

# Стратегічний аналіз діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II за підсумками 2025/2026 навчального року

## *Звіт ректора про результати діяльності та пріоритети інституційного розвитку*

### 1. Вступ

Метою цього стратегічного аналізу є комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, визначення його інституційних можливостей, викликів, стратегічних ризиків і перспектив розвитку за підсумками 2025/2026 навчального року.

Документ підготовлено не лише як ректорський звіт про результати діяльності Університету, а й як аналітичну основу для планування його подальшого інституційного розвитку. Його структура поєднує оцінювання досягнутих результатів із системним аналізом чинників, що визначають сучасний стан і перспективи розвитку Університету.

На відміну від класичного SWOT-аналізу, документ ґрунтується на комплексному стратегічному підході, який охоплює:

- аналіз зовнішнього середовища діяльності (PESTLE-аналіз);
- оцінювання внутрішнього потенціалу та результативності діяльності Університету;
- аналіз функціонування внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти;
- оцінювання тенденцій розвитку національного та європейського просторів вищої освіти;
- визначення стратегічних пріоритетів, ризиків і напрямів подальшого розвитку.

Інформаційною основою документа стали стратегічні, нормативні та аналітичні документи Університету, матеріали внутрішньої системи забезпечення якості, результати акредитаційних процедур, статистичні дані за 2025/2026 навчальний рік, офіційна статистика сфери вищої освіти України, а також інші перевірені джерела, що характеризують діяльність Університету.

Під час підготовки аналізу враховано сучасні вимоги до забезпечення якості вищої освіти, зокрема:

- **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015);**
- критерії оцінювання якості освітніх програм, що застосовуються **Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО);**
- вимоги інституційної акредитації **Угорського акредитаційного комітету (МАВ);**
- вимоги **Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності та інших нормативно-правових актів України у сфері вищої освіти.**

Стратегічний аналіз підготовлено в умовах безпрецедентних викликів, що визначають сучасний розвиток системи вищої освіти України. На діяльність Університету істотно впливають:

- наслідки повномасштабної війни, яка триває вже п'ятий рік;

- постійні трансформації нормативно-правового регулювання сфери вищої освіти;
- несприятливі демографічні процеси;
- структурні виклики, пов'язані із забезпеченням функціонування угорськомовної освіти в Закарпатті;
- швидкі зміни міжнародного освітнього та наукового середовища.

За цих умов документ не обмежується фіксацією поточного стану Університету. Його основне завдання полягає у виявленні тих чинників зовнішнього середовища, які формують стратегічні можливості та ризики для інституційного розвитку, а також у визначенні пріоритетних напрямів, здатних забезпечити сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення суспільної ролі Університету в довгостроковій перспективі.

## **2. Підсумки 2025/2026 навчального року: ключові результати інституційного розвитку**

### **2.1. Зміцнення інституційної ідентичності**

2025/2026 навчальний рік ознаменував початок нового етапу розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Після набуття статусу університету заклад уперше здійснював освітню, наукову та організаційну діяльність практично протягом повного навчального року вже в новому інституційному статусі. У зв'язку з цим основна увага була зосереджена не на завершенні організаційно-правових змін, необхідних для трансформації закладу, а на змістовному утвердженні університетської моделі діяльності.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку стало зміцнення інституційної ідентичності Університету, чітке визначення його ціннісних засад, а також формування традицій і символів, покликаних у довгостроковій перспективі визначати корпоративну культуру та публічний образ Університету.

Упродовж звітнього року Вчена рада Університету схвалила Місію Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, у якій системно визначено основні цінності, стратегічні орієнтири та суспільне призначення закладу. Документ підтверджує, що Університет, будучи невід'ємною складовою системи вищої освіти України, водночас виконує важливу освітню, наукову та культурну місію в житті угорської громади Закарпаття. У Місії особливу увагу приділено забезпеченню високої якості освіти і наукових досліджень, утвердженню європейських принципів забезпечення якості, розвитку угорськомовної вищої освіти та сприянню соціально-економічному розвитку регіону.

Важливим етапом у зміцненні інституційної ідентичності стало також запровадження нової системи університетської символіки. Було офіційно затверджено та урочисто освячено офіційні символи Університету: університетський скіпетр, ректорський і президентський ланцюги, а також академічну мантію, що використовується під час урочистих академічних заходів. Ці символи гідно відображають історичні традиції Університету, його цінності та високий академічний статус.

Нова університетська символіка є не лише важливим елементом офіційного представництва закладу, а й сприяє зміцненню корпоративної єдності університетської спільноти, формуванню почуття належності до Університету та відданості його місії.

Академічна мантія символізує належність до університетської спільноти (*universitas*), свободу наукового пошуку та академічну гідність. Університетський скипетр є символом історичної спадкоємності, університетських традицій, інституційної автономії та єдності університетської спільноти. Ректорський і президентський ланцюги символізують гідність, відповідальність і безперервність здійснення повноважень ректора та президента Університету.

Сукупність здійснених упродовж навчального року заходів засвідчує, що після набуття університетського статусу розпочався новий етап інституційного розвитку, у центрі якого перебуває вже не формальне вдосконалення організаційної структури, а формування зрілої університетської культури, заснованої на спільних цінностях, чітко сформульованій місії, академічних традиціях та довгостроковому стратегічному баченні розвитку.

## **2.2. Розвиток освітньої діяльності та внутрішньої системи забезпечення якості освіти**

Упродовж 2025/2026 навчального року одним із пріоритетних напрямів діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II залишалося послідовне вдосконалення освітньої діяльності та розвиток внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. Головною метою цих процесів було не лише забезпечення відповідності національним і міжнародним вимогам щодо якості освіти, а й формування сталої культури забезпечення якості, яка є невід'ємною складовою стратегічного управління та повсякденної діяльності Університету.

У звітному році продовжувалося системне оновлення освітніх програм. Їх перегляд здійснювався з урахуванням рекомендацій Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), результатів акредитаційних процедур, пропозицій гарантів освітніх програм, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти, роботодавців та інших заінтересованих сторін. Особлива увага приділялася актуалізації програмних результатів навчання, удосконаленню освітніх компонентів та забезпеченню відповідності освітніх програм сучасним тенденціям розвитку науки, освіти й ринку праці.

Водночас Університет продовжив цілеспрямований розвиток власного освітнього портфеля. Поряд із збереженням і зміцненням традиційно сильних напрямів підготовки здійснювалася робота над відкриттям нових освітніх програм, покликаних забезпечити підготовку фахівців відповідно до актуальних потреб Закарпатського регіону та системи вищої освіти України.

Важливим напрямом розвитку стало подальше вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Упродовж навчального року розширено практику регулярного моніторингу освітніх програм, аналізу результатів анкетування здобувачів вищої освіти, самооцінювання науково-педагогічних працівників, опрацювання інформації щодо кар'єрного шляху випускників та врахування позиції роботодавців під час удосконалення освітнього процесу. Це сприяло посиленню взаємозв'язку між стратегічним плануванням, прийняттям управлінських рішень і постійним удосконаленням якості освітньої діяльності.

Протягом звітного періоду значна увага приділялася підготовці до акредитаційних процедур та подальшому розвитку системи внутрішнього забезпечення якості відповідно до критеріїв НАЗЯВО, Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015), а також вимог Угорського акредитаційного комітету (МАВ). Робота в умовах одночасного врахування вимог

української та європейської систем забезпечення якості стала важливим чинником удосконалення внутрішніх процедур, розвитку інституційної культури якості та підвищення спроможності Університету до безперервного вдосконалення.

Особливу увагу було приділено практичній реалізації принципів студентоцентрованого навчання, академічної доброчесності, прозорості процедур та широкого залучення заінтересованих сторін до процесів забезпечення якості. Університет і надалі розвивав механізми участі здобувачів освіти, випускників, роботодавців і представників академічної спільноти в оцінюванні та вдосконаленні освітніх програм, що повністю відповідає сучасним підходам НАЗЯВО до забезпечення якості вищої освіти.

Водночас результати проведеного стратегічного аналізу засвідчили необхідність подальшого розвитку окремих напрямів освітньої діяльності. Насамперед це стосується створення сучасного цифрового освітнього середовища, розроблення повноцінних електронних навчальних курсів і навчально-методичних матеріалів для дистанційного навчання, а також запровадження короткострокових освітніх програм, мікрокваліфікацій та інших форм навчання впродовж життя. Перспективним напрямом подальшого розвитку є також поетапне впровадження елементів дуальної форми здобуття освіти, що сприятиме поглибленню співпраці Університету з роботодавцями та підвищенню практичної складової професійної підготовки здобувачів освіти.

Загалом результати 2025/2026 навчального року свідчать про подальше зміцнення інституційної спроможності Університету у сфері забезпечення якості освіти. Проведені заходи створюють належне підґрунтя для подальшого розвитку освітньої діяльності, успішного проходження акредитаційних процедур, підвищення конкурентоспроможності освітніх програм та посилення ролі Університету в національному й європейському просторі вищої освіти. Важливим підтвердженням ефективності реалізованої політики у сфері забезпечення якості стало успішне проходження протягом навчального року акредитації семи освітніх програм у Національному агентстві із забезпечення якості вищої освіти та трьох освітніх програм за процедурами Угорського агентства із забезпечення якості вищої освіти (МАВ).

### **2.3. Посилення наукової результативності та міжнародної інтеграції**

У 2025/2026 навчальному році Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II продовжив послідовне зміцнення свого наукового потенціалу та міжнародної інтеграції. Стратегічною метою Університету залишається поєднання високоякісної освітньої діяльності з конкурентоспроможними науковими дослідженнями, розширення міжнародного академічного співробітництва та підвищення наукової видимості в європейському й світовому дослідницькому просторі. Результати звітнього року підтверджують позитивну динаміку розвитку за всіма основними напрямками.

Одним із найважливіших показників наукової результативності стало подальше зростання публікаційної активності. Упродовж навчального року науково-педагогічні працівники Університету опублікували близько 150 наукових праць, індексованих у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, серед яких є статті у виданнях, що належать до найвищих квантилів (D1, Q1 та Q2). Університет щороку покращує свої позиції в рейтингу закладів вищої освіти України, сформованому на основі показників публікаційної активності в міжнародній наукометричній базі даних Scopus. Ці результати свідчать не лише про високу індивідуальну наукову продуктивність дослідників, а й про поступове зміцнення міжнародної видимості Університету та його інтеграцію до глобального академічного середовища.

Водночас розвиток наукової діяльності не обмежувався зростанням кількості публікацій. Університет продовжив удосконалення власної дослідницької інфраструктури, підтримував діяльність наукових шкіл, розширював міжнародне академічне співробітництво та забезпечував активну участь науково-педагогічних працівників у міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, семінарах та дослідницьких проєктах. Це сприяло зміцненню міжінституційних зв'язків, розвитку нових дослідницьких напрямів і залученню Університету до міжнародних академічних мереж.

Особливу увагу у звітному році було приділено розвитку власних наукових фахових видань. Університет послідовно вдосконалював редакційну політику, процедури рецензування, механізми забезпечення академічної доброчесності та міжнародну представленість редакційних колегій. Метою цієї роботи є приведення університетських журналів у відповідність до міжнародних стандартів наукового видавництва та створення передумов для їх подальшого включення до провідних міжнародних наукометричних баз, насамперед Scopus і Web of Science. Такий підхід розглядається не лише як інструмент підвищення якості наукових видань, а й як важливий чинник зміцнення інституційної наукової спроможності Університету. У результаті всі чотири наукові фахові видання, засновником яких є Університет, успішно пройшли моніторингову процедуру, проведену Міністерством освіти і науки України, та зберегли свій статус (категорія «Б») у Переліку наукових фахових видань України, затверджену Міністерством освіти і науки України. У 2026 році Університет заснував новий науковий журнал з історичних наук.

Паралельно розширювалася міжнародна академічна співпраця. Університет активно розвивав мобільність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників у межах програми Erasmus+ та CEERUS, а також у програмі академічної мобільності імені Маковеца, що забезпечує розвиток співробітництва між закладами вищої освіти Карпатського басейну. Реалізація цих програм сприяла набуттю міжнародного професійного досвіду, розширенню академічних контактів, залученню іноземних викладачів і дослідників до освітнього процесу та розвитку спільних наукових ініціатив.

Важливою й водночас унікальною складовою інтернаціоналізації Університету є започаткований у 2021 році міжнародний цикл лекцій «Linguistics around the World». У межах цієї ініціативи провідні світові фахівці у галузі мовознавства проводять для науково-педагогічних працівників і здобувачів освіти Університету онлайн-курси тривалістю 6–8 годин у кожному семестрі. Завдяки цьому університетська спільнота має можливість безпосередньо навчатися у вчених, які належать до найавторитетніших представників сучасної лінгвістики та працюють у провідних університетах світу (зокрема University of Toronto, University of York, University of Chicago та інших). Небагато регіональних університетів можуть запросити до участі в освітньому процесі таких всесвітньо відомих дослідників, як Susan Gal, Jack Chambers, Paul Kerswill, Dennis Preston чи Naomi Nagy. Ця ініціатива переконливо засвідчує, що, попри географічну віддаленість від великих академічних центрів, Університет успішно інтегрує своїх викладачів і студентів у міжнародний науковий простір та забезпечує їм безпосередній доступ до найновіших світових досягнень сучасного мовознавства.

Подальший розвиток отримали й стратегічні партнерства Університету із закладами вищої освіти, науковими установами та професійними організаціями України, Угорщини й інших європейських держав. Такі партнерства дедалі частіше реалізуються не лише у формі двосторонніх угод, а й через спільні наукові дослідження, міжнародні

консорціуми, академічні обміни, підготовку спільних публікацій та участь у міжнародних грантових програмах.

Загалом результати 2025/2026 навчального року засвідчують подальше зміцнення наукової конкурентоспроможності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Зростання міжнародної публікаційної активності, розвиток власної наукової інфраструктури, розширення міжнародного академічного співробітництва та активна участь у європейських програмах мобільності створюють міцне підґрунтя для подальшої інтеграції Університету до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, водночас забезпечуючи виконання його особливої освітньої, наукової та суспільної місії в Закарпатті.

#### **2.4. Студентоцентроване освітнє середовище та розвиток студентського життя**

У 2025/2026 навчальному році Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II продовжив послідовний розвиток студентоцентрованого освітнього середовища. Основною метою цієї діяльності було не лише забезпечення високої якості освітнього процесу, а й створення таких умов, які сприяють академічній успішності, професійному становленню, соціальній інтеграції та особистісному розвитку здобувачів вищої освіти.

Упродовж звітнього року Університет удосконалював систему підтримки здобувачів освіти на всіх етапах їхнього академічного шляху – від профорієнтаційної роботи та вступної кампанії до професійної адаптації випускників. Значна увага приділялася наставництву, організації практичної підготовки, розвитку співпраці з роботодавцями, а також удосконаленню механізмів відстеження кар'єрних траєкторій випускників. Такий комплексний підхід сприяв підвищенню успішності навчання та покращенню можливостей працевлаштування після завершення навчання. З метою вивчення причин студентського відсіву та розроблення ефективних заходів щодо його зменшення в Університеті започатковано цільову дослідницьку програму.

Однією з найважливіших подій навчального року стало проведення Дня кар'єри та Alumni Expo, які об'єднали здобувачів освіти, випускників, роботодавців і партнерів Університету. Захід підтвердив прагнення Університету підтримувати довготривалі професійні зв'язки зі своїми випускниками та розвивати alumni-спільноту як важливий ресурс інституційного розвитку й внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Логічним продовженням цієї роботи стане започаткування в наступному навчальному році, коли Університет відзначатиме своє 30-річчя, традиції вручення срібних, золотих і діамантових дипломів випускникам, які закінчили навчання щонайменше 25 років тому.

Упродовж звітнього року відбулися дві урочисті церемонії вручення дипломів. Після зимового випуску, під час якого було вручено 36 дипломів магістра, наприкінці навчального року дипломи отримають ще 310 випускників. Загалом у 2025/2026 навчальному році Університет видав 346 дипломів про вищу освіту. Від часу проведення першої церемонії вручення дипломів у 2001 році загальна кількість виданих дипломів досягла 4732. Ці показники свідчать про стабільність освітньої діяльності Університету, ефективність підготовки фахівців та його вагомий внесок у кадрове забезпечення Закарпатської області й розвиток угорськомовної вищої освіти в Україні.

Одним із найважливіших показників міжнародної конкурентоспроможності Університету та високої якості освітньої діяльності є мережа програм подвійного диплома (*double degree*) та результати їх реалізації. Такі освітні програми значно виходять за межі традиційної академічної мобільності й є свідченням найвищого рівня професійного визнання нашого Університету. Готовність закордонних університетів-

партнерів реалізовувати спільні програми подвійного диплома підтверджує їхню довіру до якості освітнього процесу, що здійснюється в нашому закладі. Реалізація програм подвійного диплома дає змогу готувати конкурентоспроможних фахівців, які володіють іноземними мовами, мають міжнародний академічний досвід та сформовані міжкультурні компетентності, що забезпечує їм вагомі конкурентні переваги на національному й міжнародному ринках праці. Розвиток програм подвійного диплома є одним із ключових інструментів залучення найбільш мотивованих і талановитих вступників та здобувачів освіти, зміцнення позицій Університету в міжнародних і національних академічних рейтингах, а також поглиблення стратегічного партнерства у сфері освіти, науки, досліджень та інновацій. Вагомим підтвердженням результативності цієї діяльності є те, що наприкінці 2025/2026 навчального року в межах програм подвійного диплома (*double degree*), які реалізуються на підставі угод про співпрацю між нашим Університетом та закладами вищої освіти Угорщини, дипломи за узгодженими навчальними планами здобули 24 студенти в Мішкольцькому університеті та ще 3 студенти в Ніредьгазькому університеті.

Поряд із забезпеченням високої якості освітнього процесу Університет приділяв значну увагу розвитку студентського життя. Наукові, культурні, спортивні та традиційні університетські заходи створювали широкі можливості для самореалізації здобувачів освіти, розвитку їхніх лідерських якостей, командної роботи та громадянської активності. Важливу роль у формуванні академічної спільноти відігравали органи студентського самоврядування, студентські наукові товариства та інші студентські об'єднання, діяльність яких сприяла зміцненню корпоративної культури Університету.

Загалом результати 2025/2026 навчального року підтверджують подальший розвиток студентоцентрованого підходу в діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Університет послідовно формує освітнє середовище, у якому забезпечення якості освіти поєднується з індивідуальною підтримкою здобувачів, розвитком їхніх професійних компетентностей, розширенням можливостей працевлаштування та активним залученням студентів до академічного й суспільного життя.

## **2.5. Посилення суспільної місії та реалізація третьої місії Університету**

Діяльність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II не обмежується виконанням освітньої та наукової функцій. Упродовж 2025/2026 навчального року Університет послідовно розвивав свою суспільну місію, зміцнюючи взаємодію з регіональною громадою, органами влади, закладами освіти, громадськими організаціями та професійними спільнотами. Реалізація третьої місії розглядалася як невід'ємна складова інституційного розвитку та один із чинників підвищення суспільної цінності діяльності Університету.

Протягом навчального року Університет організував або став співорганізатором численних наукових, культурно-просвітницьких, професійних і громадських заходів. Конференції, наукові форуми, публічні лекції, виставки, презентації книжок та інші відкриті заходи сприяли поширенню наукових знань, розвитку академічного діалогу та зміцненню зв'язків між Університетом і суспільством.

Важливу роль у реалізації третьої місії відіграла громадська організація «Pro Cultura Subcarpathica», заснована Університетом. Завдяки її діяльності було реалізовано широкий спектр культурних і громадських проєктів, спрямованих на популяризацію культурної спадщини Закарпаття, розвиток культурного життя регіону та підтримку взаємодії між академічною спільнотою і суспільством. Участь Університету в цих

ініціативах сприяла зміцненню його ролі як відкритого культурного й інтелектуального центру регіону.

Вагомим напрямом суспільної діяльності залишалася підтримка обдарованої молоді. Програми, що реалізуються Благодійним фондом «GENIUS», охоплювали предметні олімпіади, літні академії, дослідницькі табори, стипендіальні програми та інші форми розвитку здібностей учнівської молоді. Завдяки цим ініціативам сотні молодих людей Закарпаття отримали можливість розвивати свої академічні здібності та професійні інтереси, що створює важливі передумови для формування майбутнього інтелектуального потенціалу регіону.

Університет приділяв значну увагу розвитку фізичної культури та студентського спорту. Проведення спортивних змагань, оздоровчих і рекреаційних заходів сприяло популяризації здорового способу життя, зміцненню університетської спільноти та формуванню середовища, у якому фізичний розвиток є важливою складовою гармонійного становлення особистості.

