

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Данила Галицького

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені Данила Галицького на 2024-2028 роки

СХВАЛЕНО

*Вченою радою Львівського національного
медичного університету імені Данила Галицького
Протокол № 7-ВР*

від « 25 » жовтня 2023 р.

Введено в дію наказом

від « 26 » жовтня 2023 р. № 3291-з.

Голова Вченої ради

Орест ЧЕМЕРИС



Львів- 2023

Зміст

| | | |
|--------------|---|-----------|
| I | Вступ | 3 |
| II | Історичний нарис | 5 |
| III | Університет сьогодні | 7 |
| IV. | Університет у цифрах | 9 |
| V. | Організація і методологія роботи над Стратегією | 10 |
| VI. | Стратегічна мапа Університету | 13 |
| VII. | Кодекс цінностей | 14 |
| VIII. | Стратегічні цілі | 17 |
| | 1. Освітня діяльність та якість освіти | 18 |
| | 2. Наукові дослідження, інновації та трансфер технологій | 24 |
| | 3. Клінічна діяльність | 30 |
| | 4. Інтернаціоналізація, просування та розвиток | 34 |
| | 5. Формування суспільних цінностей | 38 |
| | 6. Розвиток людського потенціалу | 46 |
| | 7. Управління Університетом , безпека та фінансово-господарська діяльність | 49 |
| IX. | Реалізація і моніторинг Стратегії | 54 |

I. Вступ

Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького - це сучасний академічний центр медичної освіти і науки з понад двохсотлітньою історією. Основними цінностями, що сформували впродовж багатьох років сучасний бренд Університету в Україні та на міжнародній арені є інноваційна ідеологія, високий рівень освіти та наукових досліджень, розвинена інфраструктура, лідерські позиції серед закладів вищої медичної освіти України.

Стратегія розвитку Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького на 2024-2028 роки опрацьована за підсумками спільної роботи команди розробників, обговорення та узгодження з очікуваннями усіх груп академічної спільноти Університету.

Ключем до створення цього основоположного документу, що визначає основні напрями розвитку Університету у найближчі роки, а також нашим гаслом є **почути кожного, ділитись знаннями і служити людям**.

Формування стратегії є результатом спільних зусиль усього колективу Університету, а її прийняття не означає остаточного завершення роботи. Навпаки – це лише початок. Дякую усім, хто долучились до створення цього документу. Зараз перед нами (всією спільнотою ЛНМУ імені Данила Галицького) стоїть завдання реалізації Стратегії розвитку до 2028 р. Без сумніву, у майбутньому виникатиме необхідність і потреба її актуалізації, аби максимально відобразити наші прагнення, бачення і очікування щодо Університету, де всі ми – викладачі, науковці, студенти, інтерни, аспіранти та інші члени нашої громади хочемо працювати, розвивати медичну науку, виховувати наступні покоління медиків.

Стратегія – це відповідь на запитання, яким закладом освіти має бути Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького.

Хочемо, щоб він був провідним академічним центром з найвищим в Україні рівнем медичної освіти та наукових досліджень, бездоганною медичною практикою, завдяки високій кваліфікації лікарів і науковців.

Хочемо підтримувати та розвивати інноваційні дослідження та досягти статусу дослідницького університету; забезпечити сучасне і професійне адміністрування; ефективну міжнародну співпрацю. Сформувати сучасну клінічну базу Університету (Університетська клініка, Реабілітаційний центр, Стоматологічний медичний центр), що має сильну позицію у галузі охорони здоров'я і гарантує результативну співпрацю у сфері освіти та науки.

Відкрита і продуктивна комунікація має служити інтеграції академічної спільноти. Завдяки популяризації та бездоганній репутації Університет залучатиме найкращих студентів. Належне утримання та розвиток основних сфер забезпечить ефективну та гнучку модель управління.

У стратегії ми ставимо реалістичні та прогнозовані цілі, не обіцяємо неможливі речі. Показуємо, куди йдемо і як плануємо досягти наших цілей. Крім планування, під час впровадження Стратегії передбачаємо наслідки рішень та забезпечення моніторингу діяльності і стану реалізації Стратегії.

Цей документ створюється у особливо складний час серйозних втрат внаслідок повномасштабної війни, яку 24 лютого 2022 року розпочала Росія проти України. Діапазон проблем і викликів, з якими стикнувся Університет через наслідки пандемії SARS-CoV-2 та війну змінив світ, змінив наш Університет і всіх нас. Досягнення поставлених завдань у цих умовах є надзвичайно важливим, але не менш важливим є стиль, сукупність прийомів та особливостей, спрямованих на досягнення мети.

Наша університетська спільнота налічує понад 20 тисяч осіб. Ми різноманітні, але усіх нас об'єднують цінності, яких ми дотримуємося і на яких ми продовжуємо розбудовувати Львівський національний медичний університет. У процесі роботи над Стратегією, внаслідок широких дискусій, розроблено **кодекс цінностей Університету, які включають: повагу, відданість, співпрацю, професіоналізм, прозорість, емпатію, свободу думки і переконань, чесність і лояльність.** Ці цінності є основним орієнтиром нашої діяльності.

Місією Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького є служіння людям, забезпечення найкращої якості освіти на основі інноваційної медицини та сучасних наукових досліджень, міжнародного досвіду та соціального партнерства. Її реалізація потребує участі усієї спільноти Університету.

Виконувач обов'язки ректора
доктор медичних наук, професор
Орест ЧЕМЕРИС



II. Історичний нарис

1784

Історія Львівського медичного університету відлічує свій вік від 16 листопада 1784 р., коли Патентом Імператора Австрії і Священної Римської Імперії Йозефа II від 21 жовтня 1784 р. у Львові створено медичний факультет університету.

1805

У зв'язку із змінами геополітичної ситуації Львівський університет був закритий, а медичний факультет реорганізований у Медико-хірургічний інститут. У 1817 р. університет відновлено, з Медико-хірургічним інститутом у складі. Впродовж 1893-1914 споруджено і обладнано 14 нових корпусів і клінік медичного факультету. Впродовж першої половини ХХ ст. у Львові викладали медицину вчені світової слави – професори Г.Кадий, А.Бек, В.Шимонович, А.Обжут, В. Серадзкі, Я.Прус, Е.Бернацкі, А.Глюзінські, Л.Ридигер, А.Марс, В.Лукасевіч, Т.Богосевіч, А.Цешинські, Б.Радзішевські, Б.Бобранські, Я.Парнас та інші.

1853 Вперше в Університеті відкрито фармацевтичне відділення

1940

Медичний факультет університету реорганізовано у Львівський державний медичний інститут, у складі якого було 2 факультети – лікувальний і фармацевтичний, 40 кафедр.

1941

Сумною сторінкою стала ніч з 3 на 4 липня 1941 р., коли були заарештовані і розстріляні гестапо 36 професорів м. Львова, серед яких 13 – професори медицини: І.Грек, Ю.Гжендельські, Г.Гілярович, В.Добжанецкі, В.Новіцкі, Т.Островський, С.Прогульський, Р.Ренцкі, С.Руф, В.Серадські, А.Соловей, В.Цешинські, трагічно загинули професори А.Ластовецький, Б.Яловий, А.Бек. Медична освіта у Львові не припинилась навіть у горезвісний період другої світової війни - на базі медичного інституту відкрито медико-природничі фахові курси, які завдяки титанічній праці народного професора М.Панчишина та доктора Осінчука, інших патріотично налаштованих науковців зберегли вищу медичну школу у Львові. З 226 осіб передвоєнного професорсько-викладацького персоналу на 1 жовтня 1944 р. залишилось 95. Завдяки їх відданості та професіоналізму медичну і фармацевтичну освіту у Львові було швидко відновлено.

1944

Після звільнення Львова від окупантів розпочинається відбудова інституту. До занять приступили 1062 студенти лікувального і

фармацевтичного факультетів. Медичні наукові школи у Львові розвивали видатні професори А.Любомудров, М.Войно-Ясинецький, І.Студзінський, А.Воробйов, М.Музика, Г.Пешковський, Ю.Петровський, В.Василенко, Ю.Караванов, Г.Ковтунович, Т.Глухенький, М.Дубовий, С.Ігнатов, Т.Вільчинський, Б.Собчук, М.Туркевич, С.Михайловський, Д.Панченко, А.Родигіна, В.Мартинюк, Р.Баріляк, А.Дибан, А.Гнатишак, М.Даниленко

1947

Організовано курси спеціалізації і вдосконалення лікарів, які у 1955 р. реорганізовано у факультет удосконалення лікарів і провізорів (зараз факультет післядипломної освіти).

1951 Створено 2 нові факультети: педіатричний і санітарно-гігієнічний.

1958 Відкрито стоматологічний факультет.

1962 створено деканат по роботі з іноземними студентами.

1984 Указом Президії Верховної Ради СРСР Львівський державний медичний інститут за заслуги у підготовці кваліфікованих спеціалістів та розвитку медичної науки нагороджено „Орденем Дружби Народів”. У цей період збудовано 2 навчальні корпуси (фармацевтичний і теоретичний) і 6 гуртожитків.

1991 У новозбудованому фармацевтичному корпусі створено Навчально-виробничу аптеку Університету з правом виготовлення ін'єкційних лікарських засобів.

1991 рік став визначним для львівських медиків, як і для всього народу України у зв'язку з прийняттям Акту проголошення незалежності України. За порівняно короткий період становлення та розвитку незалежної Української держави здобутки нашого колективу отримали високу оцінку та державне визнання:

1996 Постановою Кабінету Міністрів України від 17.10.1996 № 1262 Львівському державному медичному інституту було надано статус університету. У цей же рік_ відкрито факультет вищої медсестринської освіти, який став базою для створення у 2009 р. медичного коледжу Університету.

1997 започатковано англomовне відділення для навчання іноземних студентів

1998 Постановою Кабінету Міністрів України від 21.09.1998 № 1474 Львівському державному медичному університету присвоєно ім'я Данила Галицького.

2003 Указом Президента України від 21.08.2003 Львівському державному медичному університету імені Данила Галицького **надано статус національного і перейменовано на Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького.**

2005-2010 завершено будівництво і здано в експлуатацію сучасну університетську стоматологічну поліклініку, а у 2010 р. створено потужний Стоматологічний медичний центр.

2016-2018 створено Навчальний імітаційний центр, приєднано до Університету Науково-дослідний інститут епідеміології та гігієни, створено Науково-навчальний центр на базі цілорічного стаціонару СОТ «Медик».

Студенти та викладачі Університету завжди були і залишаються авангардом українського суспільства. Свою небайдужу життєву позицію, патріотизм та мужність вони проявили у багатьох ключових історичних моментах історії України кінця ХХ – початку ХХІ століття - під час Революції на граніті (02-17.10.1990); Помаранчевої революції (листопад-грудень 2004); Революції гідності (листопад 2013 – лютий 2014).

Російське вторгнення в Україну 23 лютого 2022 та повномасштабна російсько-українська війна принесла неабиякі проблеми як для кожного громадянина нашої держави, так і для академічної спільноти Університету. Однак і у складний період війни Університет не припиняв навчання. Усім нам нелегко, кожен по-своєму переживає виклики війни та вкладає частинку себе заради нашої перемоги. Саме в проявах людяності, готовності допомогти, у доброму слові підтримки та згуртованості – наша сила.

ІІІ. Університет сьогодні

Сьогодні Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького об'єднує 6 факультетів (медичні №1 та №2, стоматологічний, фармацевтичний, факультет іноземних студентів, факультет післядипломної освіти) і медичний коледж; 76 кафедр (у т.ч. 49 клінічних кафедр, які співпрацюють з 116 закладами охорони здоров'я Львова, Львівської, Волинської, Рівненської областей).

Ми дбаємо про традиції і постійно розвиваємо Університет. Структурні підрозділи Університету: Наукова бібліотека; Стоматологічний медичний центр; Навчальний імітаційний центр; Навчально-виробнича аптека; Ботанічний сад лікарських рослин; Центр інновацій в охороні здоров'я та цифрової медицини; Центри міжнародних зв'язків та євроінтеграції; біостатистики; Науково-дослідний інститут епідеміології та гігієни (в структуру якого входять: наукові лабораторії – природно-вогнищевих трансмісивних інфекцій, молекулярно-генетичних досліджень, вакцино-керованих та інших бактерійних інфекцій, санітарної токсикології; наукова бібліотека інституту); Центральна науково-дослідна лабораторія з лабораторією промислової токсикології; лабораторія електронної мікроскопії, віварій. При кафедрах працюють такі лабораторії: клінічної лабораторної діагностики; імунологічна; цитогістохімічна; «Лектинотест»; синтезу біологічно-активних гетероциклічних сполук; мікробіології; технології ліків і біофармації; біологічної хімії; невропатології і нейрохірургії; онкології і радіології; фармацевтичної хімії.

На балансі Університету: 15 навчальних корпусів, 2 корпуси стоматологічного медичного центру, 9 гуртожитків, будинок наукової бібліотеки із загальним книжковим фондом 614 тис. примірників літератури, потужний поліграфічний центр (друкарня і підрозділ оперативного друку), спортивно-оздоровчий табір «Медик», комплекс студентського харчування. Працюють 7 музеїв, 2 з яких включені до Державного реєстру загальнонаціональних надбань (музей хвороб людини та анатомічний музей ЛНМУ).

Водночас турбота про безпеку здобувачів, викладачів, працівників залишається відправним пунктом сучасної діяльності. У зв'язку з воєнними подіями, у навчальних корпусах Університету облаштовані укриття, які використовуються для захисту учасників освітнього процесу в разі включення сигналу «Повітряна тривога» або інших відповідних сигналів оповіщення.

