

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАІ

2025-2030

Зміст

1. Вступ	3
2. Візія, Місія, Цінності.....	5
3. Стратегічне позиціонування KAI.....	6
4. Ключові стратегічні цілі та амбіції.....	8
5. Напрями стратегічного розвитку.....	12
5.1. Бренд, комунікація і репутація	12
5.2. Освітня діяльність.....	13
5.3. Кадровий потенціал і розвиток персоналу.....	19
5.4. Інклюзія та рівність.....	21
5.5. Фінансова модель і інвестиційна політика	23
5.6. Цифрова трансформація	26
6. Операційна реалізація впровадження стратегії	31
7. Моніторинг і оцінка ефективності реалізації стратегії.....	32
8. Заключення	34
Додаток: Стратегічні ініціативи та очікувані результати	35

1. Вступ

Історичний контекст і значення КАІ

Київський авіаційний інститут (КАІ), заснований 25 серпня 1933 року на базі авіаційного факультету Київського політехнічного інституту, є одним із найстаріших і найавторитетніших авіаційних закладів вищої освіти в Україні та Східній Європі. Його історія тісно пов'язана з розвитком авіації та аерокосмічної галузі як в Україні, так і в усьому світі.

Протягом свого існування КАІ неодноразово змінював назву, відображаючи етапи розвитку та трансформації:

- Київський інститут цивільного повітряного флоту (1947)
- Київський інститут інженерів цивільної авіації (1965)
- Київський міжнародний університет цивільної авіації (1994)
- Національний авіаційний університет (2000)

У 2024 році університет повернув свою історичну назву — Київський авіаційний інститут, що символізує відродження традицій та новий етап розвитку.

КАІ відіграв ключову роль у підготовці висококваліфікованих фахівців для авіаційної та аерокосмічної галузей. Університет підготував понад 200 000 висококваліфікованих фахівців, серед яких видатні науковці, інженери та управлінці.

- **Володимир Челомей** — генеральний конструктор ракетно-космічної техніки, випускник КАІ 1937 року. Його внесок у розвиток космічних технологій є неоцінним.
- **Олег Антонов** — головний конструктор авіаційної техніки, який читав лекції в КАІ у 1950-х роках. Його ім'я носить Державний музей авіації України, розташований на території інституту.
- **Олександр Аксьонов** — ректор КАІ у 1975–1988 роках, перший в Україні нагороджений Золотою медаллю та Почесною грамотою премії ім. Едварда Уорнера за значний внесок у розвиток міжнародної цивільної авіації.

Університет також отримав міжнародне визнання за підготовку іноземних фахівців, був нагороджений орденами та медалями від урядів Угорщини, Польщі, Болгарії та Куби.

КАІ активно співпрацює з міжнародними організаціями та університетами. У 1998 році на базі університету відкрито Європейський субрегіональний центр з авіаційної безпеки Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO). У 2018 році університет став співзасновником Міжнародної асоціації авіаційної та аерокосмічної освіти (ALICANTO).

Завдяки своїй багатій історії, видатним випускникам та активній міжнародній діяльності, КАІ є не лише національним лідером у сфері авіаційної освіти, але й важливим гравцем на світовій арені.

Новий статус ДП і роль КАІ у трансформації освіти

У 2024 році Київський авіаційний інститут (КАІ) став першим закладом вищої освіти в Україні, який отримав статус **державного підприємства (ДП)**. Це стало результатом реорганізації Національного авіаційного університету, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 жовтня 2023 року. Новий Статут КАІ був затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 25 жовтня 2024 року № 1511 .

Перехід до статусу ДП надав університету широку фінансову та управлінську автономію, що дозволяє:

- самостійно формувати штатний розпис та структуру;
- розпоряджатися власними надходженнями;
- здійснювати господарську діяльність, включаючи створення інноваційних структур та підприємств;
- самостійно розробляти та впроваджувати освітні програми.

Ці зміни відповідають сучасним тенденціям вищої освіти, спрямованим на підвищення ефективності управління та адаптацію до потреб ринку праці.

У межах експериментального проєкту, спрямованого на посилення ролі наглядових рад у закладах вищої освіти, КАІ впровадив модель корпоративного управління з Наглядовою радою. Склад ради був затверджений наказом МОН від 5 лютого 2025 року. До її складу увійшли представники бізнесу, громадського сектору, науки та влади, зокрема:

- Петро Чернишов, голова Наглядової ради КАІ;
- Євгенія Беспалова, керівниця екосистеми UNIT.City;
- Андрій Бродецький, інвестиційний аналітик Horizon Capital;
- Ганна Гвоздар, заступниця Міністра з питань стратегічних галузей промисловості України;
- Роман Грищук, народний депутат України;
- Антон Сененко, старший науковий співробітник Інституту фізики НАН України;
- Тарас Чмут, директор ГО «Повернись живим!»

Призначення членів ради відбулося за процедурою експериментального проєкту, згідно з якою кандидатів добирав незалежний комітет, що включав міжнародних експертів та представників МОН.

КАІ виступає пілотним майданчиком для впровадження нових підходів в управлінні закладами вищої освіти в Україні. Його досвід у переході до статусу ДП та впровадженні корпоративного управління з Наглядовою радою може стати моделлю для інших університетів, сприяючи підвищенню якості освіти, прозорості управління та адаптації до сучасних викликів.

Призначення Стратегії

Ця Стратегія розвитку Київського авіаційного інституту (КАІ) на 2025–2030 роки є основоположним документом, що визначає довгострокове бачення, цілі, пріоритети та підходи до управління трансформацією університету в умовах нової організаційно-правової моделі — державного некомерційного підприємства.

Призначення Стратегії полягає у:

- **визначенні стратегічного напрямку розвитку КАІ** як національного лідера в сфері інженерної, авіаційної та оборонної освіти, а також як флагманського defense-tech університету;
- **створенні єдиного візійного простору** для всієї спільноти КАІ — студентів, науковців, управлінців, партнерів і роботодавців;
- **закріпленні нової моделі корпоративного управління**, що передбачає прозорість, підзвітність, делегування повноважень і стратегічний нагляд через Наглядову раду;

- розробці механізмів фінансової стійкості, інноваційності та адаптивності, необхідних для повноцінної реалізації автономії університету;
- підготовці КАІ до масштабної цифрової трансформації, інтеграції в міжнародну наукову екосистему та розширення партнерств із державним, оборонним і бізнес-секторами.

Стратегія є водночас внутрішнім орієнтиром і зовнішньою декларацією амбіцій університету. Вона забезпечує чітку рамку для ухвалення управлінських рішень, координації дій усіх підрозділів і залучення зовнішніх партнерів до спільної реалізації місії КАІ.

2. Візія, Місія, Цінності

Візія

КАІ — глобальний центр знань, який формує проривні рішення для авіації, інженерії, оборонної сфери та суспільства в цілому. Ми об'єднуємо традиції, науку, технології й таланти, щоби забезпечити лідерство України в складному, технологічному світі.

Місія

КАІ — це глобальний центр знань, що генерує проривні рішення в авіації, науці та технологіях для прогресу суспільства, спираючись на тяглість авіаційної традиції з 1899 року. **Ми надихаємо і розвиваємо лідерів**, які створюють інновації та зміцнюють лідерство України в авіації та інженерії.

(англ. версія для міжнародних матеріалів):

KAİ – global center of knowledge, that makes breakthroughs in aviation, science and technology for the progress of society, grounded in its aviation roots back in 1899. We encourage and empower leaders that create disruptive innovations and strengthen leadership of Ukraine in aviation and engineering.

Цінності

Цінність	Зміст
Добропорядність	Всі наші рішення базуються на відповідальності перед країною і суспільством.
Лідерство та сміливість	Ми приймаємо виклики та формуємо майбутнє.
Компетентність	Ми зростаємо професійно, дотримуємося стандартів і готуємо майстрів своєї справи.
Орієнтація на інтереси України	Всі наші рішення базуються на відповідальності перед країною і суспільством.
Just culture (справедлива культура)	Ми створюємо культуру без страху, де визнаються помилки, але відповідальність зберігається.
EDI — рівність, різноманітність, інклюзія	Кожен має значення. Ми поважаємо унікальність і забезпечуємо інклюзивність. Ми враховуємо екологію, соціальну відповідальність і сучасне управління в кожному рішенні.
Digital як норма	Ми не боїмося цифри — ми її створюємо.

3. Стратегічне позиціонування КАІ

Київський авіаційний інститут (КАІ) є першим в Україні університетом, який чітко позиціонує себе як **defense-tech інституція нового покоління**. Цей статус не є лише елементом бренду — він відображає глибоку трансформацію місії, академічного профілю, інженерних компетенцій та партнерських відносин університету у відповідь на виклики воєнного часу.

КАІ працює на перетині **освіти, науки та національної безпеки**, забезпечуючи повний цикл підготовки, досліджень і розробок для секторів оборони, авіації, безпекових технологій і подвійного призначення.

КАІ як defense-tech університет:

1. Освітній профіль, орієнтований на критично важливі сфери:

- безпілотні системи та дрони,
- навігація та аерокосмічні технології,
- кібербезпека, радіоелектронна боротьба, комунікації,
- комп'ютерна інженерія, системи штучного інтелекту,
- пілотовані й безпілотні авіаційні платформи.

2. Партнерство з оборонними установами та виробництвом:

- КАІ співпрацює з Міністерством оборони України, Державним концерном «Укроборонпром», ПрАТ «Укрспецекспорт» та іншими підприємствами оборонного сектору.
- Інститут є академічним партнером профільних державних кластерів та екосистем (наприклад, Brave1).

3. Наукові дослідження та прикладні розробки подвійного призначення:

- На базі університету створено дослідницькі групи, які працюють над дронами-камікадзе, адаптивною навігацією, захистом цифрових систем та інженерною логістикою.
- Розробки КАІ тестуються в польових умовах, проходять військову валідацію і впроваджуються в реальні проєкти.

4. Інтеграція до міжнародної оборонно-наукової екосистеми:

- КАІ бере участь у спільних проєктах з університетами НАТО, є учасником консорціумів, які формують майбутнє технологій для безпеки та оборони.
- Університет просуває міжнародне академічне лідерство України в рамках програм ЄС та НАТО.

5. Підготовка інженерних лідерів для оборонного відновлення України:

- Окрім технічних знань, студенти КАІ отримують підготовку з етики війни, інтелектуальної власності та технологічного суверенітету.
- Випускники здатні працювати в умовах високої невизначеності, зміни середовища та технологічної конкуренції.

Міжнародне лідерство в галузі інженерії та авіації

Київський авіаційний інститут має глибоко вкорінену традицію міжнародної співпраці в галузі авіації, інженерії та аерокосмічної науки. Протягом десятиліть університет був визнаним партнером для закордонних студентів, наукових інституцій та професійних асоціацій, зокрема — через участь у проєктах ICAO, EASA, TEMPUS, Erasmus+, Horizon та членство в міжнародних організаціях.

КАІ також має багаторічний досвід підготовки іноземних інженерів, а випускники університету працюють у провідних авіаційних компаніях по всьому світу.

Сьогодні університет ставить за мету **відновити та зміцнити свій статус глобального учасника інженерної спільноти**, з особливим акцентом на технології подвійного призначення, авіаційну безпеку, інженерну освіту та цифрові рішення.

Пріоритети міжнародного розвитку КАІ на 2025–2030 роки:

- **Встановлення стратегічних академічних альянсів** з університетами з країн-партнерів (ЄС, Північна Америка, Японія, Південна Корея).
- **Участь у програмних ініціативах НАТО, ЄС, Світового банку**, пов'язаних з відновленням інфраструктури, цифровою трансформацією та підготовкою фахівців.
- **Запуск англomовних програм** для інженерів, що поєднують навчання, дослідження та доступ до інкубаторів та стартап-програм.
- **Розвиток міжнародної репутації КАІ** через професійну експертизу викладачів, публікації, форуми та участь у глобальних академічних мережах.

Обмеження, які ми визнаємо:

КАІ реалістично оцінює свої стартові позиції. Сьогодні університет працює в умовах обмеженого фінансування, частково зношеної матеріально-технічної бази та потреби в модернізації інфраструктури. Реалізація міжнародного лідерства — **це виклик, що потребує часу, системної підтримки та інвестицій**.

Разом з тим, перші кроки вже зроблено: КАІ ініціював перезапуск угод з міжнародними університетами-партнерами, розробляє спільні дослідницькі програми та активно залучає експертів з-за кордону до роботи з Наглядовою радою, дорадчими органами та стратегічними групами.

Унікальність моделі корпоративного управління

Унікальність моделі корпоративного управління КАІ проявляється насамперед у ролі Наглядової ради, яка діє як стратегічний модератор університету. Вона не лише затверджує Стратегію розвитку, а й погоджує ключові управлінські рішення, здійснює нагляд за ефективністю використання ресурсів, а також забезпечує баланс інтересів між державою як акціонером, академічною спільнотою та зовнішніми партнерами. Такий підхід дозволяє зберігати суспільну місію університету, водночас запроваджуючи стандарти управління, притаманні сучасним публічним організаціям.

Посилення виконавчої ролі ректора в межах нової моделі управління є одним із ключових інституційних рішень. Як керівник державного некомерційного підприємства, ректор КАІ діє фактично в ролі CEO: має розширені повноваження у фінансовій, кадровій та адміністративній політиці, несе персональну відповідальність за досягнення стратегічних цілей, якість управління та рівень прозорості університету.

Паралельно з цим, впроваджено операційну автономію для структурних підрозділів — факультетів, інститутів, центрів. Вони отримали більшу самостійність у прийнятті управлінських рішень і можуть реалізовувати свої ініціативи в межах загальної стратегії. Для підвищення ефективності впроваджуються сучасні інструменти приватного сектору: OKR (Objectives and Key Results), KPI (Key Performance Indicators), продуктові команди та проєктний менеджмент.