Суттєвим елементом третьої місії залишалася й експертно-консультаційна діяльність Університету. Науково-педагогічні працівники брали активну участь у професійних консультаціях, програмах підвищення кваліфікації педагогічних працівників, роботі експертних груп, а також у підготовці аналітичних матеріалів і пропозицій з питань розвитку освіти, науки, мовної політики та забезпечення прав національних меншин (спільнот). Це сприяло зміцненню авторитету Університету як компетентного експертного центру на регіональному, національному та міжнародному рівнях.

Водночас суспільна місія Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II має власну специфіку. Будучи закладом вищої освіти України, Університет водночас забезпечує розвиток угорськомовної вищої освіти, науки й культури Закарпаття, сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців для регіону та бере активну участь у збереженні й розвитку культурного розмаїття України. Саме поєднання загальносуспільних функцій із виконанням цієї особливої місії визначає унікальне місце Університету в системі вищої освіти України.

Загалом результати 2025/2026 навчального року свідчать про подальше розширення суспільної діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Реалізація третьої місії дедалі більше інтегрується з освітньою, науковою та інноваційною діяльністю, зміцнюючи роль Університету як сучасного європейського закладу вищої освіти, відкритого до співпраці із суспільством і відповідального за сталий розвиток регіону.

## **2.6. Регіональне економічне та суспільне значення Університету**

Суспільна місія Університету значно ширша, ніж виконання освітніх, наукових і культурних функцій. Діяльність закладу має відчутний вплив на економічний розвиток регіону, зайнятість населення та формування доходів бюджетів різних рівнів.

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II є одним із вагомих роботодавців та економічних суб'єктів Берегова й Закарпатської області. Затверджений на 2025 рік штатний розпис передбачав 405 штатних посад, а середньооблікова чисельність працівників відповідно до фінансової звітності становила 341 особу. Річний фонд оплати праці перевищив 186,6 млн грн, що відповідає середній місячній нарахованій заробітній платі на рівні майже 44 тис. грн. Цей показник суттєво перевищував середню заробітну плату в Закарпатській області та був помітно вищим за

середній показник по Україні. Це забезпечувало стабільний рівень доходів для сотень сімей і сприяло збереженню висококваліфікованих фахівців у регіоні.

Діяльність Університету також забезпечує вагомий безпосередній внесок у формування бюджетних надходжень. У 2025 році сума сплаченого податку на доходи фізичних осіб становила майже 35,3 млн грн, з яких, за нашими розрахунками, понад 22,5 млн грн надійшло до бюджету Берегівської міської територіальної громади. Крім того, Університет сплатив майже 9,8 млн грн військового збору, безпосередньо долучившись до фінансування обороноздатності України, а сума єдиного соціального внеску перевищила 43 млн грн. Показово, що в офіційному звіті про виконання бюджету Берегівської міської територіальної громади Університет віднесено до бюджетоутворюючих підприємств, а також визнано одним із найбільших платників окремих видів місцевих податків.

Водночас економічний вплив Університету не обмежується лише створенням робочих місць і сплатою податків. Сотні працівників, понад півтори тисячі студентів, а також гості й партнери, які користуються послугами Університету, щоденно виступають активними учасниками економічного життя регіону, насамперед міста Берегове. Вони формують сталий попит на житло, транспортні, торговельні, готельно-ресторанні та інші послуги, тим самим стимулюючи розвиток місцевої економіки. Це переконливо засвідчує, що Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II є не лише провідним закладом вищої освіти регіону, а й важливим чинником економічного розвитку та суспільної стабільності Закарпаття. Економічні результати діяльності, внесок у зайнятість населення та податкові надходження установ, заснованих Університетом і які є окремими юридичними особами, додатково посилюють сукупне регіональне значення створеної Університетом інституційної мережі.

### **3. Стратегічне позиціонування Університету в системі вищої освіти України та Карпатського басейну**

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II займає особливе місце не лише в системі вищої освіти України, а й у міжнародному академічному просторі Карпатського басейну. Поєднання різних інституційних функцій і напрямів діяльності сформуvalo своєрідну модель розвитку, яка визначає стратегічні переваги Університету та водночас зумовлює специфічні виклики його подальшого розвитку.

Університет є приватним закладом вищої освіти України, що здійснює освітню діяльність відповідно до законодавства України та державних стандартів вищої освіти. Водночас Університет забезпечує розвиток угорськомовної вищої освіти, виступає регіональним науково-освітнім центром Закарпаття та є провідною інституцією з підготовки фахівців для угорськомовної громади регіону. Саме поєднання цих функцій формує його унікальну інституційну ідентичність.

Така багатовимірна інституційна модель є одночасно джерелом конкурентних переваг і чинником підвищеної управлінської складності. Університету необхідно гармонійно поєднувати вимоги державної політики у сфері вищої освіти, сучасних європейських стандартів забезпечення якості, міжнародного академічного співробітництва та потреб регіонального розвитку.

У системі вищої освіти України Університет належить до приватного сектору, який функціонує в умовах значної конкуренції з державними закладами вищої освіти. Попри те, що значна частина українських закладів вищої освіти має недержавну форму власності, основна кількість здобувачів освіти навчається саме в державних

університетах. За таких умов Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II протягом останніх років стабільно входить до числа провідних приватних закладів вищої освіти України, а в Закарпатській області посідає одну з провідних позицій серед університетів регіону.

Стратегічне значення Університету визначається не лише його місцем у національних рейтингах. Значно важливішим є те, що саме він забезпечує основну частину підготовки фахівців угорською мовою в Україні. Таким чином, вплив Університету суттєво перевищує його кількісні показники, адже він виконує ключову роль у підготовці педагогічних кадрів, розвитку науки, формуванні інтелектуального потенціалу та підтримці культурного і мовного розмаїття Закарпаття.

Особливої уваги заслуговує динаміка розвитку Університету в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища. Незважаючи на повномасштабну війну, демографічне скорочення, міграційні процеси та загальні труднощі, з якими стикається система вищої освіти України, Університет демонструє стале зростання. За останнє десятиліття загальна кількість здобувачів освіти майже потроїлася, а чисельність вступників на перший курс зросла більш ніж утричі. Це свідчить про високий рівень суспільної довіри, ефективність інституційного розвитку та стійкість обраної стратегії.

Разом із тим досягнуті результати не усувають наявних структурних викликів. Насамперед це стосується обмеженого спектра освітніх програм угорською мовою. Порівняно із загальною структурою спеціальностей, що існує в системі вищої освіти України, можливості здобуття освіти угорською мовою залишаються суттєво вужчими. Це обмежує можливості професійної підготовки в окремих галузях знань і в перспективі може впливати на кадрове забезпечення регіону та посилювати освітню міграцію.

Водночас Університет функціонує в умовах багаторівневої нормативної та інституційної відповідальності. Він одночасно забезпечує відповідність вимогам законодавства України, критеріям Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), Стандартам і рекомендаціям ESG 2015, а також підтримує активну співпрацю з Угорським акредитаційним комітетом (МАВ) та європейськими університетами-партнерами. Така модель вимагає високого рівня організаційної гнучкості, але водночас створює додаткові можливості для інституційного розвитку.

Стратегічною перевагою Університету є також його інтегрованість у міжнародний академічний простір. Участь у програмах академічної мобільності, міжнародних дослідницьких проєктах, мережах університетського співробітництва та спільних наукових ініціативах сприяє підвищенню якості освіти, розвитку досліджень і зміцненню міжнародної репутації закладу.

Особливе місце у міжнародній діяльності посідає співробітництво із закладами вищої освіти Карпатського басейну. Ці партнерства забезпечують реалізацію спільних освітніх і наукових проєктів, академічну мобільність студентів і викладачів, а також розвиток довготривалих професійних зв'язків, що доповнюють інтеграцію Університету до Європейського простору вищої освіти.

Поєднання національної інтеграції, регіональної відповідальності та міжнародної відкритості визначає особливу модель розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Саме ця багатовекторність дозволяє Університету успішно реагувати на сучасні виклики, зберігаючи власну інституційну самобутність і забезпечуючи високий рівень академічної діяльності.

Позиції Університети у рейтингах ЗВО України	К-сть ЗВО у рейтингу	2022	2023	2024	2025	2026	Джерело
Консолідований рейтинг ЗВО України	235	233	211	140	146		<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/51741/">https://osvita.ua/vnz/rating/51741/</a>
Вступ.ОСВІТА.UA: Найбільший бал НМТ на контракт	200	175	169	155	185		<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/">https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/</a>
Рейтинг університетів за показниками Scopus	221	220	205	129	129	121	<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/96741/">https://osvita.ua/vnz/rating/96741/</a>
Вступ.ОСВІТА.UA: Вступники, зараховані на контракт	363	103	95	82	72		<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59048/">https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59048/</a>
Найкращі приватні заклади вищої освіти України	159	14	15	10	10		<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/25714/">https://osvita.ua/vnz/rating/25714/</a>
Аналітика YouControl: двадцятка приватних українських вишів	159	19	3	3	3		<a href="https://forbes.ua/news/analitiki-youcontrol-nazvali-dvadsyatkku-privatnikh-ukrainskikh-vishiv-zadokhodami-vaki-zakladi-v-top-5-06082024-22845">https://forbes.ua/news/analitiki-youcontrol-nazvali-dvadsyatkku-privatnikh-ukrainskikh-vishiv-zadokhodami-vaki-zakladi-v-top-5-06082024-22845</a>
ВООРГВО: ТОП-20 кращих приватних вишів України	129	14	15	11	10		<a href="http://rgvo.org.ua/novini/2025">http://rgvo.org.ua/novini/2025</a>
Вступ.ОСВІТА.UA: Вступники, зараховані до приватних вишів	131		11	9	8		<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59049/">https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59049/</a>
Education.ua: Рейтинг закладів вищої освіти України	332		218	213	235		<a href="https://www.education.ua/vstup/university-ranking/">https://www.education.ua/vstup/university-ranking/</a>
Євроосвіта: Топ-200 Україна 2025	200	184	185	155	152		<a href="https://osvita.ua/vnz/rating/94871/">https://osvita.ua/vnz/rating/94871/</a>

Отже, стратегічне позиціонування Університету ґрунтується на збалансованому поєднанні його ролі як закладу вищої освіти України, регіонального центру розвитку людського капіталу та активного учасника міжнародного академічного співробітництва. Саме така модель створює передумови для його подальшого сталого розвитку та зміцнення позицій у національному й європейському просторі вищої освіти.

#### 4. Динаміка інституційного розвитку Університету (2015–2026)

Оцінюючи розвиток Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, важливо розглядати його сучасний стан не як сукупність окремих досягнень, а як результат послідовного й довготривалого процесу інституційного розвитку. Стан, якого Університет досяг наприкінці 2025/2026 навчального року, сформувався завдяки системі взаємопов'язаних стратегічних рішень, що протягом останнього десятиліття поступово змінювали організаційну структуру закладу, його освітній портфель, внутрішню систему забезпечення якості освіти, науковий потенціал і роль у розвитку регіону.

Період 2015–2026 років можна умовно поділити на три послідовні етапи, кожен із яких характеризувався власними стратегічними пріоритетами та управлінськими завданнями. Саме наступність цих етапів забезпечила якісний перехід від моделі стабілізації до моделі динамічного інституційного розвитку.

#### **4.1. Період консолідації (2015–2020)**

У першій половині досліджуваного періоду головним завданням Університету було забезпечення стабільного функціонування, поступове розширення освітнього портфеля та адаптація до постійних змін нормативно-правового середовища системи вищої освіти України. У цей час заклад зберігав свою історично сформовану спеціалізацію з підготовки педагогічних кадрів, водночас розпочавши відкриття нових освітніх програм, які згодом стали основою диверсифікації структури підготовки фахівців.

Зростання контингенту здобувачів вищої освіти в цей період було помірним, однак стабільним. Водночас саме тоді було сформовано ключові організаційні механізми, управлінські процедури та елементи внутрішньої системи забезпечення якості, які в подальшому створили передумови для значно інтенсивнішого розвитку. Уже на цьому етапі діяльність Університету поступово виходила за межі традиційної освітньої функції, посилюючи його роль як наукового, культурного та інтелектуального центру Закарпаття і провідного осередку розвитку угорськомовної освіти в Україні.

#### **4.2. Період інтенсивного розвитку (2020–2023)**

Другий етап розвитку характеризувався переходом від поступової консолідації до інтенсивного інституційного зростання. Саме в цей період Університет значно розширив спектр освітніх програм, активізував міжнародне співробітництво, удосконалив внутрішню систему забезпечення якості освіти та істотно зміцнив свій науковий потенціал. Інституційний розвиток дедалі більше набував системного характеру й охоплював практично всі ключові напрями діяльності.

Важливим чинником цього етапу стало послідовне вдосконалення системи стратегічного управління. Університет перейшов від розв'язання переважно поточних організаційних завдань до реалізації довгострокових стратегічних цілей, пов'язаних із підвищенням якості освіти, розвитком наукових досліджень, міжнародною інтеграцією та модернізацією інституційної структури.

Саме в цей період було закладено основу тих процесів, які згодом забезпечили якісний стрибок у розвитку Університету. Системне вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості, активізація міжнародних партнерств, розширення освітнього портфеля та зростання наукової результативності створили необхідні передумови для подальшої трансформації закладу.

#### **4.3. Період університетської трансформації (2023–2026)**

Третій етап став періодом найдинамічніших інституційних змін за всю історію Університету. Саме в ці роки були реалізовані стратегічні рішення, які визначили його сучасний профіль та заклали основу подальшого розвитку.

Найважливішою подією цього етапу стало набуття закладом статусу університету. Ця зміна означала не лише новий офіційний статус, а й якісно новий рівень інституційної відповідальності. Відтоді стратегічним пріоритетом стало формування сучасного університетського середовища, заснованого на принципах академічної автономії, культури забезпечення якості, відкритості до міжнародного співробітництва та довгострокового інституційного розвитку.

У цей період Університет значно розширив освітній портфель, зміцнив наукову діяльність, активізував міжнародну академічну мобільність, посилив співпрацю з роботодавцями та започаткував низку нових стратегічних ініціатив. Особлива увага приділялася розвитку інституційної ідентичності, удосконаленню системи внутрішнього забезпечення якості освіти та формуванню сучасної університетської культури.

Одним із найважливіших показників розвитку Університету є динаміка чисельності здобувачів вищої освіти. Якщо у 2015 році загальна кількість студентів Університету становила 549 осіб, то наприкінці 2025 року вона зросла до 1582 осіб, тобто збільшилася майже утричі. Аналогічна тенденція простежується і щодо кількості студентів, зарахованих на перший курс: порівняно з показниками десятирічної давності вона також зросла більш ніж утричі. Такі результати є особливо показовими з огляду на те, що впродовж цього самого періоду система вищої освіти України функціонувала в умовах глибокої демографічної кризи та повномасштабної війни.

Кількісне зростання супроводжувалося і якісною трансформацією. Освітній портфель Університету суттєво розширився: було започатковано нові спеціальності та освітні програми, зокрема й у галузях, які раніше взагалі не були представлені в освітній пропозиції закладу. Відкриття освітніх програм із психології та сценічного мистецтва є переконливим свідченням прагнення Університету поступово вийти за межі свого традиційного профілю педагогічної освіти, водночас зберігаючи його визначальну роль у структурі освітньої діяльності.

Водночас суттєвого розвитку зазнала фізична та цифрова інфраструктура Університету. В умовах повномасштабної війни було здійснено значні інвестиції у створення та облаштування захисних укриттів, модернізацію систем безпеки й забезпечення стабільного енергопостачання. Паралельно тривала модернізація освітньої інфраструктури та розширення спектра цифрових сервісів, що використовуються в освітній, науковій й адміністративній діяльності Університету. Окремим стратегічним напрямом останнього періоду стала також підготовка до впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність Університету.

Попри надзвичайно складні зовнішні умови – повномасштабну війну, демографічний спад і постійні зміни нормативно-правового середовища – Університет не лише зберіг стабільність, а й продемонстрував стійку позитивну динаміку розвитку. Зростання контингенту здобувачів освіти, розширення освітньої пропозиції, посилення міжнародної співпраці та підвищення наукової результативності підтверджують ефективність обраної моделі інституційного розвитку.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що період 2015–2026 років став часом глибокої трансформації Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. За це десятиліття Університет пройшов шлях від стабільного регіонального закладу вищої освіти до сучасного університету, який успішно поєднує освітню, наукову та суспільну місії, активно інтегрується до Європейського простору вищої освіти та посідає вагомe місце в системі вищої освіти України.

Досягнуті результати свідчать про те, що розвиток Університету мав не випадковий, а послідовний і стратегічно керований характер. Саме тому сучасний стан закладу є логічним результатом довгострокової інституційної політики, орієнтованої на забезпечення якості освіти, підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток.

## 5. Інституційна модель діяльності Університету та стратегічне створення цінності

### 5.1. Особливості місії Університету

Інституційна модель Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II істотно відрізняється від моделі діяльності більшості закладів вищої освіти України. Місія Університету не обмежується наданням освітніх послуг або здійсненням наукових досліджень. Як приватний заклад вищої освіти України, він одночасно виконує освітню, наукову, культурну, суспільну та регіональну місії, забезпечуючи свою діяльність відповідно до законодавства України та принципів Європейського простору вищої освіти.

Саме поєднання цих функцій формує своєрідну інституційну модель розвитку Університету. З одного боку, він є невід'ємною складовою системи вищої освіти України, а з іншого — активним учасником академічного простору Карпатського басейну та важливим центром розвитку угорськомовної вищої освіти. Однією з ключових передумов його стратегічної успішності є здатність гармонійно поєднувати ці взаємопов'язані виміри діяльності та використовувати їх як взаємодоповнювальні ресурси інституційного розвитку.

Водночас така подвійна інтегрованість зумовлює підвищену інституційну відповідальність. Університет має забезпечувати відповідність вимогам українського законодавства, стандартам і процедурам Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), принципам ESG 2015, а також враховувати освітні, культурні та суспільні потреби угорськомовної громади Закарпаття. Саме здатність підтримувати баланс між цими вимогами є однією з визначальних рис його інституційної моделі та важливою передумовою довгострокового сталого розвитку.

### 5.2. Інтегрована екосистема угорськомовної освіти Закарпаття

Однією з найважливіших особливостей інституційної моделі Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є формування інтегрованої екосистеми угорськомовної освіти, яка виходить далеко за межі традиційного розуміння діяльності закладу вищої освіти. Університет не функціонує як ізольована інституція, а є координаційним центром взаємопов'язаної мережі освітніх, наукових, культурних і громадських організацій, що забезпечують безперервність освітнього розвитку та створюють сприятливе середовище для формування людського капіталу Закарпаття.

Особливістю цієї моделі є її вертикальна інтеграція. Освітній маршрут охоплює практично всі рівні освіти: від дошкільної підготовки й початкової освіти до професійної передвищої та вищої освіти, а також післядипломного професійного розвитку й програм підтримки талановитої молоді. Завдяки цьому Університет не лише здійснює підготовку фахівців, а й бере участь у формуванні освітньої траєкторії майбутніх здобувачів освіти ще задовго до їх вступу.

До цієї інтегрованої екосистеми входять засновані Університетом або створені за його активної участі освітні та громадські інституції, серед яких **Приватний заклад «Гімназія імені Каталін П. Франгепан»**, що розвиває мережу закладів дошкільної та початкової освіти, **Приватний заклад «Закарпатський угорський ліцей з угорською мовою навчання»**, який забезпечує профільну повну загальну середню освіту, **Професійний коледж імені Еде Егана**, що здійснює підготовку фахівців за програмами професійної освіти, **Благодійний фонд «ГЕНІУС»**, який реалізує програми підтримки обдарованої молоді, **Школа народного мистецтва «Тюльпан Танода»**, а також громадська організація **«Pro Cultura Subcarpathica»**, що забезпечує реалізацію культурно-освітніх і суспільних проєктів.

Водночас ця система не є простим об'єднанням окремих організацій. Її стратегічна цінність полягає у взаємодії всіх складових. Освітні інституції формують безперервну траєкторію навчання, громадські організації забезпечують культурний і суспільний вимір діяльності, а програми підтримки талановитої молоді сприяють ранньому виявленню та розвитку майбутніх студентів. У результаті створюється єдиний освітній простір, у якому окремі інституції взаємно підсилюють одна одну.

Особливого значення ця екосистема набуває для забезпечення якості освіти. Засновані Університетом заклади освіти є не лише його стратегічними партнерами, а й важливими елементами внутрішньої системи забезпечення якості. Вони слугують базами педагогічної практики для здобувачів освіти, забезпечують апробацію сучасних освітніх підходів, сприяють розвитку прикладних досліджень у сфері освіти та створюють додаткові можливості для працевлаштування випускників. Таким чином формується безперервний цикл підготовки, професійного становлення та залучення молодих фахівців до освітньої системи регіону.