ЛНМУ імені Данила Галицького – один із найпрестижніших медичних університетів України. За результатами моніторингу усіх основних рейтингових показників Університет посідає лідерські позиції серед закладів вищої освіти України і постійно демонструє високі результати діяльності:

- Глобальний рейтинг наукових установ SCImago Institutions Rankings – перше місце серед медичних університетів та десяте - серед усіх;
- Консолідований рейтинг ЗВО України 2022 – перше, 2023 - друге місце серед медичних закладів вищої освіти; шосте –серед усіх закладів вищої освіти;
- Рейтинг університетів за показниками Scopus 2022 - перше місце серед медичних ЗВО і дев'яте місце серед усіх університетів України;
- Ukrainian National H-index Ranking – незалежний міжнародний рейтинг, що направлений на оцінку наукової продуктивності вчених, дослідницьких груп та організацій на основі консолідованого показника індексу Гірша - перше місце серед медичних університетів та 23-є - серед усіх наукових установ України;
- ТОП-10 Найкращі медичні заклади вищої освіти України 2022 – перше місце; 2023 – друге (після НМУ імені О.О.Богомольця).

Впродовж останніх десятиліть Львівський національний медичний університет динамічно розвивається, а його найважливішими цінностями є свобода і правда у наукових дослідженнях, повага і емпатія як основа відносин між лікарем і пацієнтом. Якість та інноваційність освітніх технологій лежать в основі викладання на кожній кафедрі.

IV. Університет в цифрах

2829 працівників, у тому числі 511- у стоматологічному медичному центрі, 43 – НДІ Епідеміології та гігієни, 49 - у фаховому медичному коледжі:

- 1304 науково-педагогічні працівники
- 46 педагогічних працівників
- 196 докторів наук
- 154 професори
- 792 кандидатів наук і докторів філософії
- 491 доценти
- 4 старші наукові працівники

Серед них:

2 академіки та член-кореспондент Національної Академії медичних наук України; член-кореспондент Національної Академії наук України

21 член громадських академій

9 Лауреатів Державної премії України в галузі науки і техніки

9 Заслужених діячів науки і техніки України

1 Заслужений працівник Вищої школи України

4 Заслужені працівники освіти України

15 Заслужених лікарів України

1 Заслужений працівник фізичної культури та спорту України

1 Заслужений журналіст України

1 Заслужений працівник культури України

24813 здобувачів освіти

- 5153 студентів:
 - 4171 вітчизняних громадян
 - 854 іноземні громадяни
 - 128 студентів Медичного коледжу ЛНМУ
- 111 аспірантів і докторантів

На факультеті післядипломної освіти навчається

- 1418 лікарів (фармацевтів) інтернів
- 12978 лікарів і фармацевтів-слухачів ФПДО

Підготовка фахівців в ЛНМУ імені Данила Галицького здійснюється за відповідними освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами на другому (магістерському), третьому (освітньо-науковому) і науковому рівнях вищої освіти у галузі знань 22 «Охорона здоров'я» за спеціальностями 222 «Медицина», 228 «Педіатрія», 221 «Стоматологія», 226 «Фармація, промислова фармація», 223 «Медсестринство». Освітні програми викладаються українською та англійською мовами.

Первинна спеціалізація (інтернатура) проводиться за 22 спеціальностями. Здійснюється також перепідготовка і підвищення кваліфікації лікарів та фармацевтів (провізорів) з 97 спеціальностей.

V. Організація і методологія роботи над Стратегією

У зв'язку із завершенням часового горизонту Концепції діяльності ЛНМУ імені Данила Галицького на період до 2023 року, у третьому кварталі 2023 року розпочато роботу над розробкою нової Стратегії розвитку Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького на 2024-2028 роки.

Стратегія розвитку Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького (далі Стратегія) базується на положеннях Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки, Стратегії розвитку медичної освіти в Україні, Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030, Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти, Положення про акредитацію освітніх програм, Угоди про асоціацію Україна-ЄС, інших вітчизняних законодавчих актів в галузі освіти і науки, міжнародних документах в галузі освіти, Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area).

В Університеті створено комісію з підготовки проєкту Стратегії, до складу якої увійшли ректор, проректори, декани, керівники основних підрозділів та представники самоврядування. Комісія підсумувала результати попередньої діяльності Університету. Звіт про результати діяльності обговорено на засіданнях ректорату та Вченої ради Університету.

Процес впровадження нової Стратегії Університету розділено на три етапи:

1. Аналіз внутрішніх і зовнішніх умов та оцінка поточного стану Університету.
2. Формулювання загальних, довгострокових напрямків розвитку Університету у формі Місії, Візії, Цінності та цілі і розробка плану їх реалізації.
3. Реалізація ініціатив, викладених у Стратегії, визначення можливості та виділення необхідних ресурсів у межах пріоритетів та моніторинг їх виконання, у т.ч. періодичне звітування про результати.

Цей документ стосується першого та другого кроків запланованих робіт. Його завданням є визначення напрямів розвитку Університету, систематизація планових завдань, визначення принципів та цінностей, планування наступних кроків у процесі реалізації Стратегії.

Члени комісії узгодили методологію і план роботи, шляхи їх впровадження.

Тематичні напрями, з яких опрацьовувались завдання:

1. Освітня діяльність та якість освіти
2. Наукові дослідження, інновації та трансфер технологій
3. Клінічна діяльність
4. Інтернаціоналізація, просування та розвиток
5. Формування суспільних цінностей
6. Розвиток людського потенціалу та управління Університетом
7. Інфраструктура та безпека, фінансово-господарська діяльність

У роботі над змістом цього документу брали участь сім команд розробників - тематичних груп, що відповідають ключовим сферам діяльності, визначених у Стратегії. Кожна з них провела SWOT аналіз (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози) і відпрацювала оперативні цілі, що стосуються певного тематичного напрямку.

МЕТОДОЛОГІЯ І ПЛАН РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького на 2024-2028 роки

I. МОБІЛІЗАЦІЯ

- Призначення робочої групи для опрацювання Стратегії розвитку Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького на 2024-2028 роки.
- Опрацювання документів та нормативно-правових актів, необхідних для підготовки Стратегії.
- Розробка плану реалізації проекту: методологія, організаційна структура, кінцевий результат, терміни виконання.
- Аналіз та оцінка виконання чинної концепції на 2016-2023 роки.

II. СТРАТЕГІЯ

- Розвиток: Місія, Візія, Цінності, Гасло Університету
- Підготовка SWOT аналізу поточного етапу розвитку Університету.
Визначення сильних і слабких сторін. Встановлення можливостей і ризиків Університету.
- Оцінка ризиків та досягнутих результатів.
- Формулювання очікуваних результатів.
- Формування та узагальнення стратегічних цілей за

- найважливішими напрямками діяльності.
- Представлення для громадського обговорення проекту Стратегії розвитку Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького на 2024-2028 роки.
- Узагальнення результатів громадського обговорення, підготовка проекту Стратегії для розгляду Вченою радою Університету.
- Затвердження Стратегії на 2024-2028 роки.

III. ПЛАНУВАННЯ

- Визначення пріоритетів діяльності.
- Розробка проєктів та ініціатив на виконання конкретних стратегічних цілей.
- Передбачення джерел фінансування і розподілу коштів відповідно до встановлених вимог.
- Початок реалізації та впровадження.

IV. МОНІТОРИНГ

- Призначення моніторингових груп для контролю виконання.
- Впровадження інструментів вимірювання рівня реалізації поставлених цілей (індикаторів досягнення цілей).
- Запуск циклічного моніторингу та звітності про хід роботи, ризику та ефекти.

Результати роботи тематичних груп розробників узагальнені комісією у постійній співпраці з представниками академічної спільноти. Проєкт Стратегії представлений для громадського обговорення на веб сторінці Університету, враховано усі пропозиції та запропоновано для розгляду та затвердження на Вченій раді Університету.

VI. Стратегічна мапа Університету

Місія:

Ми, академічна спільнота Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького, працюємо з повагою до свободи думки та висловлювань, рівності прав і традицій, з метою служіння людям, забезпечення високої якості освіти на основі інноваційної медицини та сучасних наукових досліджень, міжнародного досвіду та соціального партнерства.

Місія Університету визначає напрямок, у якому ми йдемо та окреслює роль у її реалізації усіх груп учасників освітнього процесу: здобувачів освіти, викладачів, адміністрації, а також пацієнтів, для благополуччя яких працюють вищезазначені групи. Розглядаємо місію як синтез ідеї сучасного Університету та обраного нами шляху.

Наша активність, повага до кодексу цінностей Університету, прагнення досягти найвищої якості освіти, побудованої на сучасних новаторських наукових і практичних досягненнях, забезпечить реальний вплив на розвиток медицини, системи охорони здоров'я, а також лідерство Університету, його високе визнання в суспільстві.

Візія:

Завдяки реалізації Стратегії до 2028 року бачимо наш Університет як:

- провідний академічний центр з найвищим в Україні рівнем медичної освіти та наукових досліджень,**
- бездоганну модель медичної практики та фармацевтичної опіки, завдяки високій кваліфікації лікарів/ фармацевтів і науковців,**
- ефективну установу, що використовує сучасні технології та оптимізує інтелектуальний і економічний потенціал,**
- стабільне місце праці, що дає натхнення і створює можливості для професійного розвитку,**
- безбар'єрний простір для людей із захопленнями, амбіціями, прагненнями до постійного самовдосконалення,**
- осередок сучасної освіти, науки та особистісного розвитку студентів,**
- середовище підтримки представників академічної спільноти на кожному етапі їх професійного та наукового розвитку,**
- Alma mater, де поважають цінності та традиції Університету,**
- інноваційний Університет, де плекають фахівців з найвищим рівнем знань, навичок та етичних цінностей.**

Візія – відображає уявлення про майбутнє Університету, опис наших планів і прагнень на період до 2028 року. Вона визначає шляхи планування і реалізації Стратегії на рівні стратегічних та операційних цілей.

Представлене бачення розвитку Університету зорієнтоване на прийдешнє, але, водночас, має бути джерелом натхнення у повсякденній діяльності. Впровадження Візії зміцнить позицію Університету серед сучасних закладів вищої освіти, наукових та медичних установ України і світу, забезпечить турботу про благо та постійний розвиток всієї академічної спільноти.

VII. Кодекс цінностей

Яких цінностей хочемо дотримуватися?

- **Взаємна повага** - виявляємо повагу і доброзичливість один до одного. Віримо, що усі ми важливі для Університету і маємо вплив на його розвиток. Творимо толерантну спільноту культур, що шанобливо ставиться до різноманітності і несхожості людей та переконань.
- **Відданість** – проявляємо ініціативу та підприємництво. Реалізуємо поставлені перед нами цілі та завдання, працюємо на випередження. Із захопленням шукаємо нові виклики. Постійно удосконалюємося і намагаємось знайти інноваційні рішення.
- **Співпраця** - працюємо і підтримуємо один одного у досягненні спільних цілей. Завдяки партнерству долучаємось до спільних проєктів, ділимося знаннями та інспіруємо безперервний обмін думками і досвідом.
- **Професіоналізм** – надійно та сумлінно виконуємо завдання. Систематично підвищуємо свою кваліфікацію та поглиблюємо знання і навички. Відповідально ставимося до ініціатив, завжди дбаючи про благо Університету.
- **Прозорість** - будуємо довіру через відкрите, пряме та ефективне спілкування, засноване на фактах і правді. Прозорість робить наші рішення публічними, що приймаються відповідно до встановлених принципів.
- **Емпатія** - розуміємо людей, мотиви їх дій та емоції. Маємо добрі наміри. Шукаємо рішення разом.
- **Свобода думки і переконань** - дбаємо про те, щоб Університет був осередком свободи думки і переконань. Стоїмо на сторожі охорони дослідницької етики та свободи проведення наукових досліджень.
- **Чесність** - ретельно дотримуємося своїх обов'язків та керуємося в їх реалізації чесністю і справедливістю. Виконуємо свої зобов'язання і дбаємо про благополуччя Університету. Не толеруємо прояви академічної недоброчесності.

- **Лояльність** – творимо лояльну академічну спільноту з взаємною підтримкою і відданістю цінностям Університету. Прагнемо послідовно реалізувати задекларовані напрями розвитку Університету та захищаємо його досягнення. Співпрацюємо, усуваючи недоліки. Дбаємо про добро та імідж Університету.

Формування кодексу цінностей Університету є результатом роботи та обговорень представників усіх груп академічної спільноти, залучених до створення Стратегії. В обговоренні взяли участь представники науково-педагогічних колективів, науковців, профспілок, студентів, аспірантів адміністрації. Учасники створили перелік ключових цінностей, які, без сумніву, мають стати основою діяльності Університету в найближчі роки.

Цінності є нашим постійним дороговказом, що сприяє вибору напрямків дій і шляхів їх реалізації у складних та мінливих умовах сьогодення. Вони нагадують про те, що було і є найважливішим для нас і нашого Університету, і до чого ми покликані. При цьому усі зусилля студентів, інтернів, аспірантів і докторантів, працівників адміністрації та науково-педагогічних працівників в кінцевому підсумку зосереджуються на ідеї забезпечення благополуччя пацієнтів.

Найголовнішою та особливо важливою цінністю є взаємна повага. Вважаємо, що усі ми - важливі для Університету і впливаємо на його розвиток. Створюємо толерантну спільноту культур, яка поважає різноманіття та відмінні переконання.

Основою нашої діяльності для розвитку Університету є відданість. Проявляємо ініціативу та підприємливість, досягаємо поставлених цілей і завдань, постійно вдосконалюємося і шукаємо інноваційних рішень. Працюємо в команді - командна робота гарантує досягнення і впровадження спільних цілей. Розширюємо партнерські відносини та удосконалюємо спільні проекти. Турбуючись про наше спільне благополуччя, ділимося знаннями та надихаємо одне одного. Своїми взаєминами заохочуємо до вільного обміну думками і досвідом, незалежно від віку, чи стану здоров'я.