Управління розвитком КАІ базується на чітко структурованому стратегічному циклі: планування, реалізація, моніторинг і періодичний перегляд. Щорічні звіти ректора перед Наглядовою радою закріплюють принцип підзвітності, а регулярна оцінка прогресу дозволяє адаптувати цілі до динамічного середовища, в якому функціонує університет.

Одним із пріоритетів КАІ в рамках цієї моделі є створення **Центру компетенцій з трансформації вищої освіти в Україні**. Цей центр стане майданчиком для поширення досвіду корпоративного управління, розробки управлінських рішень для університетів, а також навчання нової генерації освітніх управлінців. У такий спосіб КАІ виконує не лише функцію реформованого університету, а й роль платформи для системних змін в українській вищій освіті.

4. Ключові стратегічні цілі та амбіції

Привабливість і міжнародне визнання

КАІ прагне досягти високої привабливості для партнерів — державних, бізнесових, міжнародних — через системні академічні та інституційні зміни. Основний фокус спрямовано на оновлення освітніх програм, впровадження інноваційних методик, розвиток дуальної освіти та інтеграцію цифрових інструментів. Це дозволить сформувати сучасне середовище, орієнтоване на попит майбутнього.

До 2030 року КАІ має амбіцію увійти до **міжнародних рейтингових систем** (QS, THE, ARWU) та закріпити позицію серед перших 1000 університетів світу. Це вимагає глибокої роботи з якістю освіти, академічною мобільністю, дослідницькими проєктами і репутаційною відкритістю.

Особливу роль у реалізації цього напрямку відіграє **створення Центрів компетенцій (Centers of Excellence)** — які забезпечать розвиток передових технологічних рішень, інтеграцію стартапів, розбудову платформи академічної мобільності та підвищення впізнаваності КАІ у глобальному середовищі.

КАІ також має на меті до 2027 року:

- **сформувати стратегічні партнерства з щонайменше 10 провідними університетами ЄС, США та країн Сходу**, на базі яких здійснюватиметься спільне навчання, дослідження й обмін викладачами;
- **залучити до участі в освітніх та дослідницьких проєктах** індустріальних партнерів з міжнародною присутністю;
- **стати університетом вибору для міжнародних студентів**, зокрема в галузі defense-tech, штучного інтелекту, аеронавігації та кібербезпеки.

КАІ бачить міжнародне визнання не як самоціль, а як **умову якісної трансформації системи освіти** всередині країни. Для цього важливо не лише змінювати зміст і процес, а й забезпечити

організаційну спроможність та інфраструктурну модернізацію, яка стане основою нової довіри з боку глобальних партнерів.

Фінансова стійкість і незалежність

Фінансова модель КАІ до 2030 року передбачає поступовий перехід до сталого функціонування університету на основі **змішаного фінансування**, де значна частка надходжень формується поза межами державного бюджету. Цей підхід спрямований на забезпечення гнучкості, оперативності та інвестиційної спроможності університету в умовах змінного середовища.

КАІ має стратегічну мету — досягти **80% незалежності від державного бюджету** до 2030 року. Такий рівень фінансової самостійності має забезпечуватися через розвиток бізнес-послуг, укладення партнерських угод, проєктну діяльність, а також комерціалізацію результатів досліджень.

Ключовим елементом цієї стратегії є **реформування бюджетного управління**, яке орієнтується не лише на витрати, а й на цінність створених продуктів, результативність проєктів та інституційну ефективність. Бюджетні стратегічні пріоритети погоджуються з Наглядовою радою та оцінюються на основі досягнення ключових показників результату.

КАІ планує:

- **розширити мережу бізнес-лабораторій, стартап-центрів і партнерських майданчиків**, що функціонують як джерело інвестиційної активності та точка взаємодії з ринком;
- **запустити нову лінійку корпоративних освітніх програм і сервісів для бізнесу** — з фокусом на інженерні компетенції, аналітику, безпеку, цифрову трансформацію;
- **активно залучати донорське та інвестиційне фінансування** — для модернізації інфраструктури, створення Центру компетенцій та підтримки наукових розробок;
- **підвищити частку проєктів, що фінансуються через міжнародні конкурси, гранти та програми.**

Університет також має на меті **створити власний резервний фонд** та розробити внутрішні механізми фінансової стабілізації в умовах ризиків і непередбачених ситуацій.

КАІ формує **нову фінансову культуру** — засновану на відповідальності, інноваційності, прозорості й результативності. Це не лише про автономію, а й про довіру — як з боку держави, так і з боку партнерів, інвесторів і академічної спільноти

Академічна досконалість

Розвиток академічної досконалості є ключовою умовою реалізації стратегії КАІ як університету нового покоління, здатного не лише реагувати на виклики часу, але й формувати порядок денний у сфері інженерної та авіаційної освіти. Університет зосереджує зусилля на зміцненні кадрового потенціалу, оновленні змісту навчання, підвищенні конкурентоспроможності освітніх програм та формуванні середовища, що стимулює викладацьку і наукову ініціативу.

КАІ має намір **залучати провідних викладачів та дослідників** через укладення конкурентних контрактів, міжнародні запрошення, участь у глобальних мережах. До 2027 року університет планує досягти цілі, за якою **30% науково-педагогічного складу братиме участь у спільних освітніх або дослідницьких ініціативах за межами України.**

Іншим важливим кроком є **інституціональне посилення внутрішніх академічних команд**. У межах моделі А-гравців КАІ розвиває власний кадровий резерв викладачів, адміністраторів, науковців, інженерів і методистів, інвестуючи у їхню підготовку, менторинг, залучення до трансдисциплінарних проєктів.

КАІ також інвестує у:

- **модернізацію навчальних програм** згідно з міжнародними стандартами, включаючи європейську структуру кваліфікацій (EQF);
- **створення та оновлення лабораторної бази**, необхідної для забезпечення прикладного компоненту освіти;
- **впровадження гібридних і цифрових форматів навчання**, які поєднують гнучкість, доступність і інженерну складність.

Особливу увагу університет приділяє **академічній мобільності студентів та викладачів**, включаючи запуск програм подвійних дипломів, короткотермінових обмінів, літніх шкіл, онлайн-курсів та спільних проєктів із міжнародними університетами. Планується, що **до 2027 року не менше 30% студентів і викладачів братимуть участь у програмах міжнародної академічної мобільності**.

Університет формує культуру навчання протягом життя — через відкриту взаємодію між освітніми рівнями, науково-дослідницькими платформами та зовнішніми партнерами. Академічна досконалість КАІ — це не лише якість програм, а й **відкритість до змін, сміливість у нових форматах і системна робота над відновленням довіри до інженерної освіти в Україні**.

Інновації та трансформація

КАІ трансформується в університет, де інновації є не додатковим компонентом, а основною рушійною силою розвитку. В основі цієї трансформації — стратегічне бачення університету як активного гравця в інноваційній екосистемі, що поєднує освіту, науку, технології, підприємництво та цифровізацію.

Ключовим елементом є запуск платформи, що поєднує дослідження, інкубацію стартапів, технологічні розробки та навчання. Центр стане простором для колаборацій з промисловістю, оборонним сектором, міжнародними партнерами та іншими університетами. Він також братиме участь у трансформації інших ЗВО України, пропонуючи методичну підтримку й адаптивні моделі.

КАІ посилює свою **R&D-стратегію**, впроваджуючи дорожні карти досліджень, комерціалізуючи результати наукової діяльності, формуючи партнерські проєкти з бізнесом. Університет активно підтримує **науку з монетизацією** — розробки для реального ринку, впровадження технологій подвійного призначення, спільні продукти з компаніями.

Відповідно до стратегії, до 2027 року КАІ:

- забезпечить запуск щонайменше **10 індустріальних R&D-проєктів з потенціалом комерціалізації**;
- **запровадить внутрішній механізм підтримки стартапів**, включаючи акселераційні програми, міні-гранти, продуктові команди;
- розвине **інфраструктуру інноваційних лабораторій**, зокрема в сферах БПЛА, робототехніки, авіоніки, AI та кібербезпеки.

Паралельно університет реалізує **масштабну цифрову трансформацію**. Упроваджуються ERP та CRM-системи, автоматизуються фінансові, освітні, адміністративні процеси, створюється цифрова платформа “Digital University” для забезпечення прозорості, доступності й ефективного управління.

КАІ також глибоко інтегрує **дуальну освіту** в освітній процес. До 2026 року не менше 30% програм мають містити практичний компонент у партнерстві з провідними компаніями. Це дозволяє студентам працювати з реальними кейсами, отримувати ринковий досвід ще під час навчання.

Інновації КАІ — це не лише про продукти, а про культуру: культура змін, підприємництва, відкритості до експериментів. Через програми сертифікації, короткострокові курси, лекційні платформи та співпрацю з міжнародними органами університет формує **інституційну спроможність до постійної адаптації** та генерації нового.

Розвиток людського капіталу

Людський капітал — це фундамент будь-якого університету, а для КАІ, який здійснює трансформацію в умовах воєнного часу, ця цінність набуває стратегічного виміру. Розвиток людського капіталу розглядається як комплексна політика підтримки, професійного зростання, залучення та утримання талановитих викладачів, науковців, управлінців і студентів.

КАІ ставить за мету створити **інституційне середовище, в якому професіоналізм, інженерне мислення, лідерство та академічна свобода є не винятком, а нормою**. Це передбачає не лише формальні кадрові рішення, а зміну підходу до оцінювання, мотивації та визнання вкладу кожного працівника в стратегічні цілі університету.

Ключовими напрямками політики в галузі людського капіталу є:

- **Формування сильного кадрового ядра** — через розвиток програми А-гравців, де передбачено цілеспрямовану підтримку лідерів змін, менторинг, інвестиції в професійний розвиток, участь у міжнародних обмінах.
- **Розвиток управлінських команд** — із фокусом на нову генерацію керівників середньої та вищої ланки, які володіють проєктним мисленням, цифровими інструментами, стратегічним баченням. Для цього КАІ створює програми управлінського навчання, освітній кампус для внутрішніх адміністраторів і кадровий резерв на посади керівників.
- **Кар’єрна підтримка студентів** — університет впроваджує системну модель працевлаштування через **Центр кар’єри**, в якому передбачено профорієнтацію з перших курсів, дуальні формати, менторські програми, спеціалізовані кар’єрні треки. КАІ співпрацює з лідерами ринку, готує студентів до ринку праці не тільки через знання, але й через прикладну практику.
- **Інституціоналізація принципів EDI (equality, diversity, inclusion)** — університет створює безпечне середовище, де поважається різноманіття, гарантується рівність можливостей для всіх учасників освітнього процесу незалежно від походження, статі, регіону, статусу або мови.
- **Програми благополуччя та підтримки** — зокрема, психологічна допомога, навчання командній роботі, антикризові сесії для викладачів і студентів, внутрішні ініціативи з підтримки персоналу в умовах війни.

КАІ розуміє, що розвиток людського капіталу — це довгострокова інвестиція, результат якої проявляється через силу спільноти, сталість стратегічних рішень та репутаційну довіру.

Університет не лише навчає людей, а **творює середовище, де люди зростають разом із інституцією.**

5. Напрями стратегічного розвитку

5.1. Бренд, комунікація і репутація

Протягом останніх десятиліть у вищій технічній освіті України накопичувалися виклики, пов'язані з втратою довіри, дефіцитом стратегічного управління та репутаційною втратою суспільства від системних недоліків окремих закладів. Київський авіаційний інститут, успадкувавши частину цієї історії, усвідомлює, що формування нового бренду університету вимагає не лише зміни форми, а насамперед — зміни змісту.

Сьогодні КАІ вступає в нову фазу розвитку як інституція, що відкрито визнає необхідність перезавантаження комунікаційної моделі, розбудови довіри та відповідальної взаємодії з усіма аудиторіями. Університет поступово формує власну репутацію не через гучні заяви, а через конкретні дії, відкритість, впровадження прозорих процедур та сталу присутність у професійному, державному й міжнародному дискурсі.

Рестарт КАІ у форматі державного некомерційного підприємства (ДНП), впровадження корпоративного управління з Наглядовою радою, акцент на оборонно-технологічному фокусі, міжнародній співпраці та відкритості стали не лише управлінською реформою, а й **репутаційною заявкою на нову якість інституції.**

Сильний бренд — це не лише логотип чи стиль, а **довіра до якості, культури і дій університету.** У стратегії КАІ бренд розглядається як мультимірний актив, що включає:

- **академічну репутацію** (якість освіти, досліджень, міжнародне визнання);
- **соціальний імідж** (відповідальність, прозорість, внесок у країну);
- **репутацію роботодавця** (умови праці, розвиток персоналу, відносини в команді);
- **ділову репутацію** (надійність як партнера в R&D, управлінських і цифрових трансформаціях).

КАІ заявляє: **ми — інші. Ми не продовжуємо традиції непрозорості. Ми формуємо інституцію нової культури** — сервісної, відкритої, аналітичної, інклюзивної.

Формування репутації КАІ як **нового університету для нової України** — це довгострокова інвестиція в сталий вплив. Університет діє за логікою «репутація через справу» (reputation by delivery): не обіцяє — а виконує, не позиціонує — а доводить через результат, сервіс, партнерство.

Системна репутаційна стратегія передбачає:

- проактивну роботу з публічними каналами;
- ведення аналітики згадувань, тональності, оцінок;
- превентивне управління ризиками;
- залучення випускників як амбасадорів бренду;
- культивування внутрішньої репутаційної етики.