У стратегічному вимірі сформована екосистема є одним із найвагоміших конкурентних надбань Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Вона забезпечує довгострокову сталість розвитку, зміцнює зв'язок між освітою, наукою, культурою та суспільством і створює умови для реалізації місії Університету як провідного центру розвитку угорськомовної освіти в Україні відповідно до законодавства України та європейських принципів забезпечення якості освіти.

### **5.3. Логіка створення інституційної цінності**

Традиційно діяльність закладів вищої освіти оцінюють насамперед за результатами освітньої та наукової діяльності. Проте інституційна модель Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II ґрунтується на значно ширшому розумінні створення цінності. Університет виконує не лише освітню й дослідницьку функції, а й формує людський капітал, забезпечує розвиток наукового потенціалу, підтримує культурний і суспільний розвиток регіону, розширює міжнародне академічне співробітництво та зміцнює власну інституційну спроможність.

Інституційна цінність Університету формується як результат взаємодії п'яти взаємопов'язаних складових. Кожна з них має самостійне стратегічне значення, однак лише їхня узгоджена взаємодія забезпечує виконання місії Університету, підвищує його конкурентоспроможність і створює передумови для довгострокового сталого розвитку.

#### **5.3.1. Освітня цінність**

Основною місією Університету є надання якісної вищої освіти та підготовка висококваліфікованих фахівців. Протягом останніх років не лише суттєво зросла кількість здобувачів освіти, а й послідовно розширювався спектр освітніх програм. Сьогодні Університет здійснює підготовку за різними галузями знань, зберігаючи при цьому педагогічну освіту як один із ключових стратегічних напрямів своєї діяльності.

Освітня цінність полягає не лише у передачі знань і формуванні професійних компетентностей. Університет створює освітнє середовище, яке сприяє розвитку особистості, формуванню громадянської відповідальності, здатності до навчання впродовж життя та успішної професійної самореалізації випускників. Саме тому якість освіти розглядається як стратегічна категорія, нерозривно пов'язана із системою внутрішнього забезпечення якості, інноваційним розвитком освітніх програм і безперервним удосконаленням освітнього процесу.

### **5.3.2. Наукова цінність**

Попри свої масштаби, Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II демонструє наукові результати, які значно перевищують очікування щодо регіонального приватного закладу вищої освіти. Наукові дослідження є невід'ємною складовою інституційної місії та становлять основу постійного оновлення змісту освіти.

Наукова цінність створюється завдяки активній публікаційній діяльності, розвитку міжнародних дослідницьких партнерств, реалізації спільних проєктів, функціонуванню власних наукових видань і системній інтеграції результатів досліджень в освітній процес. Особливого значення набуває присутність науковців Університету у виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних, а також послідовне вдосконалення університетських наукових журналів відповідно до міжнародних стандартів академічної комунікації.

Таким чином, наукова діяльність розглядається не як самостійний напрям роботи, а як важливий чинник інституційного розвитку, міжнародної конкурентоспроможності та академічної репутації Університету.

### **5.3.3. Суспільна цінність**

Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II створює суспільну цінність, активно взаємодіючи з регіональним середовищем і виконуючи функції, що виходять далеко за межі класичної освітньої діяльності. Університет бере участь у розвитку людського потенціалу Закарпаття, підтримує культурні ініціативи, сприяє професійному розвитку педагогів, бере участь у підготовці експертних рішень і реалізації суспільно значущих проєктів.

Особливого значення набуває внесок Університету у збереження й розвиток угорськомовної освіти, культури та інтелектуального потенціалу регіону. У цьому контексті його третя місія є не допоміжною діяльністю, а невід'ємною складовою загальної інституційної місії та одним із ключових напрямів створення суспільної цінності.

### **5.3.4. Міжнародна цінність**

Міжнародна діяльність Університету є не лише інструментом академічної співпраці, а й одним із визначальних чинників його стратегічного розвитку. Участь у міжнародних освітніх і наукових програмах, мобільність студентів і викладачів, спільні дослідницькі проєкти, міжнародні конференції та партнерські мережі сприяють інтеграції Університету до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору.

Міжнародна відкритість забезпечує не лише обмін знаннями й досвідом, а й підвищує якість освітньої та наукової діяльності, зміцнює академічну репутацію Університету та створює нові можливості для інституційного розвитку.

### **5.3.5. Інституційна цінність**

Освітня, наукова, суспільна та міжнародна діяльність формують основу ще однієї стратегічної складової – інституційної цінності. Вона проявляється у здатності Університету забезпечувати стабільне функціонування, ефективне управління, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості, прозоре врядування та стратегічне планування навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Саме інституційна спроможність забезпечує узгоджену взаємодію всіх напрямів діяльності, дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та послідовно реалізовувати довгострокову стратегію розвитку.

У підсумку створення інституційної цінності є результатом синергії всіх п'яти складових. Саме їх взаємне підсилення визначає конкурентні переваги Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, забезпечує його суспільну значущість і створює підґрунтя для сталого розвитку в українському та європейському просторі вищої освіти.

#### **5.4. Система заінтересованих сторін (stakeholders)**

Однією з характерних особливостей інституційної моделі Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є надзвичайно широке коло заінтересованих сторін. Реалізація місії Університету, забезпечення якості освіти та стратегічний розвиток можливі лише за умови постійної взаємодії із внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами. Саме тому управління відносинами із заінтересованими сторонами є не допоміжною функцією, а одним із ключових елементів системи інституційного врядування.

До основних **внутрішніх заінтересованих сторін** належать:

- здобувачі вищої освіти;
- науково-педагогічні працівники;
- адміністративний та допоміжний персонал;
- керівництво Університету;
- кафедри та наукові підрозділи;
- гаранті освітніх програм.

Коло **зовнішніх заінтересованих сторін** є значно ширшим і охоплює:

- засновника (засновників) та органи управління Університетом;
- органи державної влади України;
- партнерські університети й організації, зокрема заклади вищої освіти Угорщини та інших європейських держав;
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та Угорський акредитаційний комітет (МАВ);
- роботодавців;
- бази практичної підготовки;
- заклади загальної середньої освіти;
- професійні асоціації, громадські та благодійні організації;
- спільноту випускників (Alumni);
- угорськомовну громаду Закарпаття як важливого суспільного партнера Університету.

Така багаторівнева система заінтересованих сторін визначає специфіку інституційного управління та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Університет повинен забезпечувати реальну участь різних груп стейкхолдерів у розробленні, моніторингу та перегляді освітніх програм, прийнятті стратегічних рішень,

оцінюванні результатів діяльності й удосконаленні освітнього процесу. Одночасно необхідно гарантувати прозорість процедур, відкритість комунікації та ефективні механізми зворотного зв'язку.

Такий підхід повністю відповідає принципам ESG 2015 та критеріям НАЗЯВО, які розглядають участь здобувачів освіти, роботодавців, випускників та інших заінтересованих сторін як одну з основних передумов формування культури забезпечення якості. Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II система взаємодії зі стейкхолдерами є не лише інструментом забезпечення якості, а й важливим чинником інституційної стійкості, суспільної довіри та довгострокового стратегічного розвитку.

### **5.5. Розвиток системи інституційного врядування**

Станом на завершення 2025/2026 навчального року система управління Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II набула виразно стратегічного характеру. Якщо раніше основна увага приділялася забезпеченню поточного функціонування, то сьогодні управлінська діяльність дедалі більше ґрунтується на довгостроковому плануванні, визначенні стратегічних пріоритетів, оцінюванні результативності та безперервному вдосконаленні діяльності Університету.

Важливим свідченням цієї трансформації стало формування взаємопов'язаної системи стратегічних документів. Стратегія розвитку Університету, керівництво з внутрішнього забезпечення якості освіти, стратегія використання штучного інтелекту, система ключових показників ефективності (KPI), щорічні плани діяльності та інші внутрішні документи поступово сформували єдину систему стратегічного управління, у межах якої окремі документи взаємно доповнюють один одного та підтримують реалізацію спільних інституційних цілей.

Водночас подальшого розвитку потребує інтеграція окремих елементів цієї системи. Доцільним є ще тісніше узгодження стратегічного планування, системи забезпечення якості освіти, оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів, управління ризиками та механізмів моніторингу виконання стратегічних цілей. Такий підхід сприятиме формуванню цілісної моделі інституційного врядування, заснованої на принципах прозорості, відповідальності та постійного вдосконалення.

Особливої ваги набуває розвиток управління на основі даних і доказів (data-informed та evidence-based management). Використання аналітичної інформації, кількісних показників, результатів внутрішнього моніторингу, акредитаційних висновків, опитувань здобувачів освіти, працівників, роботодавців і випускників створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ефективність функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

У перспективі одним із ключових напрямів розвитку має стати подальша цифровізація процесів управління. Розвиток інформаційно-аналітичних систем, автоматизація збору та аналізу інституційних даних, інтеграція цифрових інструментів у процеси стратегічного планування, а також відповідальне використання технологій штучного інтелекту створюють нові можливості для підвищення ефективності управління та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, розвиток системи інституційного врядування є не окремим напрямом діяльності, а інтегруючою основою функціонування Університету. Саме ефективне стратегічне управління забезпечує узгодженість освітньої, наукової, міжнародної та суспільної діяльності, зміцнює інституційну спроможність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II та створює передумови для його подальшого

сталого розвитку відповідно до вимог українського законодавства, критеріїв НАЗЯВО та принципів ESG 2015.

## **6. Інтегрована модель функціонування регіонального університету національної меншини (спільноти)**

Аналіз стратегічного розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II свідчить, що його діяльність не може бути повністю пояснена традиційними моделями функціонування закладів вищої освіти. У сучасній літературі з проблем розвитку університетів основні функції закладів вищої освіти, як правило, розглядаються через призму освітньої діяльності, наукових досліджень і так званої третьої місії (third mission). Такі концепції сформувалися переважно на основі досвіду державних або великих дослідницьких університетів, інституційне середовище, система фінансування та суспільна роль яких істотно відрізняються від умов функціонування університетів, що працюють у багатомовному та багатокультурному регіональному середовищі.

Досвід Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II показує, що поряд із виконанням класичних академічних функцій він реалізує низку додаткових завдань, пов'язаних із розвитком людського капіталу, забезпеченням безперервності освіти, підтримкою культурного різноманіття, зміцненням регіональної спроможності та відтворенням професійного потенціалу угорськомовної спільноти Закарпаття. Саме поєднання цих взаємопов'язаних функцій формує своєрідну інституційну модель, яка не заперечує класичних університетських підходів, а доповнює їх з урахуванням особливостей діяльності регіонального університету національної спільноти.

У цьому розділі пропонується аналітична модель такого університету. Її метою є не створення нової нормативної класифікації закладів вищої освіти, а узагальнення досвіду Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II та визначення тих функціональних характеристик, які можуть бути притаманними регіональним університетам, що одночасно інтегровані в національну систему вищої освіти та виконують особливу суспільну місію щодо розвитку мовної, культурної й освітньої спадщини національних спільнот.

### **6.1. Європейський досвід функціонування університетів національних меншин (спільнот)**

Функціонування університетів, діяльність яких пов'язана із забезпеченням вищої освіти мовами національних меншин (спільнот), розвитком їхнього наукового потенціалу та підтримкою мовної й культурної спадщини, є усталеним явищем у Європейському просторі вищої освіти. Незважаючи на істотні відмінності у правовому статусі, системах фінансування, історії створення та масштабах діяльності, такі університети виконують спільну суспільну функцію: поряд із реалізацією класичних університетських місій вони сприяють відтворенню людського капіталу, розвитку мовної та культурної різноманітності й зміцненню соціальної стійкості відповідних регіонів.

Європейська практика демонструє різноманітність інституційних моделей. До них належать державні та приватні університети, одно- і багатомовні заклади вищої освіти, університети загального профілю та спеціалізовані інституції. Спільною рисою цих моделей є те, що вони інтегровані до національних систем вищої освіти своїх держав, функціонують відповідно до національного законодавства та стандартів забезпечення якості, водночас свідомо підтримуючи розвиток мов і культур відповідних національних спільнот.

Країна	Назва ЗВО офіційною мовою держави	Назва англійською	Назва ЗВО мовою меншини	Назва українською	Форма власності та фінансування	Основна мова викладання
Словаччина	Univerzita J. Selyeho	J. Selye University	Selye János Egyetem	Університет імені Яноша Сельє	Державний. Повністю фінансується державою.	Угорська
Румунія	Universitatea Sapientia	Sapientia Hungarian University of Transylvania	Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem	Угорський університет Трансільванії «Сапієнтія»	Приватний. Отримує фінансової підтримки від держави, але головним спонсором є угорська держава.	Угорська
Фінляндія	Åbo Akademi	Åbo Akademi University	Åbo Akademi	Університет «Академія Або»	Державний. Фінансується державою.	Шведська
Іспанія	Universidad del País Vasco	University of the Basque Country	Euskal Herriko Unibertsitatea	Університет Країни Басків	Державний. Фінансується державою та автономною спільнотою Країни Басків.	Баскська та іспанська
Італія	Libera Università di Bolzano	Free University of Bozen-Bolzano	Freie Universität Bozen / Università Liedia de Bulsan	Вільний університет Боцена-Больцано	Недержавний (вільний університет). Майже на 100% фінансується автономною провінцією Південний Тіроль.	Німецька, італійська та англійська
Іспанія	Universidad Abierta de Cataluña	Open University of Catalonia	Universitat Oberta de Catalunya	Відкритий університет Каталонії	Приватно заснований, але є суспільно-корисним. Значною мірою софінансується урядом Каталонії.	Каталонська (а також іспанська та англійська)
Нідерланди	Rijksuniversiteit Groningen	University of Groningen - Campus Fryslân	Rijksuniversiteit Grins	Гронінгенський університет — Кампус Фрисландія	Державний. Спільно фінансується державою та провінцією Фрисландія.	Фризська (мовні/культурні курси), нідерландська та англійська
Данія	Syddansk Universitet	University of Southern Denmark	Süddänische Universität	Університет Південної Данії	Державний. Фінансується державою у тісній транскордонній співпраці.	Данська та німецька, а також англійська

Попри відмінності між цими університетами, їх об'єднує спільне розуміння власної місії. Вони не розглядають підтримку мовної чи культурної спадщини як альтернативу академічній діяльності. Навпаки, освіта, наука, міжнародне співробітництво, регіональний розвиток і підтримка мовного різноманіття формують єдину інтегровану систему інституційної діяльності, у якій академічна досконалість і суспільна відповідальність взаємно підсилюють одна одну.

Саме цей європейський досвід дає підстави розглядати діяльність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II не як винятковий або ізольований випадок, а як одну з можливих моделей розвитку сучасного регіонального університету, що функціонує в середовищі національної меншини (спільноти). Запропонована нижче

аналітична модель спирається на цей ширший європейський контекст і водночас узагальнює практичний досвід Університету.

## **6.2. Регіональний університет національної меншини (спільноти) як аналітична модель**

Запропонована модель регіонального університету національної спільноти ґрунтується на узагальненні практичного досвіду Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II та сучасних підходів до аналізу місії університетів. Вона не претендує на запровадження нового нормативного типу закладу вищої освіти, а пропонує концептуальну рамку для опису університетів, діяльність яких поєднує класичні академічні функції із виконанням специфічних суспільних завдань у регіонах компактного проживання національних спільнот.

Такий університет одночасно є складовою національної системи вищої освіти та невід'ємною частиною інституційної інфраструктури відповідної національної спільноти. Його місія має подвійний характер. З одного боку, він повинен відповідати всім сучасним академічним вимогам щодо якості освіти, наукових досліджень, інноваційної діяльності, міжнародного співробітництва, внутрішнього забезпечення якості освіти та інституційного врядування. З іншого боку, він виконує функції, що виходять за межі традиційної університетської діяльності та пов'язані із забезпеченням довгострокового розвитку людського потенціалу, освіти, культури й інтелектуального життя відповідної національної спільноти.

Особливість цієї моделі полягає в тому, що зазначені функції не існують паралельно, а утворюють єдину інтегровану систему. Освітня діяльність підтримує розвиток наукових досліджень, наукові результати підвищують якість освітнього процесу, міжнародне співробітництво зміцнює інституційну спроможність, а взаємодія із суспільством забезпечує практичне застосування знань і підсилює регіональний розвиток. Одночасно університет сприяє відтворенню професійного, культурного та інтелектуального потенціалу національної спільноти, що є його додатковою суспільною функцією.

На відміну від класичних моделей університету, запропонований підхід розглядає діяльність такого закладу не лише крізь призму академічних результатів, а й через його внесок у розвиток регіону, забезпечення соціальної згуртованості, формування людського капіталу та підтримку мовного й культурного різноманіття. Саме поєднання цих взаємопов'язаних функцій формує специфіку регіонального університету національної спільноти як особливої моделі інституційного розвитку.

## **6.3. Функціональні виміри моделі**

Запропонована аналітична модель виходить із того, що діяльність регіонального університету національної спільноти не може бути адекватно описана лише через традиційні функції освіти, науки та третьої місії. Практика Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II засвідчує, що його інституційна спроможність формується завдяки взаємодії кількох функціональних вимірів, які доповнюють один одного та утворюють цілісну систему.

Першим виміром є **освітній**, який охоплює підготовку конкурентоспроможних фахівців, оновлення освітніх програм, розвиток студентоцентрованого навчання та формування сучасного освітнього середовища. Водночас освітня діяльність розглядається значно ширше, ніж навчальний процес, оскільки вона інтегрована з потребами регіонального розвитку, ринку праці та системи безперервної освіти.

Другий вимір – **науковий**. Його зміст полягає не лише у створенні нових знань, а й у забезпеченні наукового підґрунтя освітнього процесу, розвитку міжнародного академічного співробітництва, підвищенні дослідницької культури та формуванні інституційної репутації. Для регіонального університету національної спільноти наукова діяльність одночасно виконує ще одну функцію — вона сприяє дослідженню й осмисленню соціальних, мовних, культурних та історичних процесів, що мають визначальне значення для розвитку регіону.

Третій вимір становить **суспільна місія**. Йдеться не лише про реалізацію третьої місії університету у її класичному розумінні, а про активну участь у розвитку місцевих громад, поширенні знань, культурній діяльності, професійній підтримці освітньої сфери, експертному супроводі суспільних процесів і зміцненні соціальної згуртованості. Таким чином, університет виступає одним із центрів суспільного розвитку регіону.

Четвертим виміром є **міжнародна інтеграція**. Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II вона має не допоміжний, а стратегічний характер. Міжнародне співробітництво забезпечує академічну мобільність, розвиток спільних досліджень, впровадження європейських стандартів забезпечення якості, залучення до міжнародних мереж та обмін кращими практиками. Саме цей вимір значною мірою підтримує інноваційний розвиток Університету.

П'ятий вимір – **інституційний розвиток і врядування**. Його змістом є забезпечення стратегічного управління, ефективного використання ресурсів, розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти, управління ризиками, цифрової трансформації та формування культури якості. Саме цей вимір інтегрує всі інші складові моделі та забезпечує їх узгоджене функціонування.

Особливістю запропонованої моделі є те, що жоден із цих вимірів не існує ізольовано. Їхня взаємодія створює синергетичний ефект, який визначає інституційну стійкість, конкурентоспроможність і здатність університету ефективно реагувати на демографічні, економічні, політичні та суспільні виклики. Саме ця інтегрованість, а не окремі елементи самі по собі, становить головну характеристику моделі регіонального університету національної спільноти.

#### **6.4. Поняття структурної моделі вищої освіти національної меншини (спільноти)**

Під час аналізу діяльності університетів, що функціонують у середовищі національних спільнот, доцільно розрізняти **демографічний** та **структурний** виміри їхнього становища. Демографічний вимір характеризує чисельне співвідношення відповідної спільноти із загальною чисельністю населення держави. Натомість структурний вимір відображає інституційні можливості цієї спільноти щодо забезпечення власної системи освіти, підготовки фахівців, відтворення людського капіталу та розвитку наукового й культурного потенціалу.

Таким чином, **структурна модель вищої освіти національної спільноти** не визначається кількістю представників тієї чи іншої спільноти, а рівнем розвитку освітньої інфраструктури, її функціональною повнотою та здатністю забезпечувати безперервну підготовку висококваліфікованих фахівців. Саме наявність або відсутність таких інституційних можливостей значною мірою визначає довгострокову життєздатність відповідної освітньої системи.

У цьому контексті Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II є прикладом закладу, який функціонує в умовах структурної моделі вищої освіти національної спільноти. Його діяльність спрямована не лише на підготовку окремих випускників, а й на підтримання цілісної системи професійного відтворення педагогів,

науковців, фахівців різних галузей, культурних діячів і лідерів громадського життя. Саме тому результати діяльності Університету мають оцінюватися не лише за традиційними академічними показниками, а й через його внесок у розвиток людського потенціалу регіону та забезпечення інституційної сталості угорськомовної освіти в Україні.

