 2029 року викликів.

Положення Стратегії, які містять ключові цілі і завдання у подальшому конкретизуються в системі цільових короткострокових програм Університету.

## 1. Стратегічна мета, основні принципи діяльності і розвитку Університету

Харківський національний медичний Університет поєднує кращі традиції й інновації медичної освіти України та світу.

**Стратегічною метою** Університету є лідерство у вищій медичній освіті країни і рівноправна участь у міжнародній медичній освітній та науковій спільноті через запровадження інноваційних підходів в освіту, науку, практику.

Місією та візією Університету визначено на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізу тенденцій розвитку медичної освіти, науки та практики, розвитку системи охорони здоров'я України.

**Місія:** формування нового покоління конкурентоспроможних в країні і за кордоном фахівців у галузі охорони здоров'я, основним пріоритетом та мотивацією яких є збереження та примноження здоров'я громадян України; створення освітніх та наукових цінностей галузі охорони здоров'я; сприяння розвитку суспільства.

**Візія:** Університет міжнародного рівня, що є лідером вищої медичної освіти в країні, знаний науковими дослідженнями та інноваціями на світовому рівні, найвищою якістю підготовки професійних та наукових кадрів для охорони здоров'я відповідно до потреб вітчизняного та міжнародного ринку праці.

Для реалізації місії та візії Університет керується такими цінностями:

Людина/ особистість	Людина, її честь та гідність є однією з найважливіших суспільних цінностей і Університет будує свою діяльність, покладаючись на неї. Університет дбає про людину, формує повагу до особистості, почуття людської гідності, прагне створювати умови для розвитку та реалізації професійності, компетентності, творчості, відповідальності
Гуманізм	Університет підтримує гуманістичну позицію, визначаючи цінність людини, дотримуючись та культивує почуття людяності, сприяючи розвитку особистості та суспільства, пропагує повагу та підтримку, визнає та захищає права, свободи людини, створює атмосферу

	доброчинності та співпраці між керівництвом, викладачами, здобувачами освіти, практиками та громадянами своїй діяльності
Професійність	Діяльність Університету ґрунтується на професійності співробітників на всіх рівнях, формуванні команди фахівців різного профілю для реалізації місії Університету та його стратегічних завдань, підготовки кваліфікованих кадрів для вітчизняного та зарубіжного ринку праці, що матимуть прагнення до постійного професійного вдосконалення. Університет підтримує професіоналізм та інноваційність, створює умови для їхнього розвитку
Етика	У всіх сферах діяльності Університет поважає, підтримує та культивує дотримання норм суспільної етики та моралі. Підготовка майбутніх фахівців та професійна діяльність співробітників Університету ґрунтується на засадах медичної та корпоративної етики
Служіння суспільству	Здоров'я населення є однією з найбільших цінностей для людини та суспільства. Здійснюючи підготовку фахівців для сфери охорони здоров'я, Університет культивує та підтримує прагнення та практику служіння людям, суспільству, докладаючи всіх зусиль до його розвитку, формування здорової держави, підтримання здоров'я населення, взаємодії для суспільного успіху, культивуючи (популяризуючи) соціальну відповідальність та прагнення допомагати людям
Якість	Університет прагне до забезпечення та постійного вдосконалення якості всіх складових освітньої діяльності. В Університеті сформована та розвивається політика як на рівні викладачів, так і здобувачів освіти. Університет визнає якість однією з безумовних цінностей професійної діяльності
Лідерство	Університет є одним з лідерів в підготовці кваліфікованих кадрів для охорони здоров'я нашої держави та зарубіжжя, прагне до постійного

	вдосконалення та розвитку в освіті, науці та практиці, підтримуючи інновації та креативність. Формує умови для розвитку лідерських якостей, ініціативи та відповідальності, підтримує раціональне прагнення до змін серед здобувачів та співробітників
Доброчесність	Університет визнає доброчесність обов'язковою умовою для досягнення успіху, здійснення освітньої та наукової діяльності, підготовки кваліфікованих кадрів для системи охорони здоров'я, розвитку медичної науки, професійного та особистого становлення співробітників та здобувачів освіти. Університет сприяє академічній доброчесності на всіх рівнях та в усіх сферах своєї діяльності та професійного життя, не допускає її порушення
Рівність та різноманітність	Університет приймає різноманітність за різними ознаками (раса, національність, релігія, мова, гендер, культура та традиції, матеріальний добробут, психосоціальні особливості тощо) та створює рівні умови для всіх та кожного, забезпечує інклюзію, поважає свободу кожного, розуміючи її межі, підтримує об'єднання, співпрацю задля допомоги людям та розвитку суспільства
Повага до традицій	Університет має значну та успішну історію свого розвитку як освітнього закладу та осередку становлення харківської наукової медичної школи, що зробила вагомий внесок у розвиток вітчизняної та світової медичної науки. У своїй діяльності та прагненнях покладемося на історію та традиції як нашого Університету, так і світової медичної науки та освіти. Прагнучи до новацій, поважаємо досвід та здобутки попередників

Університет буде своє майбутнє з урахуванням сучасних реалій в Україні та світі: наслідків пандемії Covid-19, повномасштабної агресії РФ проти України, прифронтової локації і демографічних та міграційних процесів та інших глобальних, регіональних викликів, появи нових

технологій у виробництві, освіті й інших сферах суспільного життя, формування інформаційного суспільства.

## **2. Основні результати діяльності і розвитку Університету до 2025 року**

Пандемія Covid-19, повномасштабне вторгнення рф в Україну призвели до негативних наслідків і тенденцій у всіх сферах життєдіяльності України, зокрема у вищій медичній освіті, науці. Негативні наслідки вплинули на ключові показники діяльності Університету. Кількість здобувачів освіти в цілому зменшилася з 8635 осіб, зокрема іноземних – 4302, у 2019 році, до 3631 здобувача освіти (зокрема – 198 іноземних) станом на 01.01.2025 року.

Кількість науково-педагогічних працівників скоротилася з 972 у 2019 році до 894 осіб станом на 01.01.2025р.

З лютого 2022 року зазнала пошкоджень інфраструктура Університету:

- вікна – 756 од.
- двері – 109 од.
- алюмінієві вітражі – 256 кв.м.
- покрівлі – 3482 кв.м.
- фасади будівель – 387 кв.м.

Загальна площа руйнувань склала 1429 кв.м., сума збитків – 27,1 млн. грн.

Не дивлячись на це, з лютого 2022 року по теперішній час Університет проводить свою діяльність у місті Харкові.

На даний час стан і діяльність характеризується такими показниками:

- в Університеті навчаються 3621 здобувач освіти за 16 освітньо-професійними програмами рівнів «бакалавр» та «магістр», а також за 4 освітньо-науковими програмами «доктор філософії».

- кількість науково-педагогічних працівників становить 894 особи, з яких понад 760 осіб мають наукові ступені, а 539 осіб — вчені звання.

- в Університеті навчаються 81 аспірант та 2 докторанти.

- у ХНМУ функціонують 6 постійно діючих спеціалізованих рад за 16 спеціальностями.

- у 2024 році в разових спеціалізованих вчених радах було захищено 40 дисертацій на здобуття ступеня «доктор філософії».

- Університет має 48 угод з міжнародними партнерами.

У складі Університету – філія «Університетська лікарня ХНМУ» зі стаціонарними відділеннями на 270 ліжок (відділ інфекційного контролю, кабінет обліку та медичної статистики, централізована стерилізаційна, відділення екстреної медичної допомоги, відділення хірургії та комбінованих

методів лікування онкологічних захворювань, операційно-анестезіологічне відділення із ліжками інтенсивної терапії, відділення соматичної патології, відділення медичної реабілітації, ортопедично-травматологічне відділення; неврологічне відділення; відділення соматичної та професійної патології; ендокринологічне відділення (метаболічних розладів) з ліжками діабетичної стопи; консультативно-діагностична поліклініка з кабінетами фахівців та клініко-діагностичною лабораторією, відділення променевої діагностики), спеціалізованими центрами (центр ментального (психічного) здоров'я, Університетський стоматологічний центр).

За Програмою медичних гарантій Університетська лікарня законтрактувалася на 14 пакетів НСЗУ на 2025 рік.

Структура університету на 01.01.2025 р. включає:

- 5 факультетів: I медичний, II медичний, III медичний, IV медичний факультет і стоматологічний факультет;
- 85 кафедр;
- 3 навчально-наукові інститути: Навчально-науковий інститут якості освіти, Навчально-науковий інститут післядипломної освіти, Навчально-науковий інститут з підготовки іноземних громадян;
- Наукову бібліотеку ХНМУ;
- Медичний фаховий коледж ХНМУ;
- 3 наукові інститути: НДІ гігієни праці та професійних захворювань ХНМУ, НДІ експериментальної та клінічної медицини; Український інститут мітохондріальної та епігеномної медицини;
- філію «Університетська лікарня ХНМУ»;
- Науково-практичний центр доклінічних та клінічних досліджень ХНМУ;
- Навчально-тренувальний центр тактичної медицини;
- Центр гендерної освіти ХНМУ;
- Центр медичного краєзнавства імені професора В.Д. Отамановського;
- Центр медіакомунікацій;
- Центр паліативної медицини;
- Центр тривимірних технологій;
- Центр дистанційного навчання;
- Симуляційний центр;
- віварій.

Наразі Університет ефективно реалізує багаторічний досвід додипломної та післядипломної освіти. В активі Університету значний

навчально-методичний, науково-дослідний і кадровий потенціал, 220-річні традиції підготовки медичних кадрів.

### **3. Аналіз стану і перспектив розвитку Університету на період до 2029 року. SWOT-аналіз**

Напрацюванню загальних пріоритетів Стратегії передувало проведення SWOT-аналізу (аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення), визначення внутрішніх сильних (strengths) і слабких (weaknesses) сторін діяльності, зовнішніх можливостей (opportunities) і загроз (threats).

#### **Результати SWOT-аналізу**

##### **Зовнішнє середовище**

##### *Негативний вплив - Загрози (threats)*

- війна в Україні і пов'язана з нею безпекова нестабільність у Харківському регіоні є суттєвою загрозою провадженню діяльності Університетом;
- економічні ризики – економічна нестабільність в країні та зменшення фінансування вищої освіти;
- значне скорочення кількості випускників шкіл, зниження зацікавленості у медичних спеціальностях через високе навантаження та складність професії;
- посилення конкуренції з боку інших медичних університетів України, університетів ЄС та Північної Америки щодо залучення здобувачів освіти й креативних викладачів;
- посилення міграції за кордон кваліфікованих фахівців та молодих науковців;
- кіберзагрози та ризики витоку персональних даних;
- розвиток технологій штучного інтелекту, що потребує чіткого дотримання правових та етичних норм, принципів академічної доброчесності, удосконалення механізмів захисту інтелектуальної власності Університету.

### *Позитивний вплив - Можливості (Opportunities)*

- висока репутація та відоме ім'я («бренд ХНМУ») в Україні та за кордоном, зокрема завдяки міжнародній акредитації освітніх програм;
- позиція університету в рейтингах як чинник вагомості;
- розширення можливостей міжнародних партнерств: залучення нових партнерів з країн ЄС, Азії та Америки для співпраці в освітній та науковій сферах;
- зростання можливостей фінансування досліджень через Національний фонд досліджень України, міжнародні гранти, науково-технічні програми ЄС, зокрема, можливість отримання міжнародного фінансування для наукових досліджень у сфері медицини, зокрема в межах програм Erasmus+, Horizon Europe та інших;
- розширення грантової підтримки – збільшення доступності міжнародних грантів, фінансування від партнерів та донорів може сприяти розвитку нових проєктів та отриманню додаткового фінансування для розвитку Університету;
- впровадження нових технологій в освіту – розвиток дистанційних технологій дозволяє розширити міжнародну діяльність і залучити здобувачів освіти з різних країн, які не можуть приїхати до України ;
- посилення академічної мобільності – зростаючий попит на програми обміну (навіть в умовах війни) дозволяє залучити іноземних викладачів, розширити співпрацю з іншими університетами та міжнародними організаціями.

### *Внутрішнє середовище*

#### *Позитивний вплив - Сильні сторони (Strengths)*

- наявність відомих науково-педагогічних шкіл і висока кваліфікація викладацького складу ХНМУ: досвідчені викладачі, багато з яких мають міжнародні публікації та стажування, що приваблює міжнародних партнерів та іноземних здобувачів освіти;
- досвід організації освітнього процесу з використанням дистанційних технологій навчання;
- використання освітніх платформ (Moodle, Microsoft Teams Google Workspace, DSpaceRepository);



- англомовний освітній процес – наявність програм англійською дозволяє залучати іноземних здобувачів освіти та з 01.09.2024 р. – вітчизняних;
- досвід міжнародної співпраці: багаторічний досвід роботи з міжнародними партнерами, налагодження міжнародної мобільності для іноземних та вітчизняних здобувачів освіти під час війни, участь у наукових дослідженнях з міжнародною участю, залучення до викладання міжнародних фахівців;
- якісна підготовка в аспірантурі та докторантурі;
- доступ до міжнародних грантових програм: відкрите вікно можливостей для посилення участі у міжнародних проєктах та отримання додаткового фінансування для розвитку Університету;
- актуальність тематики наукових досліджень;
- наявність плану модернізації матеріально-технічної бази наукових досліджень.

#### *Негативний вплив - Слабкі сторони (Weaknesses)*

- втрата контингенту здобувачів освіти через безпекові умови;
- втрата досвідчених науково-педагогічних кадрів, зокрема з вільним володінням іноземними мовами, та інших співробітників університету;
- поступове збільшення середнього віку наукових кадрів і викладацького складу університету, що не компенсується підготовкою аспірантів;
- традиційність у підходах до наукової та викладацької діяльності;
- обмеженість ресурсів для інновацій – недостатнє фінансування та брак ресурсів можуть обмежувати можливості для нових міжнародних проєктів та інноваційних підходів у навчанні;
- мовні бар'єри: не всі співробітники та вітчизняні здобувачі освіти ХНМУ володіють англійською на достатньому рівні для ефективного провадження освітньої та наукової діяльності;
- бюрократичні перешкоди: процеси впровадження інноваційних проєктів у сфері освіти, науки й практики, зокрема затвердження нових міжнародних проєктів та участь у міжнародних програмах, ускладнені внутрішніми процедурними аспектами та дискomунікацією підрозділів;
- невелика кількість наукових дослідницьких грантів і відсутність системної роботи з фіндрайзингу;
- відсутність сталої мотивації у викладачів щодо участі у конкурсах на фінансування наукових проєктів;

- недосконалість механізму прогнозування перспективної наукової тематики;
- інерційність у зміні напрямів наукових досліджень;
- недостатній рівень матеріально-технічної бази фундаментальних досліджень;
- відсутність ефективних механізмів реалізації циклу «наука – впровадження – практика»;
- відсутність системи комерціалізації наукових результатів та технологій;
- недосконалість системи матеріального стимулювання для досягнення високих результатів у діяльності науково-педагогічних та наукових співробітників;
- недостатність зв'язків в академічній сфері за кордоном;
- низький рівень сприйняття співробітниками впровадження цифрових технологій у робочий процес через звичку послуговуватися традиційними методами роботи;
- висока вартість модернізації обладнання та ліцензованого програмного забезпечення;
- недостатня інтеграція цифрових систем між структурними підрозділами університету;
- відсутність єдиної централізованої цифрової екосистеми;
- обмежена ІТ-інфраструктура та застаріле обладнання;
- обтяженість науково-педагогічних працівників не основними видами роботи;
- слабкий розвиток електронного освітнього середовища;
- недостатня практична підготовка здобувачів;
- нерозвиненість неформальної та інформальної освіти;
- недостатній досвід участі в міжнародних проєктах великої частини науково-педагогічних і наукових працівників;
- обмеженість безпечних середовищ, баз навчання тощо.