Ключові завдання репутаційної трансформації є:

1. **Створення Політики з комунікацій університету** — рамкового документа, що визначає принципи зовнішньої та внутрішньої комунікації, стандарти публічної поведінки, управління ризиками та механізми репутаційного моніторингу.
2. **Формування стандартів брендової ідентичності** — уніфікація візуального стилю, tone of voice, структури повідомлень і поведінкових кодексів для представлення університету в усіх каналах комунікації (державних, академічних, ділових, міжнародних).
3. **Запуск системи моніторингу репутації в медіа та професійних спільнотах** — регулярна аналітика публікацій, згадувань, соціальної тональності, пошукової видимості, вивчення ключових наративів та репутаційних трендів.
4. **Впровадження етики репрезентації серед працівників та студентів** — створення інструментів внутрішнього саморегулювання (інструкції, тренінги, кодекси поведінки), що формують репутаційно безпечне середовище.
5. **Інституційна робота з випускниками як амбасадорами бренду** — запуск програми лояльності, платформи залучення, представництв за кордоном, розвиток історій успіху та професійних спільнот alumni.
6. **Розбудова прозорої моделі кризової комунікації** — визначення процедур публічного реагування на кризи, делегування речників, підготовка шаблонів повідомлень, внутрішнє навчання для керівництва та PR-відповідальних осіб.
7. **Інтеграція інструментів оцінки бренду у систему управління якістю** — включення бренд-метрик (awareness, trust index, stakeholder perception) до загальної системи KPI управлінської діяльності.
8. **Створення цифрової комунікаційної платформи університету** — об'єднання офіційного сайту, корпоративного порталу, сторінок у соцмережах, кабінетів для взаємодії зі стейкхолдерами в єдину керовану екосистему.
9. **Регулярна звітність щодо репутаційного стану перед Наглядовою радою та стейкхолдерами** — презентація індикаторів репутаційної динаміки, індексу довіри, ефективності PR-кампаній та брендкових ініціатив.

5.2. Освітня діяльність

Освітня діяльність КАІ є ключовою складовою інституційного розвитку, що забезпечує підготовку фахівців нового покоління, підтримує наукові розробки, сприяє інноваційній економіці та формує спільну освітньо-наукову екосистему з партнерами з державного, приватного та міжнародного секторів. Актуалізація наряду «Освіта, наука та інновації» дозволяє університету зберігати позицію актуального гравця в глобальному освітньому середовищі та створювати довготривалу цінність для країни.

Оновлення освітніх програм

В умовах тривалого зношення освітньої інфраструктури, історичної ізоляції академічного середовища від потреб бізнесу та індустрії, а також гострої нестачі висококваліфікованих кадрів — як наслідку повномасштабної війни та еміграційної динаміки, Київський авіаційний інститут визначає оновлення освітніх програм як стратегічний пріоритет. Така трансформація є не лише елементом відповідності сучасним стандартам, а й інструментом відновлення довіри до технічної освіти, підвищення практичної цінності навчання та формування нової якості випускника — готового працювати в умовах складної, технологічно вимогливої та конкурентної економіки.

Оновлені освітні продукти КАІ:

- інтегрують **R&D-орієнтоване навчання**: розробки в лабораторіях, участь у хакатонах, кейсах, міждисциплінарних проєктах;
- базуються на **міжгалузевих зв'язках**, поєднуючи технічну, цифрову, гуманітарну та бізнес-компетентність;
- **розробляються спільно з представниками бізнесу, державного сектору та індустріальних партнерів**, що забезпечує їхню актуальність, практичну спрямованість і високий рівень затребуваності на ринку праці;
- орієнтовані на **результат** — формування конкретних практичних вмінь, релевантних для роботодавців;
- передбачають розвиток **підприємницького мислення**, здатності до самоосвіти, роботи в команді та інноваційного проєктування.

Кожна програма супроводжується **гарантами** — фахівцями з підтвердженим досвідом у прикладній сфері, здатними залучити сучасні практики, вести діалог з ринком і гарантувати якість на кожному етапі освітнього циклу.

Програми постійно **оновлюються через механізми внутрішнього забезпечення якості освіти** — на основі фідбеку від студентів, аналітики результатів, залучення випускників і роботодавців до оцінки змісту. Цей підхід забезпечує динамічну адаптацію програм до зовнішнього середовища, а також відповідність вимогам акредитації та Системи менеджменту якості університету.

Оновлення підходів до навчання

КАІ цілеспрямовано відходить від застарілої моделі організації освітнього процесу, зосередженої на лінійному циклі «аудиторія — лекція — іспит», на користь гнучких, багатовекторних форматів, що відповідають вимогам сучасного освітнього середовища, професійної мобільності та очікуванням роботодавців. Освітній процес трансформується у напрямі індивідуалізації, практичної орієнтованості та партнерської взаємодії з ринком.

Дуальна освіта розгортається як один із ключових форматів підготовки, що інтегрує навчання в університеті з безпосередньою практикою на підприємствах оборонно-промислового комплексу, авіаційної галузі, ІТ-сектору. Це дозволяє студентам не лише здобувати релевантний досвід, а й формувати професійну ідентичність ще під час навчання.

Формат “Університет для бізнесу” спрямований на системне залучення компаній до спільного формування змісту освітніх програм, запуску корпоративного навчання, короткострокових сертифікаційних курсів та спеціалізованих програм для дорослої аудиторії (зокрема магістратура 30+). Бізнес виступає не лише роботодавцем, а й активним учасником освітнього середовища.

Доуніверситетська підготовка забезпечує стратегічну роботу з майбутніми студентами — через профорієнтаційні програми, технічні курси, STEM-проєкти та адаптаційні модулі. Ці формати дозволяють виявляти мотивовану молодь, підвищувати їх готовність до технічної освіти та знижувати рівень відсіву в перший рік навчання.

Міжнародні освітньо-наукові партнерства формують інтегроване академічне середовище через спільні освітні програми, мобільність, подвійні дипломи, участь у спільних дослідженнях і викладаннях. Цей напрям сприяє виходу КАІ на глобальний рівень та інтеграції в європейський простір вищої освіти.

Університет реалізує **мовну політику**, яка базується на двох основних мовах навчання — українській та англійській. Для окремих спеціальностей передбачено вивчення додаткових іноземних мов (французької, іспанської, арабської, китайської), відповідно до географії академічних і галузевих партнерств. В авіаційних програмах реалізується відповідність до вимог ІСАО з підготовки англомовного технічного персоналу.

Таким чином, оновлення підходів до навчання в КАІ — це побудова сучасної освітньої екосистеми, гнучкої, інклюзивної та орієнтованої на потреби конкретного ринку, конкретного студента і конкретного запиту країни.

Нові ініціативи розвитку освітньої діяльності

КАІ цілеспрямовано трансформує освітню модель, розширюючи традиційний університетський формат через впровадження інноваційних освітніх інструментів, орієнтованих на запити ринку, гнучкість у форматах і відкритість до партнерства. Ці ініціативи забезпечують диверсифікацію джерел розвитку, стимулюють внутрішню конкуренцію за якість, а також дозволяють університету діяти в логіці smart-освіти — як сервісної, адаптивної екосистеми, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики.

Одним із пріоритетів є **розгортання короткострокових освітніх модулів із доданою ринковою вартістю**. Це програми підвищення кваліфікації, сертифіковані курси та навчальні пакети “за гроші”, які націлені на швидке опанування прикладних навичок. Вони орієнтовані на професіоналів, що вже працюють, або тих, хто планує перехід в іншу сферу. Програми формуються на основі аналізу ринку, внутрішньої експертизи КАІ та запитів індустріальних партнерів.

Паралельно, **формуються спеціалізовані продуктові пакети для бізнесу**, що поєднують консалтингові, освітні та R&D-рішення. До їх складу входять галузеві освітні програми, діагностичні інструменти, сертифікації персоналу та навчальні рішення “під ключ” для компаній.

КАІ активно розвиває **формати додаткової лекційної освіти**: цикл відкритих подій, гостьових лекцій, семінарів і воркшопів за участю визнаних експертів, дослідників і представників індустрії. Це не лише платформа для обміну знаннями, а й інструмент формування академічного бренду університету та його інтеграції у професійні спільноти.

Особливу увагу університет приділяє **дорожнім картам освітніх R&D** — інструментам проєктного впровадження інновацій у навчальні програми. Вони включають інженерні рішення, стартап-компоненти, елементи трансферу технологій та дають змогу формувати спільні освітньо-наукові треки для студентів і викладачів.

Ще одним напрямом є **розвиток професійної сертифікації** — створення й оновлення програм формального підтвердження компетентностей відповідно до міжнародних галузевих стандартів. Це дозволяє КАІ не лише підвищувати кваліфікацію студентів і фахівців, а й виступати в ролі сертифікаційного центру для окремих технічних сфер.

У сукупності ці інструменти створюють підґрунтя для **перетворення КАІ на освітній хаб нового покоління** — з відкритою архітектурою програм, багаторівневими освітніми траєкторіями, гнучким управлінням контентом і високим ступенем інтеграції з бізнесом, громадським сектором і міжнародною академічною спільнотою.

Ключові інженерні компетенції: формування фахового ядра КАІ 2030

Формування фахового профілю університету — це не лише питання академічного наповнення, а стратегічне рішення, що визначає репутаційну модель, партнерські зв'язки, ринкову вартість випускника та спроможність інституції відповідати на національні виклики. У процесі трансформації КАІ було здійснено фахову переоцінку існуючих і потенційних освітньо-наукових можливостей, з урахуванням історичного досвіду, сучасної інфраструктури, кадрового потенціалу, а також аналізу потреб держави, бізнесу й тенденцій глобального технологічного розвитку.

На основі цієї оцінки визначено п'ять ключових інженерних напрямів, які є ядром спеціалізацій КАІ, формують пізнаваність університету та забезпечують його профілювання як інженерно-оборонного центру нового покоління:

1. Оборонні технології. КАІ має багаторічну історію співпраці з підприємствами авіаційно-оборонного комплексу. Сьогодні цей вектор отримує новий зміст — з акцентом на розробку БПЛА, засобів технічного захисту, кіберрішень і лабораторій штучного інтелекту для потреб оборони. Попит з боку галузі, державні пріоритети та власна інженерна експертиза визначають доцільність фокусування саме в цій сфері.

2. Електроніка та системи управління. Стабільно високий попит на фахівців у галузях автоматизації, embedded-систем, телеметрії, технічного обслуговування дронів, систем зв'язку та навігації дозволяє КАІ зміцнювати цю спеціалізацію. Водночас університет має потужну базу для інтеграції міждисциплінарних курсів на стику hardware, software та data-driven technologies.

3. Аерокосмічна інженерія. Цей напрям — частина ДНК КАІ. Повноцінний цикл освітніх програм, наявність лабораторної інфраструктури, тісні зв'язки з авіапідприємствами України й світу, а також зростаюча роль аерологістики в новій економіці роблять aerospace engineering однією з найбільш перспективних і впізнаваних галузей підготовки в університеті.

4. Природничі науки та технології. Формування сучасного інженера неможливе без глибокої наукової підготовки. Біоінженерія, фізика, хімія, аналітична механіка, архітектура — це не лише фундамент, а й активна зона інновацій. КАІ зміцнює ці напрями, інтегруючи їх у R&D-орієнтовані освітні та наукові продукти.

5. Штучний інтелект. Інтеграція AI — стратегічний вектор, що охоплює як окремі програми, так і вбудовані компоненти інших інженерних дисциплін. Спроможність університету реалізовувати прикладні AI-рішення, формувати власні алгоритми, використовувати data science в технічних і управлінських задачах — це відповідь на один із головних викликів цифрової епохи.

Обрані напрями є не випадковим набором спеціалізацій, а результатом стратегічного вибору, що поєднує академічну спадковість, відповіді на сучасні національні потреби, інтереси роботодавців, експертну оцінку стейкхолдерів і аналіз перспектив глобального ринку. Саме ці напрями формують конкурентну диференціацію КАІ у середовищі українських і міжнародних технічних університетів.

Гуманітарні напрями: формування цілісної освітньої культури КАІ

КАІ визначає гуманітарні науки як невід'ємну частину підготовки інженерних спеціалістів, надаючи значну увагу інтеграції гуманітарних дисциплін у інженерні програми. Це дозволяє випускникам університету не лише володіти технічними знаннями, а й мати необхідну соціальну, комунікаційну та управлінську підготовку для роботи в сучасному, глобалізованому світі.

1. Гуманітарна підготовка для авіації та логістики: КАІ розвиває спеціалізовані програми гуманітарної підготовки, що відповідають вимогам авіаційного та логістичного секторів. Ці програми включають вивчення основ управлінської та міжкультурної комунікації, етики та права, що забезпечує комплексну підготовку майбутніх фахівців у цих сферах.

2. Світоглядне ядро: КАІ спрямований на формування у студентів критичного мислення та розуміння сучасних глобальних тенденцій у науці, культурі та технологіях. Це забезпечується через вивчення етичних норм науки, принципів відкритості та достовірності у дослідженнях, що є основою для розвитку відповідальних фахівців. Підкреслюючи важливість науки та її методів у суспільному розвитку, університет надає студентам навички аналізу глобальних викликів, що дозволяє їм успішно адаптуватися до змінюваного світу.

3. Комунікації: Розвиток навичок публічних виступів для інженерів і науковців КАІ є важливим напрямом для підвищення видимості університету на міжнародних форумах, конференціях та стартап-майданчиках. Це включає тренінги з публічних виступів та дослідження розвитку реклами в авіаційній сфері для підвищення впізнаваності КАІ. Окрім того, університет активно організовує авіаційні виставки, хакатони та інші заходи, що сприяють формуванню інноваційної культури. Розробка рекламних креативів для КАІ націлена на зміцнення позицій університету на ринку освітніх послуг, а також на підвищення його репутації у авіаційній галузі, через стратегії, що включають контент-аналіз медіа та рекламні кампанії.