Запропоноване поняття має **аналітичний**, а не нормативний характер. Воно не створює нової категорії закладів вищої освіти і не змінює чинної класифікації, визначеної законодавством України. Його призначення полягає у формуванні концептуальної рамки, яка дає змогу комплексніше аналізувати діяльність університетів, що одночасно виконують академічні, регіональні та суспільні функції в середовищі національних спільнот.

Застосування такого підходу розширює можливості стратегічного аналізу, оскільки дозволяє оцінювати не лише кількісні показники діяльності закладу, а й його довгостроковий вплив на розвиток освіти, науки, культури та людського капіталу відповідного регіону. Саме в цьому полягає головна евристична цінність запропонованої моделі.

Масштаби діяльності та вагоме місце Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II в системі вищої освіти наочно засвідчує його освітній портфель. Університет здійснює підготовку фахівців у межах 7 галузей знань, 13 спеціальностей та 34 освітніх програм, з яких 24 реалізуються на першому (бакалаврському), а 10 – на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

## **6.5. Стратегічні висновки**

Запропонована аналітична модель дає змогу комплексніше інтерпретувати діяльність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II та визначити його місце в системі вищої освіти України. Вона показує, що стратегічний розвиток Університету не може оцінюватися виключно за традиційними показниками освітньої чи наукової діяльності. Не менш важливими є його внесок у розвиток людського капіталу, зміцнення регіональної спроможності, підтримку мовного й культурного розмаїття, а також забезпечення безперервності функціонування інституцій угорськомовної освіти Закарпаття.

Запропонована модель не суперечить сучасним концепціям розвитку університетів, а доповнює їх, акцентуючи увагу на тих функціях, які набувають особливого значення в умовах діяльності регіонального університету національної спільноти. Вона може бути використана як концептуальна основа для стратегічного планування, розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти, самооцінювання інституційної діяльності та оцінювання довгострокової ефективності управлінських рішень.

Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II ця модель має не лише теоретичне, а й практичне значення. Вона допомагає систематизувати результати інституційного розвитку, визначити стратегічні пріоритети на наступний етап діяльності та забезпечити узгодженість між місією Університету, його довгостроковими цілями та практикою інституційного врядування.

Разом із тим будь-яка інституційна модель може бути ефективною лише за умови її постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому наступним етапом стратегічного аналізу є оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та інших зовнішніх чинників, що впливають на розвиток Університету. Цьому присвячено наступний розділ, у якому застосовано методологію PESTLE-аналізу.

## **7. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища: PESTLE-аналіз**

Після аналізу внутрішнього розвитку Університету, оцінювання його інституційної спроможності та визначення особливостей функціональної моделі наступним етапом стратегічного аналізу є дослідження зовнішнього середовища. Саме зовнішні чинники значною мірою визначають можливості подальшого розвитку Університету, формують стратегічні ризики та впливають на ефективність реалізації його місії.

Для системного оцінювання цих чинників у звіті використано методологію **PESTLE-аналізу**, яка є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного менеджменту. Вона дає змогу комплексно проаналізувати вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), правових (Legal) та екологічних (Environmental) чинників на розвиток організації.

Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II застосування PESTLE-аналізу має особливе значення. Університет функціонує в умовах одночасного впливу кількох масштабних трансформаційних процесів: повномасштабної війни, реформування системи вищої освіти України, несприятливих демографічних тенденцій, швидкої цифрової трансформації освіти та науки, а також змін міжнародного академічного середовища. У сукупності ці чинники формують складне та динамічне середовище, яке потребує постійного стратегічного моніторингу.

Водночас окремі чинники зовнішнього середовища не існують ізольовано. Політичні рішення впливають на нормативно-правове регулювання, економічні процеси визначають фінансові можливості розвитку, демографічні зміни безпосередньо впливають на контингент здобувачів освіти, а технологічний прогрес трансформує організацію освітнього процесу та наукової діяльності. Саме тому аналіз здійснюється не як перелік незалежних факторів, а як дослідження взаємопов'язаних процесів, що визначають стратегічне середовище функціонування Університету.

Метою PESTLE-аналізу є не лише опис сучасної ситуації, а й виявлення тих тенденцій, які в найближчі роки можуть створювати нові можливості або, навпаки, посилювати стратегічні ризики для інституційного розвитку. Результати цього аналізу стануть підґрунтям для подальшого SWOT-аналізу, визначення стратегічних пріоритетів та формування рекомендацій щодо розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II.

### **7.1. PESTLE-аналіз: загальна характеристика**

PESTLE-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування, який дає змогу комплексно оцінити зовнішні чинники макросередовища, що впливають на діяльність організації. Назва методу утворена від початкових літер шести груп чинників: Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні), Technological (технологічні), Legal (правові) та Environmental (екологічні й інфраструктурні).

Для закладу вищої освіти застосування PESTLE-аналізу дає можливість своєчасно виявляти зовнішні тенденції, які визначають умови його функціонування, оцінювати потенційні ризики та можливості, а також адаптувати освітню, наукову й інституційну стратегію до змін зовнішнього середовища. До таких чинників належать, зокрема, демографічні процеси, трансформація державної політики у сфері освіти, розвиток цифрових технологій, зміни законодавства, економічна ситуація та екологічні виклики.

## Основні складові PESTLE-аналізу в контексті діяльності університету

Літера	Складова	Приклади впливу на діяльність університету
<b>P</b>	Political (Політичні чинники)	Державна політика у сфері освіти і науки, система державного замовлення та фінансування, міжнародне співробітництво, зовнішньополітична ситуація, візова політика щодо академічної мобільності.
<b>E</b>	Economic (Економічні чинники)	Фінансова спроможність населення оплачувати навчання, інфляція, рівень державного фінансування освіти, ринок праці та попит на випускників, економічна стабільність регіону.
<b>S</b>	Social (Соціальні чинники)	Демографічні тенденції, міграційні процеси, мотивація молоді до здобуття вищої освіти, очікування здобувачів освіти щодо гнучких форм навчання, суспільне ставлення до університетської освіти.
<b>T</b>	Technological (Технологічні чинники)	Використання штучного інтелекту в освіті, розвиток дистанційного й змішаного навчання, цифровізація управління, модернізація наукової та інформаційної інфраструктури.
<b>L</b>	Legal (Правові чинники)	Законодавство України у сфері вищої освіти, ліцензійні умови, акредитаційні вимоги НАЗЯВО, норми академічної доброчесності, захист персональних даних та інші нормативно-правові вимоги.
<b>E</b>	Environmental (Екологічні та інфраструктурні чинники)	Енергетична безпека, стан університетської інфраструктури, доступність і безбар'єрність освітнього середовища, умови безпеки, екологічна сталість та готовність до кризових ситуацій.

### 7.2. Політичні чинники (Political)

Політичне середовище є одним із визначальних чинників, що впливають на функціонування Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. У сучасних умовах розвиток закладу вищої освіти значною мірою залежить від державної політики у сфері освіти і науки, загальної політичної стабільності, міжнародних відносин та геополітичних процесів.

Найважливішим чинником, який визначає діяльність Університету, залишається повномасштабна війна Російської Федерації проти України. Воєнний стан впливає практично на всі сфери діяльності закладу: організацію освітнього процесу, академічну мобільність, міжнародне співробітництво, кадрову політику, фінансове планування, безпекові заходи та довгострокове стратегічне прогнозування. Попри ці виклики Університет забезпечив безперервність освітнього процесу, зберіг інституційну стабільність і продовжив реалізацію своїх стратегічних цілей.

Водночас триває системне реформування системи вищої освіти України. Університет працює в умовах постійного оновлення законодавства, розвитку системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти, удосконалення процедур акредитації освітніх програм, цифровізації державного управління та гармонізації української системи вищої освіти з принципами Європейського простору вищої освіти. Ці процеси створюють додаткові вимоги до інституційної спроможності, але одночасно відкривають нові можливості для модернізації діяльності.

Важливим політичним чинником залишається європейська інтеграція України. Подальше зближення з європейським освітнім простором сприяє поширенню сучасних підходів до управління університетами, розвитку культури якості, міжнародної академічної мобільності, реалізації спільних освітніх і наукових проєктів та участі у міжнародних програмах підтримки. Для Університету це означає розширення можливостей міжнародного партнерства, інтернаціоналізації освітньої та наукової діяльності й упровадження європейських стандартів інституційного розвитку.

Окреме значення мають державна політика щодо національних спільнот та нормативно-правове регулювання мовної політики. Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України та чинного законодавства України, забезпечуючи реалізацію права на здобуття вищої освіти й водночас виконуючи свою місію щодо розвитку угорськомовної освіти, науки та культури в Закарпатті. Зміни державної політики у цих сферах безпосередньо впливають на стратегічне планування діяльності Університету та потребують постійного моніторингу.

Важливим чинником розвитку залишаються також міжнародні відносини України з державами-партнерами, насамперед із державами Європейського Союзу. Для Університету вони мають практичне значення з огляду на реалізацію міжнародних освітніх і наукових проєктів, участь у програмах академічної мобільності, залучення міжнародної експертної підтримки та розвиток транскордонного співробітництва.

Загалом політичне середовище характеризується високою динамічністю. Воно одночасно створює суттєві ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, законодавчими змінами та зовнішньополітичними чинниками, і відкриває нові можливості, пов'язані з європейською інтеграцією, міжнародною співпрацею та модернізацією української системи вищої освіти. Саме тому постійний моніторинг політичного середовища є необхідною передумовою ефективного стратегічного управління Університетом.

### **7.3. Економічні чинники (Economic)**

Економічне середовище безпосередньо впливає на фінансову стабільність, інституційну спроможність та довгострокові перспективи розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Як недержавний заклад вищої освіти, Університет особливо чутливий до макроекономічних процесів, змін фінансового становища населення, трансформації ринку праці та доступності зовнішніх джерел фінансування.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на економіку України. Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоносіїв і комунальних послуг, а також загальна економічна невизначеність створюють додаткові виклики для фінансового планування діяльності Університету. У таких умовах особливого значення набувають ефективне управління ресурсами, довгострокове бюджетне планування та забезпечення фінансової стійкості.

Для недержавного університету важливим чинником є також платоспроможність потенційних здобувачів освіти та їхніх родин. Демографічне скорочення кількості випускників закладів загальної середньої освіти, міграційні процеси та економічні труднощі можуть впливати на контингент студентів і структуру попиту на окремі освітні програми. Це потребує постійного вдосконалення освітньої пропозиції, розвитку нових програм підготовки та підвищення конкурентоспроможності Університету.

Водночас сучасне економічне середовище відкриває нові можливості для розвитку. Розширення міжнародних грантових програм, участь у транскордонних проєктах, співпраця з міжнародними фондами та партнерами, а також диверсифікація джерел фінансування сприяють зміцненню фінансової спроможності Університету та реалізації його стратегічних цілей.

Окремого значення набуває взаємозв'язок між системою вищої освіти та ринком праці. Зміна структури економіки, поява нових професій, цифровізація виробництва та сфери послуг, а також зростання попиту на міждисциплінарні компетентності вимагають постійного оновлення змісту освіти. Для Університету це означає необхідність гнучкого

реагування на потреби роботодавців, розвитку практикоорієнтованої підготовки та посилення співпраці із зовнішніми партнерами.

Загалом економічні чинники створюють як суттєві виклики, так і нові можливості для розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Забезпечення фінансової стійкості, диверсифікація ресурсів, адаптація освітньої діяльності до змін ринку праці та ефективне використання міжнародних можливостей залишатимуться одним із ключових стратегічних пріоритетів Університету в найближчі роки.

#### **7.4. Соціальні чинники (Social)**

Соціальне середовище є одним із найважливіших чинників, що визначають довгострокові перспективи розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Демографічні процеси, міграція населення, зміни структури ринку праці, трансформація освітніх очікувань молоді та суспільні наслідки війни безпосередньо впливають на формування контингенту здобувачів освіти, кадровий потенціал Університету та його стратегічні можливості.

Найсерйознішим викликом залишається демографічний спад. Скорочення кількості випускників закладів загальної середньої освіти, зниження народжуваності та тривалі міграційні процеси призводять до поступового звуження потенційної бази вступників. Для регіонального університету ці тенденції мають особливо відчутний характер, оскільки вони одночасно впливають як на кількість потенційних студентів, так і на перспективи розвитку регіону загалом.

Повномасштабна війна істотно посилила соціальні виклики. Вимушене переміщення населення, зовнішня міграція, психологічні наслідки воєнних дій, зміна життєвих пріоритетів молоді та загальна невизначеність формують нові умови функціонування системи вищої освіти. Університет має враховувати ці обставини під час організації освітнього процесу, розвитку студентських сервісів, підтримки психічного благополуччя здобувачів освіти й працівників та формування безпечного академічного середовища.

Водночас змінюються й очікування здобувачів освіти щодо змісту та організації навчання. Зростає попит на гнучкі освітні траєкторії, індивідуалізацію навчання, розвиток цифрових компетентностей, міжнародну мобільність, практичну спрямованість освітніх програм та можливості швидкої професійної адаптації. Ці тенденції потребують постійного оновлення освітніх програм і вдосконалення студентоцентризованих підходів до навчання.

Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II важливим соціальним чинником залишається також функціонування в багатомовному та багатокультурному середовищі Закарпаття. Це створює додаткові можливості для міжкультурної взаємодії, розвитку мовних компетентностей, формування атмосфери взаємної поваги та підготовки випускників, здатних ефективно працювати в полікультурному суспільстві.

Соціальні зміни одночасно формують і нові очікування роботодавців щодо компетентностей випускників. Поряд із фаховою підготовкою дедалі більшого значення набувають комунікаційні навички, здатність працювати в команді, критичне мислення, цифрова грамотність, адаптивність та готовність до навчання впродовж життя. Університет послідовно враховує ці тенденції під час модернізації змісту освіти та розвитку компетентнісного підходу.

Загалом соціальні чинники визначають не лише кількісні параметри розвитку Університету, а й якісні зміни його освітньої діяльності. Демографічні процеси, суспільні трансформації та зміна очікувань здобувачів освіти потребують постійного оновлення інституційної стратегії, розвитку студентоцентрованого освітнього середовища та зміцнення соціальної відповідальності Університету як одного з провідних центрів розвитку освіти, науки й культури Закарпаття.

### **7.5. Технологічні чинники (Technological)**

Технологічний розвиток є одним із найдинамічніших чинників, що визначають сучасне середовище функціонування закладів вищої освіти. Цифрова трансформація, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення штучного інтелекту та нових цифрових сервісів докорінно змінюють освітній процес, наукові дослідження, систему управління та академічну комунікацію.

Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II цифрова трансформація є одним із пріоритетних напрямів інституційного розвитку. Університет послідовно впроваджує цифрові рішення в освітній процес, удосконалює електронне інформаційне середовище, розширює використання сучасних цифрових платформ та автоматизує окремі управлінські процеси. Ці зміни сприяють підвищенню ефективності управління, прозорості процедур і якості освітніх послуг.

Особливого значення набуває швидкий розвиток технологій штучного інтелекту. Вони створюють нові можливості для персоналізації навчання, підтримки освітнього процесу, аналізу даних, розвитку наукових досліджень та вдосконалення інституційного управління. Водночас їх використання потребує чітких етичних принципів, дотримання норм академічної доброчесності, захисту персональних даних і розвитку цифрової грамотності всіх учасників освітнього процесу. Саме тому Університет розглядає впровадження технологій штучного інтелекту як складову своєї довгострокової стратегії цифрового розвитку.

Технологічні зміни впливають також на зміст освіти. Сучасний ринок праці дедалі більше потребує випускників із розвиненими цифровими компетентностями, навичками роботи з даними, інформаційною культурою та здатністю ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності. Це зумовлює необхідність постійного оновлення освітніх програм і впровадження сучасних методів навчання.

Водночас цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку наукової діяльності. Використання міжнародних електронних баз даних, цифрових бібліотек, відкритої науки, сучасних засобів наукової комунікації та інструментів аналізу наукової інформації сприяє підвищенню якості досліджень, розширенню міжнародного співробітництва та зміцненню академічної репутації Університету.

Разом із тим технологічний розвиток ставить перед Університетом і нові стратегічні завдання. Подальшого вдосконалення потребують цифрова інфраструктура, кібербезпека, інтеграція інформаційних систем, розвиток цифрових компетентностей працівників і здобувачів освіти, а також створення сучасних цифрових освітніх ресурсів. Особливо актуальним є розроблення якісних електронних навчальних матеріалів та програм дистанційного навчання, що дозволить розширити доступ до освітніх послуг і підвищити конкурентоспроможність Університету.

Загалом технологічні чинники є не лише джерелом інновацій, а й одним із ключових факторів довгострокового розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Їх ефективне використання сприятиме підвищенню якості

освіти, розвитку науки, удосконаленню інституційного врядування та зміцненню позицій Університету в українському й європейському просторі вищої освіти.

В умовах повномасштабної війни розвиток технологічної інфраструктури вже не є виключно питанням інновацій, а став однією з базових передумов безпечного та безперервного функціонування Університету. Забезпечення сталості освітнього процесу й наукової діяльності потребує послідовного розвитку захищеної цифрової інфраструктури, гарантування стабільного енергозабезпечення, створення резервних джерел живлення, а також облаштування й утримання захисних укриттів відповідно до вимог цивільного захисту. У перспективі подальше зміцнення інституційної стійкості, зокрема розвиток цифрової безпеки, енергетичної безпеки та спроможності Університету функціонувати в умовах кризових ситуацій, залишатиметься одним із ключових стратегічних пріоритетів його розвитку.

## **7.6. Правові чинники (Legal)**

Правове середовище є одним із ключових чинників, що визначають функціонування та стратегічний розвиток Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Діяльність Університету здійснюється відповідно до Конституції України, законодавства України у сфері освіти і науки, інших нормативно-правових актів, а також внутрішніх нормативних документів Університету.

Протягом останніх років нормативно-правова база функціонування закладів вищої освіти зазнала суттєвих змін. Удосконалюються вимоги щодо ліцензування та акредитації освітніх програм, посилюється роль внутрішніх систем забезпечення якості освіти, розширюються механізми інституційної автономії, впроваджуються сучасні принципи академічного врядування та забезпечення академічної доброчесності. Для Університету це означає необхідність постійного моніторингу законодавчих змін і своєчасного вдосконалення власної нормативної бази. Показовим прикладом нормативно-правового середовища у сфері вищої освіти є те, що Закон України «Про вищу освіту», ухвалений у 2014 році, станом на червень 2026 року зазнав уже 69 змін, а окремі його положення двічі ставали предметом офіційного тлумачення Конституційним Судом України.

Особливе значення мають процеси гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами у сфері вищої освіти. Подальше впровадження принципів Європейського простору вищої освіти, рекомендацій ESG 2015 та розвиток системи зовнішнього забезпечення якості освіти сприяють модернізації інституційного управління, підвищенню прозорості процедур і зміцненню культури якості.

Важливим правовим чинником є також нормативне регулювання діяльності недержавних закладів вищої освіти. Забезпечення рівних можливостей розвитку, прозорих правил функціонування та передбачуваності правового середовища має принципове значення для довгострокового стратегічного планування й ефективного використання інституційних ресурсів.

Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II особливого значення набуває також правове регулювання використання мов в освіті, забезпечення прав національних спільнот, міжнародного академічного співробітництва та транскордонної взаємодії. Університет здійснює свою діяльність у повній відповідності до чинного законодавства України, поєднуючи виконання державних вимог із реалізацією своєї місії щодо розвитку угорськомовної вищої освіти, науки й культури в Україні.

Не менш важливими є вимоги законодавства щодо захисту персональних даних, цифрової безпеки, відкритості інформації, фінансової прозорості, охорони праці, інклюзивності та безбар'єрності освітнього середовища. У сукупності ці вимоги формують сучасну модель відповідального інституційного врядування та визначають стандарти функціонування університету як суспільно відповідальної освітньої установи.

Загалом правове середовище характеризується високою динамікою та постійним оновленням нормативної бази. Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II це означає необхідність не лише своєчасної адаптації до законодавчих змін, а й активного використання нових правових можливостей для подальшого розвитку, зміцнення системи забезпечення якості освіти та підвищення інституційної спроможності.

### **7.7. Екологічні та інфраструктурні чинники (Environmental)**

Екологічні та інфраструктурні чинники дедалі більше впливають на стабільне функціонування закладів вищої освіти. Поряд із питаннями екологічної відповідальності дедалі більшого значення набувають енергетична безпека, стан матеріально-технічної бази, безпечність освітнього середовища, стійкість інфраструктури та здатність університету забезпечувати безперервність своєї діяльності в умовах кризових ситуацій.

Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II ці питання набули особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Ризики, пов'язані з енергопостачанням, можливими перебоями в роботі критичної інфраструктури та необхідністю забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, потребують постійного вдосконалення системи управління ризиками, розвитку резервних технічних рішень і забезпечення безперервності освітньої та адміністративної діяльності.