Глобальні проблеми громадського здоров'я, зокрема пандемія Covid-19, наслідки війни з РФ, зокрема безпрецедентні загрози для ментального здоров'я українців, суттєво змінили умови життя суспільства, вплинули на економічні та соціальні процеси, не оминаючи сферу освіти і ставлячи нові виклики перед медициною та системою охорони здоров'я.

Реформування системи освіти у найближчі роки приводитиме до оптимізації її мережі й скорочення кількості закладів вищої освіти, зокрема за рахунок реорганізації профільних університетів.

Серед озвучених МОН України критеріїв для ЗВО, що підлягатимуть реорганізації, – мінімальна кількість здобувачів освіти, яка наразі озвучується як 5000 осіб.

Задекларовані МОН зміни у підготовці школярів і віднесення профільних для медичних ЗВО дисциплін – біології, хімії, фізики до необов'язкових – скорочуватиме кількість потенційних абітурієнтів.

Проведений SWOT-аналіз дає уявлення про негативні й позитивні чинники впливу зовнішнього й внутрішнього середовища.

Діяльність Університету на період 2025-2029 роки має вибудовуватися як багатопланова, орієнтована на досягнення стратегічних цілей в умовах досягнення економічної самостійності та жорстокої конкуренції на ринку освітніх і наукових послуг, у наданні медичних послуг населенню.

#### **4. Мета та принципи реалізації Стратегії**

Метою Стратегії є досягнення високого рівня конкурентоспроможності та інноваційності Університету через інтеграцію сучасних освітніх, наукових і медичних практик, створення сприятливого середовища для розвитку здобувачів освіти, науковців та медичних спеціалістів, а також забезпечення сталого розвитку Університету в умовах глобальних викликів і змін на ринку праці.

Реалізація Стратегії ґрунтується на таких принципах:

- академічна свобода – забезпечення вільного обміну знаннями, науковими дослідженнями та ідеями;
- якість освіти – орієнтація на високі стандарти навчання, викладання та наукової діяльності;
- доступність освіти – рівні можливості для всіх здобувачів освіти незалежно від соціального чи економічного статусу;
- науковість та інноваційність – впровадження новітніх технологій, технологій навчання та досліджень;
- глобальна інтеграція – співпраця з міжнародними партнерами, участь у світових науково-освітніх процесах;
- соціальна відповідальність – сприяння розвитку суспільства, реалізація проєктів соціального значення;
- етика та доброчесність – дотримання принципів академічної доброчесності, прозорості та справедливості;

- студентоцентроване навчання – пріоритетний розвиток особистісних якостей здобувача освіти, підтримка його ініціатив та самореалізації;
- партнерство та взаємодія – співпраця з бізнесом, державними установами та громадськими організаціями;
- сталий розвиток – дотримання екологічних стандартів, підтримка екологічних ініціатив;
- сприяння навчанню впродовж життя – забезпечення незалежно від віку, рівним і відкритим доступом до якісного навчання;
- гуманізація і гуманітаризація освіти – визнання людської особистості як найвищої цінності.

## 5. Стратегічні цілі та очікувані результати

Реалізація Стратегії передбачає досягнення стратегічних та оперативних цілей, виконання відповідних завдань.

### Стратегічна ціль 1: Відновлення контингенту здобувачів освіти, забезпечення гнучкої інноваційної системи освіти впродовж життя, студентоорієнтованість

Оперативні цілі	Завдання
<p><b>Оперативна ціль 1.1</b> Відновлення контингенту здобувачів освіти</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>1.1.1. Розроблення й реалізація програми профорієнтаційної роботи.</p> <p>1.1.2. Створення умов для переходу до аудиторного (змішаного та гібридного) навчання з урахуванням безпекових заходів).</p> <p>1.1.3. Зосередження зусиль на практичній підготовці здобувачів освіти.</p> <p>1.1.4. Збільшення кількості іноземних здобувачів освіти за рахунок маркетингової діяльності та адаптації англомовних програм.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.2</b> Забезпечення гнучкої інноваційної системи освіти, студентоорієнтованість</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>1.2.1. Створення в структурі ННІ ЯО науково-методичного тренінгового центру розвитку медичної освіти (або STEMМ-освіти).</p> <p>1.2.2. Дослідження вимог ринку праці сьогодення та прогнозування їх у майбутньому.</p> <p>1.2.3. Проектування моделей випускників на наступні 10 років.</p> <p>1.2.4. Узагальнення та популяризація кращих освітніх практик ХНМУ.</p> <p>1.2.5. Розроблення інноваційної моделі освітнього процесу відповідно до безпекових умов.</p> <p>1.2.6. Впровадження моделі управління освітнім процесом на засадах ризик-менеджменту.</p> <p>1.2.7. Гармонізація змісту освітніх програм Університету з кращими світовими практиками.</p> <p>1.2.8. Створення варіативного набору освітніх програм для забезпечення кадрових потреб</p>

<p>післявоєнної України, зокрема англомовних.</p> <p>1.2.9. Підготовка фахівців за новими напрямками.</p> <p>1.2.10. Відкриття освітніх програм короткого циклу та сертифікатних.</p> <p>1.2.11. Запровадження програм подвійних дипломів із закордонними університетами.</p> <p>1.2.12. Підвищення рівня доступності освіти для різних категорій населення (переміщені особи, люди з особливими освітніми потребами, ветерани тощо).</p> <p>1.2.13. Редизайн освітніх програм та навчальних дисциплін на засадах прецизійної медицини та доказової освіти.</p> <p>1.2.14. Інтеграція доказової медицини в освітні програми, зокрема використання клінічних протоколів, затверджених МОЗ України, а також міжнародних експертних груп.</p> <p>1.2.15. Створення системи формування наукової компетентності здобувачів на засадах науково-орієнтованого навчання.</p> <p>1.2.16. Удосконалення технології поглибленої підготовки здобувачів освіти.</p> <p>1.2.17. Підвищення якості навчання і викладання, опанування практичних навичок через використання інноваційних методів та технологій, запровадження індивідуальних освітніх траєкторій для здобувача з наданням психологічної підтримки та програм для здобувачів освіти з особливими потребами</p> <p>1.2.18. Розширення застосування в освітньому процесі цифрових інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту.</p> <p>1.2.19. Забезпечення доступу здобувачів освіти до реальних клінічних випадків через впровадження електронних медичних записів в освітній процес.</p> <p>1.2.20. Впровадження мультидисциплінарного підходу (МДТ-конференції) в процес навчання.</p> <p>1.2.21. Збільшення годин практичної підготовки та досягнення ефективності оцінювання</p>
--

	<p>сформованості практичних навичок.</p> <p>1.2.22. Підготовка національних підручників, зокрема електронних.</p> <p>1.2.23. Удосконалення організації самостійної роботи здобувачів освіти з акцентом на відпрацювання практичних навичок.</p> <p>1.2.24. Мотивування здобувачів освіти до навчання впродовж життя особистим прикладом викладачів та через програми менторства.</p> <p>1.2.25. Впровадження в освітній процес Університету технологій адаптивного навчання.</p> <p>1.2.26. Забезпечення ефективної комунікації «викладач-здобувач».</p> <p>1.2.27. Забезпечення опанування здобувачами та викладачами Hard&amp;Soft Skills.</p> <p>1.2.28. Удосконалення процедури контрольних заходів в Університеті.</p> <p>1.2.29. Напрацювання ефективної методики складання ЄДКІ та міжнародних іспитів здобувачами Університету.</p> <p>1.2.30. Забезпечення SMM-підтримки освітнього процесу.</p> <p>1.2.31. Створення віртуальної клініки Університету.</p> <p>1.2.32. Забезпечення доступу до цифрових освітньо-науково-медичних платформ.</p> <p>1.2.33. Забезпечення якості електронних курсів, їхній вихід на глобальні електронні освітні платформи.</p> <p>1.2.34. Розширення використання відкритих освітніх ресурсів в освітньому процесі.</p> <p>1.2.35. Проведення очного навчання та/або практики в безпечніших районах Харківської області, інших регіонах та за кордоном.</p> <p>1.2.36. Опрацювання питання щодо можливості відкриття факультету військової медицини.</p> <p>1.2.37. Відкриття кампусу Університету в одному з більш безпечних регіонів України.</p> <p>1.2.38. Відкриття філій Університету за кордоном.</p> <p>1.2.39. Проведення заходів зі створення</p>
--	---

	<p>медичного освітнього консорціуму в Харківській області (із ЗВО, НДІ, НАМН та НАН). Опрацювання нової моделі ступеневої медичної освіти.</p> <p>1.2.40. Ініціювання створення у Харкові хабу симуляційної медицини.</p> <p>1.2.41. Розширення співпраці з вітчизняними та закордонними експертами в галузі медицини, медичної та електронної освіти.</p> <p>1.2.42. Залучення фахівців практичної медицини до освітнього процесу в Університеті.</p> <p>1.2.43. Запровадження системних відкритих лекцій, практичних занять, вебінарів, майстер класів тощо з актуальних проблем медицини провідними фахівцями галузі Університету та зарубіжних партнерів.</p> <p>1.2.44. Ретельне відстеження професійних траєкторій випускників та підтримка їхнього професійного розвитку.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.3</b>          Всебічний розвиток потенціалу здобувачів освіти</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>1.3.1. Надання здобувачам можливості отримувати додаткову освіту, подвійні спеціалізації, зокрема, бізнес-освіту впродовж навчання в Університеті.</p> <p>1.3.2. Підтримка активної громадянської позиції здобувачів освіти, їхнього прагнення до участі в студентських та професійних об'єднаннях, органах студентського самоврядування тощо.</p> <p>1.3.3. Покращення м'яких навичок у здобувачів, зокрема тайм-менеджменту, цифрових, комунікаційних, іншомовних компетентностей, а також навичок здоров'язбереження.</p> <p>1.3.4. Стимулювання підприємницької діяльності здобувачів освіти, зокрема створення стартапів.</p> <p>1.3.5. Надання здобувачам освіти можливості поєднувати навчання з науковою та практичною діяльністю.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.4</b></p>	<p><b>Завдання:</b></p>



<p>Забезпечення подальшого розвитку студентського самоврядування</p>	<p>1.4.1. Запровадження механізмів ефективної взаємодії студентського самоврядування з адміністрацією університету.</p> <p>1.4.2. Розвиток лідерських якостей здобувачів освіти шляхом проведення тренінгів і семінарів з напрацювання управлінських навичок.</p> <p>1.4.3. Розширення можливостей участі здобувачів освіти в управлінні університетом через впровадження механізмів електронного голосування та опитувань.</p> <p>1.4.4. Забезпечення прозорості та поширення інформації про діяльність студентського самоврядування через проведення регулярних зустрічей із представниками студентських організацій.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.5</b> Формування у здобувачів освіти громадянської свідомості, патріотизму та активної соціальної позиції через виховні, просвітницькі та громадські ініціативи</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>1.5.1. Реалізація національно-патріотичного виховання через організацію заходів вшанування героїв, лекції та дискусії з питань формування національної свідомості, а також впровадження патріотичних програм.</p> <p>1.5.2. Сприяння громадянській активності та соціальній відповідальності здобувачів освіти через участь у волонтерських ініціативах, суспільних проєктах; розвиток студентських ідей.</p> <p>1.5.3. Підвищення правової свідомості та демократичних цінностей через тренінги, правопросвітницькі заходи, дебати, симуляційні ігри та створення платформ для обговорення суспільно-політичних питань.</p> <p>1.5.4. Військово-патріотичне виховання та громадянська оборона через популяризацію військово-спортивної підготовки, навчання з тактичної медицини і цивільної оборони, а також співпрацю з ветеранськими та військовими організаціями.</p> <p>1.5.5. Формування відповідального ставлення до</p>

	<p>культури, мови та традицій України через культурно-просвітницькі заходи, підтримку студентських ініціатив і створення україномовного інформаційного простору в Університеті.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.6</b> Університет – дружнє і комфортне середовище</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>1.6.1. Створення рівних можливостей для всіх здобувачів освіти через забезпечення безперешкодного доступу до навчальних приміщень (пандуси, ліфти, спеціальні туалети) та надання спеціалізованих засобів навчання для студентів з обмеженими можливостями (сурдопереклад, слухові апарати тощо).</p> <p>1.6.2. Розроблення та впровадження інклюзивних освітніх програм, включаючи курси та тренінги з інклюзивної педагогіки, а також підготовка викладачів до застосування методів інклюзивного навчання.</p> <p>1.6.3. Підтримка працівників та здобувачів освіти з різними потребами через створення консультативних центрів та організацію психологічної і соціальної допомоги.</p> <p>1.6.4. Залучення працівників та здобувачів освіти до університетських заходів, зокрема культурних, спортивних та соціальних, забезпечуючи рівні можливості для участі в ініціативах та проєктах.</p> <p>1.6.5. Промоція інклюзивності та різноманітності через інформаційні кампанії і заходи, що підтримують рівні права, культурне та соціальне різноманіття.</p> <p>1.6.6. Підтримка працівників та здобувачів освіти у кризових ситуаціях через створення системи допомоги в екстрених випадках та надання підтримки при втраті рідних або інших трагічних подіях.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.7</b> Побудова сучасного</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>1.7.1. Розширення використання симуляційних</p>

<p>інституту післядипломної освіти відповідно до міжнародних стандартів</p>	<p>технологій у навчанні (манекени високого рівня, віртуальної –VR та доповненої реальності – AR).  1.7.2. Створення єдиної електронної платформи для обліку клінічних навичок лікарів-інтернів та моніторингу їхнього прогресу.  1.7.3. Залучення до освітнього процесу провідних фахівців окремих медичних галузей.  1.7.4. Впровадження міжнародних сертифікаційних програм для підвищення кваліфікації медичних працівників та розширення можливостей їхнього професійного зростання.</p>
<p><b>Оперативна ціль 1.8</b>  Створення «Навчально-наукового профілактичного об'єднання ХНМУ» шляхом об'єднання кафедр профілактичного та клінічного профілю для реалізації освітніх і наукових проєктів, виконання науково-практичних робіт медико-профілактичного та екологічного спрямування</p>	<p><b>Завдання:</b>  1.8.1. Розроблення та впровадження міжкафедральних освітніх програм для здобувачів освіти, аспірантів і молодих науковців.  1.8.2. Виконання практичних досліджень та розроблення рекомендацій щодо профілактики захворювань та екологічної безпеки.  1.8.3. Співпраця з медичними закладами та органами охорони здоров'я для запровадження профілактичних програм.  1.8.4. Участь у формуванні державної політики в сфері профілактичної медицини та охорони довкілля.  1.8.5. Організація просвітницьких заходів серед населення щодо профілактики захворювань.  1.8.6. Співпраця із засобами масової інформації для підвищення рівня медичної грамотності населення.</p>

**Очікуваними результатами досягнення Стратегічної цілі 1 є:**

- Збільшення кількості вітчизняних та іноземних здобувачів освіти в Університеті.
- Повернення до навчання осіб, які перервали освіту.
- Зниження рівня академічної міграції завдяки покращенню умов навчання.