4. Університет для бізнесу та інноваційні підходи: діяльність не обмежується лише академічною освітою, а також активно підтримує університет через інтеграцію бізнес-освіти в гуманітарні програми. Спеціальні факультети сприяють забезпеченню міжнародної комунікації, адаптації документації до світових стандартів та підтримці партнерських відносин КАІ. Особлива роль відведена лінгвістичним напрямам, які допомагають у професійній комунікації та адаптації міжнародних партнерств. У співпраці з HR-відділом університет розробляє ініціативи для підтримки психологічного комфорту співробітників і студентів, зокрема, через тренінги з управління стресом, профілактики вигорання та створення здорової робочої атмосфери.

5. Дуальна освіта в гуманітарних науках: КАІ активно впроваджує дуальну форму освіти в гуманітарних науках, зокрема у сферах управління авіаційними процесами, обслуговування пасажирів та логістики. Це дозволяє студентам поєднувати теоретичне навчання з реальним досвідом на підприємствах авіаційної галузі, що значно підвищує їхню професійну компетентність. Співпраця з авіакомпаніями та аеропортами дає можливість створити дуальні програми, які включають стажування, роботу на практичних проектах та забезпечують студентам цінний досвід в умовах, наближених до реальних робочих процесів. Цей підхід не лише посилює зв'язок між теорією та практикою, а й сприяє більш ефективному працевлаштуванню випускників, оскільки вони отримують необхідні навички і знання для роботи в провідних компаніях авіаційної та логістичної сфер.

Ці напрями гуманітарної освіти є важливою частиною формування інженера нового покоління, який має не тільки технічну, а й соціальну відповідальність, здатний до адаптації та ефективного взаємодії з глобальними тенденціями.

Окрім основної діяльності КАІ активно трансформує систему профорієнтаційної роботи, орієнтуючи її на сучасні потреби ринку праці та індустріальних партнерів. Основний акцент зроблено на підтримці студентів на всіх етапах їхнього навчання та кар'єрного розвитку, з особливим фокусом на міжфункціональну інтеграцію та гнучкість підходів.

Для досягнення цієї мети, ми посилюємо ранню професійну орієнтацію ще на довузівському етапі, створюючи умови для виявлення професійних інтересів та мотивації у молоді. Це дозволяє майбутнім студентам краще усвідомити свій вибір та підготуватися до навчання за обраними спеціальностями. Ми активно співпрацюємо з навчальними закладами та підприємствами, щоб забезпечити молодь необхідними знаннями та досвідом, що дозволяє адаптуватися до сучасних вимог.

Університетський етап передбачає тісну інтеграцію з індустрією, що дозволяє забезпечити актуальність освітніх програм. Ми акцентуємо увагу на розвитку особистісного потенціалу студентів, підтримці їх професійної ідентичності та формуванні навичок, необхідних для успішної кар'єри. Цей підхід сприяє не лише їх академічному росту, а й готуванню до реальних умов роботи в різних галузях.

Післяуніверситетський етап орієнтований на створення довгострокових кар'єрних траєкторій для наших випускників. Через програму «Alma Mater» ми продовжуємо підтримувати зв'язок з ними, надаючи можливості для розвитку через курси підвищення кваліфікації, програми адаптації та пошук нових професійних можливостей. Таким чином, випускники отримують не лише освіту, а й підтримку в їх подальшому професійному становленні та інтеграції на ринку праці.

Ключовою метою цього процесу є не лише підготовка студентів до професії, але й забезпечення їх адаптації до швидко змінюваного світу праці, з усіма його технологічними і соціальними викликами. КАІ створює цілісну екосистему, де кожен етап навчання та розвитку студентів взаємопов'язаний і сприяє їхньому успішному інтегруванню у професійне середовище.

Серед ключових завдань освітньої трансформації КАІ є:

1. **Оновлення освітніх програм** — розробка та інтеграція нових освітніх програм, що відповідають вимогам R&D та індустріальних партнерів, з акцентом на міжгалузеву інтеграцію та реальний досвід для студентів. Програми повинні бути адаптовані до швидко змінюваного ринку праці та технологічних трендів.
2. **Оновлення підходів до навчання** — перехід від традиційних форм навчання до гнучких, адаптивних і практично орієнтованих підходів, таких як дуальна освіта, індивідуальні траєкторії, і використання інноваційних навчальних технологій.
3. **Нові ініціативи розвитку освітньої діяльності** — розширення портфеля освітніх послуг через впровадження короткострокових курсів, сертифікаційних програм, спільних освітніх ініціатив з бізнесом та запуск програм для розвитку навичок, актуальних для сучасних інженерів та фахівців.
4. **Інтеграція бізнесу та індустрії в навчальний процес** — активне залучення компаній, а також державних і міжнародних партнерів до формування навчальних програм, що дозволить зберігати актуальність і практичну цінність освітніх продуктів КАІ.
5. **Глобальні академічні партнерства та мобільність** — розширення міжнародних зв'язків і впровадження спільних програм з іншими університетами для підвищення рівня академічної мобільності студентів та викладачів, а також спільних досліджень.
6. **Розвиток мовної політики та міжнародної комунікації** — забезпечення двомовного навчання на українській та англійській мовах, а також можливість вивчення додаткових мов залежно від потреб студентів та географії партнерств.
7. **Запуск Центру кар'єри для студентів** — забезпечення студентам доступу до профорієнтаційних послуг, стажувань і працевлаштування в партнерстві з **Robota.ua**.

Партнерство з бізнесом і міжнародними компаніями допоможе адаптувати освітні програми до вимог ринку, підвищуючи практичну цінність навчання та забезпечуючи студентів актуальними навичками для успішної кар'єри.

5.3. Кадровий потенціал і розвиток персоналу

Людський капітал є стратегічним ресурсом університету, що визначає здатність КАІ до змін, інновацій та репутаційного зростання. В умовах трансформації, конкуренції за таланти та високого навантаження, університет формує **нову культуру підтримки, розвитку та визнання персоналу**.

Сучасний університет не лише залучає кадри — він створює середовище, де викладачі, дослідники, управлінці мають інституційну опору для розкриття професійного потенціалу, відчуття гідності й перспективи особистого зростання.

Університетська трансформація КАІ супроводжується зміною кадрової політики, що охоплює як класичні функції управління персоналом — від обліку до мотивації — так і нові підходи до формування кадрового потенціалу, орієнтовані на сталий розвиток і стратегічну відповідальність.

КАІ вибудовує систему управління персоналом як цілісний контур, що включає:

- кадрове планування та прогнозування потреб;
- прозоре адміністрування персоналу;
- цифровий кадровий облік та особові справи;
- професійний розвиток;
- систему оцінювання та мотивації;
- корпоративні комунікації;
- механізми профілактики вигорання та підтримки благополуччя працівників.

У рамках трансформації системи управління персоналом, КАІ фокусує зусилля на переході від фрагментованого кадрового адміністрування до системного HR-менеджменту, що поєднує елементи обліку, аналітики, розвитку та стратегічного планування людського капіталу.

Облікова ERP-система «МайстерБух» виконує функції централізованого кадрового реєстру та забезпечує ведення особових справ, нарахування, облік посад і розрахунків. Проте, для управління життєвим циклом працівника — від рекрутингу до оцінювання ефективності та кар'єрного розвитку — університет планує впровадити **інтегровану систему управління персоналом (HRM/HRIS)**, яка дозволить уніфікувати HR-процеси, автоматизувати кадрові сервіси, забезпечити цифрову взаємодію працівника з адміністрацією та створити єдину аналітичну базу.

Одним із ключових напрямів є формування **корпоративних стандартів посадових профілів і кваліфікаційних вимог**, що дозволить не лише уніфікувати структуру посад і навантаження, а й забезпечити об'єктивність у процесах відбору, атестації та розвитку персоналу. Ці профілі слугуватимуть основою для побудови інституційної моделі компетенцій.

У 2025 році в КАІ запущено **пілотну модель оцінювання 180°** для керівного складу — як перший крок до запровадження багатовимірної оцінки персоналу. Після аналізу результатів пілоту та доопрацювання методології з урахуванням специфіки вищої освіти, університет планує перейти до **повноцінної системи оцінювання 360°**, що може стати базовою моделлю для ЗВО України. Оцінка дозволить поєднати внутрішній фідбек, стратегічні цілі та реальні показники ефективності.

Паралельно з інституційними змінами КАІ опрацьовує **концепцію грейдування посад**, яка покликана створити прозору, зрозумілу та конкурентоспроможну модель оплати праці. Основна мета цієї ініціативи — встановлення об'єктивних критеріїв визначення рівня посади та відповідної винагороди на основі складності функцій, зони відповідальності, управлінського впливу й ринкової вартісної оцінки.

Втім, реалізація грейдингової моделі у сфері вищої освіти стикається з низкою викликів. Насамперед, це **дефіцит актуальної галузевої аналітики**, відсутність порівняльних ринкових даних, необхідність створення класифікації посад, що відповідає як внутрішній структурі ЗВО, так і вимогам зовнішнього ринку праці. Саме тому КАІ бере активну участь в **експертному діалозі з іншими університетами, аналітичними центрами, роботодавцями** та представниками державних органів щодо формування уніфікованого підходу до грейдингу в публічному секторі освіти.

Важливим етапом для запуску прозорої моделі компенсаційної політики стане **поєднання грейдів із посадовими профілями**, що вже розробляються у межах створення внутрішніх стандартів. Такий підхід дозволить перейти до системи управління персоналом, що базується на компетенціях, даних і чітко визначених очікуваннях.

Усі ці заходи спрямовані на формування **сучасної кадрової екосистеми КАІ** — заснованої на цифрових рішеннях, управлінській відповідальності, стандартизованих практиках і культурі розвитку. Така екосистема є не лише інструментом ефективного адміністрування, а й базою для сталого організаційного зростання, залучення талановитих фахівців та побудови університету нового покоління.

Серед ключових завдань кадрової трансформації КАІ є:

1. **Запровадження інтегрованої системи управління персоналом (HRM/HRIS)** — цифрової платформи, що дозволить уніфікувати всі HR-процеси, забезпечити прозоре адміністрування, створити єдину базу даних працівників, інтегрувати облік, розвиток і оцінку персоналу.
2. **Формування корпоративних стандартів посадових профілів** — розробка уніфікованих структурних описів посад, вимог до кваліфікацій, зон відповідальності, компетентностей та очікуваних результатів діяльності.
3. **Впровадження моделі оцінювання персоналу 360°** — поетапне розгортання системи оцінювання працівників на основі багатовимірного фідбеку з урахуванням стратегічних цілей, командної динаміки та індивідуального внеску.
4. **Розробка та впровадження концепції грейдування посад і оплати праці** — створення конкурентоспроможної моделі компенсації, заснованої на складності функцій, рівні відповідальності, ринковій цінності посад та аналітиці продуктивності.
5. **Цифровізація кадрового адміністрування** — використання ERP-системи «МайстерБух» як єдиного реєстру особових справ, нарахунків і кадрових даних; створення зв'язку між обліковими та аналітичними HR-системами.
6. **Професійний розвиток через партнерські програми** — запуск SkillUp-ініціатив, розширення програм стажування, обміну та підвищення кваліфікації у співпраці з бізнесом і провідними університетами.
7. **Інституціоналізація системи підтримки працівників** — запровадження механізмів профілактики професійного вигорання, психологічного супроводу, бенефітів для збереження балансу професійного та особистого життя.

8. **Посилення корпоративних комунікацій** — формування внутрішньої культури відкритого діалогу, запуск консультацій з керівництвом, створення каналів для зворотного зв'язку, внутрішніх опитувань і інформаційної підтримки.
9. **Управління кар'єрою та визнання досягнень** — формування кадрового резерву, розробка програм наставництва, прозорих моделей просування, модулів оцінки за принципами performance & potential (HiPo).

5.4. Інклюзія та рівність

Інклюзія та рівність є основою сучасного розвитку вищої освіти та ключовими складовими успіху Київського авіаційного інституту (КАІ) як університету нового покоління. Враховуючи глобальні тенденції та потреби суспільства, КАІ орієнтується на створення відкритої, доступної та справедливої освітньої екосистеми, яка забезпечує рівні можливості для всіх студентів, викладачів та співробітників, незалежно від їхнього соціального статусу, гендеру, етнічного походження, релігії, фізичних можливостей чи інших ознак.

Стратегічні пріоритети в напрямі інклюзії та рівності:

1. **Створення доступного освітнього середовища.** КАІ працює над забезпеченням рівного доступу до освіти для всіх категорій студентів. Це включає в себе не лише фізичну доступність приміщень для осіб з інвалідністю, а й цифрову доступність освітніх ресурсів та інструментів. Університет планує активне впровадження інклюзивних програм, адаптованих до потреб різних груп студентів, зокрема тих, хто має особливі освітні потреби. Важливим елементом є також розвиток онлайн-освіти, що дозволяє студентам з різних куточків країни та світу мати доступ до якісних навчальних матеріалів.
2. **Гендерна рівність та підтримка диверсифікації.** КАІ активно сприяє створенню рівних умов для всіх членів академічної спільноти, зокрема через заохочення гендерної рівності. Університет працює над формуванням стратегії щодо підвищення участі жінок у технічних, інженерних та наукових дисциплінах, що традиційно є чоловічими. Включення прогресивних гендерних підходів у навчальну програму та освітні практики є невід'ємною частиною стратегії університету.
3. **Розвиток культурної інклюзії та міжнародного співробітництва.** КАІ визнає важливість культурного різноманіття у процесі освіти та науки. Університет прагне створювати мультикультурне середовище, яке дозволяє студентам з різних культурних та етнічних груп взаємодіяти, обмінюватися досвідом та навчатися один від одного. В рамках цього напрямку активно розвиваються міжнародні освітні програми, академічна мобільність та спільні дослідницькі ініціативи, що сприяють взаємоповазі та розширенню світогляду.
4. **Підтримка студентів з особливими потребами.** КАІ здійснює активні кроки щодо забезпечення всіх необхідних умов для студентів з особливими потребами. Це включає доступ до спеціалізованих навчальних ресурсів, адаптованих підручників, а також індивідуальний підхід до навчання, що дозволяє таким студентам ефективно освоювати навчальні програми. Крім того, створюються соціальні та психологічні служби підтримки для забезпечення благополуччя студентів.
5. **Етичні норми та відповідальність університету.** Університет активно інтегрує етичні норми в усі процеси освітньої діяльності, зокрема у взаємодії з іншими навчальними закладами, державними структурами та бізнес-партнерами. Це включає в себе питання справедливості, прозорості та відкритості у всіх аспектах діяльності університету. КАІ активно працює над розробкою та впровадженням політики щодо боротьби з

дискримінацією, домаганнями, і створенням здорового і безпечного навчального середовища.