Ми професійні, тому надійні і відповідальні, виконуємо свої завдання, систематично підвищуємо свою кваліфікацію, поглиблюємо знання та навички. Відповідально проявляємо ініціативу, завжди пам'ятаючи про добро Університету. Будуємо довіру через відкрите, пряме та ефективне спілкування, засноване на фактах і правді. Забезпечуємо прозорість, що свідчить про публічність наших рішень.

Припускаємо та демонструємо добрі наміри на власному прикладі. Шукаємо рішення разом. Розвиваємо емпатію, що дозволяє нам зрозуміти людей, їхні мотиви та емоції.

Сприяємо розбудові доступності та інклюзивності, трансформації Університету у простір прав людини, свободи думки та переконань. Захищаємо незалежність у проведенні наукових досліджень з дотриманням принципів дослідницької етики. Сумлінно ставимося до

своїх обов'язків і при їх виконанні керуємося чесністю та справедливістю, діємо етично.

Передусім турбуємось про добро Університету. Дотримуємось зобов'язань. Творимо лояльну академічну спільноту, де панує взаємна допомога та пріоритет цінностей Університету. Прагнемо послідовно втілювати в життя обраний Університетом курс розвитку і захищаємо його досягнення. Співпрацюємо, усуваючи недоліки і прогалини. Примножуємо досягнення Університету, дбаємо про його успіх та добру репутацію.

VIII. Стратегічні цілі:

Стратегічні цілі розглядаємо як довгострокові, загальні шляхи розвитку найважливіших напрямів діяльності Університету та внутрішнього забезпечення якості освіти:

- **високий рівень освіти, її відкритість і гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни та виклики;**
- **підтримка та розвиток інноваційних досліджень, спрямованих на досягнення статусу дослідницького Університету;**
- **сучасний професійний рівень управління;**
- **міцна академічна клінічна база, що гарантує ефективне поєднання сучасних медичних, наукових та освітніх технологій;**
- **кращі з кращих здобувачів освіти, які вступають на навчання зважаючи на просування та бездоганну репутацію Університету,**
- **інтеграція академічної спільноти через відкриту та ефективну комунікацію,**
- **ефективна та гнучка модель управління з принциповою бюджетною та витратною дисципліною, що забезпечує функціонування і розвиток основних напрямів Університету.**

Надзвичайно важливим етапом роботи над Стратегією стала розробка стратегічних цілей, формування яких визначає напрями діяльності Університету на найближчі роки. У ході роботи було виділено 7 суміжних напрямків, які за змістом відповідають сфері діяльності окремих підрозділів.

1. Освітня діяльність та якість освіти
2. Наукові дослідження, інновації та трансфер науки і технологій
3. Клінічна діяльність
4. Інтернаціоналізація, просування та розвиток
5. Формування суспільних цінностей
6. Розвиток людського потенціалу
7. Управління Університетом, безпека та фінансово-господарська діяльність

Опрацювання стратегічних цілей є частиною етапу стратегічного планування, що включає I Аналіз, II Планування та III Впровадження. За їх формулювання відповідала команда розробників Стратегії, в основу якої покладено положення Місії та Візії, котрі планує реалізувати Університет.

Стратегічні цілі ставлять за мету накреслити план дій та оптимальні шляхи його реалізації. В процесі концептуальної роботи розробники використовували методологію порівняльного аналізу, з оцінкою регуляції, конкуренції, внутрішнього стану Університету.

Отже, стратегічні цілі розглядаються як довгострокові загальні напрями розвитку найважливіших сфер діяльності Університету. Їх метою

є індикація пріоритетних завдань і напрямів розвитку для забезпечення ефективного розподілу ресурсів. Стратегічні та оперативні цілі будуть надалі використані відповідними підрозділами Університету для розроблення планів їх реалізації. У третій фазі плануємо провести контроль стану досягнення цілей і зробити відповідні висновки.

Стратегічні цілі окремих напрямів

VIII.1. Освітня діяльність та якість освіти

Вступ.

Підготовка здобувачів вищої освіти на сучасному високому рівні є пріоритетним напрямом діяльності Університету, що задекларовано у Місії Університету. Для забезпечення високої якості освіти колектив націлений на постійне удосконалення освітніх програм, забезпечення інноваційності організації освітнього процесу. Насамперед, враховуючи потреби воєнного часу і післявоєнної відбудови, важливо створювати нові освітні програми, адаптовані до сучасних вимог ринку праці та спрямовані на відновлення галузі охорони здоров'я України, збереження здоров'я людей, попередження передчасної смертності, фізичної та психологічної реабілітації.

На даний момент необхідно враховувати не лише практичну підготовку здобувачів до виконання професійних обов'язків, але й розвиток їх інтересів, опанування комунікативних навичок бездоганного спілкування з пацієнтом та його родиною, а також з медичним персоналом.

Необхідно формувати у студента відповідальність за прийняті рішення і, перш за все, прищепити потребу та навички постійного самовдосконалення.

Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького ставить перед собою амбітні цілі - зберегти лідерські позиції серед медичних закладів вищої освіти країни, а отже має бути визнаним університетом, що забезпечує найкращі та найсучасніші умови навчання, пропонує привабливі освітні програми, забезпечує найвищу якість освіти.

Стратегічна ціль:

Підготовка високо компетентних та конкурентоспроможних фахівців для надання якісних медичних послуг суспільству, забезпечення його фізичного і ментального здоров'я. Основою має бути досконалий, висококваліфікований науково-педагогічний колектив, сучасна інфраструктура, прогресивні освітні технології та форми навчання.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

1. Високий авторитет Університету на національній арені, стабільно високі рейтинги Університету серед закладів вищої освіти України.
2. Унікальне академічне середовище, сформоване під впливом понад двохсотлітніх освітніх та наукових традицій.
3. Розвинена освітня інфраструктура.
4. Високий рівень кваліфікації випускників та їх якісна підготовка, що підтверджують результати ЄДКІ.
5. Попит ринку праці на випускників ЛНМУ імені Данила Галицького в Україні та за кордоном.
6. Широка та різноманітна освітня пропозиція (освітні програми, курси, спеціалізації, підвищення кваліфікації).
7. Висока наукова та педагогічна кваліфікація викладачів.
8. Тісний зв'язок освітнього процесу з науково-дослідною діяльністю, у тому числі висока наукова активність студентів.
9. Велика різноманітність і значна активність студентських наукових гуртків.
10. Функціонування загально університетської системи електронного навчання Misa, сучасні технології навчання, відкритий доступ до нових знань, ресурсів і контактів.
11. Можливість здобувати освіту англійською мовою.

Слабкі сторони:

1. Негативний вплив повномасштабної війни та пандемії коронавірусної хвороби, спричинена SARS-CoV-2 на якість освітнього процесу.
2. Необхідність адаптації освітнього процесу до запитів та потреб в умовах війни, організації безпечних умов для навчання і праці.
3. Зменшення чисельності іноземних студентів, та, як наслідок, недостатність спецкоштів на фінансування потреб освітнього процесу.
4. Вимушені періоди дистанційного навчання, організованого під впливом некерованих чинників, спричинених війною та пандемією.
5. Розосереджена по м. Львову мережа клінічних навчальних баз.
6. Недостатній акцент на розвитку м'яких навичок.
7. Недостатні фінансові можливості для зменшення чисельності студентів у групах при проведенні практичних занять з окремих клінічних дисциплін.
8. Недосконала система моніторингу кар'єри та потреб випускників.

Можливості:

1. Удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти та її зовнішнє (у т.ч. міжнародне), визнання, як індикатор провідного Університету на ринку освітніх послуг в Україні та у світі.

2. Розвиток міжнародної співпраці в галузі освіти, науки і охорони здоров'я. Співпраця із зовнішніми зацікавленими сторонами та іншими вітчизняними та закордонними центрами.
3. Доступність зовнішніх фінансових ресурсів для розвитку освіти шляхом розширення участі у міжнародних грантових програмах, покращення співпраці із закладами охорони здоров'я м. Львова та області.
4. Оперативне реагування на нові виклики, швидка адаптація освітніх програм до вимог часу, потреб ринку праці і здобувачів освіти.
5. Створення оригінальних базових та факультативних освітніх програм.
6. Посилення акценту на практичному навчанні.
7. Впровадження нових цифрових технологій.
8. Розвиток англійських комунікативних навичок та фахового мовлення.
9. Формування принципів інклюзивного освітнього середовища та філософії освітнього процесу, що враховує потреби усіх учасників.

Загрози:

1. Воєнний стан в Україні.
2. Економічна і політична нестабільність.
3. Демографічна криза.
4. Зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг у зв'язку із збільшенням пропозицій від провідних Європейських та світових університетів.
5. Недостатня підготовка абітурієнтів, що зумовлена 2-річною пандемією коронавірусної хвороби та другим роком повномасштабної війни.
6. Зменшення видатків на освіту в Україні.
7. Дефіцит науково-педагогічних кадрів, у тому числі зниження інтересу до академічної кар'єри серед молоді та відтік кваліфікованих кадрів до зарубіжних університетів.
8. Невизначеність угод із закладами охорони здоров'я, в яких проводяться заняття зі студентами.
9. Швидке інфраструктурне та технологічне «старіння» матеріально-технічної бази.

Підсумки SWOT

Найважливішою метою Університету в освітньому процесі є висока якість освіти, досконалість викладання, що засноване на професіоналізмі науково-педагогічного і педагогічного персоналу, потужних змістових, інноваційних та практичних цінностях, сучасній інфраструктурі, модерних формах і методах навчання, забезпеченні інклюзивності та безбар'єрності, створенні умов для самореалізації кожного учасника освітнього процесу.

На виконання зазначених завдань в Університеті буде забезпечено доступність та якість освітніх послуг шляхом: урахування можливостей та потреб кожного учасника освітнього процесу, систематичного удосконалення професійної майстерності персоналу, модернізації навчальної інфраструктури, у т.ч створення нової Університетської лікарні на базі Львівської клінічної лікарні на залізничному транспорті, удосконалення існуючого Стоматологічного медичного центру Університету, розвиток університетської Навчальної виробничої аптеки, покращення діяльності Навчального імітаційного центру симуляційної медицини.

Для вдосконалення освітнього процесу передбачено запровадження сучасних методів навчання відповідно до стандартів якості освітніх послуг, науково-методичного забезпечення, з використанням інноваційних методів навчання, цифрових технологій, аналізу, пошуку та введення в практику кращих підходів на всіх рівнях освіти.

Підготовка кваліфікованих лікарів і фармацевтів передбачає не лише оволодіння необхідними знаннями і практичними навичками, але й акцент на розвиток їхніх комунікативних умінь та формування «м'яких навичок». Практичне навчання на клінічних базах залишається основною формою практичної підготовки лікарів. Разом з цим буде продовжуватись запровадження сучасних симуляційних методів навчання на мануальній та комп'ютерній основі, контроль практичної підготовки у формі Об'єктивного структурованого практичного клінічного іспиту (ОСКІ).

Однією з важливих цілей освітньої сфери є реалізація інноваційної моделі зовнішнього незалежного оцінювання якості підготовки фахівців через систему Єдиного державного кваліфікаційного іспиту (ЄДКІ) для здобувачів ступеня вищої освіти магістр та ліцензійних інтегрованих іспитів Крок для лікарів (фармацевтів)-інтернів, а також для здобувачів ступеня фаховий молодший бакалавр.

Узгодженість та скоординованість дій підрозділів та учасників освітнього процесу дозволять забезпечити успішні результати цих іспитів і підтвердити обґрунтованість обраних способів і засобів реалізації навчання та розвитку здобувачів освіти, надання якісних освітніх послуг.

Модифікація освітніх пропозицій, що базується на постійному моніторингу змін і попиту ринку праці, тісна взаємодія з роботодавцями, сприятиме підвищенню привабливості освітніх пропозицій та кращій практичній підготовці і працевлаштуванню студентів після завершення навчання. Зокрема, першочергове значення матиме підготовка програм з надання реабілітаційної, психологічної та психосоціальної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії РФ в Україні.

Додаткові завдання у сфері медичної освіти пов'язані з рядом законодавчих ініціатив Міністерства освіти і науки України, які на даний час представлені на розгляд Верховної Ради України, і у разі їх прийняття вимагатимуть суттєвих організаційних змін. Це, зокрема, затвердження

нового Переліку галузей знань та спеціальностей; проекти Законів про національну систему кваліфікацій; про оптимізацію мережі закладів вищої освіти; про академічну доброчесність; відновлення формульного фінансування ЗВО.

Операційні цілі

1. Розвиток сучасної інфраструктури та освітнього простору Університету:

- створення Університетської лікарні на базі Львівської клінічної лікарні на залізничному транспорті;
- створення Національного реабілітаційного центру на базі Університету;
- модернізація навчальних баз Стоматологічного медичного центру та Навчальної виробничої аптеки;
- покращення оснащення Навчального імітаційного центру;
- забезпечення підрозділів навчальним обладнанням;
- збагачення бібліотечних ресурсів Університету та забезпечення інтеграції в міжнародний освітній простір;
- забезпечення архітектурної, освітньої, інформаційної та соціальної доступності освітнього середовища.

2. Удосконалення освітнього процесу:

- рівний доступ до освіти, у т.ч. для незахищених груп населення та осіб з особливими освітніми потребами;
- підвищення ефективності методів навчання, удосконалення методів, методик та підходів до навчання;
- впровадження інноваційних форм навчання у співпраці з соціально-економічним середовищем;
- розвиток практичної підготовки – інтенсифікація співпраці із зовнішніми структурами/роботодавцями;
- забезпечення успішних результатів складання ЄДКІ, у т.ч. ОСКІ та ліцензійних іспитів Крок 3;
- розвиток сучасних допоміжних методів навчання, в т.ч з використанням цифрових технологій, електронного навчання, Misa, програм імітації пацієнта;
- удосконалення методики перевірки результатів навчання, в т.ч поточного і підсумкового контролю, перевірка практичних навичок;
- індивідуалізація навчання та гармонійний розвиток здобувачів освіти.

3. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників Університету:

- повноцінний розвиток лідерських, викладацьких, наукових компетентностей науково-педагогічних працівників;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників за різними видами: навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах, спеціалізованих курсах;
- використання різних форм навчання: інституційна, дуальна, на робочому місці;
- посилення об'єктивного контролю педагогічної майстерності викладачів (контрольні відвідування), проведення відкритих лекцій, семінарів, практичних занять;
- створення лідерських груп з питань організації та методики навчання для організації внутрішнього університетського середовища підвищення кваліфікації та обміну досвідом, т. зв. хороші практики викладання;
- організація конференцій, семінарів тощо, спрямованих на інтеграцію та співпрацю викладачів Університету;
- підготовка науково-педагогічних працівників та адміністрації з питань інтегрування нових освітніх методик, допоміжних технологій в практику щоденного використання.

4. Модернізація освітніх пропозицій з урахуванням потреб ринку:

- постійний моніторинг змін попиту на ринку праці, у тому числі розвиток співпраці з випускниками;
- посилення співпраці з роботодавцями та їх реального впливу на формування змісту освітніх програм;
- систематичний перегляд/оновлення/модифікація/удосконалення освітніх програм з метою підвищення їх привабливості і практичної зорієнтованості;
- забезпечення гнучкості освітніх програм, урізноманітнення навчальних методик;
- підготовка нових освітніх програм з терапії та реабілітації (фізичної терапії, ерготерапії) для підготовки здобувачів на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях вищої освіти;
- включення в освітні програми вивчення міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я, доказової реабілітації, забезпечення прав людини в психіатрії, психологічної та психосоціальної допомоги;
- удосконалення та розширення навчання, спрямованого на розвиток комунікативних компетенцій у професійній практиці випускників;

- викладання освітніх програм англійською мовою;
- розробка освітньої пропозиції підготовки до сертифікаційних іспитів з англійської мови.

5. Підвищення ефективності системи управління Університетом

Якість освіти:

- дотримання стандартів якості освітніх послуг та навчально-методичного забезпечення;
- узгодженість та скоординованість дій академічної спільноти в усіх підрозділах;
- удосконалення системи оцінювання освітнього процесу з урахуванням результатів анонімних опитувань здобувачів освіти;
- врахування результатів оцінювання викладачів та контрольних відвідувань занять в системі рейтингової оцінки кафедр і викладачів;
- моніторинг потреб учасників освітнього процесу;
- розвиток університетської культури якості освіти – формування проакадемічних настроїв серед учасників освітнього процесу, поваги до цінностей та традицій Університету;
- забезпечення гнучкості та ефективності адміністрування освітнього процесу в деканатах, на кафедрах, підрозділах, у бібліотеці.

VIII.2. Наукові дослідження, інновації та трансфер технологій

Вступ

Динамічний розвиток медичних і фармацевтичних наук дає великі можливості, але водночас - і поважний виклик для Університету. ЛНМУ імені Данила Галицького має величезний інтелектуальний та науковий потенціал і володіє розгалуженою дослідницькою інфраструктурою та пропонує унікальну в масштабах країни мультидисциплінарну платформу для проведення інноваційних досліджень на усіх кафедрах Університету, а також в Науково-дослідному інституті епідеміології та гігієни, Центральній науково-дослідній лабораторії та лабораторії промислової токсикології. В Університеті є три об'єкти, які згідно розпоряджень Кабінету Міністрів України включено до Державного реєстру наукових об'єктів, що становлять національне надбання.

Враховуючи широкі дослідницькі можливості, досвід керівників дослідницьких команд, залучення молодих науковців, високі рейтинги та лідерські позиції за показниками National H-index Ranking, Scopus, Web of Science, Google Scholar, Університет ставить за мету забезпечити виконання критеріїв дослідницького університету.

Тому важливо підтримувати і розвивати міждисциплінарну співпрацю між різними науковими підрозділами Університету, а також розширювати співпрацю з іншими науково-дослідними центрами в Україні та за кордоном. Невід'ємною складовою наукового зростання є увага до

розвитку наукової кар'єри на різних етапах та опрацювання шляхів професійного розвитку.

Ефективна науково-дослідна робота безперечно потребує забезпечення ефективної професійної адміністративної підтримки, що дозволить науковцям зосередитись на проведенні досліджень. Оскільки сучасна наука перебуває у тісному взаємозв'язку із соціально-економічним середовищем, то його інтенсифікація становить один із важливих елементів Стратегії.

Отже, досягнення високого наукового статусу дослідницького університету можливе за умови розвитку наукової міждисциплінарної співпраці не лише з провідними національними і закордонними центрами, але й безпосередньо в нашому Університеті; пошуку зовнішніх джерел фінансування на наукові дослідження та розвиток інфраструктури, а також на підготовку високоякісних наукових публікацій науковців Університету.

Стратегічна ціль:

Підтримка та розвиток наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити розвиток інноваційних досліджень і досягнення статусу дослідницького університету.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

1. Потужне наукове середовище та висококваліфікований науковий персонал.
2. Зростаюча ефективність пошуку та отримання наукових проєктів, що фінансуються із зовнішніх джерел.
3. Активність і якість публікацій науковців у престижних спеціалізованих виданнях.
4. Наявність спеціалізованих підрозділів адміністративного забезпечення наукової діяльності в Університеті.
5. Інфраструктура та наукове обладнання, що підтримує дослідницькі процеси.
6. Досвідчений персонал, що створює відповідне науково-дослідницьке середовище для розвитку молодих вчених.
7. Приваблива освітня пропозиція в аспірантурі і докторантурі – кількість кандидатів перевищує кількість доступних місць.
8. Активна участь у міжнародних проєктах.
10. Участь у реалізації стратегічних державних наукових проєктів Міністерства охорони здоров'я
11. Активний внесок наукових співробітників у розвиток клінічних випробувань.

Слабкі сторони:

1. Негативний вплив повномасштабної війни на здійснення науково-дослідної роботи.
2. Необхідність адаптації наукових досліджень до запитів та потреб в умовах війни.
3. Відсутність комплексної пропозиції послуг і бази даних щодо можливостей досліджень та послуг лабораторій, доступних для зовнішніх зацікавлених сторін.
4. Недостатнє аналітичне забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень.
5. Низька привабливість пропозицій Університету для іноземних науковців.
6. Відсутність менторських програм підтримки розвитку молодих вчених.
7. Низька активність в отриманні престижних міжнародних грантів і невелика кількість міжнародних науково-дослідних проєктів.
8. Недостатній досвід співробітників з управління міжнародними проєктами.
9. Тенденція до проведення індивідуальних досліджень та у вузьких тематичних сферах з обмеженою відкритістю до співпраці.
10. Відсутність спеціалізованих структур та досвідченого персоналу з пошуку та координації грантових програм, формування заявок та трансферу технологій, підтримки управління клінічних досліджень.
11. Недостатня результативність роботи з популяризації результатів досліджень і наукових пропозицій Університету.

Можливості:

1. Науково-дослідний інститут епідеміології та гігієни і Центральна науково-дослідна лабораторія, спроможні забезпечити централізацію і налагодження кооперації у науковій громаді Університету, реалізацію міждисциплінарних дослідницьких проєктів.
2. Співпраця з місцевими науковими установами та клінічними закладами охорони здоров'я м. Львова.
3. Наявність дослідницької інфраструктури в Університеті та бажання науковців.
4. Використання політики фінансування наукових досліджень з пріоритетним зосередженню витрат у найкращих дослідницьких підрозділах
5. Системна підтримка практичної охорони здоров'я, у т.ч. з урахуванням екстремальних умов, наслідків бойових дій, ментального здоров'я, епідеміологічної ситуації.
6. Можливості диверсифікації джерел фінансування Університету – національні та міжнародні програми підтримки розвитку наукових

досліджень та науково-педагогічних працівників. Нові інструменти фінансування наукових досліджень – HORIZON EUROPE, клінічні випробування, гранти, інші програми програми в межах чинного законодавства.

7. Динамічний розвиток окремих секторів і галузей економіки, пов'язаних з напрямками наукових досліджень.
8. Соціально-економічні тенденції, що стимулюють попит на наукові дослідження.
9. Проникнення в академічне середовище досвіду добрих практик з інших секторів і галузей економіки.
10. Розвиток співпраці з провідними світовими науковими центрами.
11. Створення комплексної дослідницької платформи для співпраці науковців різних галузей; цифровізація Університету.

Загрози:

1. Воєнний стан в Україні.
2. Економічна і політична нестабільність.
3. Зростаюча конкуренція науково-дослідних центрів, провідних Європейських та світових університетів.
4. Надмірна орієнтація на результат у системах фінансування та оцінки університету.
5. Низький загальний обсяг витрат на науку порівняно з країнами Європейського Союзу.
6. Відсутність правового регулювання, програм та фінансової підтримки для науковців, які приїхали з-за кордону.
7. Системна проблема еміграції талановитих дослідників, особливо молодих вчених.
8. Низький рівень вітчизняних наукових журналів на міжнародній арені.
9. Фінансова залежність Університету від державного бюджету.

Підсумки SWOT

Найважливіші проблеми сучасного світу, а також галузі знань, які сьогодні розвиваються найшвидше мають міждисциплінарний характер. Від здатності ставити і розв'язувати такі проблеми залежить позиція Університету та його авторитет у світі, участь у світовому обміні знань, а також вплив на розвиток науки. Міждисциплінарність є основною рисою сучасних наукових досліджень. Ці дослідження стосуються нових методів діагностики, ефективних інноваційних медикаментозних методів лікування, профілактики захворювань, зміцнення здоров'я, реабілітації, а також новаторських методів лікування та синтезу і виробництва нових ліків.

Дослідження будуть сфокусовані серед іншого, навколо реабілітації та ментального здоров'я, пошуку нових ефективних методів і препаратів для надання невідкладної допомоги, а також дослідження проблем, пов'язаних з профілактикою, діагностикою та лікуванням соціальних захворювань і хвороб цивілізації, рідкісних захворювань, підтримки міждисциплінарних медичних досліджень та оптимізація терапії у формулі клінічних досліджень.

Наукові дослідження вимагають значних капіталовкладень не тільки з точки зору підвищення компетенції науковців, а й відповідної новітньої і досконалої дослідницької інфраструктури, обладнання та ІТ-рішень. Саме тому, через мультидисциплінарність досліджень доцільно підтримувати розвиток наукової співпраці в межах самого Університету (наприклад, між теоретичними та клінічними кафедрами), адже Університет є авторитетним науковим центром у галузі медичних і фармацевтичних наук.

Ми відкриті до співпраці з іноземними компаніями та науковими підрозділами. Однак, механізми підтримки міжнародного співробітництва та ефективного застосування міжнародних дослідницьких проєктів потребують нормативного опрацювання.

Структура та механізми фінансування наукових досліджень, на жаль, недостатньо сприяють просуванню результатів високоякісних досліджень. Пропоноване збільшення частки розподілених коштів на конкурентній основі та чіткий зв'язок між критеріями розподілу цих коштів з науковими досягненнями, буде важливим стимулом для підвищення якості досліджень, які проводяться в Університеті.

На початковому етапі наукової кар'єри є важливою підтримка, набуття дослідницької самостійності, досвіду, розширення капіталу знань і побудови відносин. Особливо перші роки після аспірантури є вирішальними для подальшого розвитку кар'єри дослідника та вибору подальшого наукового шляху. Запровадження менторських програм дозволить молодим науковцям набути управлінських компетентностей з наукового менеджменту, а налагодження наукової співпраці є перевагою як для науковця, так і для Університету – формування лідерів у науці. Університет має подбати про різноманітне, надихаюче середовище розвитку.

Ефективне управління такою складною організацією, як університет, вимагає використання цифрових технологій, адаптованих до специфіки його роботи. Важливе значення як для менеджерів, так і для науковців має чітка звітність з ключових показників, а також побудова культури стратегічного управління.

Університетові важливо «вийти назовні» зі своїм науковим потенціалом через ефективне просування результатів наукових досліджень та створення основного об'єкту загально університетської

науково-дослідницької інфраструктури з доступом до передових методів та інструментів аналізу.

Для ефективної комерціалізації результатів досліджень надзвичайно важливо розширювати співпрацю з ключовими особами сучасної науки, технологій та економіки.

Операційні цілі

1. Визначення стратегічних напрямків досліджень і розвитку наукових колективів.

- Зосередження діяльності Університету на підтримці інноваційних дослідницьких колективів, які створюють стратегічні ноу-хау як з точки зору їх наукової досконалості в Університеті, так і потреб соціально-економічного середовища.
- Підтримка міждисциплінарної наукової співпраці між підрозділами і кафедрами Університету при проведенні інноваційних наукових досліджень.
- Ефективна стратегія публікацій.
- Популяризація ключових наукових досягнень.
- Збільшення кількості престижних (внутрішніх і міжнародних) грантів, що впливають на розвиток стратегічних напрямів досліджень Університету.

2. Посилення міждисциплінарного та міжнародного співробітництва

- Розвиток співпраці, у тому числі міжнародної, з провідними науковими підрозділами.
- Міжнародний Networking та включення у міжнародні ініціативи, які відповідають на глобальні потреби в галузі охорони здоров'я, що одночасно відображається у покращенні рейтингових показників та можливих обсягів міжнародного фінансування.
- Інтенсифікація участі науковців Університету у європейських програмах досліджень та інновацій HORIZON Європа.
- Створення інструментів для заохочення науковців до участі у міжнародних дослідницьких мережах.
- Розбудова потенціалу Університету щодо ефективності пошуку та виконання міжнародних проєктів.