- Індивідуалізація навчальних траєкторій відповідно до інтересів і здібностей здобувачів освіти.
- Гнучкість освітнього процесу: створення умов для переходу до аудиторного (змішаного та гібридного) навчання з урахуванням безпекових заходів підвищення мобільності та комфорту освітнього процесу.
- Підтримка безперервності освітнього процесу та досконалості навчання і викладання на рівні кращих світових практик в умовах нестабільності.
- Збільшення кількості практичних занять, що дозволить здобувачам освіти отримати реальний досвід роботи, підвищить їхню професійну підготовленість і конкурентоспроможність на ринку праці.
- Покращення комунікації та співпраці між студентським самоврядуванням та адміністрацією університету завдяки запровадженню ефективних механізмів взаємодії.
- Активізація здобувачів освіти в управлінських процесах Університету через розширення можливостей для активного залучення до прийняття рішень.
- Забезпечення медичної галузі кваліфікованими кадрами за рахунок підготовки фахівців за новими, зокрема, найбільш актуальними медичними напрямами під час війни.
- Впровадження методології проблемно-орієнтованого навчання (PBL) та інтерактивних клінічних кейсів, що дозволить значно покращити якість медичної освіти та підготовку фахівців. Очікувані результати від такого оновлення включають: підвищення рівня критичного мислення здобувачів освіти; збільшення їхнього практичного досвіду; покращення навичок самостійного навчання, навичок прийняття рішень; підвищення рівня мотивації та залученості здобувачів освіти; інтеграція теоретичних знань з практичними навичками; забезпечення безперервного вдосконалення навчальних програм; покращення підготовки до реальних клінічних умов; підвищення міждисциплінарної співпраці; підготовка до міжнародних стандартів медичної освіти.
- Запровадження проходження здобувачами освіти, зокрема й інтернами, міжнародного клінічного стажування для підвищення кваліфікації та професійного рівня сприятиме розвитку міжкультурних комунікативних навичок, залученню до міжнародної медичної спільноти, ознайомленню з сучасними медичними технологіями, розвитку клінічних навичок у реальних умовах, покращенню наукової підготовки, покращенню доступу до міжнародних можливостей для кар'єрного росту.

## Стратегічна ціль 2: Збереження та примноження кадрового потенціалу Університету

Оперативні цілі	Завдання
<p><b>Оперативна ціль 2.1</b> Забезпечити привабливість роботи викладачів в Університеті</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>2.1.1. Збільшення термінів контрактів з науково-педагогічними та педагогічними працівниками до 5 років.</p> <p>2.1.2. Перегляд положення про матеріальне стимулювання викладачів за здобутки в освітній, науковій, лікувально-профілактичній, профорієнтаційній та іншій діяльності в частині збільшення розміру і прозорості виплат.</p> <p>2.1.3. Створення умов комфортного поєднання навчальної та лікувально-профілактичної роботи в Університетській лікарні, на клінічних базах та в науково-дослідних підрозділах Університету.</p> <p>2.1.4. Запровадження гнучкого графіка роботи для можливого додаткового працевлаштування викладачів.</p> <p>2.1.5. Підтримка професійного розвитку кожного викладача з урахуванням індивідуальних потреб через оплачувану Університетом участь у програмах міжнародного обміну, стажуваннях, інших формах підвищення кваліфікації в Україні й за кордоном.</p> <p>2.1.6. Розвантаження викладачів від зайвих функцій, надлишкових вимог, дебюрократизування взаємодії з підрозділами Університету.</p> <p>2.1.7. Опрацювання питання щодо працевлаштування викладачів, які знаходяться за кордоном.</p> <p>2.1.8. Надання допомоги у вирішенні житлових проблем викладачам та співробітникам Університету.</p> <p>2.1.9. Залучення потужностей Університетської</p>

	лікарні для надання медичної допомоги викладачам та співробітникам Університету, для проведення профілактичних оглядів.
<b>Оперативна ціль 2.2</b> Збереження працівників, які не є науково-педагогічними співробітниками	<b>Завдання:</b> 2.2.1. Забезпечення довгострокової зайнятості. 2.2.2. Забезпечення гідної оплати праці, зокрема через систему додаткових бонусів. 2.2.3. Підвищення кваліфікації співробітників, які не є науково-педагогічними працівниками.
<b>Оперативна ціль 2.3</b> Створення умов для виявлення та розвитку перспективних для викладацької діяльності здобувачів освіти	<b>Завдання:</b> 2.3.1. Відкриття «Школи кадрового резерву» Університету. 2.3.2. Запровадження курсів, тренінгів, менторства для обдарованої молоді.
<b>Оперативна ціль 2.4</b> Розвиток людського капіталу Університету	<b>Завдання:</b> 2.4.1. Трансформація системи оцінювання досягнень співробітників університету відповідно до вимог міжнародних рейтингів. 2.4.2. Створення індивідуальних програм професійного розвитку співробітників університету. 2.4.3. Забезпечення розвитку у викладачів університету актуальних критичних компетентностей, зокрема, цифрової, іншомовної через навчання, проведення вебінарів, циклів підвищення кваліфікації. 2.4.4. Розроблення та реалізація програми психосоціальної підтримки працівників на робочому місці. 2.4.5. Створення умов для неформальної допомоги у сфері психічного здоров'я (зокрема - за принципом "рівний - рівному"). 2.4.6. Розроблення та реалізація програм і заходів рухової активності, рекреаційних, творчих програм та заходів для працівників Університету. 2.4.7. Сприяння інклюзивності, створення

	безбар'єрного середовища для працівників, демобілізованих з лав ЗСУ, осіб з інвалідністю.
--	---

### Очікуваними результатами досягнення Стратегічної цілі 2 є:

- Мінімізація відтоку кваліфікованих викладачів, науковців та інших працівників Університету.
- Підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та оплатою.
- Покращення соціального захисту та професійного добробуту працівників.
- Запровадження справедливої системи оцінювання та мотивації персоналу.
- Забезпечення розвитку людського капіталу Університету.

### Стратегічна ціль 3: Розвиток наукового потенціалу для інноваційних досліджень

Оперативні цілі	Завдання
<b>Оперативна ціль 3.1</b> Підвищення міжнародного наукового авторитету Університету	<b>Завдання:</b> 3.1.1. Розширення кола міжнародних партнерів та напрямів міжнародної наукової співпраці. 3.1.2. Результативна участь у міжнародних грантових програмах, зокрема програмах Erasmus+, Horizon Europe. 3.1.3. Участь аспірантів і викладачів у програмах зовнішньої академічної мобільності. 3.1.4. Активна присутність Університету у глобальних інформаційних ресурсах та наукових платформах. 3.1.5. Стала публікативна активність науковців та здобувачів освіти у наукових виданнях 1 та 2 квартилів провідних наукометричних баз, зокрема через грантову підтримку досліджень та співпрацю з іноземними науковцями та організаціями. 3.1.6. Внесення наукових видань ХНМУ у міжнародні наукометричні бази Scopus, Web of Science.

	<p>3.1.7. Залучення іноземних дослідників до викладання курсів, проведення тренінгів та спільних наукових проєктів.</p> <p>3.1.8. Активна співпраця з міжнародними професійними організаціями, такими як ВООЗ, Асоціація медичних університетів Європи (Association of Medical schools in Europe, AMSE) тощо.</p> <p>3.1.9. Активізація участі здобувачів освіти та молодих науковців у міжнародних хакатонах та конкурсах у сфері медичних технологій.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.2</b> Забезпечення участі у конкурсах з отримання дослідницьких грантів, залучення зовнішнього фінансування для наукових досліджень</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.2.1. Моніторинг актуальних міжнародних та національних грантових програм, поширення інформації серед науково-педагогічних працівників, аспірантів.</p> <p>3.2.2. Участь у міжнародних дослідницьких мережах та колабораціях.</p> <p>3.2.3. Співпраця з економічним сектором для залучення інвестицій у наукові дослідження.</p> <p>3.2.4. Використання сучасних цифрових інструментів для грантового менеджменту.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.3</b> Формування середовища та підтримка принципів відкритої науки</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.3.1. Створення умов для ефективної роботи з науково-технічною інформацією та об'єктами дослідницької інфраструктури, що знаходяться у відкритому доступі.</p> <p>3.3.2. Підвищення рівня поінформованості та формування компетентностей з питань відкритої науки.</p> <p>3.3.3. Здійснення наукової та науково-технічної діяльності у взаємодії з освітнім процесом.</p> <p>3.3.4. Популяризація медичної науки, поширення наукових знань та залучення громадян до участі в науковій та науково-технічній діяльності, зокрема через медіа і соціальні мережі.</p> <p>3.3.5. Удосконалення системи оцінювання якості</p>



	<p>наукової та науково-технічної діяльності співробітників та підрозділів Університету.</p> <p>3.3.6. Забезпечення відкритого доступу до наукових результатів, науково-технічної інформації, наукової інфраструктури, навчальних ресурсів.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.4</b> Розвиток інноваційного потенціалу Університету та трансферу технологій</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.4.1. Запровадження системного аналізу й прогнозування з визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.</p> <p>3.4.2. Розроблення засад менеджменту конкурентоспроможності наукових досліджень.</p> <p>3.4.3. Широке впровадження дослідницького компоненту в освітні програми, реалізація принципу «навчання через дослідження».</p> <p>3.4.4. Розроблення та реалізація міждисциплінарних проєктів із використання штучного інтелекту, аналізу баз даних та цифрових технологій у медицині.</p> <p>3.4.5. Визначення й реалізація критично значущих шляхів для трансферу технологій.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.5</b> Охорона об'єктів інтелектуальної власності, зокрема об'єктів промислової власності (винаходів, корисних моделей) та об'єктів авторського права з подальшою їхньою можливою комерціалізацією</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.5.1. Аналіз винахідницької активності національних та іноземних заявників.</p> <p>3.5.2. Оформлення та подання документів для реєстрації авторського права і промислової власності, зокрема визначення об'єкту інтелектуальної власності, що створено; оформлення/подання документів для реєстрації.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.6</b> Ефективна підтримка та заохочення науково-педагогічних працівників, молодих учених,</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.6.1. Подальша розбудова системи матеріального та морального стимулювання дослідників.</p> <p>3.6.2. Реалізація «мобілізаційної моделі» участі науковців у вирішенні актуальних наукових</p>

<p>здобувачів освіти до проведення наукових досліджень</p>	<p>проблем.</p> <p>3.6.3. Започаткування практики створення міждисциплінарних дослідницьких груп «ефективного наукового вирішення».</p> <p>3.6.4. Формування Фонду фінансування досліджень за рахунок Університету та партнерів.</p> <p>3.6.5. Запровадження практики зустрічей учених та здобувачів освіти з представниками менеджменту Університету для обговорення нагальних проблем.</p> <p>3.6.6. Запровадження інформаційно-іміджевих заходів популяризації досягнень молодих учених та здобувачів освіти.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.7</b> Розширення використання практики академічної мобільності для підвищення наукового рівня дослідників</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.7.1. Сприяння участі здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників у програмах академічної мобільності.</p> <p>3.7.2. Сприяння процесам реінтеграції та реалізації набутого досвіду після завершення мобільності.</p> <p>3.7.3. Сприяння спрощенню процедури визнання результатів навчання, здобутих у формальній, неформальній та інформальній освіті за кордоном.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.8</b> Модернізація матеріально-технічної бази наукових досліджень</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.8.1. Забезпечення доступу науковців до сучасного обладнання для проведення конкурентоспроможних досліджень.</p> <p>3.8.2. Створення онлайн-бази наукового обладнання Університету з можливістю резервування часу користування.</p>
<p><b>Оперативна ціль 3.9</b> Залучення коштів до розвитку інфраструктури та освітньо-наукового простору Університету</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>3.9.1. Проведення ремонтних та відновлювальних робіт в приміщеннях наукових підрозділів.</p> <p>3.9.2. Залучення фінансування на модернізацію наукової інфраструктури через грантові</p>

	<p>програми та спонсорів; активна участь у конкурсах на отримання державних грантів.</p> <p>3.9.3. Розроблення системи спільного використання лабораторного обладнання науковцями.</p> <p>3.9.4. Закупівля обладнання відповідно до потреб пріоритетних напрямів досліджень.</p> <p>3.9.5. Залучення фінансування через проведення клінічних випробувань нових медичних препаратів та технологій.</p> <p>3.9.6. Підтримання стартапів та інноваційних проєктів як потенційного джерела додаткового фінансування Університету.</p> <p>3.9.7. Поповнення бібліотечного фонду сучасними джерелами та ресурсами освітньо-наукової інформації.</p>
--	---

### **Очікуваними результатами досягнення Стратегічної цілі 3 є:**

- Розширення кола ефективних міжнародних наукових партнерів.
- Збільшення кількості міжнародних дослідницьких проєктів та грантових програм за участі науковців університету.
- Збільшення кількості аспірантів і викладачів - учасників програм зовнішньої академічної мобільності.
- Подальша інтеграція в міжнародний освітній, науковий та інноваційний простір.
- Зміцнення академічної доброчесності та запобігання науковим фальсифікаціям.
- Розширення міжнародної співпраці за рахунок реалізації переваг відкритої науки.
- Збільшення кількості науково-дослідних проєктів, які реалізуються на засадах пріоритетного державного та міжнародного грантового фінансування.
- Виконання конкурентоспроможних на вітчизняному та світовому ринках інноваційних наукових розробок, трансфер технологій.
- Отримання профільними кафедрами кожні п'ять років не менше одного патенту на винахід або деклараційного патенту на винахід чи корисну модель, або свідоцтва про реєстрацію авторського права на службовий твір.