Водночас важливим напрямом розвитку залишається модернізація університетської інфраструктури. Поліпшення матеріально-технічної бази, оновлення навчальних аудиторій і лабораторій, розвиток інформаційної інфраструктури, удосконалення студентських просторів, створення доступного та безбар'єрного освітнього середовища є необхідними умовами підвищення якості освіти та конкурентоспроможності Університету.

Зростає також значення принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Раціональне використання енергетичних ресурсів, підвищення енергоефективності будівель, відповідальне використання природних ресурсів, екологічно орієнтоване управління майном і формування екологічної культури академічної спільноти поступово стають складовими сучасної університетської політики.

Особливої уваги потребує забезпечення стійкості інституційної інфраструктури. Це охоплює не лише фізичний стан будівель і споруд, а й готовність інформаційних систем, комунікаційних мереж та організаційних механізмів до роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Інституційна стійкість дедалі більше визначається здатністю університету швидко адаптуватися до зовнішніх викликів без втрати якості освітньої, наукової та адміністративної діяльності.

Загалом екологічні та інфраструктурні чинники поступово перетворюються з допоміжного аспекту управління на один із важливих компонентів стратегічного розвитку Університету. Інвестиції в сучасну інфраструктуру, енергоефективність, безпеку, цифрову та фізичну стійкість створюють необхідні передумови для довгострокового функціонування Закарпатського угорського університету імені

Ференца Ракоці II та підвищують його здатність ефективно реагувати на виклики сучасного середовища.

### **7.8. Узагальнення результатів PESTLE-аналізу**

В умовах повномасштабної війни безпека, безперервність енергозабезпечення та інституційна стійкість перестали бути виключно питаннями матеріально-технічного забезпечення й перетворилися на один із ключових чинників стратегічної конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Університети, які здатні забезпечувати стабільне, безпечне та безперервне функціонування навіть в умовах надзвичайних викликів, отримують суттєві стратегічні переваги в системі вищої освіти України.

Проведений PESTLE-аналіз засвідчує, що Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II функціонує в умовах складного, динамічного та багатовимірного зовнішнього середовища. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники одночасно створюють нові можливості для розвитку й формують стратегічні ризики, які потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування.

Результати аналізу свідчать, що довгострокова конкурентоспроможність Університету залежить не лише від ефективності його внутрішнього управління, а й від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно використовувати нові можливості та мінімізувати потенційні загрози. Саме така адаптивність є однією з основних передумов інституційної стійкості та сталого розвитку.

Водночас окремі чинники зовнішнього середовища не можуть розглядатися ізольовано. Їхній взаємний вплив формує комплексні тенденції, що визначають стратегічні перспективи розвитку Університету. Саме тому наступним етапом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який інтегрує результати оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища й дозволяє визначити ключові стратегічні пріоритети подальшого розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II.

## **8. Аналіз внутрішнього середовища Університету**

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що на діяльність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II істотно впливають численні чинники, на які Університет не має або має лише обмежений вплив. Воєнний стан, демографічний спад, нестабільність нормативно-правового середовища, зростання вартості енергоносіїв і витрат на забезпечення діяльності, а також структурні виклики, пов'язані з функціонуванням вищої освіти мовою національної спільноти, формують зовнішні умови, у яких Університет має будувати довгострокову модель свого сталого розвитку.

Водночас для стратегічного аналізу недостатньо лише оцінити зовнішнє середовище. Не менш важливо визначити, якими внутрішніми ресурсами, організаційними спроможностями, інституційними практиками та потенціалом розвитку володіє Університет. Тому аналіз внутрішнього середовища не обмежується констатацією поточного стану, а має на меті з'ясувати, наскільки ефективно Університет здатний використовувати власні ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

У цьому розділі проаналізовано основні складові внутрішнього функціонування Університету. Аналіз охоплює студентський контингент і освітню діяльність, освітній портфель, кадровий потенціал, наукову результативність, інтернаціоналізацію, систему забезпечення якості освіти, інфраструктуру, цифрове середовище, а також інституційну комунікацію та публічну видимість. Ці складові розглядаються не як ізольовані напрями

діяльності, а як взаємопов'язані стратегічні спроможності, що спільно визначають адаптивність, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість Університету.

Особливу увагу в аналізі приділено оцінюванню того, наскільки внутрішня діяльність Університету відповідає принципам Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015), критеріям програмної акредитації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), підходам до інституційної акредитації Угорського акредитаційного комітету (МАВ), а також вимогам Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності в Україні. Це має особливе значення з огляду на те, що у 2026/2027 навчальному році Університет одночасно готується до проходження інституційної та програмної акредитації, забезпечуючи свою діяльність в умовах триваючої повномасштабної війни та пов'язаних із нею надзвичайних викликів.

### **8.1. Студентський контингент та освітня діяльність**

Одним із найважливіших показників розвитку закладу вищої освіти є динаміка студентського контингенту. Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II цей показник має особливе значення, оскільки університет функціонує в демографічному та суспільному середовищі, яке як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях характеризується скороченням чисельності населення, міграційними процесами, воєнною невизначеністю та звуженням контингенту потенційних вступників.

У цьому контексті особливо показовим є те, що протягом останнього десятиліття чисельність студентів Університету демонструвала стабільне зростання. У період між 2015 і 2025 роками загальна кількість здобувачів вищої освіти майже потроїлася, водночас істотно збільшилася й кількість студентів, зарахованих на перший курс. Така тенденція свідчить про здатність Університету посилювати свою регіональну привабливість навіть у той час, коли система вищої освіти України загалом перебувала під значним впливом воєнних, економічних і демографічних викликів.

Зростання чисельності студентів не можна розглядати виключно як кількісний результат. Цей процес також свідчить про зміцнення суспільної інтегрованості Університету, підвищення актуальності його освітніх програм та посилення його регіональної репутації. Для регіонального університету, що виконує місію закладу вищої освіти національної меншини, збільшення студентського контингенту є не лише ознакою успішної діяльності на ринку освітніх послуг, а й важливим індикатором суспільної довіри. Воно демонструє, що родини, заклади загальної середньої освіти, місцеві громади та майбутні вступники сприймають Університет як реальний і легітимний шлях продовження освіти.

Особливо важливо, що позитивна динаміка спостерігалася не лише за денною формою навчання. Попит на заочну форму також залишався значним, що свідчить про здатність Університету задовольняти освітні потреби не тільки випускників шкіл, які безпосередньо продовжують навчання, а й осіб, які поєднують навчання з професійною діяльністю, змінюють свою кар'єрну траєкторію або прагнуть розширити професійну кваліфікацію. Така гнучкість набуває особливого значення в умовах війни та економічної нестабільності, коли освітні траєкторії стають дедалі менш лінійними, а потреби здобувачів дедалі більше відрізняються від традиційної моделі денної форми навчання.

Поряд із позитивними тенденціями необхідно враховувати й низку структурних ризиків, які в довгостроковій перспективі потребують стратегічної уваги. Формування студентського контингенту Університету й надалі значною мірою ґрунтується на

угорській громаді Закарпаття. Така глибока інтегрованість у життя громади є однією з головних сильних сторін закладу, проте водночас становить і фактор уразливості, оскільки чисельність учнів угорськомовної системи загальної середньої освіти в довгостроковій перспективі має тенденцію до скорочення. Відповідно, звуження демографічної бази потенційних вступників може в середньостроковій перспективі негативно вплинути на стабільність студентського контингенту.

З огляду на це стратегія залучення вступників має поєднувати два взаємопов'язані завдання: збереження традиційної соціальної бази Університету та одночасне розширення кола потенційних здобувачів освіти. Майбутню стабільність неможливо забезпечити виключно за рахунок випускників угорськомовних закладів середньої освіти. Необхідно активніше залучати вступників, для яких угорська мова не є рідною, але які бажають навчатися угорською мовою, посилювати пропозицію у сфері освіти дорослих і післядипломного навчання, цілеспрямовано розвивати заочну форму здобуття освіти, а також поступово підвищувати міжнародну привабливість Університету. Доцільно також розглянути питання отримання необхідних державних дозволів, що надаватимуть право здійснювати підготовку іноземних громадян.

Одним із поки що недостатньо використаних напрямів розширення студентського контингенту може стати системний розвиток цифрової освітньої пропозиції. Хоча пандемія COVID-19 змусила Університет активно застосовувати інструменти дистанційного навчання, дотепер не сформовано окремого портфеля освітніх програм, що базуються на сучасних цифрових навчальних матеріалах і могли б бути доступними ширшому колу здобувачів поряд із традиційними формами навчання. Тому одним із стратегічних завдань наступних років має стати розроблення сучасних онлайн-курсів, електронних навчальних матеріалів, короткострокових програм підвищення кваліфікації та програм мікрокваліфікацій (microcredentials), які сприятимуть не лише підтримці навчання нинішніх студентів, а й відкриють нові можливості для розвитку освіти дорослих, навчання впродовж життя та виходу Університету на міжнародний освітній ринок.

Оцінюючи студентський контингент, недостатньо аналізувати лише кількість зарахованих здобувачів освіти. Не менш важливими є систематичне вивчення успішності навчання, рівня відрахування та академічної неуспішності, результатів екзаменаційних сесій, досягнення програмних результатів навчання, рівня задоволеності студентів, а також професійної траєкторії випускників. Сучасні системи забезпечення якості дедалі більше орієнтуються на те, щоб заклади вищої освіти не лише організовували освітній процес, а й системно вимірювали та аналізували його результативність. У цьому контексті стратегічного значення набуває включення до завдань на 2026/2027 навчальний рік аналізу результатів вступної кампанії, а також підсумків зимової та літньої екзаменаційних сесій на рівні кафедр і освітніх програм.

Оцінювання ефективності освітньої діяльності безпосередньо пов'язане з аналізом програмних результатів навчання. Аналіз академічних досягнень студентів має демонструвати не лише кількість тих, хто успішно склав певний курс або підсумковий контроль. Значно важливішим є визначення того, якою мірою здобувачі освіти досягають очікуваних результатів навчання, визначених як для окремих освітніх компонентів, так і для освітньої програми загалом. Саме такий підхід відповідає логіці стандартів ESG, критеріям Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та підходам Угорського акредитаційного комітету (МАВ), оскільки якість освіти оцінюється не лише за наявністю нормативної документації, а насамперед за фактичними результатами її реалізації.

Аналіз студентського контингенту та освітньої діяльності дає підстави зробити висновок, що однією з найважливіших внутрішніх сильних сторін Університету є стабільне зростання чисельності студентів і посилення його регіональної привабливості. Водночас демографічне скорочення, міграційні процеси, воєнна невизначеність та концентрація основної частини студентського контингенту в межах однієї мовної спільноти зумовлюють необхідність формування більш цілеспрямованої політики залучення вступників, їх утримання та підвищення результативності навчання. Тому кількісне зростання в майбутньому має дедалі більшою мірою доповнюватися якісним аналізом студентських даних, оцінюванням на основі програмних результатів навчання та системним моніторингом професійної траєкторії випускників (alumni).

## **8.2. Освітній портфель та освітні програми**

Освітній портфель Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є одним із ключових елементів стратегічної ідентичності Університету. Освітня пропозиція водночас відображає історичний розвиток закладу, його суспільну місію, регіональну роль, а також нормативно-правові рамки, визначені системою вищої освіти України.

Університет традиційно має потужний профіль у сфері підготовки педагогічних кадрів. Це історично закономірно та суспільно обґрунтовано, адже однією з основних передумов збереження угорськомовної системи освіти Закарпаття є забезпечення безперервної підготовки педагогів, здатних професійно працювати угорською мовою та в угорськомовному освітньому середовищі. Тому освітні програми з дошкільної освіти, початкової освіти та підготовки вчителів слід розглядати не лише як окремі спеціальності, а й як стратегічний інструмент відтворення й розвитку національної спільноти.

Водночас домінування педагогічного профілю має подвійний характер. З одного боку, воно є однією з найважливіших сильних сторін Університету, оскільки забезпечує чіткий інституційний профіль, високу суспільну легітимність і стабільний попит з боку вступників. З іншого боку, така концентрація освітнього портфеля створює й певні ризики, оскільки в довгостроковій перспективі може обмежувати адаптивність Університету. У разі зміни попиту з боку вступників, ситуації на ринку праці у сфері освіти або суспільної привабливості педагогічної професії заклад, орієнтований переважно на підготовку педагогічних кадрів, може стати більш уразливим.

Саме тому кроки щодо розвитку освітніх програм, здійснені протягом останніх років, мають стратегічне значення. Відкриття нових освітніх програм, насамперед у галузях психології, сценічного мистецтва, економіки, туризму, біології, міжнародних відносин і філології, свідчить про поступову диверсифікацію освітнього портфеля Університету. Цей процес не означає відмови від традиційного педагогічного профілю, а є його цілеспрямованим доповненням такими напрямками підготовки, які відповідають потребам регіонального ринку праці, запитам місцевої громади та інтересам вступників.

Важливим напрямом подальшого розвитку освітнього портфеля може стати поступове впровадження дуальної форми здобуття освіти. Уже сьогодні Університет підтримує широку співпрацю із закладами загальної середньої освіти, громадськими організаціями, культурними установами та суб'єктами господарювання. Проте значна частина цих партнерських відносин ще не інтегрована до інституційних механізмів дуальної освіти. Розвиток довгострокового співробітництва з роботодавцями сприятиме підвищенню рівня практичної підготовки студентів, полегшить працевлаштування випускників, а також зміцнить конкурентоспроможність освітніх програм і посилить суспільну інтегрованість Університету.

Оцінюючи освітній портфель Університету, необхідно враховувати раніше розглянуті особливості структурної моделі вищої освіти для національних спільнот. Кількість спеціальностей, за якими в Україні можна здобути вищу освіту угорською мовою, і надалі залишається вкрай обмеженою. У масштабах усієї національної структури спеціальностей лише незначна їх частина доступна угорською мовою або містить угорськомовний освітній компонент. Це становить не лише інституційне обмеження, а й проблему доступу до вищої освіти для національної спільноти, оскільки відсутність угорськомовних або частково угорськомовних освітніх траєкторій за окремими спеціальностями у довгостроковій перспективі може послабити професійне відтворення угорської громади Закарпаття.

За таких умов розвиток освітнього портфеля Університету набуває особливої стратегічної відповідальності. Під час відкриття нових освітніх програм недостатньо орієнтуватися лише на короткостроковий попит вступників або кон'юнктуру ринку освітніх послуг. Необхідно враховувати довгострокові потреби угорської громади у підготовці фахівців, потреби регіональної економіки, реальні вимоги Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, наявний кадровий потенціал науково-педагогічних працівників, а також ризики, пов'язані із забезпеченням акредитаційної відповідності.

Одним із найсуттєвіших обмежень розвитку освітнього портфеля є кадровий потенціал Університету. Відкриття нової освітньої програми може бути сталим лише за умови наявності на відповідному напрямі достатньої кількості науково-педагогічних працівників, які мають відповідний науковий ступінь, професійний досвід, належні мовні компетентності та необхідний рівень наукової публікаційної активності. Особливо гостро ця проблема проявляється у тих галузях знань, які нині практично відсутні в угорськомовній вищій освіті України, зокрема в інженерно-технічній, медичній, правничій та окремих напрямках соціальної сфери. Тому розширення освітнього портфеля є не лише питанням стратегічного бачення, а й завданням розвитку кадрового потенціалу та забезпечення відповідності акредитаційним вимогам.

З погляду якості освітніх програм визначальне значення мають якісне проектування програм, послідовне формулювання програмних результатів навчання, логічна взаємопов'язаність освітніх компонентів, методична різноманітність, прозорість системи оцінювання та документально підтверджене врахування пропозицій стейкхолдерів. Досвід проведення акредитацій Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) переконливо свідчить, що освітні програми повинні не лише формально відповідати встановленим вимогам, а й демонструвати внутрішню логіку, чіткий професійний профіль і зрозумілий зв'язок із потребами ринку праці.

Окремої стратегічної уваги в найближчий період потребує практична підготовка здобувачів освіти. Якість освітніх програм визначається не лише змістом теоретичного навчання, а й рівнем організації, документального забезпечення та професійної релевантності практичної підготовки. Саме тому співпраця з базами практики, базовими установами, роботодавцями та іншими зовнішніми професійними партнерами є не другорядним адміністративним завданням, а одним із фундаментальних складників забезпечення якості освіти. У процесі підготовки до 2026/2027 навчального року доцільно актуалізувати бази практики для всіх відповідних освітніх програм, переглянути чинні договори про співпрацю, узагальнити відгуки партнерських установ та провести комплексне оцінювання результативності практичної підготовки.

Суттєвий вплив на сталість освітнього портфеля мають також акредитаційні цикли. Упродовж найближчих років низка освітніх програм проходитиме акредитацію або повторний акредитаційний розгляд, водночас Університет готується до інституційної

акредитації Угорського акредитаційного комітету (МАВ). Це означає, що розвиток освітніх програм не може здійснюватися кампанійно, лише впродовж кількох місяців, які передують акредитації. Освітні програми повинні функціонувати в умовах безперервного циклу внутрішнього забезпечення якості, що охоплює планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання результатів, а також розроблення й упровадження коригувальних заходів. У цьому контексті подальший розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти та безперервне професійне вдосконалення працівників, які забезпечують її функціонування, є необхідною передумовою сталого розвитку Університету.

Із стратегічної точки зору освітній портфель Університету одночасно є його стабільною основою та одним із головних напрямів подальшого розвитку. Потужний педагогічний профіль забезпечує високу суспільну легітимність, тоді як відкриття нових освітніх програм свідчить про послідовну диверсифікацію освітньої пропозиції. Водночас надмірна концентрація підготовки за окремими напрямками, відсутність певних спеціальностей, кадрові обмеження та необхідність дотримання акредитаційних вимог свідчать про те, що подальший розвиток освітнього портфеля має здійснюватися на стратегічних засадах, із використанням доказової (data-driven) інформації та з урахуванням потенційних ризиків.

У найближчі роки одним із найважливіших стратегічних завдань Університету має стати розгляд освітнього портфеля не лише як сукупності спеціальностей і освітніх програм, а як цілісної системи створення суспільної, регіональної та інституційної цінності. Це означає, що для кожної освітньої програми необхідно чітко визначити її стратегічну функцію: на які суспільні чи потреби ринку праці вона відповідає, яким чином узгоджується з місією Університету, на який кадровий потенціал спирається, якими базами практичної підготовки забезпечується, які має можливості для міжнародного співробітництва та яким чином сприяє довгостроковій стійкості й розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II.

### **8.3. Людські ресурси та академічний потенціал**

Найважливішим ресурсом довгострокового розвитку закладу вищої освіти є не інфраструктура, не фінансове забезпечення і навіть не освітній портфель, а людський капітал. Саме професійна компетентність науково-педагогічних працівників, дослідників і керівників, їхня наукова результативність, педагогічна майстерність та інституційна відданість спільно формують той організаційний потенціал, на якому ґрунтується стратегічний розвиток Університету. Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II це питання має особливе значення, оскільки заклад одночасно функціонує відповідно до вимог українського законодавства у сфері вищої освіти, європейських стандартів забезпечення якості та виконує особливу місію щодо підготовки фахівців для угорської громади Закарпаття.

Упродовж останніх років кадровий потенціал Університету послідовно зміцнювався. Паралельно з розширенням освітнього портфеля зростала кількість науково-педагогічних працівників, які мають наукові ступені, вагомий професійний досвід та відповідають сучасним акредитаційним вимогам щодо наукової діяльності й публікаційної активності. 78 % штатних науково-педагогічних працівників Університету мають науковий ступінь (доктор наук або доктор філософії (PhD)), а 54 % – вчене звання (професора або доцента); за останні десять років частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями та вченими званнями суттєво зросла. Водночас цей процес не можна вважати завершеним. Відкриття нових освітніх програм, вимоги програмної акредитації, а також підготовка до інституційної акредитації Угорським

акредитаційним комітетом (МАВ) потребують подальшого системного розвитку кадрового потенціалу.

Під час стратегічної оцінки людських ресурсів необхідно розрізняти кількісну та якісну кадрову відповідність. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності визначають мінімальні вимоги до кадрового забезпечення, однак довгострокова конкурентоспроможність університету залежить від значно ширшого комплексу чинників. Недостатньо лише формально забезпечити освітню програму необхідною кількістю викладачів. Не менш важливими є їхня наукова активність, професійний авторитет, сучасна методична підготовка, мовні компетентності, а також відповідність наукового профілю змісту освітніх компонентів, які вони забезпечують.

Специфіка діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II зумовлює ще один важливий вимір кадрової політики. Значна частина освітніх програм реалізується угорською мовою, водночас Університет повністю інтегрований у систему вищої освіти України. Тому для значної частини науково-педагогічних працівників необхідним є високий рівень володіння як угорською, так і українською фаховою мовою, а дедалі більшого значення набуває також англійська мова як мова міжнародної наукової комунікації. Таким чином, багатомовна професійна компетентність є не лише мовною перевагою, а й важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує присутність Університету в українському, угорському та міжнародному академічному просторі.