3. Розвиток наукової кар'єри та формування шляхів професійного зростання

- Міжнародна мобільність науковців та аспірантів.
- Інтернаціоналізація освітньо-наукових програм.
- Розвиток системи раннього виявлення молодих талантів на початкових етапах професійної діяльності, розвиток ключових

компетентностей для управління науковою діяльністю. Посилення ролі наставника у розвитку наукової кар'єри.

- Розробка постійно діючих правил і критеріїв оцінювання наукової діяльності співробітників Університету.

4. Комплексна підтримка науково-педагогічних колективів у підготовці та реалізації проєктів.

- Систематичний аудит, доступ та забезпечення ефективного використання дослідницької інфраструктури Університету.
- Створення оптимальних умов для реалізації та впровадження проєктів, надання організаційної підтримки науковим групам та контролю виконання проєктів на рівні кожного адміністративного підрозділу (кадри, бухгалтерська служба, економічний відділ, відділ маркетингу, кошторису та постачання, науковий відділ, деканати, центр міжнародних зв'язків та євроінтеграції, бібліотека).
- Максималізація фінансових надходжень від досліджень та створення інновацій та їх ефективне використання в науковій діяльності.
- Покращення автоматизованих процесів потоку інформації, збору та обміну даними.
- Впровадження комплексної системи навчання для посилення компетенцій працівників Університету.
- Створення інструментів для комплексної ІТ-системи управління проєктами, інтегрованими з системами, що реалізується в Університеті.
- Створення системи зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами
- коригування дій на постійній основі.
- Забезпечення впровадження електронного документообігу для
- ефективного відстеження руху проєктної документації.

5. Нарощування організаційного потенціалу Університету в частині підготовки та підтримки інноваційних доклінічних та клінічних досліджень у співпраці з клінічними базами.

Ефективна взаємодія з соціальним та соціально-економічним середовищем.

VIII.3. Клінічна діяльність

Вступ

Складні умови останніх років (війна та епідемічна ситуація) змусили нас змінити підхід до управління та перебудувати діяльність на клінічних базах. Клінічні кафедри створювали цифрові бази даних для навчальних і науково-дослідних цілей. Надзвичайно важливим завданням на найближчі роки є впровадження програми відновлення повноцінної роботи науково-педагогічних працівників на існуючих клінічних базах, залучення нових

клінічних баз, а також підготовка до створення Університетського клінічного центру.

Через проблеми, пов'язані з клінічним навчанням на основі, так би мовити «чужих баз», важливим пріоритетним перспективним завданням Університету є розбудова діяльності Університетської лікарні. Це забезпечить покращення надання первинної, вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню регіону та, одночасно, забезпечення якісної підготовки здобувачів освіти, підвищення кваліфікації медичних працівників за сучасними стандартами, проведення науково-дослідної роботи, розробка, апробація та впровадження нових медичних технологій.

Ця проблема уже понад десять років не стосується підготовки лікарів-стоматологів. В Університеті працює потужний Стоматологічний медичний центр проектною потужністю 1480 відвідувань в зміну, на базі якої розташовано 7 спеціалізованих кафедр та відповідний лікарський штат. У складі центру 9 стоматологічних відділень. За центром закріплено функції головної стоматологічної установи Львівської області та міжобласного центру дитячої щелепно-лицевої хірургії західного регіону України. Основними напрямками діяльності міжобласного центру дитячої щелепно-лицевої хірургії є консультування дітей з вродженими вадами щелепно-лицевої ділянки, визначення термінів оперативних втручань, подальшого лікування та диспансеризації. Надається стоматологічна допомога під загальним знечуленням, особливо дітям, та лікувально-консультативна стоматологічна допомога хворим із захворюваннями крові (гемофілія, та інші).

Практична підготовка фармацевтів відбувається у Навчально-виробничій аптеці Університету - єдиний унікальний спеціалізований навчальний центр для фармацевтів в Україні. Попри всі переваги такого навчального центру, аптека потребує постійної уваги з точки зору її функціонування та фінансової окупності.

Оскільки одним із завдань Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366 є "запровадження комплексних реабілітаційних та абілітаційних послуг, спрямованих на підвищення якості життя, активності, працездатності та залучення в усі форми суспільного життя", пріоритетним завданням Університету є робота щодо реалізації проекту будівництва у Львові Національного реабілітаційного центру ЛНМУ імені Данила Галицького, який передбачений Рамковою угодою між Урядом України та Урядом Республіки Австрія про економічне співробітництво у розвитку проектів (ратифікована Законом України від 01 грудня 2022 року № 2793-IX та набула чинності 29.12.2022 року). Університетом підготоване медичне завдання для проектування Національного реабілітаційного центру та викладено бачення щодо майбутнього проекту. Центр запланований як багатопрофільний заклад охорони здоров'я на 250 місць. У стаціонарних

відділеннях буде проводитися реабілітація пацієнтів хірургічного, терапевтичного, неврологічного та інших профілів, зокрема військовослужбовців з наслідками бойової травми, пацієнтів з ментальними порушеннями. Передбачений також амбулаторний підрозділ, де буде надаватися реабілітаційна та абілітаційна допомога.

Окремої уваги заслуговує необхідність постійного удосконалення та розбудови Навчального імітаційного центру, який забезпечує практичну підготовку здобувачів освіти з використанням симуляційних методів навчання.

Стратегічна ціль:

Сильна позиція академічної лікувальної бази, яка гарантує ефективну взаємодію освіти і науки з лікувальним процесом, а також надання якісних медичних послуг, забезпечення конкурентної переваги Університету у наданні медичних послуг.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

1. Різноманітність послуг, що дозволяє отримати якісну медичну і фармацевтичну освіту у широкому спектрі спеціальностей.
2. Високі класні фахівці.
3. Розвиток Університету, включаючи інвестиційну діяльність, відповідно до його потреб і можливостей.
4. Широкий спектр послуг, що забезпечують діагностику, комплексне та багатопрофільне лікування дітей і дорослих.
5. Грандіозні можливості щодо надання послуг та розвитку медичної, наукової та дослідницької діяльності.
6. Інвестиції у сектори інфраструктури, які потребують зміцнення.
7. Потужний потенціал Університету, що забезпечує формування високоякісного центру підготовки медичних кадрів.
8. Можливості співпраці з закладами охорони здоров'я в Україні та за кордоном.

Слабкі сторони:

1. Військовий стан.
2. Обмежені інвестиційні можливості внаслідок обмежених джерел фінансування.
3. Недостатня власна база для наукових і навчальних цілей.
4. Відсутність коштів для розширення власної клінічної бази.
5. Застаріла або зношена інфраструктура клінічних баз
6. Зростання інфраструктурних потреб через високий рівень експлуатації закладів охорони здоров'я.
7. Недостатня промоція та реклама діяльності клінічних кафедр Університету

Можливості:

1. Створення власної Університетської клініки.
2. Заплановані стратегічні заходи на національному рівні з міжнародною фінансовою допомогою з будівництва Національного реабілітаційного центру та надання реабілітаційної допомоги.
3. Удосконалення співпраці з клінічними базами.
4. Розширення та удосконалення послуг Стоматологічного медичного центру, Навчальної виробничої аптеки, Навчального імітаційного центру.
5. Впровадження у практику діагностики та лікування нових технологій (теледіагностика, телеконсультації, телеобслуговування пацієнтів).
6. Інтенсифікація науково-дослідної роботи на базі закладів охорони здоров'я, результатом чого буде впровадження інновацій з високим потенціалом.
7. Просування та реклама діяльності клінічних кафедр.

Загрози:

1. Воєнний стан в Україні.
2. Економічна і політична нестабільність.
3. Системні, організаційні та правові зміни запроваджені у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я України.
4. Зміни у сфері вищої та післядипломної медичної освіти.
5. Незацікавленість керівників клінічних закладів охорони здоров'я у роботі кафедр на клінічних базах, відсутність нормативних актів і дієвих механізмів захисту прав лікарів-науково-педагогічних працівників клінічних кафедр.
6. Недосконалі механізми фінансування клінічної роботи науково-педагогічних працівників.
7. Недостатність коштів на заміну та модернізацію інфраструктури клінічних кафедр, розташованих на базах ЗОЗ - державних некомерційних підприємств а також власних об'єктів Університету (Стоматологічний медичний центр, Навчальна виробнича аптека, Ботанічний сад лікарських рослин, Навчальний імітаційний центр).
8. Зростаюча конкуренція у післядипломній підготовці лікарів та фармацевтів.
9. Висока конкуренція на ринку медичних послуг, у тому числі стоматологічних.

Операційні цілі

1. Розширення навчальної бази шляхом створення власної клінічної бази - Університетської лікарні.

2. Продовження укладання угод про використання вузько спеціалізованих клінічних баз на умовах, що відповідають можливостям Університету.
3. Використання міжнародної фінансової допомоги для будівництва Національного реабілітаційного центру та надання реабілітаційної допомоги пацієнтам та підготовки фахівців з реабілітації.
4. Удосконалення системи медичних послуг клінічних кафедр, впровадження у практику діагностичної та лікувальної роботи нових сучасних технологій (теледіагностика, телеконсультації, телеобслуговування пацієнтів).
5. Зміцнення та використання потенціалу Стоматологічного медичного центру, а також стоматологічних закладів приватного сектору (за наявності угод про співпрацю) для оптимізації освітнього процесу і наукової роботи.
6. Поліпшення фінансового стану Навчальної виробничої аптеки шляхом постійного пошуку і реалізації комерційно вигідних угод.

VIII.4. Інтернаціоналізація, просування та розвиток

Вступ

Інтеграцію Університету у світовий освітній та науковий простір забезпечує міжнародна діяльність. Процес інтернаціоналізації та міжнародного розвитку Університет переживає впродовж своєї майже 240-річної історії. З моменту заснування в Університеті працювали вчені різних національностей і громадяни різних країн Європи, які вивчали медицину у Відні, Кракові, Варшаві, Празі, Будапешті.

Університет пройшов довгий шлях міжнародної співпраці і визнаний у світі як такий, що гарантує добру освіту та участь в академічному обміні. Понад 60 років в Університеті працює факультет іноземних студентів і понад 25 років – англomовне відділення для підготовки лікарів, лікарів – стоматологів та фармацевтів з числа іноземних громадян для ринку праці країн Європи, Азії, Африки, Америки. До початку повномасштабної війни в Університеті щороку навчалось понад 1600 студентів. Однак російська агресія, що загрожує безпеці, життю і здоров'ю людей вносить вимушені зміни у наші плани.

Функціонування сучасного закладу вищої освіти неможливе без інтернаціоналізації – втілення міжнародного виміру в такі аспекти як викладання, дослідження, надання освітніх послуг. Університет має добрий дослідницький бренд, а нашими партнерами у міжнародній співпраці сьогодні є 77 університетів з 22 країн світу. Лише за минулий рік підписано 10 угод щодо освітньої та наукової діяльності, серед яких Університет Глазго (Великобританія), Новий Лісабонський університет (Португалія), Фонд Польський Інститут Evidence Based Medicine (Польща), Університет міста Севілья (Іспанія), Університет інформаційних технологій

та управління міста Жешув (Польща), Люблінський католицький університет ім. Івана Павла II (Польща), Незалежна громадська воєводська лікарня ім. Івана Павла II у Замості (Польща), Міжнародний коледж з індустріалізації і захисту населення від стихійних лих та аварій (Болгарія), Медичний університет міста Батумі (Грузія), Інститут хімії рослинних сполук (Узбекистан).

Реалізуються програми академічної мобільності ERASMUS+, HORIZON в межах яких - 14 проєктів з міжнародним та державним фінансуванням. Маємо докласти всіх зусиль, щоб Університет зберіг та розширив свій міжнародний бренд. Плануємо розвивати програми міжнародної наукової та освітньої співпраці, використовуючи можливості зовнішніх джерел фінансування. Особливо цікавою і перспективною є міжнародна співпраця і задекларована потужна підтримка Уряду Австрії щодо створення Національного реабілітаційного центру при Університеті, а також угода про співпрацю з Віденським медичним університетом.

Стратегічна ціль:

Зразкова репутація Університету у міжнародному освітньому та науковому середовищі, надання якісних освітніх послуг, залучення найкращих студентів їх промоція та конкурентоздатність.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

1. Лідерські позиції на національному та міжнародному ринках освітніх послуг.
2. Унікальне академічне середовище, сформоване під впливом понад столітніх освітніх та наукових традицій.
3. Розвинена освітня інфраструктура.
4. Широкі міжнародні зв'язки, представництво на рівні європейських та міжнародних асоціацій.
5. Програми міжнародної академічної мобільності.
6. Потужний кадровий потенціал.
7. Широкий доступ до електронних ресурсів інформації.

Слабкі сторони:

1. Недостатній рівень позиціонування Університету в глобальному інформаційному середовищі.
2. Недостатній рівень публікаційної активності науково-педагогічних працівників у виданнях, що входять до наукометричних баз Scopus та Web of Science.
3. Недостатня активність науково-педагогічних працівників у грантових проєктах.
4. Низький рівень володіння англійською мовою науково-педагогічних працівників Університету.
5. Недостатній рівень міжнародної співпраці за окремими напрямками.

6. Не сформована система мотивування результативності наукових і науково-педагогічних працівників.

Можливості:

1. Підготовка іноземних студентів з різних географічних регіонів
2. Адаптація освітніх програм до потреб міжнародного ринку праці.
3. Акредитація освітніх програм міжнародними агенціями.
4. Активізація та розширення участі науково-педагогічних працівників Університету у грантових проєктах.
5. Розширення мережі партнерських закордонних закладів освіти.
6. Залучення до організації та реалізації освітнього процесу іноземних лекторів з конкретної галузі медицини.
7. Активізація міжнародної академічної мобільності здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників.
8. Використання сучасних інтернет платформ у реалізації міжнародної діяльності.
10. Покращення володіння викладачами англійською мовою.
11. Залучення якісних абітурієнтів завдяки зростанню позицій Університету у міжнародних рейтингах і потреб у медичних фахівцях.