Очікувані результати:

- **Забезпечення рівних можливостей для всіх студентів** — створення освітнього середовища, яке підтримує різноманітність і пропагує рівність шансів.
- **Розширення академічної мобільності** — збільшення кількості студентів та викладачів, які мають можливість брати участь в міжнародних обмінах та проектах.
- **Підвищення рівня студентської залученості та мотивації** — створення середовища, де кожен студент має рівні можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу.
- **Покращення репутації університету як інклюзивного навчального закладу** — здобуття визнання на міжнародному рівні за підтримку різноманітності та рівності.

Для реалізації цих стратегічних пріоритетів КАІ планує активно співпрацювати з державними та міжнародними партнерами, впроваджувати новітні інструменти та технології, а також формувати в університеті культуру інклюзії та рівності. Цей процес буде супроводжуватися постійним моніторингом, оцінкою результатів і адаптацією до змінюваного середовища.

Серед ключових завдань трансформації в напрямі інклюзії та рівності в КАІ є:

1. **Розробка політики інклюзії та рівності** — створення стратегічного документа, що визначає принципи інклюзивної політики університету, стандарти рівних можливостей для всіх членів університетської спільноти, а також забезпечення доступу до освіти для осіб з особливими потребами та соціальних груп з обмеженими можливостями.
2. **Впровадження стандартів гендерної рівності** — створення механізмів для забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків у процесах навчання, наукових дослідженнях, кар'єрному розвитку, а також активне сприяння залученню жінок до технічних і інженерних дисциплін через спеціальні програми, ініціативи та стипендії.
3. **Створення програми для підтримки осіб з інвалідністю** — розробка і реалізація спеціалізованих освітніх програм, доступність інфраструктури, адаптація навчальних матеріалів, забезпечення індивідуальних навчальних траєкторій для студентів з особливими потребами, а також впровадження необхідних цифрових рішень для полегшення навчального процесу.
4. **Інтеграція культурної різноманітності та глобальних тенденцій** — створення середовища, яке підтримує культурну різноманітність і сприяє розвитку соціальної та комунікаційної підготовки студентів і викладачів для роботи в глобалізованому світі. Це включає інтеграцію міжнародних партнерств, програм мобільності та мовну підготовку для взаємодії з різними культурами.
5. **Покращення доступу до освіти через цифрові платформи** — забезпечення доступності навчальних матеріалів та курсів через онлайн-платформи для студентів з різних регіонів та соціальних груп, впровадження програм дистанційного навчання, що дають змогу здобути освіту без обмежень, зокрема для студентів з обмеженими фізичними можливостями.
6. **Розробка системи внутрішнього моніторингу та оцінки інклюзивних практик** — створення механізмів оцінки ефективності впровадження інклюзивної політики та рівності, моніторинг результативності та регулярна корекція підходів, що забезпечує прозорість процесу та адаптацію до вимог зовнішнього середовища.

7. **Підвищення кваліфікації персоналу в питаннях інклюзії та рівності** — створення та впровадження тренінгів для викладачів, співробітників і керівників університету, які сприятимуть розвитку навичок роботи в різноманітному середовищі, підвищенню чутливості до потреб усіх груп студентів, зокрема тих, хто потребує особливих умов навчання.
8. **Створення партнерських ініціатив з бізнесом для інклюзії** — формування співпраці з підприємствами для залучення їх до розробки інклюзивних практик, надання стипендій та інтернатур для осіб з обмеженими можливостями, а також залучення бізнесу до створення можливостей для студентів із різних соціальних груп.

5.5. Фінансова модель і інвестиційна політика

Фінансова модель КАІ базується на принципах **самодостатності, прозорості та стратегічної диверсифікації джерел доходу**. Завдяки статусу **державного некомерційного підприємства (ДНП)**, КАІ має розширені можливості для самостійного фінансового управління, у т.ч. залучення недержавних джерел фінансування, укладання контрактів з партнерами, участі в інвестиційних проєктах і реалізації комерційної діяльності у межах статутних цілей.

На відміну від класичних закладів вищої освіти, ДНП дозволяє університету:

- самостійно адмініструвати фінансові потоки;
- формувати гнучкі бюджети з урахуванням середньо- та довгострокового планування;
- управляти залишками коштів, створювати власні фонди розвитку;
- вільно реалізовувати освітні, дослідницькі та інноваційні продукти з оплатною основою;
- залучати приватні, іноземні та корпоративні інвестиції на договірній основі.

У контексті стратегічних цілей КАІ передбачено досягнення **80% фінансової незалежності від державного бюджету до 2032 року**, що означає зміщення фокусу на такі ключові джерела доходів:

1. Контракти з бізнесом та державними підприємствами. КАІ активно формує пропозиції освітніх, дослідницьких і консалтингових послуг для промислових і оборонних компаній. Сюди входять іменні кафедри, спонсорство лабораторій, розробка програм для підприємств, дуальна освіта, корпоративні сертифікаційні курси.

2. Міжнародні гранти, донорські програми, партнерства. Університет інтегрується в європейську освітню та дослідницьку екосистему, зокрема через програми Erasmus+, Horizon Europe, Digital Europe, а також проєкти з міжнародними фондами.

3. Комерціалізація науки та інновацій. Передбачається створення продуктів і рішень на основі внутрішніх R&D-розробок з подальшим їх впровадженням у бізнес або продажем на ринку (наприклад: ІТ-системи, оборонні технології, інтелектуальні пристрої).

4. Платні освітні послуги. Короткострокові курси, магістерські програми, сертифікаційні треки, програми для іноземних студентів, підготовчі курси для вступників — усе це дозволяє генерувати стабільні освітні доходи.

5. Партнерські внески та благодійна підтримка. КАІ має на меті залучити щонайменше 20% бюджету через партнерські внески технологічних, фінансових, юридичних компаній (через іменні стипендії, премії, гранти, інвестиції в інфраструктуру).

Побудова такої фінансової моделі вимагає не лише операційної реформи, а й глибокої зміни фінансової культури університету. У рамках цієї трансформації КАІ впроваджує:

- стандарти планово-цільового бюджетування,
- фінансові KPIs,
- механізми регулярного аудиту,
- цифрові платформи для обліку, аналітики й моніторингу витрат і доходів (зокрема ERP-систему «МайстерБух»).

Ця модель надає університету **фінансову автономію**, але водночас підвищує відповідальність за ефективність використання коштів і відкриває шлях до **професійного інвестиційного менеджменту**, який буде розглянуто в наступному підрозділі.

Комерціалізація наукових досліджень стане одним із ключових напрямів диверсифікації доходів КАІ та стратегічним завданням у побудові інноваційної економіки знань. Університет має значний потенціал у сферах прикладної інженерії, ІТ, оборонних технологій, кібербезпеки, штучного інтелекту, енергетичних систем — і саме ці компетентності можуть та мають перетворюватися на прикладні рішення, продукти і технології, що будуть впроваджуватись у промисловість, оборону, інфраструктурні системи.

У межах статусу ДНП КАІ має **право розробляти, впроваджувати та комерціалізувати результати власних наукових досліджень**, зберігаючи гнучкість в управлінні інтелектуальною власністю, визначенні вартості послуг та укладенні угод з комерційними структурами.

Ключові наміри та стратегічні підходи:

1. Розбудова системи управління інтелектуальною власністю. КАІ планує створити Центр трансферу технологій та інтелектуальної власності, який відповідатиме за:

- юридичну підтримку оформлення авторських прав, патентів, ліцензій;
- оцінку комерційного потенціалу розробок;
- пошук партнерів для тестування та впровадження продуктів;
- формування пакетів пропозицій для бізнесу.

2. Інституційна підтримка інженерного підприємництва. Університет має намір створити умови для розвитку стартапів, спін-офф компаній та внутрішніх проєктів науковців і студентів. У структурі Центру компетенцій функціонуватимуть:

- інкубатор інноваційних ідей,
- акселератор інженерних рішень,
- консультаційна служба з підготовки бізнес-моделей і грантових заявок.

3. Створення науково-дослідних хабів у партнерстві з промисловістю. КАІ просуватиме формат "**замовних досліджень**" (contract-based R&D), коли розробки фінансуються або ініціюються підприємствами, державними установами або оборонними замовниками. Це дозволяє поєднувати освітній і прикладний науковий процес, формуючи цінність для економіки в реальному часі.

4. Відкритий доступ до прототипування, лабораторних можливостей, цифрових платформ. Інноваційна інфраструктура (R&D-лабораторії, FabLab, цифрові моделювальні середовища) поступово буде інтегрована в модель надання послуг за межами університету — як сервіс наукового користування.

5. Комерціалізація освітньо-дослідницьких продуктів. Паралельно КАІ просуватиме рішення, створені в рамках освітніх програм: від навчальних цифрових платформ до авторських курсів, технічних симуляторів, наборів для STEM-освіти, безпекових рішень.

Таким чином, КАІ формує **екосистему прикладної науки**, де дослідження — це не лише академічна діяльність, а **ресурс розвитку, підприємництва та зміцнення національної безпеки**. Комерціалізація знань — не додатковий вектор, а **невід’ємна частина інституційної моделі**, що підвищує роль університету як економічного і технологічного гравця.

Як державне некомерційне підприємство, Київський авіаційний інститут отримав новий рівень фінансової і юридичної автономії, що дозволяє **формувати власну інвестиційну політику, залучати позабюджетні кошти та управляти активами університету як повноцінний суб’єкт інвестиційного ринку**. Інвестиційна стратегія КАІ спрямована на довгострокову модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, створення інноваційних хабів, забезпечення академічного середовища нового покоління, а також — підвищення економічної стійкості університету.

КАІ впроваджує інвестиційний підхід, що базується на чотирьох основних принципах:

- **Цільовість і прозорість:** інвестиційні проекти обґрунтовуються стратегічними цілями університету і проходять незалежне техніко-економічне оцінювання.
- **Фінансова сталість:** проекти розробляються з урахуванням сценаріїв самоокупності, багатоканального фінансування або стратегічного ефекту.
- **Партнерство і коінвестування:** університет не працює ізольовано, а формує пакети для співінвестицій з бізнесом, міжнародними фондами, державними програмами.
- **Стійкий вплив:** усі інвестиції мають підтримувати екологічні, соціальні, управлінські (ESG) критерії і відповідати принципам відповідального адміністрування публічних ресурсів.

Структура інвестпідходу:

1. Інфраструктурні інвестиції. КАІ готує портфель капітальних проектів з оновлення та реконструкції лабораторій, кампусів, гуртожитків, цифрових платформ, навчальних просторів. Це включає:

- переоснащення обчислювальних центрів і мережевої інфраструктури;
- енергомодернізацію корпусів;
- створення інноваційного освітнього кампусу на базі центру компетенцій;
- розгортання мультифункціонального медіа- та симуляційного центру.

2. Інвестування в інтелектуальний капітал. КАІ планує формувати **стратегічний резерв науково-інноваційних ініціатив**, а також інвестувати у навчання персоналу, створення ІТ-осередків, оновлення контенту курсів, підвищення кваліфікації, стипендіальні програми для залучення талантів.

3. Управління активами. Університет впроваджує сучасні підходи до управління об’єктами нерухомості, обладнанням та цифровими платформами як активами. Створюється **єдиний реєстр активів із цифровим контролем їхнього використання, зносу та інвестиційної привабливості**. Паралельно КАІ досліджує можливості передачі об’єктів в управління на умовах концесії або спільного користування з технологічними компаніями, за моделлю public-private-academic partnership.

4. Залучення зовнішнього капіталу. КАІ готує інвестиційні пропозиції для міжнародних програм, пілотує краудфандингові механізми (донорські платформи, іменні стипендії, цільові благодійні фонди) та створює внутрішню команду з управління інвестиційними проєктами, яка координуватиме проєктні цикли від ідеї — до фінансового контролю реалізації.

Інвестиційна стратегія КАІ — це не лише про капіталовкладення, а про **формування довіри до університету як сучасного, системного і передбачуваного інституційного партнера**. Завдяки інвестиційній автономії та прозорим підходам до управління активами, КАІ посилює власну спроможність до зростання, стабільності та впливу.

Сталий розвиток КАІ як сучасного університету з розширеною фінансовою автономією потребує не лише залучення ресурсів, а й **високої якості управління цими ресурсами**. Фінансова незалежність можлива лише за умов впровадження чітких правил, прозорих процедур, внутрішнього контролю та цифрової інтеграції всіх ключових фінансових процесів.

КАІ ініціював створення **цілісної системи фінансового управління**, що охоплює як планування та бюджетування, так і аудит, звітність та автоматизацію. Ця система базується на **внутрішніх стандартах**, які розробляються відповідно до міжнародних норм публічного фінансового управління.