Проведене останнім часом інституційне дослідження мовних компетентностей засвідчило, що мовний потенціал науково-педагогічних працівників є суттєвою внутрішньою перевагою Університету, водночас окресливши окремі напрями подальшого розвитку. У перспективі доцільно розглядати розвиток мовних компетентностей не як сукупність окремих заходів підвищення кваліфікації, а як органічну складову стратегії розвитку людських ресурсів. Підтримання багатомовного освітнього середовища, розширення англійської публікаційної активності та участь у міжнародних освітніх і наукових проєктах потребують системної роботи з удосконалення мовної підготовки працівників.

Важливою складовою стратегічного аналізу кадрового потенціалу є також оцінювання вікової структури науково-педагогічних працівників. Для сучасної вищої освіти характерною є поступова зміна поколінь, що може створювати ризики кадрового дефіциту, особливо у вузьких спеціальностях, де кількість висококваліфікованих фахівців є обмеженою. Для університету, який виконує місію розвитку угорськомовної вищої освіти, це питання набуває ще більшої актуальності, оскільки необхідно одночасно забезпечувати високий науковий рівень і кадрові умови для викладання угорською мовою. Тому стратегічне кадрове планування має передбачати цілеспрямоване залучення молодих викладачів, підтримку їхнього навчання в аспірантурі, стимулювання наукового зростання та формування кадрового резерву для майбутніх керівних посад.

Не менш важливе значення має структура наукових ступенів і вчених звань. Як НАЗЯВО, так і МАВ приділяють особливу увагу тому, щоб реалізацію освітніх програм забезпечували науково-педагогічні працівники з належним науковим авторитетом, активною дослідницькою діяльністю та високою професійною репутацією. Наявність професорів, габілітованих викладачів і досвідчених дослідників є не лише важливою умовою успішного проходження акредитації, а й гарантією передачі академічного досвіду, розвитку наставництва та підтримки молодого покоління науковців. Водночас довгостроковий розвиток Університету потребує системної підтримки молодих

викладачів та їх поступового залучення до освітньої, наукової й управлінської діяльності.

Одним із важливих інструментів розвитку кадрового потенціалу є систематичне залучення запрошених викладачів і дослідників. Участь професорів, науковців і практиків із закладів-партнерів України, Угорщини та інших держав не лише розширює освітні можливості Університету, а й сприяє зміцненню міжнародних академічних зв'язків, модернізації освітніх програм та підвищенню міжнародної видимості закладу. У перспективі систему запрошених викладачів доцільно розглядати не як сукупність окремих ініціатив, а як невід'ємний елемент стратегічної політики розвитку людських ресурсів.

Воєнні умови створюють додаткові ризики для кадрового забезпечення. Мобілізація, міграційні процеси, зміна сімейних обставин і підвищене психологічне навантаження безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу. Водночас ці виклики свідчать про необхідність переосмислення сучасної кадрової політики. Управління людськими ресурсами вже не може обмежуватися розподілом навчального навантаження та комплектуванням штатних посад. Для сучасного університету дедалі більшого значення набувають підтримка добробуту працівників, наставництво, професійний супровід, гнучкі форми організації праці та зміцнення корпоративної згуртованості. За таких умов кадрова політика поступово перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного інституційного розвитку.

Загалом оцінка людських ресурсів Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є позитивною. Університет має сформоване професійне ядро, на якому можуть ґрунтуватися як нинішній освітній портфель, так і заплановані напрями розвитку. Водночас у найближчі роки особливу увагу необхідно приділити забезпеченню кадрового резерву, стимулюванню наукового зростання, розвитку мовних і цифрових компетентностей, а також стратегічному розширенню співпраці із запрошеними викладачами та міжнародними академічними партнерами. Розвиток людських ресурсів є не самоцільною метою, а однією з ключових передумов підвищення якості освіти, зростання наукової результативності, успішного проходження акредитацій та забезпечення довгострокової сталості Університету. У середньостроковій перспективі вирішальне значення матимуть формування сучасної моделі академічної кар'єри, поступове, але реальне підвищення рівня оплати праці, запровадження ефективної системи мотивації, послідовне поліпшення умов праці, а також розвиток можливостей для відпочинку, занять спортом і забезпечення житлом, що сприятиме підвищенню привабливості Університету для молодих і висококваліфікованих фахівців навіть в умовах складної зовнішньої ситуації.

#### **8.4. Наукова результативність і дослідницький потенціал**

Наукова діяльність є одним із ключових чинників розвитку сучасного університету та невід'ємною складовою забезпечення якості вищої освіти. В умовах зростання конкуренції у сфері вищої освіти саме рівень наукової результативності дедалі більше визначає інституційну репутацію закладу, його конкурентоспроможність, спроможність до міжнародного співробітництва та успішного проходження акредитаційних процедур. Для Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II розвиток наукової діяльності є не лише важливою умовою підвищення якості освітнього процесу, а й одним із стратегічних пріоритетів інституційного розвитку.

Оцінюючи наукову діяльність Університету, необхідно враховувати специфіку його функціонування. Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II є недержавним закладом вищої освіти, який здійснює освітню та наукову діяльність в

умовах воєнного стану, демографічного скорочення та жорсткої конкуренції у сфері вищої освіти. Водночас останніми роками Університет демонструє послідовне зміцнення власного наукового потенціалу, розширення міжнародної академічної співпраці та зростання наукової видимості, що створює належні передумови для його подальшого розвитку.

Важливо також враховувати, що оцінювання наукової результативності не може обмежуватися лише кількісними показниками. Публікаційна активність, цитованість, участь у міжнародних проєктах чи грантових програмах є важливими індикаторами, однак вони мають розглядатися у взаємозв'язку з якістю досліджень, їхньою суспільною значущістю, впливом на розвиток освітніх програм, підготовку здобувачів вищої освіти та зміцнення академічної репутації Університету. Саме комплексний підхід до оцінювання наукової діяльності дає можливість об'єктивно визначити сильні сторони дослідницького потенціалу та окреслити напрями його подальшого розвитку.

Важливим показником наукової результативності є публікаційна активність науково-педагогічних працівників. Протягом останніх років Університет демонструє стабільне зростання кількості публікацій, індексованих у міжнародних наукометричних базах даних Scopus і Web of Science. Особливої уваги заслуговує не лише кількість таких публікацій, а й їхня якість, що підтверджується публікаціями у виданнях найвищих квантилів (D1, Q1 та Q2). Це свідчить про поступове зміцнення міжнародної наукової присутності Університету та зростання його академічної репутації.

Поряд із розвитком публікаційної діяльності послідовно зміцнюється й дослідницьке середовище Університету. Розширюється участь науково-педагогічних працівників у міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, професійних форумах, дослідницьких проєктах та академічних партнерствах. Водночас триває розвиток наукової комунікації, підтримується діяльність наукових шкіл, поглиблюється співпраця з українськими та зарубіжними закладами вищої освіти й науковими установами. Сукупність цих чинників створює сприятливі умови для подальшого розвитку наукового потенціалу Університету.

Окремим стратегічним напрямом є розвиток власних наукових фахових видань. Університет послідовно вдосконалює редакційну політику журналів, процедури рецензування, механізми забезпечення академічної доброчесності, міжнародне представництво редакційних колегій, а також підвищує якість редакційних процесів відповідно до сучасних міжнародних стандартів наукового видавництва. Важливим результатом цієї роботи стало успішне проходження всіма чотирма університетськими науковими журналами моніторингу Міністерства освіти і науки України та збереження ними статусу фахових наукових видань. Наступним стратегічним завданням є їхня цілеспрямована підготовка до включення до міжнародних наукометричних баз даних, насамперед Scopus та Web of Science.

Важливою складовою міжнародної інтеграції Університету є академічна мобільність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників. Упродовж останніх років Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II бере активну участь у програмі Erasmus+, а також у Програмі академічної мобільності імені Шандора Маковеца, що сприяє розвитку співробітництва між закладами вищої освіти Карпатського басейну. Реалізація цих програм забезпечує набуття міжнародного професійного досвіду, розширення академічних контактів, залучення іноземних викладачів і дослідників до освітнього процесу, а також створює нові можливості для розвитку спільних освітніх і наукових проєктів.

Паралельно з цим продовжує зміцнюватися система стратегічних партнерств Університету із закладами вищої освіти, науковими установами та професійними організаціями України, Угорщини й інших європейських держав. Такі партнерства дедалі частіше реалізуються не лише у формі двосторонніх угод, а й через спільні наукові дослідження, міжнародні консорціуми, академічні обміни, підготовку спільних публікацій та участь у міжнародних грантових програмах. Унаслідок цього міжнародна присутність Університету дедалі більше визначається не лише кількістю укладених угод, а насамперед реальними спільними науковими результатами та довгостроковими академічними зв'язками.

Загалом проведений стратегічний аналіз свідчить, що наукова діяльність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II характеризується стійкою позитивною динамікою. Зростання міжнародної публікаційної активності, розвиток університетських наукових видань, розширення міжнародного академічного співробітництва, участь у програмах академічної мобільності та послідовне зміцнення дослідницького потенціалу створюють належні передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності Університету, його інтеграції до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, а також для успішної реалізації стратегічних цілей інституційного розвитку.

### **8.5. Інтернаціоналізація та система зовнішніх зв'язків**

Інтернаціоналізація є одним із визначальних напрямів стратегічного розвитку сучасного університету. У сьогоdnішньому глобальному освітньому просторі вона вже не обмежується міжнародними контактами чи окремими програмами академічної мобільності, а охоплює всі основні напрями діяльності закладу вищої освіти – освітній процес, наукові дослідження, систему забезпечення якості, інституційний розвиток і зовнішні партнерства. Саме рівень міжнародної інтеграції дедалі більше визначає конкурентоспроможність університету, його академічну репутацію та спроможність ефективно реагувати на виклики сучасного розвитку. У цьому контексті інтернаціоналізація розглядається Закарпатським угорським університетом імені Ференца Ракоці II як один із ключових інструментів реалізації інституційної стратегії.

Для Університету міжнародна діяльність має особливий характер, що зумовлений його географічним розташуванням, історичним розвитком та інституційною місією. Вона одночасно реалізується у трьох взаємопов'язаних вимірах: як складова системи вищої освіти України, як багаторічне партнерство із закладами вищої освіти й науковими установами Угорщини та як активна участь у Європейському просторі вищої освіти і міжнародному академічному співробітництві. Поєднання цих напрямів визначає особливості міжнародного профілю Університету та створює додаткові можливості для розвитку освіти, науки й забезпечення якості. Водночас пріоритетом залишається подальше зміцнення позицій Університету як активного учасника української системи вищої освіти та повноправного партнера європейської академічної спільноти.

Упродовж останніх років Університет послідовно розширює мережу міжнародних партнерств. Співпраця з українськими, угорськими та іншими європейськими закладами вищої освіти, науковими установами й професійними організаціями охоплює реалізацію спільних освітніх програм, наукових досліджень, міжнародних конференцій, академічних обмінів, підготовку спільних публікацій і виконання міжнародних проєктів. Такі партнерства дедалі більше набувають стратегічного характеру та забезпечують інтеграцію Університету до міжнародних освітніх і дослідницьких мереж.

Одним із найважливіших напрямів інтернаціоналізації залишається академічна мобільність. Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II бере активну

участь у програмі Erasmus+, а також у Програмі академічної мобільності імені Маковец. Завдяки цьому здобувачі вищої освіти й науково-педагогічні працівники мають можливість навчатися, стажуватися та викладати в університетах-партнерах, здобувати міжнародний професійний досвід, розширювати академічні контакти й долучатися до спільних освітніх та наукових ініціатив. Водночас Університет приймає іноземних викладачів і дослідників, що сприяє інтернаціоналізації освітнього середовища та впровадженню кращих європейських практик.

Подальший розвиток міжнародної діяльності нерозривно пов'язаний із розширенням стратегічних партнерств Університету. Протягом останніх років істотно поглибилася співпраця із закладами вищої освіти, науковими установами та професійними організаціями Угорщини й інших європейських держав. Ці партнерські відносини вже давно виходять за межі формальних угод про співробітництво. Їхнім практичним результатом є реалізація спільних дослідницьких проєктів, підготовка наукових публікацій, проведення міжнародних конференцій, участь у грантових програмах і формування стійких академічних мереж. Саме такі форми співпраці сьогодні визначають реальний рівень міжнародної інтеграції Університету.

Водночас міжнародна діяльність спрямована не лише на розширення зовнішніх зв'язків. Її головною метою залишається підвищення якості освітньої та наукової діяльності, створення нових можливостей для професійного розвитку науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти, а також упровадження сучасних європейських підходів до організації освітнього процесу, наукових досліджень і системи внутрішнього забезпечення якості. У цьому контексті інтернаціоналізація є одним із важливих чинників сталого інституційного розвитку Університету.

Загалом результати стратегічного аналізу свідчать, що протягом останніх років Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II суттєво зміцнив свою міжнародну присутність. Розвиток партнерських відносин, активна участь у програмах Erasmus+ та академічної мобільності імені Шандора Маковецца, розширення міжнародної наукової співпраці й послідовна інтеграція до Європейського простору вищої освіти підтверджують, що міжнародна діяльність стала одним із ключових чинників розвитку Університету. Водночас, розширюючи міжнародне співробітництво, Університет і надалі виконуватиме свою особливу роль у розвитку освіти, науки й культури Закарпаття.

Одним із важливих етапів інтернаціоналізації може стати, з одного боку, запуск запланованого навчального пункту в Угорщині (у місті Вашарошнамень), а з іншого – отримання української державної ліцензії, яка надає право на навчання іноземних студентів.

## **8.6. Інституційне врядування, культура якості та стратегічний менеджмент**

Ефективність діяльності сучасного університету дедалі більшою мірою визначається не лише якістю освітніх програм чи результатами наукових досліджень, а й рівнем інституційного врядування. Саме тому розвиток системи управління, формування культури якості та вдосконалення стратегічного менеджменту є одним із ключових пріоритетів діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Упродовж останніх років в Університеті сформовано таку модель управління, яка поєднує стратегічне планування, внутрішню систему забезпечення якості, управління на основі даних і широке залучення академічної спільноти до ухвалення управлінських рішень.

Принциповою особливістю цієї моделі є те, що система внутрішнього забезпечення якості більше не розглядається як окремий адміністративний напрям діяльності чи як інструмент підготовки до акредитації. Вона інтегрована в повсякденне функціонування Університету і є складовою стратегічного управління. Результати моніторингу освітніх програм, опитувань здобувачів освіти, оцінювання роботи науково-педагогічних працівників, аналізу показників діяльності структурних підрозділів та рекомендації стейкхолдерів використовуються під час прийняття управлінських рішень і визначення подальших напрямів інституційного розвитку.

Важливим досягненням останніх років стало формування в Університеті культури якості, що ґрунтується на принципах відкритості, відповідальності та безперервного вдосконалення. У цьому контексті забезпечення якості розглядається як спільне завдання всіх учасників освітнього процесу. До процесів планування, моніторингу та оцінювання систематично залучаються здобувачі освіти, науково-педагогічні працівники, роботодавці, випускники та інші зацікавлені сторони. Такий підхід відповідає принципам ESG 2015 і сприяє розвитку сучасної університетської культури, заснованої на партнерстві, прозорості та доказовості управлінських рішень.

Одним із найважливіших елементів цієї моделі є управління на основі даних і доказів (evidence-based management). Стратегічні рішення дедалі більшою мірою спираються на вимірювані показники, результати аналізу та механізми зворотного зв'язку. Динаміка контингенту здобувачів освіти, результати вступної кампанії, показники відрахування, результати навчання, ефективність діяльності науково-педагогічних працівників, публікаційна активність, відгуки стейкхолдерів і висновки акредитаційних експертиз у сукупності формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та подальшого розвитку Університету.

Водночас важливим досягненням останніх років стало послідовне впровадження циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act) у практику інституційного управління. Стратегічні документи, річні плани роботи, плани діяльності кафедр, робота гарантів освітніх програм і щорічна звітність поступово інтегруються в єдину логіку безперервного вдосконалення. Планування змінюється їх реалізацією, результати систематично оцінюються, а на основі отриманих висновків визначаються подальші коригувальні дії. Саме така циклічність забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості як постійного процесу інституційного навчання, а не як сукупності окремих процедур.

Особливого значення в управлінні освітніми програмами набуває діяльність гарантів освітніх програм. Досвід останніх років засвідчує, що ефективне управління програмою вже не може обмежуватися адміністративною координацією. Гаранти повинні виконувати стратегічну функцію: систематично аналізувати результати вступної кампанії, успішність здобувачів освіти, результати оцінювання, показники відрахування, відгуки роботодавців і випускників, а також ініціювати вдосконалення освітніх програм на основі цих даних. Такий підхід повністю відповідає вимогам Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та Угорського акредитаційного комітету, які розглядають регулярне самооцінювання й постійний розвиток освітніх програм як одну з ключових складових системи забезпечення якості.

Інституційне врядування Університету дедалі більшою мірою спирається на залучення зацікавлених сторін. Відгуки здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, роботодавців, баз практики, alumni-спільноти та інших зовнішніх партнерів поступово стають складовою управлінського циклу. Орієнтація на стейкхолдерів є не лише вимогою акредитаційних процедур, а й визнанням того, що якість діяльності

Університету може розвиватися стало лише за умови врахування досвіду, потреб і очікувань різних груп заінтересованих сторін.

Ще одним важливим елементом розвитку стратегічного менеджменту є поступова інтеграція інституційної системи документів. Стратегія розвитку, Посібник із забезпечення якості, Стратегія використання штучного інтелекту, річні плани роботи, система цільових показників та інші внутрішні нормативні й аналітичні документи вже не можуть розглядатися як відокремлені тексти. Вони дедалі більше формують єдину стратегічну рамку, що забезпечує послідовне досягнення довгострокових цілей інституційного розвитку.

Одним із ключових завдань наступного етапу розвитку має стати подальша інтеграція цієї системи стратегічного менеджменту. Доцільним є формування такої інституційної системи управління результативністю, яка в єдиній логіці поєднуватиме стратегічні цілі, процеси забезпечення якості, ключові показники ефективності (KPI: Key Performance Indicator), управління ризиками, щорічну звітність та вимоги акредитаційних процедур. Така система не лише підвищить прозорість інституційного управління, а й суттєво полегшить підготовку до оцінювань з боку МАВ та НАЗЯВО.

Університету доцільно сформувати власну систему типових KPI, зокрема за такими напрямками:

- кількість зарахованих здобувачів освіти;
- рівень відрахування;
- частка здобувачів, які успішно завершили навчання й отримали диплом;
- кількість наукових публікацій;
- кількість публікацій, індексованих у Scopus або Web of Science;
- обсяг залучених дослідницьких грантів і проектного фінансування;
- частка іноземних здобувачів освіти;
- кількість акредитованих освітніх програм;
- рівень працевлаштування випускників;
- показники задоволеності здобувачів освіти тощо.

Під час розроблення KPI-системи для стратегії Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II доцільно для кожної стратегічної цілі визначити 3–8 чітко сформульованих і вимірюваних показників, для яких інституційне керівництво має встановити:

1. базове значення;
2. цільове значення;
3. періодичність вимірювання;
4. відповідальний структурний підрозділ;
5. джерело даних.

Такий підхід відповідає сучасній практиці стратегічного менеджменту та ESG-орієнтованого забезпечення якості у сфері вищої освіти.

Поява цифровізації та штучного інтелекту відкриває новий вимір інституційного врядування. У найближчі роки дедалі важливішу роль відіграватимуть аналітичні інструменти, що ґрунтуються на даних і підтримують моніторинг академічного поступу здобувачів освіти, раннє виявлення ризиків відрахування, оцінювання освітніх програм та прийняття управлінських рішень. Власна система IRIS, розроблена Університетом, а також ухвалена інституційна стратегія використання штучного інтелекту створюють

сприятливу основу для того, щоб ці технології були поставлені на службу забезпеченню якості та стратегічному управлінню.

Загалом можна констатувати, що система врядування Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II протягом останніх років зазнала суттєвого розвитку. Університет поступово перейшов від моделі, орієнтованої переважно на адміністративну відповідність, до стратегічного, доказового та заснованого на культурі якості управління. Головним викликом наступного періоду буде вже не стільки створення нових нормативних документів, скільки послідовне функціонування сформованої системи, посилення інституційного навчання та закріплення культури безперервного вдосконалення.

### **8.7. Інфраструктура, цифровізація та інновації**

Під час оцінювання діяльності вищих навчальних закладів поняття інфраструктури традиційно охоплює сукупність фізичних об'єктів, лабораторій, навчальних аудиторій та технічного обладнання. Проте у вищій освіті XXI століття це поняття значно розширилося. Інфраструктура сучасного університету сьогодні вже включає цифровізоване середовище, інформаційні системи, рішення для управління даними, безпеку енергопостачання, а також усі ті умови, які забезпечують безперервність навчання, досліджень та інституційного функціонування.