Загрози:

1. Військова агресія з боку російської федерації.
2. Економічна і політична нестабільність.
3. Відтік науково-педагогічних працівників Університету за межі України.
4. Зростаюча конкуренція серед університетів, які пропонують навчання з тих самих спеціальностей.
5. Нестабільна і мінлива нормативна база.

Операційні цілі

1. Інтеграція Університету у міжнародний освітній простір. Розширення міжнародних зв'язків, представництво на рівні європейських та міжнародних асоціацій. Активна участь професорсько-викладацького складу Університету в засіданнях міжнародних та європейських асоціацій університетів, альянсів та консорціумів.
2. Посилення міжнародного співробітництва шляхом:
 - пошуку проєктів, що фінансують витрати на стипендії за кордоном,
 - виконання спільних наукових (аспірантських, докторантських) досліджень з престижними закордонними університетами та інститутами.
3. Укладання з європейськими освітніми університетами/ науково-дослідницькими центрами/ медичними установами/

- асоціаціями/співками й реалізація меморандумів/двосторонніх/багатосторонніх міжнародних угод щодо співпраці та взаємного визнання результатів навчання.
4. Розвиток співпраці в освітній сфері та розробка спільних із закордонними університетами міжнародних освітніх програм. Продовження та удосконалення організації участі здобувачів освіти Університету у програмі Erasmus+.
 5. Використання європейських навчальних платформ, освітніх проєктів.
 6. Розширення можливостей для навчання іноземців:
 - розвиток освітньо-професійних програм, що викладаються англійською мовою
 - набір іноземців на навчання українською мовою
 - удосконалення організації післядипломної та наукової підготовки іноземців
 - створення нових освітніх програм
 - пошук партнерів для можливості створення філій (відокремлених структурних підрозділів, підготовчих відділень) Університету за кордоном.
 7. Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації викладачів Університету шляхом:
 - навчання та стажування у закордонних університетах та медичних закладах,
 - розробки та запровадження комплексної програми підвищення рівня знання англійської мови викладачами, розвитку англомовних академічних компетентностей;
 - участі у міжнародних конференціях;
 8. Розширення співпраці з іноземними-партнерами щодо мобільності студентів, аспірантів і викладачів. Залучення здобувачів освіти до програм академічної мобільності з метою підготовки майбутніх конкурентоспроможних вчених, здатних впроваджувати європейські дослідницькі і освітні технології, інновації, принципи євроінтеграційної діяльності.
 9. Впровадження у практику залучення креативних іноземних вчених до процесу підготовки здобувачів на всіх рівнях вищої освіти (проведення відкритих лекцій, майстер-класів тощо) та науково-дослідної роботи.
 10. Продовження та вдосконалення практики і форм проведення міжнародних семінарів, симпозіумів, конференцій.
 11. Розробка та реалізація короткотермінових міжнародних програм (літні школи, наукові та навчальні візити, тощо) із залученням іноземних та українських здобувачів освіти. Організація в зарубіжних університетах виробничих практик для здобувачів освіти Університету в межах грантових програм.

12. Оптимізація роботи щодо написання грантових заявок для участі у міжнародних проєктах. Розвиток проєктного менеджменту та активізація участі кафедр/підрозділів/науково-педагогічних працівників Університету у підготовці та реалізації міжнародних програм/проєктів. Інтенсифікація співробітництва з міжнародними фондами і програмами. Пошук та організація співпраці з міжнародними фондами для фінансування наукових розробок співробітників ЛНМУ імені Данила Галицького.
13. Поширення участі науковців у редакційних колегіях наукових фахових видань закордонних університетів, залучення іноземних фахівців до участі в редколегіях наукових журналів Університету.
14. Позиціонування Університету в міжнародному освітньому середовищі. Оновлення і видання рекламної продукції Університету іноземними мовами. Популяризація всіх напрямків роботи Університету шляхом публікації інформації англійською мовою в соціальних мережах, рекламних буклетах та інтернет-виданнях тощо.
15. Сприяння у вільному доступі для професорсько-викладацького складу та здобувачів освіти Університету до міжнародних електронних ресурсів інформації, електронних книг, журналів, баз даних тощо.
16. Оптимізація планування діяльності структурних підрозділів Університету з розробки та виконання міжнародних угод і договорів.
17. Запровадження системи оцінювання міжнародної діяльності науково- педагогічних працівників університету.
18. Складення переліку заходів щодо підвищення рейтингу Університету в міжнародному освітньому просторі.
19. Організація клінічних практик для студентів за кордоном та їх участь у літніх школах професійного спрямування.
20. Удосконалення англійської сторінки сайту Університету.
21. Координація діяльності підрозділів університету щодо розробки та виконання міжнародних угод, програм, проєктів.

VIII.5. Формування суспільних цінностей

Вступ

В основу системи формування суспільних цінностей у здобувачів вищої освіти в процесі навчально-виховної роботи покладено концептуальні засади гуманітарної освіти, які ґрунтуються на європейських моральних цінностях та пріоритетних принципах національно-патріотичного виховання в системі освіти України, спрямовані на формування здобувачів вищої освіти як цілісних та всебічно

розвинених особистостей, конкурентоспроможних фахівців, здатних до самореалізації та постійного самовдосконалення.

Метою формування суспільних цінностей здобувачів вищої освіти є виховання фахівця та громадянина, якому притаманні не лише глибокі знання, але й громадянська свідомість, патріотизм, національно-державницькі та загальнолюдські пріоритети, різнобічна загальна культура, християнські етичні засади. З огляду на це, необхідно скерувати зусилля на: формування у здобувачів освіти патріотичного досвіду на основі готовності до участі в процесах державотворення, уміння визначати форми та способи своєї участі в діяльності громадянського суспільства, спілкування з соціальними інститутами та органами влади; спроможність дотримуватись законів та захищати права людини, готовність брати на себе відповідальність, здатність розв'язувати конфлікти відповідно до демократичних принципів; удосконалення студентського самоврядування, розвиток студентських громадських рухів і волонтерської діяльності студентів; особистісний розвиток здобувачів освіти, що відбувається на тлі сплеску патріотичних почуттів і нового ставлення до історії, культури, релігії, традицій і звичаїв українського народу, сприяння розвитку їх духовних потреб.

Водночас у останні роки, на фоні пандемії та повномасштабної війни, відчуваємо стурбованість з приводу певної втрати зв'язку з Університетом його співробітників і студентів. Без цього зв'язку немає академічної спільноти, бо якраз вона (сукупність тих, хто вчить, і тих, хто навчається) є джерелом самої назви «університет». Хочемо вжити заходів, які б змінили цю ситуацію. Щоб бути спільнотою, ми - її учасники, повинні краще знати, поважати і підтримувати один одного. Тому нам потрібна розбудова, розширення комунікації всередині Університету. Оцінка внеску кожного і кожної з членів академічної спільноти у загальну справу має перерости у почуття причетності до всіх успіхів нашого Університету.

Ми маємо багато успіхів, однак, можливо, недостатньо повідомляємо щодо них. Будемо модернізувати комунікацію зі ЗМІ та громадськістю, використовуючи сучасні форми спілкування, але перш за все, активізуємо самих учасників освітнього процесу для обміну інформацією. Будучи частиною Львова, ми повинні більш широко відкривати ЛНМУ імені Данила Галицького для контактів з місцевою громадою. Цьому служитиме інформація про наші успіхи, академічні, наукові, медичні досягнення, славу історію та участь у вирішенні соціальних питань, що виражається через волонтерську, благодійну або навчальну діяльність.

Ми надаємо великого значення розвитку здібностей і талантів усіх членів нашої спільноти. Університет завжди підтримував і надалі надаватиме допомогу, особливо студентам, у розвитку їх спортивних і творчих досягнень.

Особливо наголошуємо, що учасники освітнього процесу мають стати носіями філософії створення інклюзивного середовища в Університеті та

високих культурно-моральних цінностей. У цій Стратегії вказано вище на Кодекс універсальних цінностей, які особливо важливі в роботі Університету.

За свою майже 240-літню історію ЛНМУ імені Данила Галицького мав величезний вплив на долю нашої країни, передусім завдяки чудовим професорам і вихованцям Університету. Ми пишаємося їхніми досягненнями, а випускники – Університетом, що їх виховував. Хочемо підтримувати і розвивати стосунки з випускниками, які є найкращими послами нашої Alma Mater. Університет завжди плекатиме пам'ять про видатних представників медицини і нашого суспільства, Героїв, які полягли у боротьбі з ворогом.

Стратегічна ціль:

Стратегічним орієнтиром у формуванні суспільних цінностей є інтеграція академічної спільноти Університету, відкрите та ефективне спілкування, постійний розвиток загальнолюдських засад гуманізму, демократії, свободи і толерантності, соціального добробуту; ідеї патріотизму, поваги до історико-культурного надбання українського народу і готовність захищати незалежність і територіальну цілісність України; духовно-моральні цінності, правила і норми поведінки, відповідальне ставлення до екології та національного багатства країни, здоровий спосіб життя тощо.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

Реалізація поставленої мети з формування у здобувачів вищої освіти суспільних цінностей забезпечується шляхом досягнення наступних стратегічних завдань:

1. сприяння становленню здобувачів вищої освіти як гармонійно розвинених особистостей, активних членів суспільства, патріотів України;
2. виховання здобувачів вищої освіти на європейських гуманістичних цінностях, формування у їх свідомості та почуттях патріотичних цінностей, переконань і поваги до культурного та історичного минулого України;
3. формування найкращих рис української ментальності – працелюбності, прагнення до свободи і справедливості, доброти, чесності, відповідальності;
4. формування морально-етичних, культурно-поведінкових та екологічних цінностей;
5. формування нульової толерантності до корупції, прозорості в навчальному процесі, добросовісної та антикорупційної стратегії поведінки; посилення роботи з оцінки корупційних ризиків та підготовка заходів впливу на них; сприяння невідворотності відповідальності та підвищення рівня довіри до держави;

6. формування нетерпимості до порушень законодавчих і нормативно-правових актів, правил та інструкцій, до будь-яких проявів антигромадської поведінки, бездуховності та жорстокості;
7. підвищення престижу військової служби, а звідси – культивування ставлення до військовослужбовця як до захисника України, героя;
8. залучення здобувачів освіти до постійної участі у волонтерській діяльності з допомоги ЗСУ і пораненим у центрах реабілітації та шпиталях;
9. спонукання до активної протидії українофобству, сепаратизму, колабораціонізму, шовінізму, фашизму, терористичній діяльності;
10. виховання нетерпимості до будь-яких форм насильства та дискримінації, в тому числі булінгу (цькування, мобінгу), та формування толерантного ставлення до інших народів, культур і традицій;
11. удосконалення інститутів студентського самоврядування в системі управління університетом та створення організаційних і економічних умов для його функціонування;
12. удосконалення системи психолого-педагогічної та медико-соціальної підтримки і реабілітації сім'ї, програм підготовки здобувачів вищої освіти до подружнього життя та формування відповідального батьківства;
13. удосконалення роботи гуртків художньої самодіяльності, фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи в університеті;
14. забезпечення взаємодії із засобами масової інформації у справі формування суспільних цінностей, недопущення шкідливого інформаційно-психологічного впливу засобів масової інформації на здобувачів вищої освіти;
15. посилення впливу української літератури та мистецтва на формування суспільних цінностей;
16. формування здорового способу життя та виховання відповідального ставлення до власного здоров'я; протидія наркоманії, курінню та вживанню спиртних напоїв; створення умов для активного відпочинку студентів;
17. збільшення рухового режиму здобувачів вищої освіти за рахунок фізичного виховання, спортивно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи у позанавчальний час;
18. підвищення ефективності роботи кураторів з етики та академічної доброчесності, виховання високих моральних якостей студентів, формування у них патріотизму та державницької позиції;
19. забезпечення взаємодії сім'ї, освітніх установ, органів управління освітою, молодіжних громадських організацій, широких верств суспільства, місцевої громади, бізнесових структур, релігійних конфесій у вихованні та соціалізації студентської молоді;

20. формування інваріантних моделей змісту виховання в академічних групах і гуртожитках університету з урахуванням сучасних соціокультурних ситуацій та суспільних цінностей;
21. удосконалення системи критеріїв оцінювання якості та результативності виховної роботи з формування суспільних цінностей в університеті.

Слабкі сторони:

1. Ефективність взаємодії учасників освітнього процесу.
2. Недостатня ідентифікація співробітників і студентів з Університетом.
3. Невикористаний потенціал відносин з випускниками Університету (немає програми «випускники»).
4. Створення інклюзивного освітнього середовища.
5. Недостатня поінформованість про існування та низька ергономічність університетських інформаційних каналів.

Можливості:

Серед основних освітніх заходів університету спрямованих на виконання стратегії формування у здобувачів вищої освіти суспільних цінностей, передбачаються:

1. виховання поваги до Конституції України і національних символів (Герба, Прапора, Гімну України);
2. виховання свідомого і самодостатнього громадянина – патріота України, готового захищати суверенітет і територіальну цілісність держави;
3. виховання поваги до захисників і захисниць України;
4. забезпечення верховенства права та формування нульової толерантності до корупції, прозорості в навчальному процесі, доброчесної та антикорупційної стратегії поведінки;
5. формування мовної культури та забезпечення функціонування української мови в усіх сферах діяльності університету, обізнаності з української історії та культурної спадщини;
6. формування готовності до активної участі у громадсько-політичному житті країни.
7. дотримання загальнолюдських прав, зокрема щодо здобуття якісної освіти, особами з особливими освітніми потребами

Загрози:

1. Військовий стан в Україні.