Серед ключових завдань трансформації системи управління фінансами є:

1. **Розробка облікової політики університету** — як рамкового документа, що регламентує всі аспекти формування бюджету, розподілу коштів, управління ризиками та взаємодії з донорами і партнерами.
2. **Запровадження внутрішніх стандартів бюджетування, фінансового контролю та аналітики** — включаючи багаторічне програмно-цільове планування, регулярне оновлення прогнозів та контрольні точки (milestones) для проєктів.
3. **Модернізація процесів через ERP-систему МайстерБух** — усі фінансові потоки, бюджети, звіти, платіжні зобов'язання інтегруються в єдину цифрову систему, що дозволяє здійснювати наскрізний контроль у режимі реального часу.
4. **Формалізація системи внутрішнього аудиту та KPI-контролю** — створюється цикл фінансового моніторингу, який базується не лише на відповідності, а й на ефективності використання коштів.
5. **Інтеграція цифрових платформ для управління проєктами** — системи дозволяють відстежувати статус інвестиційних ініціатив, формувати звітність, здійснювати аналіз їхнього впливу, оцінювати ризики.
6. **Запровадження стандартів фінансової та управлінської звітності відповідно до міжнародних практик** — що підвищить прозорість, підзвітність та репутацію університету у відносинах з інвесторами, донорами, бізнес-партнерами.
7. **Розробка дорожніх карт для інвестиційних проєктів** — включаючи техніко-економічне обґрунтування, фази фінансування, точки оцінки результативності.
8. **Навчання фінансового персоналу** — впроваджується програма професійного розвитку для бухгалтерів, економістів, менеджерів, яка охоплює роботу в ERP, антикорупційні стандарти, управління бюджетним циклом, підготовку звітності.

5.6. Цифрова трансформація

Цифрова трансформація Київського авіаційного інституту — це цілісна реформа, що охоплює не лише ІТ-інструменти, а й перебудову логіки управління, освітніх процесів і сервісів. Її мета

— забезпечити ефективність, відкритість, підзвітність та інноваційність університету у цифровому середовищі.

Автоматизація адміністративних та управлінських бізнес-процесів

Цифрова трансформація КАІ розпочинається з глибокої перебудови внутрішніх адміністративних процесів і логіки управлінської взаємодії. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє усунути системні недоліки в управлінні, сформувати сучасну архітектуру даних і забезпечити високий рівень прозорості та ефективності в ухваленні рішень.

Одним із ключових викликів для університету було усвідомлення того, що більшість процесів функціонують у фрагментованому режимі: кожен структурний підрозділ мав власну систему обліку, паперові документи або локальні таблиці. Це призводило до дублювання функцій, неузгодженості даних, затримок у погодженні, відсутності єдиної візуальної аналітики та загального навантаження на адміністративний апарат. Рішення часто приймалися на основі неповної або застарілої інформації, що обмежувало гнучкість та знижувало управлінську точність.

Для подолання цих викликів у КАІ впроваджується **ERP-система «МайстерБух»** — єдина цифрову платформу для управління основними бізнес-процесами:

- управління фінансами (бюджетування, контроль витрат, звітність),
- управління персоналом (кадрові процеси, електронні особові справи),
- облік матеріальних цінностей (інвентаризація, амортизація, розподіл ресурсів).

Інтеграція в єдиний цифровий простір дозволить стандартизувати адміністративні процедури, мінімізувати ручну обробку документів, скоротити кількість узгоджувальних етапів і значно підвищити якість обліку. «МайстерБух» надає доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що відкриває можливість для **формування дашбордів стратегічного управління** і реалізації **підходу Data-Driven Governance** — ухвалення рішень, ґрунтованих на прозорих, інтегрованих, об'єктивних даних.

У 2024 році КАІ повністю перейшов на електронний документообіг за допомогою національної **платформи «Вчасно»**, яка дозволяє повністю відмовитися від паперових носіїв у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях. Платформа забезпечує створення, погодження, підписання та архівування документів у цифровому форматі, що відповідає вимогам українського законодавства щодо КЕП (кваліфікованого електронного підпису).

Таким чином, автоматизація бізнес-процесів через «МайстерБух» і «Вчасно» створює цілісну цифрову управлінську архітектуру. Це не лише підвищує ефективність роботи адміністрації, а й забезпечує новий стандарт прозорості, підзвітності та керованості, необхідний для сучасного університету зі статусом ДНП.

Покращення сервісів через впровадження цифрових рішень

У контексті цифрової трансформації КАІ визначив пріоритет — створення **інтегрованого цифрового середовища для студентів**, що охоплює освітні, наукові, адміністративні та управлінські сервіси. Розгортання екосистеми **«Digital University»** є ключовим кроком у цьому напрямі: йдеться не лише про автоматизацію процедур, а про **перехід до сервісно-орієнтованої моделі взаємодії зі студентами та викладачами**.

Основною метою є забезпечення доступу до **якісних послуг незалежно від місця перебування користувача**, рівня його цифрової підготовки чи статусу в системі. Такий підхід

відповідає міжнародним принципам інклюзивності, клієнтоцентричності та управління за результатами.

Платформа «Digital University» об'єднує в єдиному цифровому просторі:

- **персоналізовані кабінети для студентів, викладачів, адміністрації**, де зібрано весь спектр інструментів для навчання, планування, управління навантаженням і комунікацій;
- **аналітичні панелі для відстеження успішності, активності, відвідуваності, прогресу за програмами**, а також для управління індивідуальними освітніми траєкторіями;
- **механізми автоматизованого розкладу, моніторингу викладацького навантаження та керування ресурсами.**

Запровадження «Digital University» не лише забезпечить зручність користування та економію часу — воно **переформатовує взаємовідносини між університетом і його спільнотою**. Студенти отримуватимуть сучасні цифрові інструменти для самостійного управління навчанням; викладачі — платформи для гнучкого викладання, аналітики та взаємодії; адміністрація — механізми управління сервісною якістю, прозорості та звітності.

Особливо важливим є те, що ці рішення дозволятиме **персоналізувати освітній досвід**, враховуючи потреби конкретної особи, її освітній рівень, темп навчання, інтереси та обрані напрямки розвитку.

КАІ водночас формує **нову культуру цифрового сервісу** — засновану на принципах доступності, інтерактивності, безперервності та результативності. Ця культура орієнтована на **людину як користувача**, а не на систему як адміністратора.

Платформа «Digital University» змінює **архітектуру досвіду** взаємодії з університетом. Вона стане фундаментом для переходу КАІ до моделі **smart-campus** — інтелектуального, керованого даними та відкритого освітнього середовища майбутнього.

ІТ-управління та цифрова архітектура

Цифрова трансформація КАІ передбачає не лише впровадження сучасних ІТ-рішень, а й **створення сталої цифрової архітектури університету**, що охоплює всі рівні освітньої, наукової та управлінської діяльності. Цей процес є довготривалим, складним і високовартісним, потребує спеціалізованих знань, внутрішньої командної спроможності, а також підтримки на рівні державної політики цифровізації.

КАІ формує **інтегровану цільову ІТ-архітектуру**, яка охоплює ERP, CRM, LMS, документообіг, особисті кабінети користувачів, аналітичні панелі та внутрішні комунікаційні сервіси. Завданням є не просто впровадження ізольованих цифрових рішень, а **створення цілісної логіки їхньої взаємодії та управління** на всіх рівнях організації.

Формування такої архітектури — це масштабний проєкт, що вимагає:

- залучення інституційного досвіду;
- інвестицій у технічну та методологічну підтримку;
- зовнішньої експертизи з боку Міністерства цифрової трансформації, ІТ-партнерів, донорських організацій;
- координації з національними цифровими реєстрами та платформами (ЄДЕБО, ID.GOV, Дія).

Університет приділяє особливу увагу **розвитку внутрішніх ІТ-команд**, які супроводжують цифрову трансформацію. Формуються міжфункціональні проєктні групи з числа адміністративного персоналу, аналітиків, ІТ-фахівців, методистів, які проходять **тематичні тренінги, стажування, працюють за методологіями Agile, Lean, DevOps**.

КАІ інвестує у розвиток управлінських ІТ-компетенцій — від розуміння цифрових ризиків до побудови цифрової дорожньої карти, ІТ-стратегії, управління проєктним портфелем. Це формує **нову культуру цифрового лідерства всередині інституції**.

Відповідно до принципів стратегічного ІТ-менеджменту (COBIT 2019, ISO/IEC 38500), КАІ створює **модель централізованого управління ІТ-інфраструктурою**. Структура CIO (Chief Information Officer) або офіс цифрової трансформації координує впровадження систем, задає архітектурні стандарти, розробляє цифрову політику університету та взаємодіє з державними партнерами.

Операційний рівень управління зосереджено на безперебійному функціонуванні систем, підтримці користувачів, сервісній логіці адміністрування та оперативному моніторингу ефективності.

Таким чином, КАІ не просто впроваджує ІТ-інструменти — університет **розвиває власну цифрову управлінську спроможність**, здатну підтримувати інноваційне зростання, відкритість і відповідність стандартам публічного управління у сфері освіти.

Кібербезпека та інформаційна стійкість

Університетська цифрова трансформація вимагає нової якості не лише з точки зору сервісів, інфраструктури чи управлінських моделей, але й у сфері захисту даних, безперервності цифрових процесів та загальної інформаційної стійкості. Київський авіаційний інститут визнає, що **кібербезпека є одним із ключових викликів цифрової доби**, і вже сьогодні формує наміри щодо побудови системи, здатної протистояти сучасним загрозам — від локальних витоків інформації до масштабних кібератак, спричинених геополітичними ризиками.

На цьому етапі КАІ розробляє цілісну концепцію формування **політики кібербезпеки**, що стане складовою цифрової архітектури університету. У фокусі цієї політики — підвищення захищеності цифрової інфраструктури, створення умов для гарантованого доступу до сервісів у будь-яких обставинах, а також формування нової культури безпеки на рівні всієї університетської спільноти.

Одним із пріоритетів є **створення Центру кібербезпеки КАІ** — міждисциплінарної структури, яка координуватиме питання захисту цифрового середовища. Центр здійснюватиме експертний супровід, моніторинг ризиків, консультування, інцидент-менеджмент і розробку відповідних процедур. До його формування будуть залучені **професійні експерти у сфері кіберзахисту**, включаючи партнерів з ІТ-індустрії, фахівців міжнародних ініціатив та державних органів.

Системну перевагу КАІ у цьому напрямку забезпечує **Факультет комп'ютерних наук та технологій**, який об'єднує **визнаних в Україні фахівців у сфері інформаційної безпеки**. Їхній практичний досвід у захисті критичної інфраструктури, комунікаційних систем, банківського сектору, а також участь у державних і галузевих проєктах створює передумови для побудови власної школи кіберзахисту всередині університету. Ці фахівці є не лише

теоретиками, але й активними практиками, які долучаються до розслідування інцидентів, впровадження безпекових рішень і роботи на передовій цифрової безпеки в Україні.

КАІ також планує впровадити **багаторівневу модель безпеки**, яка включатиме модернізацію доступу до внутрішніх систем, захищене резервне копіювання критичних даних, автоматизований аудит цифрових дій, а також розробку планів реагування на надзвичайні ситуації (Disaster Recovery & Continuity Plans). Ці механізми стануть основою інформаційної стійкості — здатності зберігати працездатність цифрової інфраструктури навіть за умов зовнішніх деструктивних впливів.

Водночас важливою складовою цієї трансформації стане **просвітницька діяльність і навчання основам цифрової гігієни**. КАІ планує запровадити обов'язкові модулі з кібербезпеки для всіх співробітників і студентів, організовувати регулярні тренінги, симуляції кібератак, інформаційні кампанії, а також поступово вбудовувати принципи цифрової етики та захисту даних у структуру освітніх програм.

Загальна модель кібербезпеки, яку формує університет, не буде оборонною за своєю суттю. Вона має на меті створити **проактивне цифрове середовище**, де безпека є передумовою довіри, стійкості й відкритості інституції. КАІ розглядає кібербезпеку не як виключно технічну категорію, а як **стратегічну функцію сучасного університету**, що забезпечує сталу роботу, захищеність репутації, та можливість брати участь у міжнародних ініціативах — як рівноправний і надійний партнер.

Цифрова трансформація КАІ — це не лише про ІТ-системи та інноваційні сервіси, а про формування нової культури управління, орієнтованої на відкритість, ефективність і дані. Завдяки переходу до цифрової архітектури, автоматизації процесів і розвитку ІТ-компетентностей, КАІ посилює власну інституційну спроможність до змін, сталого зростання і стратегічного партнерства.

Сталий розвиток цифрової інфраструктури як основи нової університетської моделі потребує не лише впровадження технологічних рішень, а й високого рівня управління цифровими ризиками, компетенцій команди, нормативної чіткості та інституційної дисципліни в реалізації ІТ-стратегії. КАІ ініціював створення **цілісної системи цифрового управління**, що охоплює архітектуру, сервіси, захист даних і цифрову трансформацію всіх ключових процесів — від освітніх до адміністративних.

Серед ключових завдань цифрової трансформації є:

1. **Формування цільової цифрової архітектури університету** — яка об'єднує ERP, CRM, LMS, системи документообігу, кабінети користувачів, внутрішні комунікації та аналітичні платформи в єдину логіку управління.
2. **Впровадження ERP-системи "МайстерБух"** — це не лише автоматизація фінансових і адміністративних операцій, а створення єдиного цифрового середовища управління ресурсами, даними та відповідальністю. Система забезпечує наскрізний контроль за всіма ключовими процесами — від бюджетування й контролю витрат до управління персоналом, обліком майна та формування звітності.
3. **Запуск цифрової екосистеми "Digital University"** — як базового сервісного середовища для студентів, викладачів та адміністрації, з персоналізованими кабінетами, розкладом, аналітикою успішності, цифровими курсами та інструментами самоуправління.