У випадку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II стратегічне значення інфраструктури особливо зросло внаслідок умов воєнного стану. Забезпечення життєдіяльності закладу сьогодні є не виключно питанням організації освітнього процесу, а є комплексною системою фізичної безпеки, енергопостачання, цифрового доступу та інституційної стійкості (резілієнтності).

Розвиток протягом останніх років свідчить про те, що інфраструктура Університету поступово адаптувалася до цих нових викликів. Поряд із модернізацією навчальних аудиторій, лабораторій, бібліотечних послуг та інфраструктури гуртожитків, прикута особлива увага створенню умов для безпечного функціонування. Облаштування укриттів, розробка протоколів дій у надзвичайних ситуаціях та захист критичної інфраструктури сьогодні вже є невіддільною частиною діяльності закладу. Ці інвестиції не відображаються безпосередньо в показниках традиційних рейтингів вищої освіти, водночас вони є фундаментальною умовою для того, щоб Університет в умовах воєнного стану був здатний безперервно виконувати свої освітні та дослідницькі завдання.

Іншим визначальним елементом стратегічної оцінки інфраструктури є безпека енергопостачання. Енергетична криза, що виникла внаслідок війни, продемонструвала, що енергетична незалежність є не просто економічним чи екологічним питанням, а однією з основних умов функціонування інституції. Тому інвестиції в енергоефективність, резервні джерела енергії, а також застосування альтернативних енергетичних рішень у найближчі роки слід розглядати не як просте завдання з розвитку інфраструктури, а як інструмент стратегічного управління ризиками.

Розвиток цифрової інфраструктури став рівнозначним за значенням із фізичною інфраструктурою. Навчальна адміністрація, електронні навчальні середовища, платформи для онлайн-комунікації та цифровий документообіг сьогодні є незамінними елементами інституційного функціонування. Пандемія COVID-19, а згодом і воєнний період чітко засвідчили, що вищу здатність до адаптації мають ті університети, які спроможні швидко переключатися між очною, онлайн- або гібридною формами діяльності. Університет Ракоці на основі досвіду останніх років накопичив значні

організаційні знання у цій сфері, що в довгостроковій перспективі може забезпечити конкурентну перевагу.

Наступний етап цифровізації пов'язаний з інституційним впровадженням штучного інтелекту. Прийняття Стратегії ШІ Університету свідчить про те, що заклад прагне не просто реагувати на технологічні зміни, а свідомо поставити їх на службу власному розвитку. Очікується, що штучний інтелект відіграватиме дедалі більшу роль у підтримці навчання, спрощенні адміністративних процесів, аналізі інституційних даних, забезпеченні якості та підготовці стратегічних рішень. Водночас застосування ШІ слугуватиме інституційному розвитку лише тоді, коли воно регулюватиметься відповідними етичними рамками, а також правилами захисту даних та забезпечення якості.

Поняття інновацій у випадку Університету у не може обмежуватися лише технологічними розробками. Інновацією можна вважати будь-яке організаційне, освітньо-методичне, дослідницьке чи управлінське рішення, яке підвищує ефективність функціонування закладу. До цієї сфери належать постійне оновлення освітніх програм, розвиток цифрових навчальних матеріалів, застосування нових методів оцінювання, посилення проєктного навчання, а також свідоме інтегрування відгуків стейкхолдерів у процеси вдосконалення. Але інновацією можна вважати й цифрову систему організації навчання IRIS власної розробки. Таким чином, інновація є не окремим проєктом, а такою інституційною культурою, яка відкрита до нових рішень і водночас здатна адаптувати їх до власної місії та операційного середовища.

Загалом можна констатувати, що інфраструктура Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II за останні роки розвивалася не лише в кількісному вимірі, а й трансформувалася за своєю структурою. Фізична, цифрова та організаційна інфраструктура разом утворюють ту стійку операційну систему, яка дозволяє закладу зберігати безперервність освітньої та наукової діяльності в умовах воєнного стану, одночасно готуючись до майбутніх технологічних викликів та вимог забезпечення якості.

### **8.8. Комунікація, інституційна впізнаваність та репутація**

За останнє десятиліття роль комунікації у функціонуванні закладів вищої освіти зазнала фундаментальних змін. Якщо раніше її сприймали переважно як інформаційне завдання, то сьогодні вона стала одним із визначальних елементів інституційної стратегії. Комунікація нині – це не просто передача інформації, а один із найважливіших інструментів формування інституційної ідентичності, суспільної довіри, міжнародної впізнаваності та конкурентоспроможності.

З огляду на специфіку свого становища, комунікаційні завдання Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є більш комплексними, ніж у пересічного регіонального закладу вищої освіти. Університет одночасно звертається до угорської громади Закарпаття, української системи вищої освіти, професійних партнерів в Угорщині, а також до міжнародної академічної спільноти. Ця множинність ролей вимагає багатомовної, диференційованої та стратегічно узгодженої комунікації.

Первинною платформою інституційної комунікації є офіційний вебсайт Університету у. Вебсайт – це не просто інформаційний портал, а найважливіша цифрова візитна картка установи, офіційне джерело інформації під час акредитації та інституційного оцінювання. Він слугує основним майданчиком для орієнтації студентів, майбутніх абітурієнтів, батьків, роботодавців, міжнародних партнерів, експертів з

акредитації та меценатів. Саме тому якість вебсайту безпосередньо впливає на авторитет та сприйняття закладу.

Аналіз контенту угорськомовної версії сайту свідчить про те, що Університет оприлюднює широку інформацію про свої освітні програми, організаційну структуру, наукову діяльність, заходи та стратегічні документи. Особливо цінним є те, що для громадськості доступні документи із забезпечення якості, стратегія розвитку, фінансові звіти, а також численні положення, які забезпечують прозорість діяльності установи. Це повністю відповідає принципам ESG 2015 щодо прозорості та публічності.

Першочерговою функцією україномовної версії вебсайту є забезпечення зв'язку з українською системою вищої освіти. Доступність освітніх програм, інформації про вступ, положень та інституційних документів є базовою умовою для того, щоб Університет виступав повноправним суб'єктом в українському просторі вищої освіти. Досвід акредитацій НАЗЯВО також показує, що якість україномовної публічності є не просто комунікаційним питанням, а й оціночним фактором з точки зору акредитації.

Стратегічне значення англomовної версії сайту за останні роки суттєво зросло. Вона є основним джерелом інформації для міжнародних партнерів, іноземних дослідників та потенційних студентів. У своєму нинішньому стані англomовна платформа забезпечує належну основу для міжнародного представництва установи, проте її змістовна глибина та регулярне оновлення потребують подальшого вдосконалення. У майбутньому доцільно приділити більшу увагу постійній актуалізації англomовних новин, результатів досліджень, описів проєктів, профілів викладачів та студентських послуг. Це стало б не лише комунікаційним покращенням, а й одним із найважливіших інструментів міжнародної впізнаваності закладу.

Проте цифрова присутність сьогодні вже не обмежується лише офіційним вебсайтом. Інституційні сторінки у соціальних мережах, онлайн-заходи, відеоконтент, згадки у цифрових ЗМІ та присутність на наукових комунікаційних платформах однаковою мірою формують репутацію Університету. Тому успішність комунікації визначається не лише кількістю оприлюдненої інформації, а й охопленням, її достовірністю та специфікою подачі для конкретних цільових груп.

Особливо важливу роль у формуванні репутації відіграють наукові результати, міжнародна співпраця та соціальна відповідальність установи. У випадку міноритарного регіонального університету репутація базується не виключно на академічній досконалості. Не менш важливою є довіра, яку демонструють до установи місцева громада, засновники (утримувачі), партнерські інституції та роботодавці. За останні роки Університет Ракоці досяг значних результатів у цій сфері: розширення спектру освітніх програм, успіхи в акредитації, міжнародні зв'язки та наукові здобутки однаковою мірою сприяли зміцненню його суспільного престижу.

До стратегічного виміру комунікації належить і свідомий розвиток відносин з випускниками (алумні). Випускники є не лише доказом суспільного впливу закладу, а й водночас його найважливішими амбасадорами. Відстеження професійного шляху випускників, залучення їх до освітнього процесу, профорієнтації та розвитку зв'язків із роботодавцями може сприяти зміцненню суспільної інтегрованості установи. Перспективною ініціативою видається впровадження системи срібних, золотих та діамантових дипломів.

Подібне значення має і постійний діалог із роботодавцями, базами практик та професійними організаціями. Комунікація в цьому випадку означає не одностороннє інформування, а партнерську взаємодію, за якої відгуки зовнішніх стейкхолдерів

безпосередньо інтегруються у вдосконалення освітніх програм. Такий підхід одночасно слугує підвищенню якості освіти, її відповідності потребам ринку праці та виконанню акредитаційних вимог.

Одним із найважливіших стратегічних завдань на наступний період може стати свідомий розвиток інституційного бренду (institutional brand). Бренд у цьому контексті є не маркетинговим інструментом, а узагальненням того, які цінності представляє Університет, які наукові та освітні результати він демонструє, яку суспільну місію бере на себе та яке бачення майбутнього пропонує своїм студентам і партнерам. Сильний інституційний бренд підвищує привабливість для студентів, полегшує налагодження партнерських відносин, зміцнює довіру роботодавців та сприяє довгостроковій інституційній сталості. Задля формування єдиного інституційного бренду доцільно розглянути можливість розробки та застосування брендбуку (довідника корпоративного стилю).

Загалом можна констатувати, що комунікація, інституційна впізнаваність та репутація у випадку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є вже не допоміжною діяльністю, а стратегічним ресурсом. Багатомовна комунікація, прозорість публічної інформації, наукова видимість, цифрова присутність, відносини з випускниками та роботодавцями, а також свідомий розвиток інституційного бренду разом спроможні забезпечити те, щоб Університет і в довгостроковій перспективі залишався визначальним суб'єктом у закарпатському, українському та міжнародному просторі вищої освіти.

## **8.9. Підсумок внутрішнього стратегічного потенціалу Університету**

Метою цього розділу є не ізольоване представлення окремих сфер діяльності Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, а виявлення того, на які внутрішні ресурси, організаційні спроможності та потенціал розвитку установа може спиратися у своєму майбутньому. Аналіз студентського контингенту, портфеля освітніх програм, людських ресурсів, наукових здобутків, системи міжнародних зв'язків, інституційного управління, інфраструктури, а також комунікації та репутації разом формує ту організаційну картину, яка є основою для прийняття стратегічних рішень.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що розвиток Університету протягом останніх років не був результатом видатних досягнень лише в одній сфері. За цим розвитком стоїть скоріше поступове узгодження та синхронізація окремих інституційних функцій. Розширення освітніх пропозицій породило нові потреби у розвитку людських ресурсів; посилення науково-дослідницької діяльності сприяло підвищенню якості навчання; міжнародне співробітництво стимулювало розвиток системи забезпечення якості; а стратегічне управління дедалі більше інтегрувало ці процеси. Таким чином, функціонування Університету поступово перетворилося на комплексну, взаємопов'язану інституційну систему.

Аналіз студентського контингенту показав, що заклад зміг підвищити свою суспільну привабливість навіть у той період, коли вища освіта України характеризувалася демографічним спадом, міграцією та воєнною нестабільністю. Проте зростання кількості студентів саме по собі не можна вважати достатнім успіхом. Визначальними для майбутнього розвитку будуть показники успішності студентів, їхній академічний прогрес, зменшення відсіву (відрахування) та свідоме відстеження професійного шляху випускників на ринку праці.

Оцінювання портфеля освітніх програм продемонструвало, що Університет зміг зберегти свій традиційний педагогічний профіль, одночасно відкриваючись назустріч

новим галузям знань. Утім, така диверсифікація може бути сталою лише тоді, коли вона підкріплена належними людськими ресурсами, практичною базою, науковим потенціалом та довгостроковим стратегічним плануванням. Тому розширення освітніх пропозицій є не самоціллю, а свідомим процесом розвитку закладу, адаптованим до суспільних потреб та регіонального розвитку.

Дослідження людських ресурсів підтвердило, що найважливішим стратегічним ресурсом Університету залишаються професійні знання, багатомовна компетентність та інституційна відданість його викладачів і дослідників. Водночас забезпечення кадрового резерву, підтримка наукового просування молодих викладачів, а також подальший розвиток мережі запрошених викладачів та міжнародного кадрового обміну залишається одним із найважливіших завдань на найближчі роки.

Аналіз наукових здобутків указав на те, що дослідницький потенціал Університету перевищує очікування, засновані на його розмірах та ресурсах. Тісний зв'язок між наукою та навчанням, функціонування власних наукових періодичних видань, поступове посилення міжнародної публікаційної присутності та регіонально актуальна тематика досліджень разом сформували такий науковий профіль, який можна вважати однією з найважливіших конкурентних переваг закладу.

Вивчення інтернаціоналізації довело, що Університет, з огляду на своє специфічне географічне та історичне становище, одночасно інтегрований в український, угорський та європейський простори вищої освіти. Ця багатовекторна вкоріненість є не просто сукупністю партнерських відносин, а стратегічною мережею, яка сприяє постійному підвищенню якості освіти, досліджень та інституційного розвитку.

На основі аналізу інституційного управління та культури якості можна зробити висновок, що за останні роки Університет досяг значного прогресу у формуванні стратегічної, заснованої на доказах моделі менеджменту. Поступове впровадження інституційного принципу PDCA (плануй–виконуй–перевірй–дій), регулярне оцінювання процесів розвитку освітніх програм, посилення орієнтації на стейкхолдерів та зростання стратегічної ролі забезпечення якості свідчать про те, що у діяльності закладу дедалі більшого значення набуває культура постійного вдосконалення.

Аналіз інфраструктури та цифровізації засвідчив, що в умовах воєнного стану інституційна стійкість (резілієнтність) стала самостійною стратегічною цінністю. Безпечне функціонування, енергетична незалежність, розвиток цифрової інфраструктури та свідоме застосування штучного інтелекту є не окремими проєктами розвитку, а базовими умовами довгострокової життєдіяльності Університету.

Вивчення комунікації та інституційної впізнаваності показало, що репутація сьогодні будується не виключно на наукових результатах. Багатомовна публічність, транспарентна діяльність, відносини з випускниками та роботодавцями, а також міжнародна видимість разом формують той капітал довіри, який є одним із найважливіших факторів суспільного визнання та довгострокової сталості закладу.

Загалом внутрішній аналіз доводить, що розвиток Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II базується не на одній видатній сильній стороні, а на спільній роботі кількох стратегічних потенціалів, які взаємно посилюють один одного. Студентський контингент, портфель освітніх програм, людські ресурси, дослідження, міжнародні зв'язки, культура якості, інфраструктура та комунікація утворюють таку інтегровану систему, цінність якої є більшою, ніж сума самостійних результатів окремих елементів.

Водночас аналіз виявив кілька сфер розвитку, які в довгостроковій перспективі можуть визначити конкурентоспроможність закладу. До них належать, зокрема, управління демографічними ризиками формування студентського контингенту, подальша стратегічна диверсифікація портфеля освітніх програм, забезпечення кадрового резерву викладачів, розширення міжнародної наукової активності, поглиблення цифрової трансформації, а також подальший розвиток системи стратегічного управління ефективністю (performance management).

На основі всього вищевикладеного можна констатувати, що внутрішня діяльність Університету забезпечує стабільну основу для наступного циклу розвитку. Заклад здатний не просто реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й володіє тими організаційними спроможностями, які дозволяють йому здійснювати свідому адаптацію та постійне оновлення. Цей внутрішній стратегічний потенціал створює можливість для того, щоб у наступному розділі виклики зовнішнього середовища та внутрішні особливості закладу були оцінені в межах інтегрованого SWOT-аналізу.

## **9. SWOT-аналіз**

На основі PESTLE-аналізу зовнішнього середовища та огляду внутрішнього стратегічного потенціалу закладу стає можливим узагальнення становища Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II у межах SWOT-аналізу. Метою SWOT-аналізу в цьому документі є не введення нових висновків, а стратегічна систематизація факторів, виявлених у попередніх розділах.

Сильні та слабкі сторони стосуються внутрішніх особливостей закладу, його операційної спроможності та обмежень розвитку. Натомість можливості та загрози узагальнюють фактори, що виникають із зовнішнього середовища. Спільне дослідження цих чотирьох вимірів є важливим тому, що майбутній розвиток Університету залежить не виключно від його власних внутрішніх ресурсів і не виключно від розвитку зовнішнього середовища, а від того, чи здатний він пов'язати внутрішній потенціал із зовнішніми можливостями, а також свідомо управляти внутрішніми вразливостями та зовнішніми ризиками.

Тому SWOT-аналіз у цьому документі є перехідним етапом між аналізом поточного стану та визначенням стратегічних пріоритетів. Ідентифіковані тут фактори безпосередньо обґрунтовують напрями розвитку, які будуть сформульовані в наступному розділі.

### **9.1. Сильні сторони**

Однією з найважливіших сильних сторін Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II є його чітка та суспільно легітимна інституційна місія. Університет функціонує не просто як надавач послуг у сфері вищої освіти, а як одна з визначальних наукових, освітніх та культурних інституцій угорської громади Закарпаття. Ця роль забезпечує високий рівень суспільної інтегрованості та формує той капітал суспільної довіри, який має стратегічне значення для формування студентського контингенту, розвитку партнерських відносин та інституційної репутації.

Іншою визначальною сильною стороною є стабільне зростання кількості студентів. Університет зміг збільшити свою студентську базу навіть у несприятливих демографічних, економічних та воєнних умовах, що свідчить про регіональну привабливість та суспільне визнання закладу. Це особливо важливо в період, коли

система вищої освіти України в цілому постає перед серйозними викликами, пов'язаними з кадровим резервом та функціонуванням.

Портфель освітніх програм Університету поступово розширювався та диверсифікувався. Педагогічна освіта й надалі функціонує як стратегічне ядро, водночас поява нових освітніх програм підвищує здатність закладу до адаптації та розширює його суспільну роль. Цей дуалізм – збереження традиційних сильних сторін та відкритість до нових галузей знань – є важливою основою для наступного циклу розвитку.

Професійна підготовка, багатомовна компетентність та інституційна відданість професорсько-викладацького та наукового складу також є ваговою сильною стороною. Паралельна присутність в українському, угорському та міжнародному просторах вищої освіти вимагає такого людського капіталу, який Університет за останні роки поступово зміцнив.

Додатковою сильною стороною установи є розвиток культури якості. Поступове впровадження критеріїв ESG 2015, НАЗЯВО (NAQA) та Угорського акредитаційного комітету (МАВ), більш регулярне оцінювання процесів розвитку освітніх програм, а також система стратегічних документів свідчать про те, що забезпечення якості дедалі більше стає невіддільною частиною інституційного управління.

Сильними сторонами також визначено розгалужену систему зв'язків з Угорщиною та міжнародним співробітництвом, науково-дослідницьку активність, функціонування власних наукових періодичних видань, а також ту стійку (резілієнтну) інституційну діяльність, яка дозволила зберегти освітній та науковий процеси навіть в умовах воєнного стану.

### **Стратегічний висновок**

Як стратегічний висновок можна констатувати, що сильні сторони Університету є не ізольованими характеристиками, а стратегічними спроможностями, які взаємно посилюють одна одну. Місія, студентський контингент, портфель освітніх програм, людські ресурси, культура якості, наукові дослідження, міжнародні зв'язки та суспільна вкоріненість разом утворюють той внутрішній стратегічний фундамент, на якому може розбудовуватися наступний період розвитку.

### **9.2. Слабкі сторони**

Слабкі сторони, ідентифіковані в межах SWOT-аналізу, означають не фундаментальні недоліки у функціонуванні закладу, а радше внутрішні сфери розвитку, робота з якими може ще більше підвищити конкурентоспроможність, адаптивність та довгострокову сталість Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Значна частина представлених нижче факторів є природним супутником установи, що розвивається та динамічно розширюється, водночас вони потребують свідомого стратегічного втручання.

Однією з найважливіших сфер, що потребує вдосконалення, є довгострокове забезпечення кадрового резерву викладачів. Хоча Університет має високопрофесійну викладацьку спільноту, у кількох галузях знань відчувається обмежене зростання кількості молодих викладачів, а також існує виклик щодо необхідності підтримки належної привабливості науково-педагогічної кар'єри у довгостроковій перспективі. Тому планування кадрового резерву є не виключно кадровим питанням, а стратегічним завданням розвитку людських ресурсів.

Сферою розвитку визначено також подальше розширення участі в міжнародних науково-дослідних проєктах. Наукові здобутки Університету є сприятливими, водночас

подальші можливості для зростання полягають у підвищенні міжнародної грантової активності, участі у великих дослідницьких консорціумах та збільшенні частки зовнішніх джерел фінансування наукових досліджень.