Операційні цілі:

1. формування планів з національно-патріотичного виховання здобувачів вищої освіти із виокремленням основних складових та виховної роботи з формування суспільних цінностей – патріотичного, громадянського, правового, духовно-морального,

- художньо-естетичного, екологічного, фізичного виховання; розроблення заходів з інформаційної безпеки, спрямованих на запобігання негативним наслідкам впливу інформаційної війни, та розвиток критичного мислення;
2. забезпечення прозорості, доброчесності та антикорупційної діяльності через введення теми “Антикорупція і доброчесність” у навчальні програми перших курсів усіх факультетів, кафедри медичного права ФПДО, проведення бесід, круглих столів, семінарів кураторами академічних груп та гуртожитків із залученням студентського самоврядування, профкому студентів;
 3. забезпечення складання та затвердження графіків проведення виховних годин і зустрічей зі студентами в академічних групах та гуртожитках, підготовки звітів із виховної роботи;
 4. розгляд на засіданнях Вчених рад університету та факультетів, ректорату питань із формування суспільних цінностей, навчально-виховної та культурно-просвітницької роботи;
 5. проведення щорічної пошани в студенти університету, тематичних зустрічей ректора, проректорів та деканів зі здобувачами вищої освіти;
 6. забезпечення координації діяльності самоврядування Університету з іншими студентськими об'єднаннями та осередками, земляцтвами іноземних студентів, які навчаються в університеті; проведення звітно-виборних конференцій студентської ради університету та студентських рад факультетів і гуртожитків;
 7. проведення тематичних наукових, науково-практичних конференцій, круглих столів, семінарів і бесід, присвячених знаменним подіям, національно-культурним традиціям, провідним вченим, політичним діячам, пам'ятним подіям університету (зокрема, Дню Державного Прапора України, Дню Незалежності України, Дню Українського Козацтва, Дню захисників і захисниць України, Дню Збройних Сил України, Дню гідності і свободи, Дню спротиву окупації Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, Дню депортації кримськотатарського народу, Дню української писемності, Дню пам'яті жертв голодоморів, Дню пам'яті жертв Бабиного Яру; річницям створення УПА; ЗУНР, пам'яті Героїв Небесної сотні, АТО та ООС, Героїв війни проти російської збройної агресії тощо);
 8. проведення благодійних заходів з допомоги учасникам АТО/ООС та російсько-української війни, сім'ям загиблих Героїв Небесної Сотні та полеглих українських захисників та захисниць у війні проти російських агресорів;
 9. подальше поширення серед студентства волонтерського руху, благодійності та милосердя, підтримка будинків-інтернатів, дитячих будинків, донорства, участі в акціях милосердя;

10. проведення тематичних наукових, науково-практичних конференцій, круглих столів, лекцій, семінарів, бесід з питань забезпечення функціонування української мови як державної; громадянського, національно-патріотичного, родинно-сімейного, екологічного, трудового, художньо-естетичного і морального виховання, формування здорового способу життя та філософії усвідомленого батьківства, сприяння творчому та всебічному розвитку здобувачів освіти як соціально активних, фізично здорових та духовно багатих особистостей;
11. проведення заходів інформаційного, освітнього та виховного характеру, присвячених проблематиці запобігання проявам колабораційної діяльності та торгівлі людьми; захисту прав людини, допомоги учасникам АТО, ООС та повномасштабної російсько-української війни, членам їх сімей та внутрішньо переміщеним особам;
12. здійснення професійного та трудового виховання з формуванням у здобувачів вищої освіти усвідомленого ставлення до навчання як основної форми трудової діяльності у період перебування в університеті, дбайливого ставлення до державного майна, дотримання норм і правил проживання у гуртожитку, участь у заходах з благоустрою території;
13. сприяння участі студентів-волонтерів, творчих і художніх колективів у заходах, присвячених знаменним подіям, національно-культурним традиціям, видатним вченим, політичним і державним діячам тощо;
14. поширення мережі фізкультурно-оздоровчих секцій, активізації діяльності спортивних клубів, проведення університетських змагань; створення сприятливих умов для тренувань, забезпечення необхідним спортивним інвентарем;
15. превентивно-оздоровче виховання з метою запобігання виникнення шкідливих звичок у студентів; забезпечення психологічної підтримки, стресових ситуацій; залучення молоді до творчих, дозвільних і пізнавальних заходів;
16. реалізація заходів із розвитку студентів як гармонійних особистостей: художньо-естетичного виховання студентів на основі їх залучення до творчих гуртків, проведення тематичних вечорів, творчих та інтелектуальних конкурсів, ігор, диспутів, зустрічей з творчими особистостями, відвідання музеїв, театрів, виставок тощо.

Підсумки SWOT

У результаті впровадження системи формування суспільних цінностей очікується забезпечення:

1. формування у здобувачів вищої освіти як цілісних та всебічно розвинених особистостей, конкурентоспроможних фахівців, здатних до самореалізації та постійного самовдосконалення;

2. виховання у здобувачів вищої освіти активної громадянської позиції, розвиненої патріотичної свідомості та відповідальності, почуття вірності та любові до Батьківщини, до національних, історичних, культурних і духовних цінностей українського народу, його історико-культурного надбання і традицій, державної мови та державних символів України;
3. формування у здобувачів вищої освіти поваги до загальнолюдських морально-етичних цінностей, турботи про суспільне благо, відповідального ставлення до екології, дотримання здорового способу життя;
4. зацікавленості у здобувачів вищої освіти щодо служби у Збройних Силах України, до захисту України та виконання конституційного і громадянського обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності та незалежності України з метою становлення її як вільної, правової і демократичної держави;
5. консолідації зусиль колективу університету у справі виховання та формування суспільних цінностей у здобувачів вищої освіти.

Індикатори ефективності

Індикаторами ефективності формування суспільних цінностей, зокрема, є:

1. зростання рівня патріотичної, громадянської, правової, духовно-моральної, художньо-естетичної, екологічної культури, збільшення кількості учасників заходів та акцій;
2. збільшення відвідуваності здобувачами вищої освіти заходів, що популяризують патріотичні та національно-культурні традиції українського народу, а також пам'яток історії, культури, експозицій музеїв, присвячених національно-визвольній боротьбі за незалежність і територіальну цілісність України;
3. збільшення кількості здобувачів вищої освіти, які беруть участь в організації і проведенні заходів, спрямованих на популяризацію морально-етичних цінностей українського народу, його духовних надбань;
4. збільшення кількості проведених зустрічей здобувачів вищої освіти з борцями за незалежність України, ветеранами та учасниками антитерористичної операції, учасниками російсько-української війни;
5. підвищення серед здобувачів вищої освіти рівня знань про видатних особистостей українського державотворення, визначних українських учених, педагогів, спортсменів, військових, підприємців, провідних діячів культури, мистецтв, а також духовних провідників українського народу;
6. зростання участі здобувачів вищої освіти у волонтерській діяльності з допомоги ЗСУ і пораненим у центрах реабілітації та шпиталях;

7. розширення діяльності студентського самоврядування та підтримка ініціатив студентських громадських організацій;
8. ширше залучення молоді до мережі фізкультурно-оздоровчих і спортивних секцій, творчих гуртків, колективів художньої самодіяльності.

VIII.6. Розвиток людського потенціалу

Вступ

Людський капітал – найбільша цінність Університету. Формування кадрового потенціалу університету – це створення реального потенціалу відповідних кваліфікованих працівників, що охоплює весь трудовий колектив. В основу реалізації формування кадрового потенціалу покладається принцип стратегічного управління, а основною формою реалізації такого процесу є багаторівнева система планування, яка включає в себе стратегічний, тактичний і оперативний рівні планування та спирається на регулярний моніторинг виконання планів.

Британський економіст Альфред Маршалл писав: «з усіх видів капіталу, найбільш цінним є капітал, вкладений у людей». Мета Університету – подальший розвиток інтелектуального капіталу науково-педагогічного складу, аспірантів та працівників, які не є викладачами. Досягнення цієї мети можливе шляхом створення цілісної та прозорої політики управління людськими ресурсами.

Необхідно розбудовувати механізми мотивації працівників до підвищення своєї кваліфікації та ініціативної діяльності, що відповідає стратегічним напрямкам розвитку Університету. В першу чергу це стосується удосконалення системи преміювання найкращих. У ряді випадків ефективним є запровадження системи оцінки працівників, пов'язаної з системою оплати праці та просування по службі.

В останні роки, у зв'язку з глобальними змінами, зумовленими війною, пандемією, фінансово-економічним станом медичної освіти, а також реформою системи охорони здоров'я, спостерігаємо зниження привабливості науково-педагогічної роботи у закладах вищої освіти. Аналіз ринку показує з високою ймовірністю, що ця тенденція триватиме ще декілька років. Тому в Університеті слід остерігатися несприятливого для розвитку «розриву поколінь», основною причиною якого може стати старіння науково-педагогічного складу. З метою запобігання – необхідно зберегти існуючу систему мотивації науково-педагогічного персоналу та створити нові ефективні механізми її розвитку, що сприятимуть професійному просуванню. Також будуть розроблені нові рішення для удосконалення знань та підвищення професійної кваліфікації як для науково-педагогічного так і для адміністративного персоналу, шляхом участі у вітчизняних та закордонних тренінгах і курсах.

Стратегічна ціль:

Сучасне управління людським капіталом – розвиток та високі кваліфікації персоналу і культура організації праці.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

1. Впізнаваність бренду ЛНМУ імені Данила Галицького як стабільного і платоспроможного роботодавця.
2. Успішні та досвідчені науково-педагогічні працівники.

Слабкі сторони:

1. Політика управління людськими ресурсами та розвиток працівників.
2. Неефективна система мотивації.
3. Ступінь адаптації системи періодичного оцінювання до потреб професійного розвитку працівників.
4. Організаційна культура розвитку співпраці та сприяння кар'єрі.
5. Відсутність механізму диференціації в оплаті успішних та мало/ не успішних працівників
6. Паперовий документообіг, архівація та слабо захищена безпека даних.
7. Високі витрати на персонал.

Можливості:

1. Підвищення мобільності співробітників.
2. Автоматизація процесів документообігу.
3. Професійне зростання наукових кадрів, збільшення чисельності осіб, які мають вчений ступінь доктора наук і вчене звання професора.
4. Працевлаштування в Університеті найбільш талановитих випускників.
5. Врахування під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників таких факторів, як знання англійської мови та наявність публікацій в журналах, що входять до "Scopus" та/або "Web of Science", рівня професійної майстерності, підготовки навчальної літератури та інш.

Загрози:

1. Військова агресія з боку російської федерації.
2. Економічна і політична нестабільність.
3. Відтік науково-педагогічних працівників Університету за межі України.
4. Зниження фінансової привабливості науково-педагогічної роботи (у т.ч. для молоді).

5. Дефіцит науково-педагогічних кадрів.
6. Зростання кількості конкурентоспроможних приватних і державних структур.

Операційні цілі

1. Забезпечення реалізації кадрового менеджменту у відповідності до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2015;
2. Аналіз якісного та кількісного складу науково-педагогічного та допоміжного персоналу. Постійний моніторинг кадрових потреб Університету, спрямований на оптимізацію зайнятості, що забезпечить ефективне функціонування підрозділів
3. Формування висококваліфікованого професорсько-викладацького складу та навчально-допоміжного персоналу, спроможного забезпечити якість підготовки спеціалістів за державними стандартами, надання лікувально-діагностичної допомоги населенню та проведення науково-дослідних робіт із урахуванням потреб закладів охорони здоров'я;
4. Забезпечення укладення трудових відносин з науково-педагогічними працівниками шляхом конкурсного відбору;
5. Визначення критерію володіння англійською мовою на рівні B2 як обов'язковий для науково-педагогічних працівників Університету;
6. Продовження курсу на омолодження науково-педагогічного складу та керівних кадрів за рахунок поліпшення формування і роботи з кадровим резервом, включення до його складу здібних організаторів, високоерудованих та компетентних викладачів, інших категорій працівників.
7. Проведення заходів щодо добору працівників, вивчення їхніх ділових та особистих якостей, з дотриманням законодавства про захист персональних даних та положення про порядок обробки та захисту персональних даних;
8. Підготовка резерву професорсько-викладацького складу шляхом підготовки кадрів в аспірантурі та докторантурі, підвищення кваліфікації та стажування працівників.
9. Моніторинг ринку праці з метою формування кваліфікованого персоналу.
10. Об'єднання малочисельних за штатом кафедр з метою створення більш ефективних кафедр, спроможних якісно забезпечувати освітній процес відповідно до викликів сьогодення;
11. Вдосконалення системи нормотворчості та створення регулятивних документів, електронного діловодства з більш чітким визначенням завдань, функцій та обов'язків посадових осіб.
12. Удосконалення системи і форм рейтингування на основі об'єктивних показників результатів діяльності науково-педагогічних працівників, звітності за виконання умов контракту;

13. Актуалізація посадових інструкцій у повній відповідності з повноваженнями та відповідальністю працівників.
14. Проведення роботи щодо збільшення частки науково-педагогічних працівників з науковими ступенями і вченими званнями: докторів наук, професорів, докторів філософії, доцентів.
15. Забезпечення дотримання аспірантами встановлених термінів підготовки дисертаційних досліджень. Поліпшення умов для участі докторантів і аспірантів у проведенні наукових досліджень Університету.
16. Створення умов для наукового зростання викладацького складу, активізація роботи щодо підготовки науково-педагогічних працівників для присвоєння вчених звань професора, доцента.
17. Розробка та впровадження системи оцінювання працівників та механізмів і правил аналізу та врахування результатів періодичного оцінювання.
18. Підвищення ролі індивідуальних планів роботи викладачів як елемента системи управління якістю Університету.
19. Розширення практики підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників з відривом від основної діяльності, сприяння мобільності викладачів у опануванні новітніми освітніми, науковими медичними технологіями.
20. Підвищення організаційної культури, побудова ефективної комунікації, розробка принципів співпраці та регулярних зустрічей.
21. Діджиталізація процесів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, що дозволить створити механізми запобігання розвитку надмірної бюрократії.
22. Удосконалення та розвиток інформаційної системи управління персоналом „Кадри”.
23. Розробка ефективної системи залучення персоналу з метою посилення стратегічної діяльності Університету.