4. **Побудова централізованої системи ІТ-управління** — із визначенням функцій СІО-офісу, регламентів інтеграції цифрових рішень, моделей обслуговування та контролю цифрової якості.
5. **Інституційне посилення цифрової спроможності** — шляхом формування міжфункціональних команд, підготовки внутрішніх ІТ-менеджерів, навчання персоналу з використання сучасних методологій управління (Agile).
6. **Формування культури кібербезпеки** — через створення Центру кіберзахисту, залучення фахівців факультету комп'ютерних наук і технологій, впровадження політик реагування, багаторівневого доступу та безперервної просвіти.
7. **Створення умов для цифрової стійкості** — з акцентом на безперервність роботи систем, резервування критичних даних, відповідність міжнародним стандартам інформаційної безпеки.
8. **Підтримка цифрової етики, інклюзії та доступності** — усі сервіси проєктуються з урахуванням принципів користувацького досвіду (UX), рівного доступу та адаптивності для різних категорій користувачів.

6. Операційна реалізація впровадження стратегії

Операційна реалізація Стратегії розвитку КАІ базується на **інституційно зрілій управлінській моделі**, яка забезпечує системне, узгоджене та ефективне впровадження стратегічних змін на всіх рівнях організації.

На підтвердження цього підходу, в університеті була **розроблена та затверджена Політика з проєктного управління КАІ**, яка відповідає міжнародним стандартам (зокрема ISO 21500, PMBOK, PRINCE2). Політика визначає принципи проєктного циклу, критерії ініціювання, відбору, реалізації та оцінювання проєктів у межах реалізації стратегії.

Центральним елементом цієї системи стало **Управління корпоративного врядування та стратегічного партнерства**, яке виконує функції:

- **центру компетенцій із трансформації КАІ;**
- координатора впровадження стратегії;
- адміністратора портфеля стратегічних ініціатив;
- модератора процесів стандартизації управлінських практик;
- фасилітатора внутрішніх команд і проєктних офісів;
- провідника єдиної **корпоративної управлінської екосистеми**.

Це управління забезпечує **системну підтримку ректору, стратегічним командам і виконавчим підрозділам**. Його робота побудована на методологіях OKR (Objectives & Key Results), Balanced Scorecard, цифровому моніторингу результатів, а також принципах прозорості, включення і підзвітності.

В управлінській структурі реалізації стратегії ключові функції виконують:

- **Наглядова рада** — стратегічний модератор, який оцінює хід реалізації, затверджує ключові результати, ініціює перегляд пріоритетів;
- **Президент КАІ** — керівник змін і носій відповідальності за досягнення стратегічних цілей;
- **Офіс трансформації (Відділ стратегії та аналізу)** — координатор планування, моніторингу, фасилітації, методичної та звітної підтримки;

- **Власники стратегічних напрямів** — лідери ключових блоків, відповідальні за результат і операційну реалізацію;
- **Робочі групи факультетів та адміністративних служб** — операційні підрозділи, що виконують стратегічні ініціативи/проекти відповідно до єдиної методології.

Створення такої структури дозволяє КАІ перейти до **системного управління трансформацією** — з чіткою відповідальністю, ресурсною підтримкою, цифровими інструментами та безперервним зворотним зв'язком щодо ефективності дій.

7. Моніторинг і оцінка ефективності реалізації стратегії

Реалізація Стратегії розвитку КАІ супроводжується створенням цілісної системи моніторингу та оцінки, що виконує функцію управлінського контролю, забезпечує аналітичне підґрунтя для прийняття рішень і підтримує динамічну адаптацію до змін середовища. Вона інтегрується у всі етапи стратегічного циклу — від ініціалізації цілей до корекції проектного портфеля та звітності перед органами управління.

В основі цієї моделі лежить **портфельний підхід**, який дозволяє структурно пов'язати стратегічні пріоритети з конкретними ініціативами та забезпечити їх реалізацію на проектному рівні. Портфель проектів виконує роль операційного носія стратегії: через нього транлюється зміст цілей, розподіляються ресурси, здійснюється координація зусиль між функціональними підрозділами. Уся логіка моніторингу побудована таким чином, щоб відображати реальний прогрес впровадження змін, оперативно виявляти відхилення та надавати керівництву інструменти впливу на перебіг процесів.

Запровадження портфельного підходу забезпечує:

- узгодженість проектів із пріоритетами Стратегії КАІ;
- можливість комплексного планування ресурсів;
- ефективну координацію між усіма залученими підрозділами;
- цільовий моніторинг та управління прогресом;
- прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних.

Кожен проєкт класифікується за цілями, масштабом, типом впливу та управлінською складністю. Це дозволяє формувати гнучкі програми, орієнтовані на результат, з урахуванням залежностей, ризиків та специфіки реалізації.

Портфель координується **Відділом стратегії та аналізу** при **Управлінні корпоративного врядування та стратегічного партнерства**, яке виконує функції аналітичного та координаційного центру. Операційне управління здійснюється через механізм відповідальних осіб (власників напрямів) та проектних команд.

Тісна взаємодія між учасниками процесу — керівництвом, координаторами, адміністративними структурами, факультетами та аналітичними підрозділами — є критично важливою для забезпечення цілісності процесу реалізації змін. Відсутність інтеграції між проектними командами та управлінськими рівнями знижує ефективність ініціатив, ускладнює контроль та породжує управлінські ризики.

КАІ впроваджує **цифрову модель моніторингу портфеля проектів**, яка дозволяє щомісячно аналізувати:

- **Загальний статус портфелю** — кількість активних проєктів, ступінь завантаженості ресурсів, відповідність стратегічним напрямам.
- **Фінансові показники** — сукупний бюджет, витрати по категоріях, відхилення від запланованих витрат.
- **Прогрес реалізації** — % виконання, ключові дедлайни, динаміка виконання.
- **Ефективність команд** — рівень виконання задач, задоволеність учасників, кількість змін у команді, залучення ключових фахівців.

Аналітика портфеля регулярно подається Управлінському складу КАІ, а також — у складі **стратегічного звіту** до Наглядової ради.

Цей підхід дозволяє **перевести стратегію КАІ в режим керованого втілення**, де кожен проєкт — це не лише активність, а ланка в системному русі до трансформації університету. Портфельна модель забезпечує **прозорість, стратегічне вирівнювання та операційну ефективність**, необхідну для досягнення цілей у складному середовищі змін.

Для забезпечення управлінської підзвітності та об'єктивної оцінки реалізації Стратегії розвитку Київського авіаційного інституту впроваджується система КПЕ, яка відображає якісний та кількісний прогрес за основними напрямками трансформації.

Ключові показники ефективності (КПЕ) реалізації Стратегії КАІ

КПЕ	Формула	Значення	Ціль
Стратегічне покриття портфеля	$(\text{Кількість стратегічних проєктів} / \text{Загальна кількість проєктів}) \times 100\%$	Фокусованість проєктного портфеля на реалізації Стратегії	$\geq 80\%$
Індекс завершення в строк і в межах бюджету (ОТОВ)	$(\text{Проєкти, завершені вчасно і в бюджеті} / \text{Всі завершені проєкти}) \times 100\%$	Оцінка управлінської дисципліни	$\geq 70\%$
Частка проєктів, інтегрованих в операційну діяльність	$(\text{Кількість проєктів, що перейшли в постійну практику} / \text{Кількість завершених проєктів}) \times 100\%$	Стійкість і масштабованість ініціатив	$\geq 60\%$
Частка проєктів із зовнішнім фінансуванням	$(\text{Проєкти з зовнішнім фінансуванням} / \text{Загальна кількість проєктів}) \times 100\%$	Рівень партнерства і зовнішньої підтримки	$\geq 30\%$
Відхилення від бюджетних планів	$(\text{Факт} - \text{План} / \text{План}) \times 100\%$	Контроль за фінансовою дисципліною	$\leq \pm 10\%$
Індекс міжпідрозділової інтеграції	Якісна оцінка за шкалою 1–5	Рівень координації між підрозділами	$\geq 4/5$
Середній % реалізації стратегічних напрямів	$\text{Сума виконання по напрямках} / \text{Кількість напрямів}$	Прогрес реалізації Стратегії в цілому	$\geq 70\%$
Індекс регулярності стратегічної звітності	$(\text{Подані звіти} / \text{Заплановані звіти}) \times 100\%$	Прозорість і підзвітність управління	100%

Рівень цифрового охоплення портфеля	(Цифрово ведені проєкти / Загальна кількість проєктів) × 100%	Цифрова зрілість управління	≥ 90%
-------------------------------------	---	-----------------------------	-------

Формування портфеля проєктів, цифрова модель моніторингу, регулярна аналітика та система ключових показників ефективності (КПЕ) дозволяють КАІ управляти реалізацією Стратегії як єдиним цілісним процесом. Цей підхід забезпечує не лише прозорість і підзвітність, але й високу якість управлінських рішень, адаптивність до зовнішніх змін та сталу підтримку динаміки розвитку.

8. Заключення

Київський авіаційний інститут (КАІ), як провідний технічний університет України, не лише бере на себе відповідальність за підготовку висококваліфікованих фахівців для авіаційної, оборонної та інженерної галузей, а й активно сприяє модернізації національної системи вищої освіти. Завдяки впровадженню інноваційних освітніх підходів, співпраці з бізнесом та державним сектором, а також інтеграції сучасних технологій у навчальний процес, КАІ стає важливим гравцем у трансформації української освіти. Університет працює над вдосконаленням навчальних програм, підвищенням якості підготовки випускників і розширенням можливостей для наукових досліджень, що сприятиме розвитку не тільки внутрішньої академічної інфраструктури, а й національного економічного потенціалу. Відповідно до стратегічних планів, КАІ активно включається у створення та формування нових стандартів для української вищої освіти, зокрема, через інтеграцію із міжнародними освітніми та науковими практиками, що дозволяє країні залишатись конкурентоспроможною на світовій арені.

КАІ з радістю відкриває свої двері для партнерства з бізнес-середовищем, державними інституціями та міжнародними освітніми установами. Ми прагнемо створити динамічну освітню екосистему, де співпраця та партнерство з різними секторами будуть основою для реалізації інноваційних проєктів, розробки нових навчальних програм та дослідницьких ініціатив. Університет готовий до взаємовигідної співпраці для впровадження сучасних рішень у сфері освіти, науки та технологій, сприяючи створенню нових можливостей для студентів та дослідників. Запрошуємо партнери приєднатися до нашої стратегії, щоб разом реалізовувати амбітні плани та підтримувати розвиток освітнього потенціалу на рівні з найкращими світовими практиками.

Додаток: Стратегічні ініціативи та очікувані результати

Напрямок розвитку	№	Завдання (ініціатива)	Очікувані результати
Бренд, комунікація і репутація: побудова довіри в умовах трансформації	1	Створення Політики з комунікацій університету	Підвищення узгодженості у всіх видах комунікацій університету, покращення репутації університету як стабільного, прозорого та відповідального освітнього закладу. Очікується, що рівень довіри до університету з боку партнерів та стейкхолдерів виросте на 15-20%, а кількість комунікаційних інцидентів буде знижена на 30%.
	2	Формування стандартів брендової ідентичності	Сформована єдина, сучасна та впізнана брендова ідентичність університету, яка забезпечить кращу видимість і сприйняття університету як лідера в галузі освіти та інновацій. У результаті університет збільшить кількість позитивних згадок у медіа та соціальних мережах на 40%, а також забезпечить підвищення рівня залученості студентів на 25%.
	3	Запуск системи моніторингу репутації в медіа та професійних спільнотах	Визначення та своєчасне реагування на негативні або нейтральні публікації, що дозволить знизити ризики репутаційних втрат. Очікується, що кількість негативних публікацій зменшиться на 20-30%, а рівень публічної підтримки університету зросте.
	4	Впровадження етики репрезентації серед працівників та студентів	Забезпечення етичної та прозорої поведінки серед студентів і працівників, що створить позитивну атмосферу всередині університету. Очікується, що рівень конфліктів і порушень етики буде знижено на 50%, а загальний рівень задоволеності студентів і персоналу підвищиться на 15%.
	5	Інституційна робота з випускниками як амбасадорами бренду	Формування активної спільноти випускників, які активно залучатимуться до життя університету. Очікується збільшення кількості випускників, що беруть участь у програмах лояльності на 25%, а також розширення міжнародної мережі через співпрацю з випускниками за кордоном.
	6	Розбудова прозорої моделі кризової комунікації	Університет швидко реагуватиме на кризові ситуації, забезпечуючи ефективне інформування всіх зацікавлених сторін і знижуючи вплив кризових подій. Очікується, що час реагування на кризові ситуації буде знижений до 1-2 годин, а кількість успішно врегульованих кризових ситуацій збільшиться на 40%.
	7	Інтеграція інструментів оцінки бренду у систему управління якістю	Забезпечення прозорості в управлінні брендом університету, підвищення його конкурентоспроможності та іміджу. Очікується, що впровадження цих інструментів дозволить збільшити показники довіри та впізнаності бренду на 30% та дозволить університету отримати додаткові фінансування через підвищення репутаційного статусу.
	8	Створення цифрової комунікаційної платформи університету	Підвищення ефективності комунікації з усіма стейкхолдерами через об'єднання всіх каналів комунікацій в одну платформу. Очікується, що користувачі університетських онлайн-ресурсів збільшаться на 35%, а внутрішня ефективність комунікації покращиться на 50%.
	9	Регулярна звітність щодо репутаційного стану перед Наглядовою радою та стейкхолдерами	Покращення прозорості управління університетом, зміцнення довіри з боку стейкхолдерів, партнерів та Наглядової ради. Очікується, що кількість зауважень і рекомендацій від Наглядової ради зменшиться на 20%, а рівень задоволеності стейкхолдерів від звітності зросте на 25%.