- Зміцнення наукового та науково-педагогічного потенціалу, залучення до наукових досліджень талановитої молоді.
- Забезпечення безперервного процесу підготовки науково-педагогічних кадрів.
- Активізація наукової діяльності, поглиблення її інтеграції в освітній процес.
- Покращення фінансування сучасних наукових досліджень та оновлення лабораторної бази.
- Цільова ефективна витрата коштів на придбання сучасного наукового обладнання.
- Ефективне використання високовартісного наукового обладнання.

**Стратегічна ціль 4: Впровадження сучасної системи управління та адміністрування, цифрова трансформація Університету**

<b>Оперативні цілі</b>	<b>Завдання</b>
<b>Оперативна ціль 4.1</b> Цифрова трансформація управлінських, освітніх і наукових процесів Університету	<b>Завдання:</b> 4.1.1. Цифровізація документообігу та діловодства. 4.1.2. Запровадження технологій автоматизації управлінських освітніх та наукових процесів, зокрема застосування технологій штучного інтелекту. 4.1.3. Розроблення програмного застосунку «Електронний Університет». 4.1.4. Розроблення і впровадження електронної інформаційної системи «Університет у смартфоні».
<b>Оперативна ціль 4.2</b> Підвищення ефективності системи управління та адміністрування	<b>Завдання:</b> 4.2.1. Впровадження ключових показників результативності (KPI) для оцінювання діяльності проректорів, керівників підрозділів. 4.2.2. Модернізація моніторингу діяльності Університету через запровадження аналітичних модулів системи «Електронний Університет». 4.2.3. Забезпечення прозорості та

	<p>обґрунтованості рішень щодо чутливих для спільноти проблем через підвищення ефективності роботи Конференції трудового колективу, Вченої ради Університету, вчених рад факультетів, інститутів, дорадчих органів.</p> <p>4.2.4. Запровадження практики звітування ректора перед колективом один раз на шість місяців.</p> <p>4.2.5. Створення платформи для регулярних опитувань та зустрічей університетської спільноти з менеджментом.</p> <p>4.2.6. Організація та реалізація внутрішнього контролю в Університеті задля запобігання ризикам, виявлення порушень та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності закладу вищої освіти.</p>
<p><b>Оперативна ціль 4.3</b> Забезпечення кібербезпеки та захисту даних Університету</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>4.3.1. Розроблення політики кібербезпеки для захисту інформаційних систем Університету.</p> <p>4.3.2. Навчання працівників та здобувачів освіти основам безпечної роботи з цифровими ресурсами.</p> <p>4.3.3. Співпраця з іншими освітніми установами, ІТ-компаніями та міжнародними партнерами для обміну досвідом та технічної підтримки.</p>
<p><b>Оперативна ціль 4.4</b> Модернізація інфраструктури та технічного забезпечення Університету</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>4.4.1. Розвиток і оновлення інфраструктури та технічного оснащення Університету.</p> <p>4.4.2. Оновлення серверного та мережевого обладнання для забезпечення ефективного оброблення й зберігання даних.</p> <p>4.4.3. Розширення використання хмарних платформ для зберігання навчальних матеріалів, організації спільної роботи та резервного копіювання важливої інформації.</p>

**Очікуваними результатами реалізації Стратегічної цілі 4 є:**

- Автоматизація процесів, пов'язаних зі створенням, обробленням,

обміном та зберіганням документів у цифровому форматі.

- Інтегрування цифрових інструментів у систему управління Університетом.

- Розширення цифровізації освітнього процесу, упорядкування та об'єднання інтерактивних освітніх ресурсів в єдину інформаційну платформу.

- Інтеграція технологій штучного інтелекту та хмарних рішень до різних напрямів діяльності університету для спільної роботи, оптимальної комунікації, доступу до даних, спрямованого на створення цілісного середовища університету.

- Запровадження персоналізованого підходу до навчання за допомогою технологій штучного інтелекту, а також розширення застосування чат-ботів для оброблення студентських запитів і автоматизації основних процесів.

### **Стратегічна ціль 5: Забезпечення фінансової стабільності Університету**

<b>Оперативні цілі</b>	<b>Завдання</b>
<b>Оперативна ціль 5.1</b> Забезпечення багатоканального фінансування	<b>Завдання:</b> 5.1.1. Залучення додаткового фінансування через національні та міжнародні гранти. 5.1.2. Участь у реалізації програми медичних гарантій та надання додаткових платних медичних послуг. 5.1.3. Розширення участі у проведенні багатоцентрових клінічних досліджень. 5.1.4. Розширення переліку платних освітніх послуг. 5.1.5. Посилення міжнародної грантової діяльності та фандрайзингу. 5.1.6. Розроблення та впровадження комплексної програми комерціалізації наукової діяльності. 5.1.7. Створення Фонду підтримки Університету із залученням до донацій випускників та бізнесу. 5.1.8. Розвиток державно-приватного партнерства в галузі медичної освіти, наукових досліджень та надання медичних послуг. 5.1.9. Аналіз перспектив набуття Університетом

	статусу Державного некомерційного товариства.
<b>Оперативна ціль 5.2</b> Оптимізація витрат університету	<b>Завдання:</b> 5.2.1. Аудит витрат університету та використання його приміщень і майна. 5.2.2. Запровадження прозорої системи визначення пріоритетності витрат коштів із залученням до прийняття рішень університетської спільноти. 5.2.3. Мінімізація непродуктивних витрат. 5.2.4. Стягнення дебіторської заборгованості. 5.2.5. Вкладання вивільнених коштів у проекти розвитку.

### Очікуваними результатами реалізації Стратегічної цілі 5 є:

- Забезпечення фінансової стабільності Університету.
- Диверсифікація джерел фінансування.
- Залучення міжнародних та національних грантів для Університету.
- Розширення співпраці з бізнесом та залучення інвестицій у дослідження й освітні програми.
- Оптимізація плати за навчання та впровадження додаткових освітніх послуг.
- Ефективне використання фінансових ресурсів, важливих для потреб університету.

### Стратегічна ціль 6: Посилення взаємодії з партнерами, подальша інтернаціоналізація діяльності Університету

Оперативні цілі	Завдання
<b>Оперативна ціль 6.1</b> Дієва співпраця з МОЗ, МОН України, НАН та НАМН України для набуття Університетом статусу Східноукраїнського центру медичної освіти, науки та спеціалізованої	<b>Завдання:</b> 6.1.1. Активна співпраця з МОЗ та МОН України, НАН та НАМН України для залучення Університету до розроблення засад державної політики в медичній освіті та охороні здоров'я. 6.1.2. Участь Університету у реалізації державних програм в галузі освіти, охорони здоров'я. 6.1.3. Створення міждисциплінарних

медичної допомоги	дослідницьких платформ у співпраці з НАН та НАМН України.
<p><b>Оперативна ціль 6.2</b>          Забезпечення подальшої інтернаціоналізації діяльності Університету, входження Університету до світових рейтингів закладів освіти</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>6.2.1. Аналіз кращих практик вищої медичної освіти в закордонних університетах.</p> <p>6.2.2. Подальше укладання договорів з провідними закладами освіти.</p> <p>6.2.3. Забезпечення участі у програмі міжнародного медичного партнерства.</p> <p>Встановлення партнерських відносини між Університетською лікарнею ХНМУ й університетською лікарнею провідного європейського закладу освіти.</p> <p>6.2.4. Розроблення й реалізація стратегії входження Університету до світових рейтингів ЗВО.</p> <p>6.2.5. Забезпечення подальшого зростання показників академічної мобільності здобувачів освіти та викладачів, збільшення кількості наукових стажувань.</p> <p>6.2.6. Приєднання Університету до європейських освітніх альянсів для започаткування спільних освітніх програм, розвитку наукових проєктів та обміну кращими практиками.</p> <p>6.2.7. Підвищення вимог до володіння викладачами іноземними мовами та збільшення можливостей до їх вивчення.</p>

**Очікуваними результатами реалізації Стратегічної цілі 6 є:**

- Університет у своїй діяльності робитиме акцент на інтеграцію міжнародних освітніх стандартів та інноваційних методів навчання.
- Університет отримає можливість активно співпрацювати з провідними медичними і науковими центрами Європи та світу, що сприятиме обміну досвідом та кращими практиками у галузі медичних досліджень та лікування.
- Здобуття статусу східноукраїнського центру медичної освіти, науки та спеціалізованої медичної допомоги забезпечить університету доступ до



міжнародних грантів, можливість проведення важливих клінічних досліджень та реалізацію інновацій у медичній науці.

- Університет стане важливим центром надання високоякісної медичної допомоги не лише для України, але й для інших країн східноєвропейського регіону, що дозволить забезпечити високу якість лікування.
- Підвищення статусу Університету може сприяти залученню додаткових фінансів та інвестицій для розвитку інфраструктури, технологій та наукових ініціатив у галузі медицини.

**Стратегічна ціль 7: Розбудова Університетської лікарні за кращими європейськими стандартами як центру навчання, науки й практики**

<b>Оперативні цілі</b>	<b>Завдання</b>
<p><b>Оперативна ціль 7.1.</b> Створення науково-медичних хабів як моделі реалізації концепції «лікар-викладач»</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>7.1.1. Об'єднання клінічних кафедр на базі Університетської лікарні, забезпечення мультидисциплінарного підходу у лікуванні.</p> <p>7.1.2. Опрацювання питання щодо суміщення посад завідувача кафедри та завідувача відділення Університетської лікарні для забезпечення інтеграції освітнього, наукового та лікувального процесів.</p> <p>7.1.3. Створення умов для спільної роботи здобувачів освіти, викладачів та лікарів над клінічними дослідженнями.</p> <p>7.1.4 Запуск пілотних програм роботи лікувальних підрозділів із залученням нових технологій та методик лікування.</p> <p>7.1.5 Організація семінарів і практичних занять для здобувачів освіти на базі лікарні.</p> <p>7.1.6 Залучення здобувачів освіти до лікувального процесу, під наглядом досвідчених фахівців як ефективний метод навчання й оволодіння практичними</p>

	<p>навичками.</p> <p>7.1.7. Створення умови для ефективної роботи колективів клінічних кафедр на клінічних базах охорони здоров'я.</p> <p>7.1.8. Подальша розбудова Університетської лікарні шляхом створення підрозділів за іншими клінічними напрямками.</p> <p>7.1.9. Реалізація в Університетській лікарні інтегрованої моделі культури безпеки пацієнтів як ефективний спосіб підвищення якості надання медичної допомоги та залучення до навчання найкращим медичним практикам запобігання лікарських помилок та профілактики інфекцій, пов'язаних з наданням медичної допомоги, здобувачів освіти на до- та післядипломному рівнях.</p>
<p><b>Оперативна ціль 7.2</b> Цифровізація та подальший розвиток медичних послуг в Університетській лікарні</p>	<p><b>Завдання:</b></p> <p>7.2.1. Інтеграція університетської лікарні в національній системі eHealth.</p> <p>7.2.2. Збільшення кількості пакетів контрактування з НСЗУ.</p> <p>7.2.3. Впровадження:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хірургічного лікування ЛОР патології;</li> <li>• ендопротезування;</li> <li>• ендоваскулярної хірургії;</li> <li>• щелепно - лицьової хірургії.</li> </ul> <p>7.2.4. Розширення спектру малоінвазивних оперативних втручань.</p> <p>7.2.5. Створення мультидисциплінарного центру персоналізованої медицини.</p> <p>7.2.6. Відкриття нових центрів з надання спеціалізованої медичної допомоги (центр лікування інсультів, трансплантаційний центр).</p> <p>7.2.7. Створення клінічного реабілітаційного підрозділу для хворих з</p>

	<p>наслідками акубаротравми та з іншими типами порушень слуху.</p> <p>7.2.8. Створення Центру сімейної медицини ХНМУ.</p> <p>7.2.9. Подальший розвиток Центру ментального здоров'я ХНМУ.</p> <p>7.2.10. Використання штучного інтелекту для аналізу медичних даних та підтримання прийняття рішень.</p> <p>7.2.11. Запуск телемедичних консультацій для здобувачів освіти та лікарів-інтернів.</p> <p>7.2.12. Залучення міжнародних компаній до співпраці у сфері медичних досліджень.</p> <p>7.2.13. Створення медичної сервісної служби з розширеним переліком платних послуг.</p> <p>7.2.14. Інвестування в сучасне обладнання для підтримання високотехнологічної медичної допомоги та навчання з фінансуванням через Програму медичних гарантій.</p> <p>7.2.15. Участь у реалізації державних програм, таких, як Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2029 року, з акцентом на інновації в біобезпеці, реабілітації та електронних системах охорони здоров'я.</p>
--	--

**Очікуваними результатами реалізації Стратегічної цілі 7 є:**

- Розбудова Університетської лікарні як центру освітнього, наукового і лікувального процесів.
- Підвищення якості освітнього, наукового і лікувального процесів.
- Якісне оволодіння здобувачами освіти практичними навичками.
- Залучення викладачів до лікувального процесу.
- Опрацювання ефективної моделі реалізації концепції «лікар-викладач».
- Підвищення якості і доступності медичної допомоги для пацієнтів.
- Впровадження новітніх методів діагностики та лікування.
- Розширення спектру медичних послуг.

Стратегічне управління є одним із методів, що визначає конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість Університету у довгостроковому періоді. Участь усього колективу вишу у розробленні Стратегії дозволяє об'єднатися навколо соціальних цілей та конкретних завдань пошуку, створення конкурентних переваг, забезпечити розподіл відповідальності від ректорату до керівників структурних підрозділів (деканів, завідувачів кафедр) без втрати керованості та контролю. Організація моніторингу виконання Стратегії, що здійснюється на регулярній основі, дозволить відстежувати та аналізувати прогрес у досягненні цільових показників її реалізації.

## ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН

заходів з реалізації Стратегії розвитку Харківського національного медичного університету на 2025-2029 роки

Найменування завдання	Найменування заходу	Строк виконання, роки	Відповідальні виконавці	Індикатор виконання
<b>Відновлення контингенту здобувачів освіти, забезпечення гнучкої інноваційної системи освіти впродовж життя, студентоорієнтованість</b>				
<b>Оперативна ціль 1.1</b> Відновлення контингенту здобувачів освіти				
	Розроблення й реалізація програми профорієнтаційної роботи	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, приймальна комісія	Аналіз потреб і тенденцій ринку праці, визначення цільової аудиторії, розроблення методичних матеріалів і заходів, налагодження співпраці з освітніми та професійними установами, впровадження профорієнтаційних програм, моніторинг ефективності та коригування Стратегії. Збільшення кількості поданих заяв від абітурієнтів
	Створення умов для переходу до аудиторного (змішаного та гібридного) навчання з урахуванням	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники	Збільшення кількості (площі) баз, які мають відповідні бомбосховища, сертифіковані ДСНС

	безпекових заходів		структурних підрозділів	
	Зосередження зусиль на практичній підготовці здобувачів освіти	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи (лікувальної), декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Підвищення рівня володіння практичними навичками здобувачами освіти при поточному та заключному контролі
	Збільшення кількості іноземних здобувачів освіти за рахунок маркетингової діяльності та адаптації англomовних програм	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, приймальна комісія	Збільшення контингенту іноземних здобувачів освіти за всіма спеціальностями
<b>Оперативна ціль 1.2</b> Забезпечення гнучкої інноваційної системи освіти, студентоорієнтованість.				
	Створення в структурі ННІ ЯО науково-методичного тренінгового центру розвитку медичної освіти	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники	Створення центру з відповідною нормативною базою, матеріально-технічною інфраструктурою, освітньо-методичною діяльністю,

	(або STEMМ-освіти)		структурних підрозділів	науковими дослідженнями, партнерствами та оцінкою ефективності
	Дослідження вимог ринку праці сьогодення та прогнозування їх у майбутньому	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Аналіз актуальних тенденцій зайнятості, запитаних професій і навичок, впливу технологій та економічних змін, а також моделювання майбутніх потреб роботодавців на основі демографічних, соціально-економічних і технологічних факторів
	Проектування моделей випускників на наступні 10 років	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Визначення ключових компетентностей, навичок і кваліфікацій, які відповідатимуть майбутнім вимогам ринку праці, з урахуванням технологічних, економічних та соціальних змін
	Узагальнення та популяризація кращих освітніх практик ХНМУ	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних	Проведення “відкритих” занять та тренінгів для здобувачів освіти з поширенням через соціальні мережі

			підрозділів, директор ННІ ЯО	
	Розроблення інноваційної моделі освітнього процесу відповідно до безпекових умов	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр, навчально-методичний відділ	Створення гнучкої, адаптивної системи освіти, що включає цифрові технології, дистанційні та змішані форми навчання, кризові стратегії управління та психологічну підтримку, забезпечуючи безперервність і якість освіти в умовах потенційних загроз
	Впровадження моделі управління освітнім процесом на засадах ризик-менеджменту	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення методичних рекомендацій щодо методології ризик-менеджменту  Проведення тренінгів для співробітників
	Гармонізація змісту освітніх програм Університету з кращими світовими практиками	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі	Внесення змін до змісту освітніх програм Університету на основі використання досвіду академічної мобільності



			кафедр, гарантi ОПП	
	Створення варіативного набору освітніх програм для забезпечення кадрових потреб післявоєнної України, зокрема англomовних	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, гарантi ОПП	Збільшення кількості освітніх програм і кількості здобувачів освіти, які одночасно навчаються за певною програмою, збільшення кількості випускників
	Підготовка фахівців за новими напрямками	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр гарантi ОПП	Відкриття нових спеціальностей відповідно до потреб системи охорони здоров'я Збільшення кількості здобувачів освіти
	Відкриття освітніх програм короткого циклу та сертифікатних	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, гарантi ОПП	Збільшення кількості здобувачів освіти. Збільшення викладачів та підвищення їхньої кваліфікації
	Запровадження програм подвійних дипломів із	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної	Наявність договору про видачу подвійних дипломів, мінімум 3

	закордонними університетами		роботи, навчально-методичний відділ, відділ міжнародних зв'язків та грантової роботи	одним із закордонних університетів
	Підвищення рівня доступності освіти для різних категорій населення (переміщені особи, люди з особливими освітніми потребами, ветерани тощо)	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Прийом на навчання за ваучерами, державними грантами
	Редизайн освітніх програм та навчальних дисциплін на засадах прецизійної медицини та доказової освіти	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, гаранті ОПП та ОПН	Затвердження уніфікованої форми ОПП та ОПН, отримання на них авторського права на службовий твір
	Інтеграція доказової медицини в освітні програми, зокрема використання клінічних протоколів, затверджених МОЗ України, а також міжнародних експертних груп	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, гаранті ОПП та ОПН, проректори з науково-педагогічної (лікувальної) роботи	Затвердження уніфікованої форми ОП, з окремим розділом, в якому зазначаються найкращі наукові докази при прийнятті рішень щодо лікування пацієнтів для даного ОК, та отримання на них авторського права на службовий твір

	Створення системи формування наукової компетентності здобувачів на засадах науково-орієнтованого навчання	2025-2029	Проректор з наукової роботи	Внесення змін до системи оцінювання знань здобувачів освіти з ОК з урахуванням їхньої наукової роботи
	Удосконалення технології поглибленої підготовки здобувачів освіти	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, гаранті ОПП, директор ННІ ЯО	Здійснення моніторингу сучасних міжнародних та національних технологій навчання та впровадження їх в освітній процес
	Підвищення якості навчання і викладання, опанування практичних навичок через використання інноваційних методів та технологій, запровадження індивідуальних освітніх траєкторій для здобувача з наданням психологічної підтримки та програм для здобувачів освіти з	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Розроблення системи оцінювання знань, навичок, вмінь здобувачів освіти за результатами використання інноваційних методів та технологій навчання

	особливими потребами			
	Розширення застосування в освітньому процесі цифрових інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Кількість цифрових платформ та ресурсів. Рівень інтеграції цифрових інструментів в навчальний план. Покращення якості освіти за результатами їхнього впровадження
	Забезпечення доступу здобувачів освіти до реальних клінічних випадків через впровадження електронних медичних записів в освітній процес	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Створення в системі Мудл додаткових вкладок для завантаження електронних медичних записів реальних клінічних випадків
	Впровадження мультидисциплінарного підходу (MDT-конференції) в процес навчання	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Внесення змін до ОПП із запровадженням мультидисциплінарних конференцій за рахунок вибіркового ОК

	Збільшення годин практичної підготовки та досягнення ефективності оцінювання сформованості практичних навичок	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, гаранті ОПП	Вдосконалення володіння практичними навичками під час поточного або підсумкового оцінювання
	Підготовка національних підручників, зокрема електронних	2025-2029	Проректор з наукової роботи. Проректори з науково-педагогічної роботи, завідувачі кафедр	Видання або участь як співавторів у виданні національних підручників, зокрема електронних
	Удосконалення організації самостійної роботи здобувачів освіти з акцентом на відпрацювання практичних навичок	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр	Збільшення часу для самостійної роботи студентів в симуляційному центрі з метою відпрацювання практичних навичок
	Мотивування здобувачів освіти до навчання впродовж життя особистим прикладом викладачів та через програми менторства	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр	Розроблення та прийняття програми менторства в ХНМУ

	Впровадження в освітній процес Університету технологій адаптивного навчання	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення положення про адаптивне навчання
	Забезпечення ефективної комунікації «викладач-здобувач»	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр	Запровадження практики створення груп у корпоративній пошті “викладач-академічна група” на період навчання здобувачів освіти з певним викладачем
	Забезпечення опанування здобувачами та викладачами Hard&Soft Skills	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр	Проведення курсів щодо опанування здобувачами та викладачами Hard&Soft Skills
	Удосконалення процедури контрольних заходів в Університеті	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Внесення змін до Положення про освітній процес з метою удосконалення процедури контрольних заходів

	Напрацювання ефективної методики складання ЄДКІ та міжнародних іспитів здобувачами Університету	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр	Покращення відсотка складання ЄДКІ: менше 10% здобувачів, які не склали іспит з першої спроби для кожної спеціальності
	Забезпечення підтримки SMM-освітнього процесу	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Підвищенні популярності навчального закладу. Кількість підписників на платформі та їхні відгуки.
	Створення віртуальної клініки Університету	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор центру тривимірних технологій, директор університетської лікарні	Підвищення якості практичної підготовки здобувачів освіти шляхом створення банку клінічних випадків
	Забезпечення доступу до цифрових освітньо-науково-медичних платформ	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники	Заклучення договорів про співпрацю з розробниками або власниками платформ

			структурних підрозділів	
	Забезпечення якості електронних курсів, їхній вихід на глобальні електронні освітні платформи	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення системи заохочення для викладачів, які створюють електронні курси
	Розширення використання відкритих освітніх ресурсів у освітньому процесі	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Отримання здобувачами освіти сертифікатів
	Проведення очного навчання та/або практики в безпечніших районах Харківської області, інших регіонах та за кордоном	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Укладання договорів про співпрацю з лікарнями районів області, з міжнародними партнерами
	Опрацювання питання щодо можливості	2025	Проректори з науково-педагогічної	Вивчення питань доцільності та можливості відкриття



	відкриття факультету військової медицини		роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувач кафедри медицини катастроф та військової медицини	факультету військової медицини
	Відкриття кампусу Університету в одному з більш безпечних регіонів України	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Аналіз локації та інфраструктури, укладання угод про оренду, підготовка приміщень, залучення фінансування, формування кадрового складу, запуск освітнього процесу, офіційне відкриття та подальший моніторинг ефективності
	Відкриття філій Університету за кордоном	2026-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Аналіз локації та інфраструктури, укладання угод про оренду, підготовка приміщень, залучення фінансування, формування кадрового складу, запуск освітнього процесу, офіційне відкриття та подальший

				моніторинг ефективності
	Проведення заходів зі створення медичного освітнього консорціуму в Харківській області (із ЗВО, НДІ НАМН та НАН). Опрацювання нової моделі ступеневої медичної освіти	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Підписання меморандуму про створення медичного освітнього консорціуму формулювання нової моделі ступеневої медичної освіти
	Ініціювання створення у Харкові хабу симуляційної медицини	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Наявність меморандуму про створення хабу симуляційної медицини
	Розширення співпраці з вітчизняними та закордонними експертами в галузі медицини, медичної та електронної освіти	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Збільшення кількості укладених меморандумів про співпрацю з міжнародними партнерами
	Забезпечення залучення фахівців практичної медицини до навчального	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани,	Створення в ХНМУ ради роботодавців та стейкхолдерів, які будуть залучені до

	процесу в Університеті		директори ННІ, керівники структурних підрозділів	практичноорієнтованого навчання здобувачів вищої освіти
	Запровадження системних відкритих лекцій, практичних занять, вебінарів, майстер-класів з актуальних проблем медицини провідними фахівцями галузі Університету та зарубіжних партнерів	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Створення в ХНМУ ради гостьових лекторів, які будуть залучені до проведення лекцій, вебінарів, майстер-класів тощо
	Ретельне відстеження професійних траєкторій випускників та підтримка їхнього професійного розвитку	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Створення “каналу” зворотнього зв'язку в соціальних мережах з випускниками ХНМУ та надання можливості реєстрації на курси ТУ
<b>Оперативна ціль 1.3</b> Всебічний розвиток потенціалу здобувачів освіти				
	Надання здобувачам можливості отримувати додаткову освіту, подвійні спеціалізації, зокрема,	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ,	Розроблення і впровадження програм бізнес-освіти для здобувачів (заочне навчання за

	бізнес-освіту впродовж навчання в Університеті		керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	контрактом терміном 1-2 роки)
	Підтримка активної громадянської позиції здобувачів освіти, їхнього прагнення до участі в студентських та професійних об'єднаннях, органах студентського самоврядування тощо	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, ГО студентське самоврядування	Внесення змін до системи визначення рейтингу з урахуванням громадської діяльності здобувачів освіти, участі в студентських та професійних об'єднаннях, органах студентського самоврядування
	Покращення м'яких навичок у здобувачів, зокрема тайм-менеджменту, цифрових, комунікаційних, іншомовних компетентностей, а також навичок здоров'язбереження	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Створення онлайн курсів покращення цифрових, комунікативних, іншомовних компетентностей для здобувачів освіти
	Стимулювання підприємницької	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної	Створення онлайн курсів з основ підприємницької

	діяльності здобувачів освіти, зокрема, створення стартапів		роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	діяльності для здобувачів освіти
	Надання здобувачам освіти можливості поєднувати навчання з науковою та практичною діяльністю	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Розроблення гнучких навчальних програм, створення науково-дослідницьких платформ, залучення здобувачів освіти до реальних клінічних та лабораторних досліджень, впровадження дуальної освіти та стажувань, співпраця з медичними установами та науковими центрами, моніторинг ефективності та коригування підходів
<b>Оперативна ціль 1.4</b> Забезпечення подальшого розвитку студентського самоврядування				
	Запровадження механізмів ефективної взаємодії студентського самоврядування з адміністрацією	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних	Розроблення та постійне коригування організаційних форм взаємодії студентського самоврядування з адміністрацією університету

	університету		підрозділів	
	Розвиток лідерських якостей здобувачів освіти шляхом проведення тренінгів і семінарів з напрацювання управлінських навичок	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Створення і впровадження програм щодо формування управлінських навичок серед активу студентських громадських організацій університету
	Розширення можливостей участі здобувачів освіти в управлінні університетом через впровадження механізмів електронного голосування та опитувань	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Удосконалення механізмів електронного голосування та опитувань серед студентських органів самоврядування
	Забезпечення прозорості та поширення інформації про діяльність студентського самоврядування через проведення регулярних зустрічей із представниками	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Удосконалення форм комунікації між середовищем здобувачів освіти й активом студентського самоврядування. Розроблення форм регулярної звітності за діяльністю самоврядування

	студентських організацій			
<b>Оперативна ціль 1.5</b> Формування у здобувачів освіти громадянської свідомості, патріотизму та активної соціальної позиції через виховні, просвітницькі та громадські ініціативи				
	Реалізація національно-патріотичного виховання через організацію заходів вшанування героїв, лекції та дискусії з питань формування національної свідомості, а також впровадження патріотичних програм	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Розроблення щорічних планів реалізації розвитку національно-патріотичного виховання в студентському середовищі. Залучення до проведення заходів університетських структурних підрозділів та зовнішніх організацій
	Сприяння громадянській активності та соціальній відповідальності здобувачів освіти через участь у волонтерських ініціативах, суспільних проєктах і розвиток студентських ідей	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення щорічних планів реалізації студентських проєктів і волонтерських ініціатив соціального характеру. Створення цифрових платформ для обміну думками щодо студентських ініціатив
	Підвищення правової свідомості та демократичних цінностей	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани,	Розширення мережі правознавчих просвітницьких ресурсів, задіяних в роботі зі

	через тренінги, правопросвітницькі заходи, дебати, симуляційні ігри та створення платформ для обговорення суспільно-політичних питань		директори ННІ, керівники структурних підрозділів	здобувачами освіти. Підбір і підготовка кваліфікованих тренерів для проведення якісних заходів.
	Військово-патріотичне виховання та громадянська оборона через популяризацію військово-спортивної підготовки, навчання з тактичної медицини і цивільної оборони, а також співпрацю з ветеранськими та військовими організаціями	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення щорічних програм заходів популяризації військово-спортивної підготовки та проведення навчань з тактичної медицини і цивільної оборони. Налагодження регулярної взаємодії з профільними організаціями
	Формування відповідального ставлення до культури, мови та традицій України через культурно-просвітницькі заходи, підтримку	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних	Розроблення і реалізація щорічних програм проведення культурно-просвітницьких заходів та студентських ініціатив із дотриманням вимог мовного законодавства