VIII.7. Управління Університетом, безпека та фінансово-господарська діяльність

Вступ

Часті та істотні зміни, що відбуваються в мікро- і макроекономічному середовищі, вимагають від нас більшого професіоналізму, ефективності та високої спеціалізації. Виклики, відображені у Стратегії стосовно окремих напрямів, потребують погодження адміністрацією різноманітних потреб кожного з підрозділів, з максимальною користю для всього Університету.

Адміністрація покликана організувати та забезпечувати діяльність Університету в цілому, ставлячи на перше місце людей, які його формують, розвивають і розбудовуватимуть у майбутньому.

Ефективне управління такою потужною установою з урахуванням різних джерел фінансування, вимагає від усіх нас продуктивних рішень, зрозумілих і чітких принципів співпраці. Незамінним і ефективним інструментом підтримки колективу у досягненні поставлених цілей є планування та можливість верифікації розрахунків у ході роботи над проектами, а також аналіз досягнутих результатів на підставі прозорої звітності, створення інформації, необхідної для прийняття рішень.

Зараз ми переживаємо складні часи, у зв'язку з розв'язаною рф повномасштабною війною в Україні. Нас чекають нові виклики, ми - у пошуках нових інвестицій, які б дозволили і надалі підвищувати авторитет Університету, сприяли б його постійному зростанню, збільшенню кількості випускників, успішних у професійній кар'єрі.

Постійно дбаємо про оновлення освітньої та наукової бази з метою залучення широкого грона кращих науковців, дослідників, здобувачів освіти та адміністративного персоналу.

Університет володіє потужною матеріально-технічною базою, що зобов'язує нас не лише підтримувати та реконструювати її, але й керувати нею таким чином, щоб отримувати прибуток і далі реінвестувати його у наступні проекти.

Одним з викликів буде управління декількома складними інвестиціями водночас, особливо створення Університетської клініки та будівництво Національного реабілітаційного центру ЛНМУ імені Данила Галицького, що з точки зору матеріально-технічного забезпечення навчання та диверсифікації джерел фінансування має здійснюватися без суттєвого погіршення умов для наших співробітників та здобувачів освіти.

Стратегічна ціль:

Ефективна та гнучка модель управління з строгою фінансово-господарською дисципліною для належної підтримки та розвитку основних напрямів роботи Університету.

SWOT аналіз

Сильні сторони:

1. Визнання, високий імідж, авторитет та лідерство ЛНМУ імені Данила Галицького.
2. Висока якість підготовки та популярність випускників Університету на ринку праці.
3. Прозорі процедури доступу до освітніх послуг Університету.
4. Розвинена матеріально-технічна, наукова, освітня інфраструктура.
5. Успішні та досвідчені науково-педагогічні працівники.
6. Доступність освітньої діяльності, адаптація до потреб і можливостей учасників освітнього процесу.
7. Численні гранти, науково-дослідні та освітні проекти.
8. Кодекс цінностей Університету.

9. Система внутрішнього забезпечення якості.

Слабкі сторони:

1. Недостатня фінансова автономія Університету (перелік позицій витрат, у т.ч. власних надходжень регулюється законодавством).
2. Неконкурентоспроможний рівень заробітної плати, необхідність доплати працівникам.
3. Недосконала система управління інформацією.
4. Незацікавленість керівників клінічних закладів охорони здоров'я у роботі кафедр.
5. Значне фінансове навантаження та обмеження можливостей розвитку Університету у разі фінансових проблем лікарень, де розташовані клінічні бази.

Можливості:

1. Ринковий попит на підготовку фахівців для галузі охорони здоров'я.
2. Національний план реабілітації і ментального здоров'я як основа для започаткування та реалізації нових освітніх програм.
3. Галузева програма створення Університетської клініки.
4. Міжнародні інвестиції для будівництва Національного реабілітаційного центру ЛНМУ імені Данила Галицького
5. Розвиток практичного досвіду лікування та діагностики на засадах доказової медицини.
6. Інтернаціоналізація освітньої діяльності.
7. Розширення участі у грантовій діяльності.
8. Удосконалення симуляційних методів навчання.
9. Розвиток багатоканальної системи фінансування Університету.
10. Забезпечення прозорого і толерантного освітнього простору в Університеті.
11. Зміцнення внутрішньої системи забезпечення якості.

Загрози:

1. Військові ризики.
2. Економічна і політична нестабільність.
3. Недосконале регуляторне середовище.
4. Неприятлива демографічна ситуація в Україні.
5. Залежність університетів від адміністративних погоджень та рішень щодо розвитку.
6. Деякі законодавчі ініціативи (наприклад, про оптимізацію мережі ЗВО)
7. Зростання обсягу робіт і вимог не пропорційне обсягам фінансових надходжень.

8. Можливість виникнення необхідності віддаленої/гібридної роботи, потреба у розширенні IT-інфраструктури, зниження ефективності роботи, подовження термінів здійснення адміністративних проваджень, закупівель, інвестицій та ін.

Підсумки SWOT

Головним викликом та лихом нашого сьогодення є брутальна повномасштабна війна, яку веде Росія проти народу України. Безумовно, війна вкрай негативно впливає на всі аспекти нашої діяльності. Однак, ми намагаємось дивитися на ситуацію з перспективою того, що буде після Перемоги через 5-10 років. Університет продовжує освітню і наукову діяльність. Водночас зросла зацікавленість міжнародних партнерів, з'являється все більше партнерських програм. Треба думати, як ефективно використати ці можливості.

Найважливішою темою є фінансування як основа успішного Університету. Державне фінансування скорочується, а обсяг роботи при цьому лише збільшується. Спеціальний фонд бюджету, який наповнюється через оплату студентів за навчання та співпрацю з підприємствами, також скоротився у порівнянні з попередніми періодами. Під час війни запровадити фінансову автономію неможливо, але й фінансувати у повному обсязі потреби Університету держава неспроможна. Університет завжди брав на себе значні зобов'язання щодо співфінансування (наприклад, комунальні послуги, матеріали і обладнання, навчальна література, надбавки до зарплат працівників національного університету та інші). Значну частину власних надходжень давало навчання іноземних студентів, але тепер це джерело доходу ми втратили. Шукаємо нові механізми співпраці з міжнародними партнерами, участь у грантових програмах, нарощення обсягів та якості наукових досліджень, лікувальної і діагностичної роботи, які б покращили фінансове становище.

Університет вибудував кадрову політику, яка стимулює інновації та продуктивну роботу. Маємо зміцнювати кадровий потенціал, запобігати втратам молодих і талановитих науковців, відтік яких за кордон створює певні загрози.

Конкуренція між закладами вищої освіти щодо зарахування студентів на навчання у багатьох випадках зводиться до вартості навчання. А низькі ціни на навчання створюють замкнене коло, бо без грошей неможливо гарантувати якісну освіту. Отримання спецкоштів лише за програмою навчання контрактників є малоефективним. Університет повинен максимально диверсифікувати надходження, створювати нові механізми, запровадження платних послуг.

Стратегія націлена також на розв'язання проблеми відсутності або неефективного функціонування клінічних баз. З цією метою працюємо над створенням нової власної Університетської лікарні на базі Львівської клінічної лікарні на залізничному транспорті, удосконалення існуючого

Стоматологічного медичного центру Університету, розвиток університетської Навчальної виробничої аптеки, покращення діяльності Навчального імітаційного центру.

Виняткові завдання будуть вирішуватись у галузі реабілітації та менеджменту в охороні здоров'я, шляхом створення нових бакалаврських та магістерських освітніх програм. Підготовка фізичних терапевтів ерготерапевтів, а також менеджерів в охороні здоров'я стане можливою завдяки реалізації Національного плану реабілітації та міжнародної співпраці, зокрема потужній підтримці Уряду Австрії щодо створення Національного реабілітаційного центру при Університеті.

Враховуючи розгалужену інфраструктуру Університету, потужну матеріально-технічну базу, а також освітні та наукові завдання, необхідно проводити детальний аналіз потреб та можливостей. Це вимагатиме посилення кадрових компетенцій та розробки і впровадження сучасних методологій та інструментів контролінгу.

Операційні цілі

1. Безпечні умови навчання та праці - безпека життєдіяльності, належний стан та кількість укриттів; енергозабезпечення; пожежна безпека; охорона праці; управління страхуванням.
2. Соціальний захист учасників освітнього процесу.
3. Дотримання Кодексу цінностей Університету, формування освітнього простору, де враховані потреби усіх учасників освітнього процесу. Нетерпимість до будь-яких проявів фізичного та психологічного насильства, дискримінації, приниження честі, чи гідності, ділової репутації.
4. Формування системи безбар'єрності та інклюзивності, психологічної допомоги учасникам освітнього процесу.
5. Розробка прозорої системи стратегічного фінансового планування для розвитку діяльності Університету та заохочення працівників.
6. Ефективні механізми планування, розподілу, фінансового захисту та звітності.
7. Розробка шляхів фандрайзингу; пошук альтернативних позабюджетних джерел фінансування для забезпечення напрямів діяльності Університету.
8. Збільшення надходжень до спеціального фонду за рахунок розвитку науково-дослідної, інноваційної та господарської діяльності, міжнародного співробітництва.
9. Продуктивна політика та стратегія управління нерухомістю (площі та їх раціональне використання; ремонт, модернізація, технічне обслуговування; інвестиції; оренда).
10. Прозорі публічні закупівлі та проєкти – супровід процесу, ефективне використання ресурсів, розширення інструментарію для автоматизації процесів.

11. Дієва співпраця підрозділів щодо комп'ютеризації і цифровізації, розвиток та ефективне використання технічних ресурсів, продумана політика впровадження ІТ-інструментів.
12. Удосконалення системи управління інформацією.
13. Розвиток людського потенціалу та демократичних засад управління, залучення до управління колегіальних і дорадчих органів, студентського самоврядування.
14. Розвиток корпоративної культури, сформованого іміджу Університету, духу новаторства як важливої складової авторитету, збереження, та здобуття нових високих позицій в медичній освіті і науці України.

ІХ. Реалізація і моніторинг Стратегії

Документ «Стратегія розвитку Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького на 2024 – 2028 роки» визначає напрямки розвитку, принципи та цінності, розставляє пріоритети завдань та наступні кроки у процесі планування та впровадження.

Механізм реалізації Стратегії передбачає визначення шляхів використання усіх ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних) для досягнення стратегічних цілей.

Організаційне забезпечення реалізації стратегії включає:

1. План реалізації Стратегії, конкретні завдання, індикатори, терміни виконання, відповідальних виконавців.
2. Розподіл повноважень серед виконавців Стратегії та призначення їх керівників.
3. Моніторинг та оцінку ефективності заходів за напрямками діяльності на основі звітів відповідальних осіб.
4. Кількісний та якісний моніторинг виконання Стратегії дозволить періодично визначати хід робіт та вносити корективи до Стратегії.
5. Удосконалення нормативної бази Університету.

Процес фінансового забезпечення реалізації Стратегії передбачає використання коштів державного бюджету, коштів міжнародних організацій, грантів, іноземних інвесторів; коштів фізичних і юридичних осіб, отриманих як оплата за навчання; благодійних внесків; коштів з інших джерел, не заборонених законодавством.

Внутрішній колегіальний контроль за реалізацією Стратегії здійснює Вчена рада Університету, дорадчі та робочі органи Університету.

Зовнішній контроль проводить Наглядова рада Університету.

Громадський нагляд можуть здійснювати органи громадського самоврядування, інші зацікавлені особи.

Як при створенні Стратегії, так і у її реалізації важливою є участь і підтримка всієї академічної спільноти Університету.

Члени робочої групи, керівники усіх підрозділів завжди відкриті до діалогу, ідей та ініціатив, які зближать нас у досягненні поставлених Стратегією цілей.

ПОГОДЖЕНО:

| | |
|---|----------------------|
| Перший проректор з науково-педагогічної роботи | Ірина СОЛОНИНКО |
| Проректор з наукової роботи | Вікторія СЕРГІЄНКО |
| Проректор з науково-педагогічної роботи | Анатолій МАГЛЬОВАНІЙ |
| Проректор з післядипломної освіти | Орест СІЧКОРІЗ |
| Проректор з лікувальної роботи | Олександр ЗІНЧУК |
| Проректор з економіки | Уляна ЦАП |
| Головний бухгалтер | Євгенія ЯКУБОВСЬКА |
| Проректор з адміністративно-господарської роботи | Олена ШЕВАГА |
| Помічник ректора з кадрових питань | Михайло СЛАБИЙ |
| Керівник центру міжнародних зв'язків та євроінтеграції | Тетяна НЕГРИЧ |
| Помічник ректора з юридичних питань | Зоряна МІКУШ |
| Начальник навчального відділу | Наталія ЯРКО |
| Декан медичного факультету №1 | Марта КОЛІШЕЦЬКА |
| В.о. декана медичного факультету №2 | Олег КАПУСТИНСЬКИЙ |
| Декан стоматологічного факультету | Роман ОГОНОВСЬКИЙ |
| Декан фармацевтичного факультету | Данило КАМІНСЬКИЙ |

Декан факультету іноземних студентів

Євген БАРИВОДА

Декан факультету
післядипломної освіти

Лідія МІНЬКО

Вчений секретар
університету

Світлана ЯГЕЛО

Завідувач відділу аспірантури

Ірина НЕЧИПОРЕНКО

Голова первинної
профспілкової організації
співробітників університету

Ігор ДЕРЖКО

Голова студентського
самоврядування університету

Олександра МОСЬПАК

Голова ради молодих вчених

Мирослав БОЖЕНКО