Напрямок розвитку	№	Завдання (ініціатива)	Очікувані результати
Освітня діяльність	10	Оновлення освітніх програм	Розробка та інтеграція нових освітніх програм, які відповідають вимогам R&D та індустріальних партнерів. Програми будуть адаптовані до змінюваного ринку праці, інтегровані між галузями та орієнтовані на реальний досвід для студентів. Очікується, що кількість студентів, які успішно проходять стажування або отримують пропозиції про роботу від партнерів, зросте на 20-30%.
	11	Оновлення підходів до навчання	Перехід від традиційних форм навчання до гнучких і адаптивних підходів, таких як дуальна освіта, індивідуальні траєкторії навчання, використання інноваційних технологій. Очікується, що понад 40% студентів будуть залучені до програм дуальної освіти, що підвищить їх конкурентоспроможність на ринку праці.
	12	Розробка та впровадження нових ініціатив розвитку освітньої діяльності	Активне залучення компаній та міжнародних партнерів для формування навчальних програм, що дозволить забезпечити актуальність та практичну цінність освітніх продуктів КАІ. Очікується, що до 2026 року не менше 50% освітніх програм університету буде мати пряме співробітництво з бізнесом і промисловістю.
	13	Інтеграція бізнесу та індустрії в навчальний процес	Активне залучення компаній до формування освітніх програм дозволить значно підвищити практичну цінність навчальних продуктів КАІ. Це призведе до підвищення задоволеності роботодавців університетськими випускниками на 50% і забезпечить більшу кількість стажувань та працевлаштування через корпоративні партнерства.
	14	Глобальні академічні партнерства та мобільність	Розширення міжнародних зв'язків і впровадження спільних програм з університетами та дослідницькими установами сприятиме підвищенню академічної мобільності на 20%. КАІ зможе залучити більше міжнародних студентів і викладачів, а також збільшити участь в міжнародних наукових проектах, що зміцнить його позиції на глобальному освітньому ринку.
	15	Розвиток мовної політики та міжнародної комунікації	Впровадження двомовного навчання та можливість вивчення додаткових мов сприятиме підвищенню рівня комунікаційної компетентності студентів, зокрема у міжнародних компаніях. Очікується збільшення кількості студентів, які володіють двома і більше мовами, на 25%, що покращить їхні шанси на успішну кар'єру в міжнародних компаніях.
Кадровий потенціал і розвиток персоналу: основа стійкого розвитку КАІ	16	Запуск Центру кар'єри для студентів	Центр кар'єри буде сприяти активному залученню студентів до процесу професійного розвитку, покращенню їхніх можливостей для працевлаштування через партнерства з рекрутинговими компаніями. Очікується, що кількість студентів, які успішно проходять стажування або отримують пропозиції про роботу від партнерів, зросте на 20-30%. Це дозволить зміцнити зв'язок між університетом і бізнесом, підвищити рівень працевлаштування випускників і покращити репутацію КАІ серед роботодавців.
	17	Запровадження інтегрованої системи управління персоналом (HRM/HRIS)	Цифрова платформа, що дозволяє уніфікувати всі HR-процеси, забезпечити прозоре адміністрування, створити єдину базу даних працівників. В результаті зменшиться час на адміністрування, зросте точність і ефективність оцінки персоналу, покращиться управління даними співробітників.

Напрямок розвитку	№	Завдання (ініціатива)	Очікувані результати
	18	Формування корпоративних стандартів посадових профілів	Розробка уніфікованих структурних описів посад з вимогами до кваліфікацій, зон відповідальності, компетентностей та очікуваних результатів діяльності. Це дозволить забезпечити чітке розуміння обов'язків на кожній посаді, знизити рівень невизначеності і покращити процеси рекрутингу та підбору кадрів.
	19	Впровадження моделі оцінювання персоналу 360°	Поетапне розгортання системи оцінювання працівників на основі багатовимірного фідбеку. Очікується, що це сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу на 20-25%, оскільки забезпечить більш об'єктивну оцінку діяльності та розвиток командної динаміки.
	20	Розробка та впровадження концепції грейдування посад і оплати праці	Створення конкурентоспроможної моделі компенсації, заснованої на складності функцій, рівні відповідальності та ринковій цінності посад. Очікується, що це дозволить знизити плинність кадрів на 15% та підвищити мотивацію працівників через справедливую систему компенсацій.
	21	Цифровізація кадрового адміністрування	Використання ERP-системи «МайстерБух» як єдиного реєстру особових справ та нарахувань. Це забезпечить ефективне адміністрування та зменшить адміністративні витрати на 30%, підвищивши швидкість та точність обробки кадрових даних.
	22	Професійний розвиток через партнерські програми	апуск SkillUp-ініціатив, розширення програм стажування та обміну для підвищення кваліфікації. Результатом буде збільшення рівня кваліфікації персоналу на 25% та розширення можливостей для кар'єрного росту в середні університету працівників.
	23	Інституціоналізація системи підтримки працівників	Запровадження механізмів профілактики професійного вигорання та психологічного супроводу. Це дозволить знизити рівень стресу та вигорання серед співробітників на 20% і підвищить загальний рівень задоволеності роботою.
	24	Посилення корпоративних комунікацій	Формування внутрішньої культури відкритого діалогу, створення каналів для зворотного зв'язку, внутрішніх опитувань. Очікується, що це покращить комунікацію всередині університету, знизить кількість конфліктів на 25% та підвищить рівень співпраці між відділами.
	25	Управління кар'єрою та визнання досягнень працівників КАІ	Формування кадрового резерву, розробка програм наставництва, прозорих моделей просування. Це дозволить підвищити рівень кар'єрного розвитку та утримання талантів, зменшивши плинність кадрів на 15%.
Інклюзія та рівність	26	Розробка політики інклюзії та рівності	Створення стратегічного документа, що визначає принципи інклюзивної політики університету та забезпечує рівний доступ до освіти для осіб з обмеженими можливостями. Очікується, що рівень залучення таких осіб до освітнього процесу збільшиться на 20-30%, а університет стане більш інклюзивним і доступним для різних соціальних груп.
	27	Впровадження стандартів гендерної рівності	Створення механізмів для забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків у навчанні, наукових дослідженнях та кар'єрному розвитку. Очікується, що кількість жінок, залучених до технічних та інженерних дисциплін, збільшиться на 15-20%, а гендерний баланс у наукових дослідженнях стане більш рівним.

Напрямок розвитку	№	Завдання (ініціатива)	Очікувані результати
	28	Створення програми для підтримки осіб з інвалідністю	Розробка і реалізація спеціалізованих освітніх програм та адаптація інфраструктури для осіб з інвалідністю. Очікується, що програма покращить доступність навчання для осіб з особливими потребами на 30%, а використання цифрових рішень зменшить бар'єри у навчальному процесі.
	29	Інтеграція культурної різноманітності та глобальних тенденцій	Створення середовища, яке підтримує культурну різноманітність і сприяє розвитку комунікаційних навичок студентів і викладачів. Очікується, що програми мобільності та міжнародні партнерства дозволять підвищити рівень міжкультурної комунікації та адаптації студентів до глобалізованого світу.
	30	Покращення доступу до освіти через цифрові платформи	Забезпечення доступності навчальних матеріалів та курсів через онлайн-платформи. Це дозволить студентам з обмеженими фізичними можливостями отримати рівний доступ до освіти. Очікується, що рівень залученості студентів з таких груп збільшиться на 25%, а доступність освіти без обмежень буде досягнута на 100%.
	31	Розробка системи внутрішнього моніторингу та оцінки інклюзивних практик	Створення механізмів оцінки ефективності впровадження інклюзивної політики та моніторинг результативності. Очікується, що ефективність інклюзивних практик збільшиться на 20%, а система моніторингу допоможе регулярно коригувати підходи для адаптації до вимог зовнішнього середовища.
	32	Підвищення кваліфікації персоналу в питаннях інклюзії та рівності	Створення та впровадження тренінгів для викладачів та співробітників університету з розвитку навичок роботи в різноманітному середовищі. Очікується, що рівень чутливості до потреб усіх студентів збільшиться на 30%, а рівень задоволеності студентів, які потребують особливих умов навчання, досягне 90%.
	33	Створення партнерських ініціатив з бізнесом для інклюзії	Формування співпраці з підприємствами для надання стипендій та інтернатів для осіб з обмеженими можливостями. Очікується, що кількість таких ініціатив зросте на 25%, а бізнес активно залучатиме студентів з різних соціальних груп до практики та подальшого працевлаштування.
Фінансова модель і інвестиційна політика	34	Розробка облікової політики університету	Створення єдиного документа, який регламентує всі аспекти формування бюджету, розподілу коштів, управління ризиками та взаємодії з донорами і партнерами. Цей крок дозволить знизити фінансові ризики на 20-25%, поліпшить взаємодію з міжнародними донорами та підвищить рівень довіри до університету з боку стейкхолдерів.
	35	Запровадження внутрішніх стандартів бюджетування, фінансового контролю та аналітики	Впровадження багаторічного програмно-цільового планування та контрольних точок (milestones) дозволить знизити фінансові відхилення на 10-15%, підвищить точність фінансових прогнозів і надасть можливість більш ефективно управляти фінансами проєктів.
	36	Модернізація процесів через ERP-систему МайстерБух	Всі фінансові потоки інтегруються в єдину цифрову систему, що дозволяє здійснювати контроль у реальному часі. Очікується, що цей підхід зменшить час на фінансове адміністрування на 25% та забезпечить 100% точність фінансових звітів у реальному часі.

Напрямок розвитку	№	Завдання (ініціатива)	Очікувані результати
	37	Формалізація системи внутрішнього аудиту та KPI-контролю	Створення постійного фінансового моніторингу дозволить знизити фінансові порушення та підвищити ефективність використання коштів на 15%. Зросте відповідальність за ефективне використання бюджету та знижуватиметься рівень нецільових витрат.
	38	Інтеграція цифрових платформ для управління проектами	Впровадження платформ для відстеження статусу інвестиційних ініціатив та аналізу їхнього впливу дозволить підвищити успішність проектів на 15-20%, а кількість зірваних ініціатив зменшиться на 20%.
	39	Запровадження стандартів фінансової та управлінської звітності відповідно до міжнародних практик	Підвищення прозорості фінансових та управлінських процесів збільшить довіру інвесторів, донорів і бізнес-партнерів на 25-30%. Це дозволить залучати додаткові інвестиції та забезпечить стабільне фінансування на наступні роки.
	40	Розробка дорожніх карт для інвестиційних проєктів	Чітке визначення етапів фінансування та точок оцінки результативності дозволить скоротити час реалізації інвестиційних ініціатив на 15-20% і забезпечить більш точну оцінку та ефективність їхнього впливу.
	41	Навчання фінансового персоналу	Професійне навчання фінансового персоналу підвищить ефективність роботи бухгалтерії та економістів на 30%. Очікується зниження помилок у фінансових звітах і підготовці документації на 25%, а також поліпшення використання ERP-системи.
Цифрова трансформація	42	Формування цільової цифрової архітектури університету	Університет отримає єдину інтегровану цифрову платформу, яка забезпечить ефективну взаємодію між ERP, CRM, LMS та іншими системами. Це дозволить скоротити час на обробку адміністративних запитів на 20-30%, покращить процеси комунікації та забезпечить швидку адаптацію до змінних вимог ринку.
	43	Впровадження ERP-системи "МайстерБух"	ERP-система стане основним інструментом для автоматизації фінансових та адміністративних операцій, що дозволить знизити кількість помилок в обліку на 25%, покращить ефективність фінансового контролю та дозволить здійснювати моніторинг бюджету в режимі реального часу. Цей крок забезпечить значне зменшення часу на підготовку звітності.
	44	Запуск цифрової екосистеми "Digital University"	Впровадження інтегрованого середовища для студентів та викладачів дозволить підвищити залученість користувачів на 40%. Очікується підвищення ефективності навчального процесу завдяки персоналізованим кабінетам, інтерактивним цифровим курсам та інструментам для самоуправління.
	45	Побудова централізованої системи IT-управління	Створення централізованої системи управління IT-процесами дозволить оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати на обслуговування IT-систем на 15%, а також забезпечить відповідність усіх систем сучасним стандартам цифрової безпеки та якості.
	46	Інституційне посилення цифрової спроможності	Формування міжфункціональних команд і навчання персоналу новим методологіям управління підвищить ефективність використання цифрових інструментів. Очікується, що через рік використання Agile-підходів продуктивність управлінських процесів зросте на 20%.

Напрямок розвитку	№	Завдання (ініціатива)	Очікувані результати
	47	Формування культури кібербезпеки	Після створення Центру кіберзахисту та впровадження політик безпеки, ймовірність витоків даних та кіберінцидентів зменшиться на 40%. Рівень обізнаності співробітників університету з питань кібербезпеки збільшиться на 30%.
	48	Створення умов для цифрової стійкості	Підвищення стійкості цифрових систем дозволить знизити ймовірність збоїв в інфраструктурі до 5%, а час відновлення після критичних збоїв скоротиться до 1 години. Впровадження резервування критичних даних дозволить уникнути їх втрат на 99%.
	49	Підтримка цифрової етики, інклюзії та доступності	Розробка адаптивних сервісів для різних категорій користувачів дозволить збільшити доступність для осіб з обмеженими можливостями на 30%. Очікується, що до 2026 року університет стане одним з лідерів в Україні в забезпеченні рівного доступу до цифрових навчальних ресурсів.