	студентських ініціатив і створення україномовного інформаційного простору в Університеті		підрозділів	
<b>Оперативна ціль 1.6</b> Університет – дружнє і комфортне середовище				
	Створення рівних можливостей для всіх здобувачів освіти через забезпечення безперешкодного доступу до навчальних приміщень (пандуси, ліфти, спеціальні туалети) та надання спеціалізованих засобів навчання для студентів з обмеженими можливостями (сурдопереклад, слухові апарати тощо)	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Проведення моніторингу щодо можливостей забезпечення рівних можливостей для всіх здобувачів освіти та розроблення програми матеріально-технічного забезпечення. Підготовка кваліфікованих тренерів для роботи з інклюзивними здобувачами освіти
	Розроблення та впровадження інклюзивних освітніх програм, включаючи курси та тренінги з інклюзивної	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники	Організація освітніх центрів з підготовки кадрів для проведення інклюзивного навчання. Розроблення програм діяльності центрів інклюзивної

	педагогіки, а також підготовка викладачів до застосування методів інклюзивного навчання		структурних підрозділів, завідувачі кафедр	освіти
	Підтримка працівників та здобувачів освіти з різними потребами через створення консультативних центрів та організацію психологічної і соціальної допомоги	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Розроблення концепції діяльності консультативних центрів психологічної і соціальної допомоги, щорічних програм їх діяльності
	Залучення працівників та здобувачів освіти до університетських заходів, зокрема культурних, спортивних та соціальних, забезпечуючи рівні можливості для участі в ініціативах та проєктах	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Розроблення і впровадження нових ефективних форм забезпечення рівних можливостей для участі в університетських заходах. Постійна підготовка здобувачів-волонтерів для організаційного забезпечення заходів
	Промоція інклюзивності та різноманітності через інформаційні кампанії і заходи, що підтримують	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники	Розроблення програм проведення інформаційних кампаній та заходів щодо підтримання і дотримання

	рівні права, культурне та соціальне різноманіття		структурних підрозділів	рівності прав та різноманіття
	Підтримка працівників та здобувачів освіти у кризових ситуаціях через створення системи допомоги в екстрених випадках та надання підтримки при втраті рідних або інших трагічних подіях	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, профспілкові організації університету	Розроблення організаційних форм надання оперативної допомоги працівникам і здобувачам освіти в екстрених випадках
<b>Оперативна ціль 1.7</b> Побудова сучасного інституту післядипломної освіти відповідно до міжнародних стандартів				
	Розширення використання симуляційних технологій у навчанні (манекени високого рівня, віртуальної – VR та доповненої реальності - AR)	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Придбання сучасного обладнання (манекенів, VR-гарнітур, AR-пристроїв), спеціалізованого програмного забезпечення та інтегрування в існуючі освітні програми. Проведення навчання викладацького складу.
	Створення єдиної електронної платформи для обліку клінічних	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ,	Створення комп'ютерних платформ для обліку клінічних навичок та моніторингу

	навичок лікарів-інтернів та моніторингу їхнього прогресу		керівники структурних підрозділів	прогресу здобувачів освіти
	Залучення до освітнього процесу провідних фахівців окремих медичних галузей	2025-2026	Проректор з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, гаранті ОПП	Залучення експертів за певний період. Кількість заходів за участю фахівців. Оцінювання ефективності залучення спеціалістів через анкетування чи опитування. Кількість укладених договорів для залучення фахівців. Кількість здобувачів освіти, які взяли участь у стажуваннях, клінічних розборах або практичних заняттях під керівництвом експертів.
	Впровадження міжнародних сертифікаційних програм для підвищення кваліфікації медичних працівників та розширення можливостей їхнього професійного зростання	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Загальна кількість учасників, що успішно завершили навчання. Укладення договорів з акредитованими установами, що надають сертифікацію. Результати анкетування або відгуки медичних працівників щодо якості навчання. Відстеження кар'єрного розвитку, підвищень або

				працевлаштування за кордоном після сертифікації. Інтегрування курсів у систему підвищення кваліфікації медичних працівників.
<b>Оперативна ціль 1.8</b> Створення «Навчально-наукового профілактичного об'єднання ХНМУ» шляхом об'єднання кафедр профілактичного та клінічного профілю для реалізації освітніх і наукових проєктів, виконання науково-практичних робіт медико-профілактичного та екологічного спрямування				
	Розроблення та впровадження міжкафедральних освітніх програм для здобувачів освіти, аспірантів і молодих науковців	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Затвердження міжкафедральних освітніх програм по 3-5 для кожної спеціальності
	Виконання практичних досліджень та розроблення рекомендацій щодо профілактики захворювань та екологічної безпеки	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення та затвердження концепції ХНМУ щодо профілактики захворювань та екологічної безпеки з урахуванням вимог сьогодення

	Співпраця з медичними закладами та органами охорони здоров'я для запровадження профілактичних програм	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Підписання меморандуму з ДУ "Харківський обласний центр контролю та профілактики хвороб" з метою науково-практичного співробітництва та залучення фахівців центру до питання проведення лекцій щодо громадського здоров'я
	Участь у формуванні державної політики в сфері профілактичної медицини та охорони довкілля	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Надання спільних рекомендацій з ДУ "Харківський обласний центр контролю та профілактики хвороб" щодо внесення змін до нормативних актів з охорони довкілля та громадського здоров'я
	Організація просвітницьких заходів серед населення щодо профілактики захворювань	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	У співпраці з ДУ "Харківський обласний центр контролю та профілактики хвороб" розробити відкрити тематичні лекції для населення Харківської області щодо профілактики інфекційних та неінфекційних захворювань
	Співпраця із засобами	2025-2029	Проректори з	Укладання меморандуму із ЗМІ

	масової інформації для підвищення рівня медичної грамотності населення		науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	щодо участі НПП ХНМУ у програмах медичного профілю
<b>Збереження та примноження кадрового потенціалу Університету</b>				
<b>Оперативна ціль 2.1. Забезпечити привабливість роботи викладачів в Університеті</b>				
	Збільшення термінів контрактів з науково-педагогічними та педагогічними працівниками до 5 років	2025	Ректор університету	Укладання (продовження) контрактів з науково-педагогічними та педагогічними працівниками до 5 років
	Перегляд положення про матеріальне стимулювання викладачів за здобутки в освітній, науковій, лікувально-профілактичній, профорієнтаційній та іншій діяльності в частині збільшення розміру і прозорості виплат	2025	Перший проректор з науково-педагогічної роботи	Внесення змін до положення про матеріальне стимулювання викладачів за здобутки в освітній, науковій, лікувальній, профорієнтаційній та іншій діяльності
	Створення умов	2025-2026	Проректори з	Поєднання гнучкого розкладу

	комфортного поєднання навчальної та лікувально-профілактичної роботи в Університетській лікарні, на клінічних базах та в науково-дослідних підрозділах Університету		науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	занять з наданням можливості індивідуального графіка роботи кожному викладачу. Внесення змін у внутрішні документи, що регламентують навантаження викладачів
	Запровадження гнучкого графіка роботи для можливого додаткового працевлаштування викладачів	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Сформовано гнучкий розклад занять, що дозволяє проводити частину практичних занять у симуляційних класах та на клінічних базах у зручний для викладачів час. Крім того, впроваджено технології дистанційного навчання, зокрема проведення лекцій та інших занять у синхронному режимі з використанням корпоративних засобів веб-конференцій, що надало викладачам більше свободи у плануванні свого робочого часу
	Підтримка професійного розвитку кожного викладача з урахуванням	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ,	Створення положення про оплачуване Університетом підвищення кваліфікації



	індивідуальних потреб через оплачувану Університетом участь у програмах міжнародного обміну, стажуваннях, інших формах підвищення кваліфікації в Україні й за кордоном		керівники структурних підрозділів	викладачів
	Розвантаження викладачів від зайвих функцій, надлишкових вимог, дебюрократизування взаємодії з підрозділами Університету	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Оптимізація переліку відповідальних на кафедрах за певні види робіт
	Опрацювання питання щодо працевлаштування викладачів, які знаходяться за кордоном	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Вивчення можливості залучення викладачів, які знаходяться за кордоном, до роботи у створених філіях (на погодинній основі, тощо)
	Надання допомоги у вирішенні житлових проблем викладачам та	2025-2029	Проректор з АГР	Поселення співробітників, які втратили житло, у гуртожитках університету

	співробітникам Університету			
	Залучення потужностей Університетської лікарні для надання медичної допомоги викладачам та співробітникам Університету, для проведення профілактичних оглядів	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Надання медичної допомоги викладачам на базі Університетської лікарні
<b>Оперативна ціль 2.2</b> Збереження працівників, які не є науково-педагогічними співробітниками				
	Забезпечення довгострокової зайнятості	2025-2029	Ректор університету	Продовження трудових відносин зі співробітниками, за результатами їхньої діяльності
	Забезпечення гідної оплати праці, зокрема через систему додаткових бонусів	2025-2029	Ректор університету	Гнучка система преміювання співробітників
	Підвищення кваліфікації співробітників, які не є науково-педагогічними працівниками	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Створення системи моніторингу підвищення кваліфікації працівників, які не є науково- педагогічними працівниками

<b>Оперативна ціль 2.3</b> Створення умов для виявлення та розвитку перспективних для викладацької діяльності здобувачів освіти					
	Відкриття кадрового резерву Університету	«Школи резерву»	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Відкриття «Школи кадрового резерву» Університету
	Запровадження курсів, тренінгів, менторства для обдарованої молоді		2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Розроблення і затвердження курсів або тренінгів для обдарованих здобувачів освіти (із зарахуванням на конкурсній основі)
<b>Оперативна ціль 2.4</b> Розвиток людського капіталу Університету					
	Трансформація системи оцінювання досягнень співробітників університету відповідно до вимог міжнародних рейтингів		2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Внесення змін до системи оцінювання досягнень співробітників університету відповідно до вимог міжнародних рейтингів
	Створення індивідуальних програм професійного		2025-2029	Проректори з науково-педагогічної	Створення та затвердження положення про індивідуальні

	розвитку співробітників університету		роботи	програми професійного розвитку співробітників університету
	Забезпечення розвитку у викладачів університету актуальних критичних компетентностей, зокрема, цифрової, іншомовної через навчання, проведення вебінарів, циклів підвищення кваліфікації	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Проведення вебінарів, циклів підвищення кваліфікації з цифрової грамотності та з іноземної мови для викладачів та співробітників
	Розроблення та реалізація програми психосоціальної підтримки працівників на робочому місці	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Проведення моніторингу потреб психосоціальної підтримки працівників та підготовка циклу щорічних заходів з їхньої психосоціальної підтримки на робочому місці
	Створення умов для неформальної допомоги у сфері психічного здоров'я (зокрема - за принципом "рівний - рівному")	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних	Організація постійної інформаційно-просвітницької роботи щодо можливостей надання неформальної допомоги у сфері психічного

			підрозділів	здоров'я в університеті
	Розроблення та реалізації програм і заходів рухової активності, рекреаційних, творчих програм та заходів для працівників Університету	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Забезпечення методичної та матеріально-технічної підтримки для організації проведення щорічних заходів оздоровчого і творчого характеру для співробітників університету
	Сприяння інклюзивності, створення безбар'єрного середовища для працівників, демобілізованих з лав ЗСУ, осіб з інвалідністю	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів	Проведення моніторингу потреб щодо забезпечення інклюзивності та створення безбар'єрного середовища. Розроблення програми соціалізації працівників, демобілізованих з лав ЗСУ
<b>Розвиток наукового потенціалу для інноваційних досліджень</b>				
<b>Оперативна ціль 3.1 Підвищення міжнародного наукового авторитету Університету</b>				
	Розширення кола міжнародних партнерів та напрямів міжнародної наукової співпраці	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних	Збільшення кількості укладених меморандумів та договорів про співпрацю з міжнародними партнерами.  Збільшення участі НПП ХНМУ у міжнародних проєктах,

			підрозділів	стажуваннях, науково-практичних конференціях
	Результативна участь у міжнародних грантових програмах, зокрема програмах Erasmus+, Horizon Europe	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Збільшення участі НПП та здобувачів освіти ХНМУ в міжнародних грантових програмах Erasmus+, Horizon Europe та ін.  Збільшення кількості укладених договорів на участь в інших міжнародних грантових програмах
	Участь аспірантів і викладачів у програмах зовнішньої академічної мобільності	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Укладання договорів з вітчизняними ЗВО щодо участі аспірантів і викладачів у програмах зовнішньої академічної мобільності
	Активна присутність Університету у глобальних інформаційних ресурсах та на наукових платформах	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, декани, директори ННІ	Збільшення кількості дописів та згадувань про ХНМУ на глобальних інформаційних ресурсах та наукових платформах. Долучання ХНМУ до нових освітніх та науково-практичних інформаційних

				ресурсів
	Стала публікативна активність науковців та здобувачів освіти у наукових виданнях 1 та 2 квартилів провідних наукометричних баз, зокрема через грантову підтримку досліджень та співпрацю з іноземними науковцями та організаціями	2025-2029	Проректор з наукової роботи, завідувачі кафедр	Наявність не менше однієї публікації НППА та здобувачів освіти ХНМУ у наукових виданнях 1 та 2 квартилів провідних наукометричних баз, у кожному кафедральному колективі за останні три роки
	Включення наукових видань ХНМУ у міжнародні наукометричні бази Scopus, Web of Science	2025-2029	Проректор з наукової роботи, завідувачі кафедр	Включення мінімум одного наукового видання ХНМУ у міжнародні наукометричні бази Scopus, Web of Science
	Залучення іноземних дослідників до викладання курсів, проведення тренінгів та спільних наукових проєктів	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Наявність договору про участь іноземних дослідників у викладанні курсів, проведенні тренінгів
	Активна співпраця з	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники	Наявність договору про

	міжнародними професійними організаціями такими, як ВООЗ, Асоціація медичних університетів Європи (Association of Medical schools in Europe, AMSE) тощо		структурних підрозділів	співпрацю з міжнародними професійними організаціями
	Активізація участі здобувачів освіти та молодих науковців у міжнародних хакатонах та конкурсах у сфері медичних технологій	2025-2029	Проректор з наукової роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Участь здобувачів освіти та молодих науковців у міжнародних конкурсах у сфері медичних технологій
<b>Оперативна ціль 3.2</b> Забезпечення участі у конкурсах з отримання дослідницьких грантів, залучення зовнішнього фінансування для наукових досліджень				
	Моніторинг актуальних міжнародних та національних грантових програм, поширення інформації серед науково-педагогічних працівників, аспірантів	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, відділ міжнародних зв'язків та грантової роботи	Здійснення моніторингу міжнародних та національних грантових програм, оприлюднення його даних на офіційному сайті ХНМУ та у соціальних мережах



	Участь у міжнародних дослідницьких мережах та колабораціях	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, відділ міжнародних зв'язків та грантової роботи	Звіти про участь НПП та здобувачів освіти ХНМУ у міжнародних дослідницьких мережах та колабораціях
	Співпраця з економічним сектором для залучення інвестицій у наукові дослідження	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Звіти структурних підрозділів ХНМУ про залучення інвестицій у наукові дослідження
	Використання сучасних цифрових інструментів для грантового менеджменту	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, відділ міжнародних зв'язків та грантової роботи	Наявність посилань на сучасні цифрові інструменти у звітах за підсумками грантової роботи структурних підрозділів ХНМУ
<b>Оперативна ціль 3.3</b> Формування середовища та підтримка принципів відкритої науки				
	Створення умов для ефективної роботи з науково-технічною інформацією та об'єктами дослідницької	2025-2027	Проректор з наукової роботи	Наявність посилань у звітах НДР та публікаціях НПП на результати науково-технічної інформації та на об'єкти дослідницької інфраструктури, що знаходяться у відкритому

	інфраструктури, що знаходяться у відкритому доступі			доступі
	Підвищення рівня поінформованості та формування компетентностей з питань відкритої науки	2025-2026	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Проведення вебінарів бібліотекою ХНМУ щодо інформування наукової спільноти університету щодо питань відкритої науки
	Здійснення наукової та науково-технічної діяльності у взаємодії з освітнім процесом	2025-2029	Проректор з наукової роботи, проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Включення до силабусів та ОП ОК сучасних наукових та науково-технічних розробок
	Популяризація медичної науки, поширення наукових знань та залучення громадян до участі в науковій та науково-технічній діяльності, зокрема через	2025-2029	Проректор з наукової роботи, директор центру медіакомунікацій	Створення на офіційному сайті ХНМУ та у соціальних мережах ЗВО форми зворотного зв'язку для громадян, які мають намір взяти участь у науковій діяльності ХНМУ або дізнатися про сучасні наукові дослідження

	медіа і соціальні мережі.			НПП університету
	Удосконалення системи оцінювання якості наукової та науково-технічної діяльності співробітників та підрозділів Університету	2025-2026	Проректор з наукової роботи, директори ННІ	Оновлення рейтингових показників структурних підрозділів університету
	Забезпечення відкритого доступу до наукових результатів, науково-технічної інформації, наукової інфраструктури, навчальних ресурсів	2025-2027	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	На офіційному сайті ХНМУ створення сторінки з посиланнями на сучасні наукові ресурси та освітні платформи
<b>Оперативна ціль 3.4</b> Розвиток інноваційного потенціалу Університету та трансферу технологій				
	Запровадження системного аналізу й прогнозування з визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Розроблення та затвердження на засіданні Вченої ради ХНМУ концепції ХНМУ системного аналізу й прогнозування з визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності
	Розроблення засад менеджменту	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної	Планування НДР кафедр з урахування «проривності»

	конкурентоспроможності наукових досліджень		роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	дослідження
	Широке впровадження дослідницького компоненту в освітні програми, реалізація принципу «навчання через дослідження»	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Включення наукових доробок кафедральних колективів в силабуси та ОП ОК
	Розроблення та реалізація міждисциплінарних проєктів із використанням штучного інтелекту, аналізу баз даних та цифрових технологій у медицині	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Створення положення ХНМУ про використання штучного інтелекту в освітньому процесі університету
	Визначення й реалізація критично значущих шляхів для трансферу технологій	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники	Опрацювання порядку здійснення трансферу технологій ХНМУ

			структурних підрозділів	
<b>Оперативна ціль 3.5</b> Охорона об'єктів інтелектуальної власності, зокрема об'єктів промислової власності (винаходів, корисних моделей) та об'єктів авторського права з подальшою їхньою можливою комерціалізацією				
	Аналіз винахідницької активності національних та іноземних заявників	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Збір та оброблення патентних даних, класифікація заявок за галузями, оцінка динаміки патентування, виявлення ключових трендів та технологічних напрямів, порівняльний аналіз активності національних та іноземних заявників, формування аналітичних висновків і рекомендацій
	Оформлення та подання документів для реєстрації авторського права і промислової власності, зокрема визначення об'єкта інтелектуальної власності, що створено; оформлення/подання документів для реєстрації	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Збільшення кількості отриманих патентів та авторських свідоцтв кожного року
<b>Оперативна ціль 3.6</b> Ефективна підтримка та заохочення науково-педагогічних працівників, молодих вчених, здобувачів освіти				

у проведенні наукових досліджень				
	Подальша розбудова системи матеріального та морального стимулювання дослідників	2025-2026	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Розроблення положення про матеріальне та моральне стимулювання науковців ХНМУ
	Реалізація «мобілізаційної моделі» участі науковців у вирішенні актуальних наукових проблем	2025	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Наказ про затвердження мобілізаційної моделі виконання наукових досліджень
	Започаткування практики створення міждисциплінарних дослідницьких груп «ефективного наукового вирішення»	2025-2026	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Створення міждисциплінарних дослідницьких груп «ефективного наукового вирішення»
	Формування Фонду фінансування досліджень за рахунок університету та партнерів	2025-2026	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Створення фонду фінансування досліджень науковців університету

	Запровадження практики зустрічей учених та здобувачів освіти з представниками менеджменту Університету для обговорення нагальних проблем	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Розроблення та затвердження плану комунікацій здобувачів освіти з представниками менеджменту ЗВО
	Запровадження інформаційно-іміджевих заходів популяризації досягнень молодих учених та здобувачів освіти	2025-2026	Проректор з наукової роботи, декани, директори, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Популяризація сторінок товариства молодих учених в соціальних мережах. Виступи молодих учених ХНМУ в засобах масової інформації.
<b>Оперативна ціль 3.7</b> Розширення використання практики академічної мобільності для підвищення наукового рівня дослідників				
	Сприяння участі здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників у програмах академічної мобільності	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори, керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр	Кількість здобувачів освіти та НПП, які взяли участь у програмах академічної мобільності; зростання числа партнерських договорів з вітчизняними та закордонними ЗВО; проведення інформаційних заходів щодо мобільності; оновлення положень з питань академічної

				мобільності
	Сприяння процесам реінтеграції та реалізації набутого досвіду після завершення мобільності	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи; керівники структурних підрозділів	Розробка механізмів визнання результатів мобільності; проведення зустрічей, звітів або воркшопів учасників мобільності для обміну досвідом; впровадження отриманих знань у навчальний процес чи наукову діяльність; участь повернутих учасників у менторстві або супроводі нових кандидатів на мобільність
	Сприяння спрощенню процедури визнання результатів навчання, здобутих у формальній, неформальній та інформальній освіті за кордоном	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Оновлення положень щодо визнання результатів навчання; скорочення термінів розгляду заяв; кількість ухвалених рішень про визнання результатів навчання; проведення інформаційно-консультаційної підтримки здобувачів освіти з цих питань
<b>Оперативна ціль 3.8</b> Модернізація матеріально-технічної та прикладної бази наукових досліджень.				
	Забезпечення доступу науковців до сучасного обладнання для	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних	Модернізація наукового обладнання; кількість науковців, що скористались обладнанням;



	проведення конкурентоспроможних досліджень		підрозділів	зростання кількості публікацій у фахових та міжнародних виданнях; створення внутрішніх регламентів щодо прозорого доступу до матеріально-технічної бази.
	Створення онлайн-бази наукового обладнання Університету з можливістю резервування часу користування	2025	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Запуск функціонального онлайн-ресурсу з переліком наукового обладнання; кількість зареєстрованих користувачів системи; наявність технічної підтримки та оновлення інформації про обладнання
<b>Оперативна ціль 3.9</b> Залучення коштів до розвитку інфраструктури та освітньо-наукового простору Університету				
	Проведення ремонтних та відновлювальних робіт в приміщеннях наукових підрозділів	2025-2027	Проректор з АГР	Оцінка стану приміщень; планування та бюджетування; вибір підрядників; реалізація ремонтних робіт; комунікація з науковцями; післяремонтна підтримка належного стану
	Залучення фінансування на модернізацію наукової інфраструктури через грантові програми та спонсорів; активна участь	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Аналіз потреб у модернізації. Пошук та вибір грантових програм; підготовка проєктної документації; залучення спонсорів; активна участь у

	у конкурсах на отримання державних грантів			конкурсах; подання заявок; моніторинг та звітування; оцінка ефективності
	Розроблення системи спільного використання лабораторного обладнання науковцями	2025-2026	Проректор з АГР, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Аналіз існуючих ресурсів; розроблення моделі спільного використання; розроблення ІТ-платформи; впровадження системи резервування; підготовка документації та навчання; оцінка та моніторинг; підтримка та технічне обслуговування; промоція системи
	Закупівля обладнання відповідно до потреб пріоритетних напрямів досліджень	2025-2029	Проректор з АГР, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Визначення пріоритетних напрямів досліджень; оцінка потреб у обладнанні; бюджетування; пошук постачальників; закупівля обладнання; установка та налаштування; підготовка до використання; моніторинг та оцінка
	Залучення фінансування через проведення клінічних випробувань	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних	Визначення напрямів досліджень; розроблення клінічного протоколу;

	нових медичних препаратів та технологій		підрозділів	визначення фінансових потреб; пошук фінансування; рекрутинг учасників, проведення клінічних випробувань; збір і аналіз даних; підготовка звітів і публікацій; пошук подальшого фінансування
	Підтримання стартапів та інноваційних проєктів як потенційного джерела додаткового фінансування Університету	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Кількість підтриманих стартапів та інноваційних ініціатив; створення акселераційного центру; обсяг залученого фінансування (гранти, інвестиції, договори); кількість комерціалізованих розробок чи зареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності
	Поповнення бібліотечного фонду сучасними джерелами та ресурсами освітньо-наукової інформації	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Збільшення кількості одиниць навчальної та наукової літератури у бібліотечному фонді.
<b>Впровадження сучасної системи управління та адміністрування, цифрова трансформація Університету</b>				

<b>Оперативна ціль 4.1</b> Цифрова трансформація управлінських, освітніх і наукових процесів Університету				
	Цифровізація документообігу та діловодства	2025-2026	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Досягнення електронного документообігу (не менше ніж 80% документів); скорочення часу обробки документів на 30%
	Запровадження технологій автоматизації управлінських освітніх та наукових процесів, зокрема застосування технологій штучного інтелекту	2026	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Автоматизація 100% ключових процесів; зниження операційних витрат на 20%
	Розроблення програмного застосунку «Електронний Університет»	2027	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Запуск платформи в запланований термін; рівень задоволеності користувачів не менше 90%; активна база користувачів – 5 000 осіб
	Розробка і впровадження електронної інформаційної системи «Університет у смартфоні»	2026-2027	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Залучення не менше 70% цільової аудиторії (здобувачі освіти, викладачі); середній рейтинг зручності системи вище 4.0 із 5; стабільність роботи

				системи за критерієм безвідмовності
<b>Оперативна ціль 4.2</b> Підвищення ефективності системи управління та адміністрування				
	Впровадження ключових показників результативності (KPI) для оцінювання діяльності проректорів, керівників підрозділів	2025	Ректор університету	Розроблена та затверджена система KPI для 100% керівників
	Модернізація моніторингу діяльності Університету через запровадження аналітичних модулів системи «Електронний Університет»	2026-2027	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Охоплення аналітичних даних – не менше 90%; скорочення часу формування звітів на 50%
	Забезпечення прозорості та обґрунтованості рішень щодо чутливих для спільноти проблем через підвищення ефективності роботи Конференції трудового колективу, Вченої ради Університету,	2025-2029	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Проведення засідань – не менше 2 разів на рік; позитивність ухвалених рішень – не менше 80%; публікація протоколів засідань

	вчених рад факультетів, інститутів, дорадчих органів			
	Запровадження практики звітування ректора перед колективом один раз на шість місяців	2025-2029	Ректор університету	Регулярна звітність (двічі на рік); рівень задоволеності колективу – не менше 85% за результатами опитувань
	Створення платформи для регулярних опитувань та зустрічей університетської спільноти з менеджментом	2025	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Розроблена платформа для опитувань та зустрічей університетської спільноти з менеджментом; Проведення мінімум 4 заходів на рік; Участь співробітників – не менше 50% від загальної чисельності
	Організація та реалізація внутрішнього контролю в Університеті задля запобігання ризикам, виявлення порушень та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності	2025-2029	Проректор з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Організація інформаційно-просвітницької роботи серед здобувачів і співробітників щодо недопущення порушень в діяльності університету

	закладу вищої освіти			
<b>Оперативна ціль 4.3</b> Забезпечення кібербезпеки та захисту даних Університету				
	Розроблення політики кібербезпеки для захисту інформаційних систем університету	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з АГР, керівники структурних підрозділів	Розроблення та затвердження положення університету про кібербезпеку; проведення аудиту інформаційних систем щодо відповідності сучасним стандартам
	Навчання працівників та здобувачів освіти основам безпечної роботи з цифровими ресурсами	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори, керівники структурних підрозділів	Тренінги для 90% персоналу та здобувачів освіти; підвищення рівня обізнаності на 80% за результатами опитувань
	Співпраця з іншими освітніми установами, ІТ-компаніями та міжнародними партнерами для обміну досвідом та технічної підтримки	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори, керівники структурних підрозділів	Укладення не менше 5 партнерських угод; реалізація мінімум 3 спільних проєктів; наявність регулярних звітів про співпрацю

<b>Оперативна ціль 4.4 Модернізація інфраструктури та технічного забезпечення Університету</b>				
	Розвиток і оновлення інфраструктури та технічного оснащення Університету	2025-2029	Проректор з АГР, проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Оновлення не менше 70% застарілого обладнання. Зниження кількості технічних збоїв на 50%. Позитивний відгук користувачів (не менше 90%)
	Оновлення серверного та мережевого обладнання для забезпечення ефективного оброблення й зберігання даних	2025-2026	Проректор з АГР, проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Система працює без відмов із показником доступності 99%
	Розширення використання хмарних платформ для зберігання навчальних матеріалів, організації спільної роботи та резервного копіювання важливої інформації	2025-2026	Проректор з АГР, проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	100% даних резервно копіювано; збільшення доступності ресурсів на 30%; охоплення користувачів – не менше 80%
<b>Забезпечення фінансової стабільності Університету</b>				
<b>Оперативна ціль 5.1 Забезпечення багатоканального фінансування.</b>				



	Залучення додаткового фінансування через національні та міжнародні гранти	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Загальний обсяг залучених грантів – не менше 50 млн грн; успішність подання заявок – не менше 80%
	Участь у реалізації програми медичних гарантій та надання додаткових платних медичних послуг	2025-2029	Проректор з науково-педагогічної (лікувальної) роботи, керівники структурних підрозділів	Зростання доходів від платних медичних послуг на 50%; повне виконання запланованих заходів програми
	Розширення участі у проведенні багатоцентрових клінічних досліджень	2025-2029	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Участь в не менше ніж 10 міжнародних клінічних дослідженнях; збільшення кількості досліджень на 15%
	Розширення переліку платних освітніх послуг	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Запровадження не менше 2 нових освітніх послуг. Зростання доходів від освітніх послуг на 15%
	Посилення міжнародної грантової діяльності та фандрайзингу	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи. Проректор з наукової	Укладення не менше 3 міжнародних партнерств. Успішність грантових заявок –

			роботи, керівники структурних підрозділів	не менше 75%
	Розроблення та впровадження комплексної програми комерціалізації наукової діяльності	2025-2026	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Програма затверджена керівництвом. Зростання комерційних доходів від наукових проєктів на 10%
	Створення Фонду підтримки Університету із залученням до донацій випускників та бізнесу	2025-2026	Проректор з наукової роботи, керівники структурних підрозділів	Залучення коштів від випускників та бізнес-партнерів
	Розвиток державно-приватного партнерства в галузі медичної освіти, наукових досліджень та надання медичних послуг	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи	Укладення не менше 5 партнерських договорів. Збільшення спільних інвестицій на 25-30 %
	Аналіз перспектив набуття Університетом статусу державного некомерційного товариства	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Підготовлено аналітичний звіт із повним аналізом у всіх критеріїв. Затвердження рекомендацій – 100% охоплення запланованих показників
<b>Оперативна ціль 5.2 Оптимізація витрат університету</b>				

	Аудит витрат університету та використання його приміщень і майна	2025	Проректор з АГР, заступник ректора з економічних питань. Головний бухгалтер	Аналіз фінансової документації; перевірка ефективності використання приміщень і ресурсів; виявлення невикористаних витрат, оцінка договірних зобов'язань; підготовка рекомендацій щодо оптимізації та запровадження заходів для підвищення ефективності управління
	Запровадження прозорості системи визначення пріоритетності витрат коштів із залученням до прийняття рішень університетської спільноти	2025-2029	Ректор університету, заступник ректора з економічних питань	Розроблення критеріїв оцінки витрат, створення механізму збору пропозицій від університетської спільноти, впровадження платформи для голосування та обговорення, забезпечення прозорості через регулярні звіти, моніторинг ефективності розподілу коштів та коригування процесу на основі зворотного зв'язку
	Мінімізація непродуктивних витрат	2025-2029	Проректор з АГР, заступник ректора з економічних питань	Аудит фінансових процесів, виявлення неефективних витрат, оптимізація використання ресурсів, автоматизація та цифровізація процесів,

				запровадження системи контролю та звітності, а також регулярний моніторинг і коригування витратної політики
	Стягнення дебіторської заборгованості	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, головний бухгалтер, юридичний відділ	Аналіз заборгованості, встановлення строків та пріоритетності погашення, комунікація з боржниками та укладання реструктуризаційних угод, застосування юридичних механізмів стягнення, автоматизація контролю заборгованості та запобігання її накопиченню в майбутньому
	Вкладання вивільнених коштів у проекти розвитку	2025-2029	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з АГР, керівники структурних підрозділів	Ідентифікація пріоритетних напрямків інвестування, оцінка потенційного впливу проектів, розподіл коштів на основі стратегічних цілей, запровадження механізмів прозорого контролю використання ресурсів, моніторинг ефективності реалізації та коригування інвестиційної стратегії

<b>Посилення взаємодії з партнерами, подальша інтернаціоналізація діяльності Університету</b>				
<b>Оперативна ціль 6.1</b> Дієва співпраця з МОЗ, МОН України, НАН та НАМН України для набуття Університетом статусу Східноукраїнського центру медичної освіти, науки та спеціалізованої медичної допомоги				
	Активна співпраця з МОЗ та МОН України НАН та НАМН України для залучення Університету до розроблення засад державної політики в медичній освіті та охороні здоров'я	2025-2029	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи	Встановлення стратегічного партнерства, участь у робочих групах і нарадах, ініціювання спільних наукових і освітніх проєктів, розроблення рекомендацій щодо реформ у медичній освіті та охороні здоров'я, презентація напрацювань на державному рівні та інтеграція університету в процеси формування державної політики
	Участь Університету у реалізації державних програм в галузі освіти, охорони здоров'я	2025-2029	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи	Аналіз державних ініціатив і визначення напрямів залучення, подання заявок та пропозицій на участь, розроблення спільних проєктів із державними установами, впровадження освітніх і медичних програм, моніторинг результатів та коригування стратегії для підвищення ефективності

				співпраці
	Створення міждисциплінарних дослідницьких платформ у співпраці з НАН та НАМН України	2025-2029	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи	Визначення пріоритетних напрямів досліджень, формування команди науковців та експертів, розроблення спільних наукових програм і грантових проєктів, створення інфраструктури для проведення досліджень, забезпечення фінансування та технічної підтримки, впровадження результатів у медичну практику та освітній процес
<b>Оперативна ціль 6.2</b> Забезпечення подальшої інтернаціоналізації діяльності Університету, входження Університету до світових рейтингів закладів освіти				
	Аналіз кращих практик вищої медичної освіти в закордонних університетах	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи	Проведення моніторингу кращих практик провідних іноземних медичних освітніх центрів. Формування програми удосконалення освітньої, наукової та лікувальної роботи в ХНМУ
	Подальше укладання договорів із провідними	2025-2029	Ректор університету, проректори з науково-	Укладення договорів, які необхідні для повноцінного виконання Стратегії розвитку

	зкладами освіти		педагогічної роботи	університету
	Забезпечення участі у програмі міжнародного медичного партнерства. Встановлення партнерських відносин між Університетською лікарнею ХНМУ й Університетською лікарнею провідного європейського закладу освіти	2025-2026	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Проведення моніторингу діяльності університетських лікарень провідних європейських закладів освіти та визначення пріоритетних клінік. Встановлення відповідних партнерських відносин. Створення програми взаємодії.
	Розроблення й реалізація стратегії входження Університету до світових рейтингів ЗВО	2025-2026	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи	Проведення аналізу діяльності головних напрямів роботи університету, визначення пріоритетних завдань, які забезпечують отримання високого рейтингу
	Забезпечення подальшого зростання показників академічної мобільності здобувачів освіти та викладачів, збільшення кількості наукових	2025-2029	Проректор з наукової роботи, відділ міжнародних зв'язків та грантової роботи	Проведення аналізу ефективності роботи щодо академічної мобільності здобувачів освіти та викладачів. Підготовка необхідного обсягу матеріального забезпечення здобувачів освіти. Встановлення

	стажувань			зв'язків з іноземними освітніми і науковими установами для здійснення програм наукових стажувань
	Приєднання Університету до європейських освітніх альянсів для започаткування спільних освітніх програм, розвитку наукових проєктів та обміну кращими практиками	2025-2027	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи	Проведення моніторингу європейських освітніх альянсів, визначення найбільш пріоритетних структур і укладення угоди про співпрацю
	Підвищення вимог до володіння викладачами іноземними мовами та збільшення можливостей до їх вивчення	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори ННІ, завідувачі кафедр	Розширення переліку освітніх платформ з вивчення іноземних мов для викладачів. Удосконалення програми входження викладачів в іноземний освітній простір
<b>Розбудова Університетської лікарні за кращими європейськими стандартами як центру навчання, науки й практики</b>				
<b>Оперативна ціль 7.1. Створення науково-медичних хабів як моделі реалізації концепції «лікар-викладач»</b>				
	Об'єднання клінічних кафедр на базі Університетської лікарні,	2025-2026	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, директор	Вироблення параметрів діяльності клінічних кафедр в об'єднаному форматі



	забезпечення мультидисциплінарного підходу у лікуванні		Університетської лікарні	
	Опрацювання питання щодо суміщення посад завідувача кафедри та завідувача відділення Університетської лікарні для забезпечення інтеграції освітнього, наукового та лікувального процесів	2025-2026	Ректор університету, проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Проведення аналізу результативності експерименту із суміщення посад завідувача кафедри та завідувача відділення Університетської лікарні, розроблення рекомендації щодо впровадження даного досвіду в подальшу практику
	Створення умов для спільної роботи здобувачів освіти, викладачів та лікарів над клінічними дослідженнями, робота науково-педагогічних працівників у ролі викладача-лікаря	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, завідувачі кафедр	Проведення анкетування здобувачів освіти, викладачів та лікарів щодо необхідних умов організації спільної роботи та проведення апробації форми роботи НПП у ролі викладача-лікаря
	Запуск пілотних програм роботи лікувальних підрозділів із залученням нових технологій та	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської	Організація матеріального і кадрового забезпечення відповідних лікувальних підрозділів. Проведення початкового аналізу реалізації

	методик лікування		лікарні	пілотних програм.
	Організація семінарів і практичних занять для здобувачів освіти на базі лікарні	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори, завідувачі кафедр	Підготовлення тематичної програми проведення семінарів і практичних занять. Проведення аналізу реалізації даної практики та напрямів удосконалення такої форми роботи.
	Залучення здобувачів освіти до лікувального процесу як ефективний метод навчання й оволодіння практичними навичками	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори, завідувачі кафедр	Розроблення програми залучення здобувачів освіти до лікувального процесу
	Створення умови для ефективної роботи колективів клінічних кафедр на клінічних базах охорони здоров'я	2025-2029	Проректор з науково-педагогічної (лікувальної) роботи	Укладання договорів з клінічними базами
	Подальша розбудова Університетської лікарні шляхом створення підрозділів за іншими	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з науково-педагогічної (лікувальної) роботи,	Відкриття в Університетській лікарні нових підрозділів, зокрема протезно-ортезної лабораторії, експрес-лабораторії для ургентних хворих та ін.

	клінічними напрямками		директор Університетської лікарні	
	Реалізація в Університетській лікарні інтегрованої моделі культури безпеки пацієнтів як ефективний спосіб підвищення якості надання медичної допомоги та залучення до навчання найкращим медичним практикам запобігання лікарських помилок та профілактики інфекцій, пов'язаних з наданням медичної допомоги, здобувачів освіти на до- та післядипломному рівні	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з науково-педагогічної (лікувальної) роботи, директор Університетської лікарні	Створення в Університетській лікарні інтегрованої моделі культури безпеки пацієнтів
<b>Оперативна ціль 7.2</b> Цифровізація та подальший розвиток медичних послуг в Університетській лікарні				
	Інтеграція університетської лікарні в національну систему eHealth	2025	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської	Забезпечення технічних і сутнісних параметрів інтеграції

			лікарні	
	Збільшення кількості пакетів контракування з НСЗУ	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Забезпечення кількісного зростання пакетів контракування з НСЗУ
	<p>Впровадження:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● хірургічного лікування ЛОР патології;</li> <li>● ендопротезування;</li> <li>● ендovasкулярної хірургії;</li> <li>● щелепно-лицьової хірургії</li> </ul>	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Підготовлення спеціалістів через стажування, курси та співпрацю з провідними медичними установами. Придбання необхідних інструментів, матеріалів та технологій для хірургічного лікування. Проведення перших операцій із подальшим аналізом їхньої результативності. Масштабування практики, розширення доступу пацієнтів та вдосконалення методик лікування
	Розширення спектру малоінвазивних оперативних втручань	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Проведення аналізу можливих заходів щодо розширення спектру малоінвазивних оперативних втручань та створення програми втілення в

				практику
	Створення мультидисциплінарного центру персоналізованої медицини	2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Підготовки матеріального, кадрового і методичного забезпечення діяльності мультидисциплінарного центру персоналізованої медицини
	Відкриття нових центрів з надання спеціалізованої медичної допомоги (центр лікування інсультів, трансплантаційний центр)	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Підготовки матеріального, кадрового і методичного забезпечення діяльності нових центрів з надання спеціалізованої медичної допомоги
	Створення клінічного реабілітаційного підрозділу для хворих з наслідками акубаротравми та з іншими типами порушень слуху	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з науково-педагогічної (лікувальної) роботи, директор Університетської лікарні	Створення клінічного реабілітаційного підрозділу для хворих з наслідками акубаротравми та з іншими типами порушень слуху на базі Університетської лікарні
	Створення Центру сімейної медицини ХНМУ. Подальший розвиток Центру ментального	2025-2027	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з науково-педагогічної (лікувальної) роботи,	Створення Центру сімейної медицини ХНМУ на базі Університетської лікарні, збільшення кількості фахівців Центру ментального здоров'я

	здоров'я ХНМУ		директор Університетської лікарні	ХНМУ та залучення здобувачів освіти до роботи у центрі
	Використання штучного інтелекту для аналізу медичних даних та підтримання прийняття рішень	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, директор Університетської лікарні	Підготовлення відповідного методичного і програмного забезпечення практики застосування штучного інтелекту для аналізу медичних даних
	Запуск телемедичних консультацій для здобувачів освіти та лікарів-інтернів	2025-2026	Проректори з науково-педагогічної роботи, декани, директори, завідувачі кафедр	Розроблення регламентів та протоколів консультацій. Навчання лікарів-інтернів користуванню платформою. Тестовий запуск консультацій. Повноцінний запуск та моніторинг
	Залучення міжнародних компаній до співпраці у сфері медичних досліджень	2025-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи, відділ міжнародних зв'язків та грантової роботи	Підписання меморандумів про співпрацю. Запуск спільних дослідницьких проєктів. Моніторинг ефективності співпраці та адаптація стратегії
	Створення медичної сервісної служби (догляд	2026-2027	Проректор з науково-педагогічної	Аналіз ринку, розроблення бізнес-моделі, формування

	за важкохворими та звичайними пацієнтами, супровід пацієнта за його маршрутом, медичний клінінг, кур'єрська служба)		(лікувальної) роботи, керівники структурних підрозділів	команди, розроблення стандартів послуг, закупівля обладнання, впровадження ІТ-системи, тестовий запуск, масштабування та моніторинг якості
	Інвестування в сучасне обладнання для підтримання високотехнологічної медичної допомоги та навчання з фінансуванням через Програму медичних гарантій	2026-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних підрозділів	Обсяг залученого фінансування через Програму медичних гарантій, кількість оновлених або придбаних високотехнологічних медичних пристроїв, рівень оснащення навчальних і клінічних баз, кількість медичних працівників, підготовлених до роботи з новим обладнанням, а також оцінка ефективності його використання для покращення якості медичної допомоги та освітнього процесу
	Участь у реалізації державних програм, таких, як Стратегія розвитку	2026-2029	Проректори з науково-педагогічної роботи, керівники структурних	Кількість впроваджених проєктів, обсяг залученого фінансування, інтеграція

	<p>системи охорони здоров'я до 2029 року, з акцентом на інновації в біобезпеці, реабілітації та електронних системах охорони здоров'я</p>		<p>підрозділів</p>	<p>інновацій у біобезпеку, реабілітацію та електронні системи охорони здоров'я, співпраця з державними та міжнародними партнерами, кількість підготовлених медичних фахівців, рівень цифровізації медичних закладів та оцінка ефективності реалізованих ініціатив</p>
--	---	--	--------------------	---