У процесі постійного вдосконалення освітніх програм можна ще більше посилити роль дата-центричного (заснованого на даних) управління програмами. Хоча за останні роки відбувся значний прогрес у зміцненні ролі гарантів освітніх програм, регулярний та уніфікований інституційний аналіз показників успішності студентів, даних про відсів, результатів моніторингу працевлаштування випускників та відгуків роботодавців потребує подальшого розвитку. Послідовне застосування підходу до розвитку програм на основі доказової бази може сприяти подальшому підвищенню якості навчання.

Удосконалення потребує також інтегрованість інституційної системи управління ефективністю (performance management). Університет має у своєму розпорядженні численні стратегічні документи, положення та інструменти забезпечення якості, проте їх об'єднання в єдину управлінську інформаційну систему, що базується на індикаторах, усе ще вимагає додаткової роботи. Регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), а також узгодження щорічних планів роботи та звітів в єдину оціночну рамку можуть додатково посилити ефективність стратегічного управління.

Цифрова присутність Університету та його міжнародна комунікація також приховують подальші можливості для розвитку. Зокрема, англomовна комунікація, міжнародна наукова видимість, а також уніфікований розвиток інституційного цифрового контенту можуть сприяти підвищенню міжнародного визнання та конкурентоспроможності Університету.

Залучення зовнішніх стейкхолдерів – зокрема роботодавців, баз практик, спільноти випускників та професійних організацій – за останні роки посилилося, проте ця система зв'язків може бути організована ще більш свідомо. Регулярний збір відгуків та їх інтеграція в розвиток освітніх програм не лише сприяє відповідності очікуванням ESG та Угорського акредитаційного комітету (МАВ), а й долучається до подальшого покращення відповідності навчання потребам ринку праці.

Паралельно зі стрімким розвитком установи дедалі більшого значення набуває стандартизація організаційної діяльності. Нові спеціальності, зростання кількості студентів, акредитаційні процеси та розширення партнерських відносин призводять до все більш комплексного функціонування Університету. Відповідно, є обґрунтованим подальший розвиток описів процесів, внутрішніх процедур та організаційного обміну знаннями для того, щоб якість інституційної діяльності залишалася збалансованою і в довгостроковій перспективі.

### **Стратегічний висновок**

Переважає більшість виявлених слабких сторін вказує не на структурні недоліки, а на потенціал для розвитку. Їхньою спільною рисою є те, що з ними можна працювати за допомогою належного стратегічного планування, організаційного розвитку та розвитку людських ресурсів. Це свідчить про те, що найважливішим завданням, яке стоїть перед Університетом, є не фундаментальна перебудова його функціонування, а свідоме подальше вдосконалення, інтеграція та забезпечення довгострокової сталості вже сформованого інституційного потенціалу.

### **9.3. Можливості**

У найближчі роки на можливості розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II можуть вплинути численні зовнішні фактори, які за належної

стратегічної готовності несуть у собі значний потенціал для інституційного розвитку. Ці можливості частково випливають із трансформації української вищої освіти, частково з європейських інтеграційних процесів, а частково зі специфічної регіональної та міноритарної ролі Університету.

Однією з найважливіших можливостей є процес європейської інтеграції України. Очікується, що зближення з Європейським Союзом і надалі посилюватиме роль європейських норм вищої освіти, вимог до забезпечення якості та міжнародного співробітництва. Це може створити сприятливі умови для Університету щодо розширення міжнародних партнерських відносин, відкриття спільних освітніх програм, участі в дослідницьких консорціумах та доступу до нових джерел фінансування.

Також вагомими можливостями можуть надати програми у сферах освіти, науки та інституційного розвитку, що фінансуються Європейським Союзом та іншими міжнародними організаціями. Erasmus+, Horizon Europe, Interreg, «Креативна Європа», HUSKROUA, а також інші міжнародні грантові конструкти спроможні забезпечити не лише фінансову підтримку, а й долучитися до подальшого зміцнення інституційних інновацій, міжнародної мобільності та наукової видимості.

Очікується, що повоєнний процес відбудови створить значний попит на висококваліфікованих фахівців. Це може відкрити нові можливості для Університету, особливо в галузях освіти, психології, соціальних послуг, публічного управління, розвитку економіки та регіонального планування. Портфель освітніх програм та регіональна вкоріненість установи створюють сприятливу основу для того, щоб вона взяла активну участь у розбудові кадрової бази для відбудови Закарпаття та України.

Можливістю є і подальше зміцнення угорсько-українського співробітництва у сфері вищої освіти та науки. Географічне та культурне становище Університету дозволяє йому й надалі відігравати роль сполучної ланки між системами вищої освіти двох країн. Подальше розширення спільних досліджень, програм подвійних дипломів, співпраці у сфері запрошення викладачів та інституційних партнерств може підвищити міжнародну вагу Університету.

Стрімкий розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту створює нові можливості для навчання та управління закладом. Адаптивні системи навчання, підтримка освітнього процесу на основі ШІ, дата-центричне забезпечення якості та цифрова адміністрація можуть сприяти підвищенню результативності навчання, зростанню ефективності інституційної діяльності та розвитку студентських сервісів.

Сприятливою можливістю може стати також посилення транскордонного регіонального співробітництва. Географічне розташування Закарпаття дає Університету можливість бути активним суб'єктом у центральноевропейських наукових, освітніх та інноваційних мережах. Переваги, що випливають із багатомовності та ролі культурного посередника, у майбутньому можуть стати ще більш затребуваними.

Зростання європейського значення міноритарної вищої освіти також може створити нові можливості. Збереження мовної та культурної спадщини корінних національних спільнот, багатомовна освіта, а також підтримка культурного різноманіття є сферами, інтерес до яких з боку європейської профільної політики та науки постійно посилюється. Університет володіє унікальним досвідом у цій царині, який є цінним і в міжнародному порівнянні.

## Стратегічний висновок

Спільною особливістю виявлених можливостей є те, що більшість із них впливає з трансформації зовнішнього середовища Університету. Проте використання цих можливостей не є автоматичним: їхній успіх залежить від того, мірою якої заклад здатний поставити свій внутрішній стратегічний потенціал – особливо культуру якості, систему міжнародних зв'язків, науково-дослідницький потенціал та організаційну гнучкість – їм на службу. Тому одним із найважливіших завдань наступного стратегічного циклу буде свідоме інституційне освоєння зовнішніх можливостей.

### 9.4. Загрози

У найближчі роки на діяльність Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II можуть вплинути численні зовнішні фактори, що несуть у собі значні стратегічні ризики. Більшість із цих факторів впливає не з діяльності закладу, а пов'язана з розвитком українського суспільного, економічного та геополітичного середовища. Тому завданням Університету є не вплив на ці процеси, а свідома підготовка до їхніх наслідків та зміцнення інституційної здатності до адаптації.

Найважливішим зовнішнім ризиком залишається затягування війни та його опосередковані наслідки. Невизначеність безпекової ситуації, міграція населення, економічні труднощі та суспільна непередбачуваність однаковою мірою можуть впливати на формування студентського контингенту, стабільність кадрового складу викладачів, міжнародну мобільність та повсякденну діяльність закладу. Тому наслідки війни слід розглядати як визначальний стратегічний фактор середовища і в довгостроковій перспективі.

Значну загрозу становить і несприятлива демографічна ситуація в Україні. Стабільне зниження народжуваності, зменшення чисельності молодих вікових когорт, а також висока кількість сімей, які виїжджають з країни, у довгостроковій перспективі можуть зменшити кількість абітурієнтів, які вступають до закладів вищої освіти. У випадку міноритарних спільнот цей процес є особливо чутливим, оскільки коло потенційних вступників є від початку вузьким. Викликом є також суттєва перебудова структури населення та економіки Закарпаття через масштабну внутрішню міграцію, спричинену війною.

Відтік кадрів під впливом міжнародного ринку праці також є стратегічним ризиком. Доступні за кордоном можливості для кар'єрного зростання висококваліфікованої молоді та викладачів у довгостроковій перспективі можуть ускладнити забезпечення кадрового резерву Університету. Це може стати проблемою передусім у тих галузях знань (спеціальностях), де дефіцит відповідних фахівців спостерігається на загальнонаціональному рівні та/або в Угорщині.

Невизначеність фінансового середовища вищої освіти є ще одним зовнішнім фактором ризику. Зміни в економічній ситуації, інфляція, трансформація систем підтримки (субсидування) та зміна пріоритетів міжнародних донорських програм однаковою мірою можуть впливати на можливості розвитку закладу. Все це робить особливо обґрунтованим диверсифікацію джерел фінансування та подальше посилення проектного залучення коштів.

Ризиком може стати і постійна зміна регуляторного середовища вищої освіти. Модифікація акредитаційних вимог, ліцензійних умов, очікувань щодо забезпечення якості та законодавства про вищу освіту вимагає від закладів швидкої адаптації. Хоча Університет за останні роки довів свою адаптивність, непередбачуваність регуляторного

середовища залишається тим зовнішнім фактором, який потребує постійної стратегічної уваги.

Стрімкий розвиток цифрових технологій одночасно є і можливістю, і ризиком. Методи навчання, застосування штучного інтелекту та виклики у сфері кіберзахисту змінюються такими темпами, що заклади змушені постійно підлаштовуватися. Ті заклади вищої освіти, які виявляються нездатними йти в ногу з цими змінами, можуть опинитися у не вигідному конкурентному становищі.

Наостанок, стратегічним ризиком є і посилення конкуренції у сфері вищої освіти. Конкуренція за студентів, дослідницькі фонди, міжнародні проєкти та висококласних викладачів, як очікується, надалі загострюватиметься, що є викликом насамперед для малих регіональних закладів. Тому збереження конкурентоспроможності у майбутньому дедалі більше залежатиме від інституційної якості, професійної спеціалізації та успішності міжнародного співробітництва.

### **Стратегічний висновок**

Спільною рисою загрозливих факторів, ідентифікованих у SWOT-аналізі, є те, що вони походять переважно із зовнішніх щодо Університету процесів, а тому на них не можна вплинути безпосередньо. Водночас їхній вплив можна суттєво мінімізувати, якщо заклад надалі зміцнюватиме свою стійкість (резілієнтність), диверсифікуватиме партнерські та фінансові зв'язки, розвиватиме стратегію людських ресурсів, а також послідовно спиратиметься на культуру якості та засноване на доказах стратегічне управління. У цьому сенсі загрози є не виключно обмежувальними факторами, а й водночас тими зовнішніми викликами, які стимулюють заклад до свідомої підготовки та постійного організаційного оновлення.

### **9.5. Узагальнення SWOT-аналізу**

На основі детального аналізу попередніх підрозділів можна констатувати, що стратегічне становище Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II спільно визначається такими внутрішніми ресурсами та факторами зовнішнього середовища, які одночасно несуть у собі як значний потенціал для розвитку, так і серйозні виклики щодо адаптації. З огляду на специфічну місію Університету, його регіональну роль та міноритарний характер, ідентифіковані у SWOT-аналізі фактори слід інтерпретувати не як ізольовані явища, а в їхній тісній взаємодії.

До стратегічних сильних сторін належать передусім чітка інституційна місія, стабільна суспільна вкоріненість, портфель освітніх програм, що розвивається, висококваліфікований викладацький склад, розбудова культури якості, система міжнародних зв'язків, науково-дослідницький потенціал, а також інституційна стійкість (резілієнтність), доведена навіть в умовах воєнного стану. Разом вони формують той внутрішній стратегічний капітал, який і в довгостроковій перспективі є надійним фундаментом для розвитку установи.

Слабкі сторони є переважно не структурними недоліками, а сферами розвитку, які є природними наслідками стрімкого інституційного зростання. Сюди можна віднести, зокрема, довгострокове забезпечення кадрового резерву викладачів, подальше посилення міжнародної наукової активності, розвиток дата-центричного управління програмами, подальшу інтеграцію інституційного управління ефективністю, а також розширення міжнародної комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами.

Зовнішнє середовище пропонує чимало сприятливих можливостей для розвитку. Європейська інтеграція України, розширення міжнародних грантових можливостей,

кадровий попит для повоєнної відбудови, розвиток цифрових технологій, а також зміцнення транскордонного співробітництва утворюють такі можливості, які за належної стратегічної готовності можуть суттєво долучитися до подальшого розвитку Університету.

Водночас загрози виникають передусім із нестабільності зовнішнього середовища. Затягування війни, несприятливі демографічні процеси, еміграція, непередбачуваність фінансового середовища, законодавчі зміни, а також загострення конкуренції у сфері вищої освіти є тими факторами, які в довгостроковій перспективі можуть вплинути на можливість розвитку закладу.

Загалом SWOT-аналіз демонструє, що поточна стратегічна позиція Університету є сприятливою. Внутрішні ресурси та організаційні спроможності установи забезпечують належну основу для освоєння зовнішніх можливостей, проте однією з найважливіших умов майбутнього успіху буде здатність закладу вчасно реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та свідомо розвивати ті сфери, які наразі ще обмежують його потенціал розвитку.

**Таблиця 1. SWOT-матриця Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Чітко сформульована інституційна місія та ідентичність	Забезпечення довгострокового кадрового відтворення науково-педагогічних працівників
Стійка суспільна інтегрованість	Збільшення частки міжнародних науково-дослідних проєктів
Зростання контингенту здобувачів вищої освіти	Подальший розвиток програмного управління на основі даних
Розвиток освітнього портфеля	Посилення інтегрованої системи управління ефективністю на основі KPI
Висококваліфікований науково-педагогічний персонал	Удосконалення міжнародної комунікації англійською мовою
Розвинена культура забезпечення якості	Подальший розвиток системи зворотного зв'язку зі стейкхолдерами
Розгалужена мережа міжнародного співробітництва	Подальша стандартизація внутрішніх процесів
Значний науковий потенціал	
Інституційна стійкість (резильєнтність)	
Сучасний напрям цифрового розвитку	
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Європейська інтеграція України	Тривале продовження війни та її наслідки
Міжнародні науково-дослідні програми	Демографічне скорочення
Erasmus+, Horizon Europe, Interreg, HUSKROUA	Міграція населення
Повоєнна відбудова	Нестабільність фінансування

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Українсько-угорське співробітництво у сфері вищої освіти	Зміни нормативно-правового середовища
Штучний інтелект і цифрові інновації	Посилення конкуренції у сфері вищої освіти
Транскордонне регіональне співробітництво	Посилення конкуренції на ринку праці
Європейське значення освіти мовами національних меншин	

## 10. Стратегічні напрями на основі TOWS-аналізу

Фактори, ідентифіковані на основі SWOT-аналізу, самі по собі ще не є стратегічними рішеннями. Наступним кроком у розробці управлінської стратегії є визначення того, яким чином заклад може пов'язати свої внутрішні сильні сторони та сфери розвитку із можливостями та ризиками зовнішнього середовища. Інструментом для цього є модель TOWS, яка слугує не для опису поточного стану, а для визначення можливих стратегічних відповідей.

TOWS-аналіз (або матриця TOWS) за своєю суттю є орієнтованою на дію, посиленою версією загальновідомого SWOT-аналізу. Хоча аббревіатура складається з тих самих літер, зміна їхньої послідовності відображає зміну підходу: замість простого переліку внутрішніх характеристик університету, TOWS виходить із зовнішнього середовища і спонукає до створення конкретних стратегічних кроків шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

Різниця між SWOT та TOWS

- **SWOT (Внутрішнє -> Зовнішнє):** Має радше описовий характер. Показує, «де ми знаходимося зараз». Перелічує сильні та слабкі сторони університету, а потім зовнішні можливості та загрози. На цьому етапі процес часто і зупиняється.
- **TOWS (Зовнішнє -> Внутрішнє):** Орієнтований на дію. Порушує питання: «Як ми можемо використати наші сильні сторони для реалізації можливостей?» або «Як ми можемо уникнути загроз шляхом мінімізації наших слабких сторін?».

У ході TOWS-аналізу створюється чотириквадрантна матриця, де внутрішні фактори (S, W) перетинаються із зовнішніми факторами (O, T).

Заклад вищої освіти – навіть наш відносно невеликий Університет – є надзвичайно комплексною системою. Модель TOWS допомагає зробити так, щоб аналіз поточного стану (діагноз) не перетворився на самоцільне паперотворення. Вона змушує пов'язати сьогоднішнє з майбутнім: безпосередньо виводить із наявних умов такі траєкторії прийняття рішень, які в наступних розділах стратегії (наприклад, у плані дій) уже можна буде визначити як конкретні проекти.

TOWS-аналіз виокремлює чотири стратегічні підходи. Перший використовує зовнішні можливості, спираючись на сильні сторони (SO-стратегія). Другий використовує зовнішні можливості для мінімізації внутрішніх слабких сторін (WO-стратегія). Третій мобілізує наявні сильні сторони закладу для відвернення зовнішніх загроз (ST-стратегія), тоді як четвертий одночасно спрямований на скорочення слабких сторін та мінімізацію загроз (WT-стратегія).

### **10.1. SO-стратегії – Стратегія розвитку на основі сильних сторін**

Сприятлива стратегічна позиція Університету дозволяє поставити його найсильніші внутрішні якості на службу зовнішнім можливостям розвитку. Чітка інституційна місія, розбудова культури якості, стабільна студентська база, багатомовне освітнє середовище, міжнародні партнерські відносини та інституційна акредитація від Угорського акредитаційного комітету (МАВ) створюють належну основу для того, щоб заклад був активним суб'єктом європейської інтеграції вищої освіти України.

Тому у наступному стратегічному циклі першочерговою метою постає подальше розширення міжнародного співробітництва, збільшення участі в міжнародних науково-дослідних проєктах, а також такий розвиток портфеля освітніх програм, який одночасно відповідає регіональним потребам та європейським тенденціям вищої освіти. Наявний науковий та освітній потенціал дозволяє Університету не просто адаптуватися до мінливого середовища, а й брати на себе ініціативну роль.

### **10.2. WO-стратегії – Стратегія розвитку (мінімізації слабких сторін)**

Зовнішні можливості, що відкриваються перед Університетом, водночас створюють нагоду для врегулювання значної частини внутрішніх сфер, які потребують вдосконалення. Європейські грантові програми, міжнародні партнерства та цифрові інновації спроможні забезпечити такі зовнішні ресурси, які сприятимуть розвитку кадрового резерву викладачів, розширенню дослідницького потенціалу, прискоренню інституційної цифровізації та подальшому вдосконаленню системи управління ефективністю.

Тому в центрі стратегії розвитку стоїть зміцнення здатності організації до навчання, посилення стратегічної ролі гарантів освітніх програм і кафедр, а також подальший розвиток заснованого на доказах інституційного управління.

### **10.3. ST-стратегії – Стійкість та адаптація**

Найсильніші внутрішні якості Університету створюють можливість для мінімізації впливу ризиків, що походять із зовнішнього середовища. Стабільна інституційна ідентичність, суспільна підтримка, система міжнародних зв'язків та розвинена культура якості є тим стратегічним резервом, який може сприяти успішній адаптації до умов воєнного стану, демографічних змін та загострення конкуренції у сфері вищої освіти.

Пріоритетним елементом цієї стратегії є подальше зміцнення інституційної стійкості (резилієнтності), диверсифікація джерел фінансування, а також довгострокове забезпечення студентського контингенту та кадрового резерву викладачів.

### **10.4. WT-стратегії – Зниження ризиків**

Для подолання найбільш несприятливих стратегічних ситуацій необхідні заходи, які одночасно зменшують внутрішню вразливість та мінімізують ризики, що походять із зовнішнього середовища. Ця стратегія базується передусім на стандартизації організаційних процесів, подальшому розвитку менеджменту якості, зміцненні цифрового функціонування, а також на довгостроковій стабілізації управління людськими ресурсами.

Особливе значення має також формування стратегічних резервів, розвиток механізмів управління ризиками, а також диверсифікація партнерських відносин з метою забезпечення спроможності Університету зберігати безперервність своєї діяльності і в майбутньому.

**Таблиця 2. TOWS-матриця Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II**

<b>Стратегічний напрям</b>	<b>Основний стратегічний пріоритет</b>
SO – Сильні сторони × Можливості	Спираючись на наявні інституційні переваги, посилити міжнародну інтеграцію, дослідницьку досконалість та розвиток інноваційного портфеля освітніх програм.
WO – Слабкі сторони × Можливості	Усунути внутрішні обмеження шляхом розширення європейського співробітництва, цифрової трансформації та подальшого розвитку системи забезпечення якості.
ST – Сильні сторони × Загрози	Посилити інституційну резильєнтність, стабілізувати контингент здобувачів освіти та диверсифікувати джерела фінансування для мінімізації впливу зовнішніх ризиків.
WT – Слабкі сторони × Загрози	Зміцнити організаційну спроможність шляхом удосконалення управління ризиками, стратегічного планування людських ресурсів та стандартизації внутрішніх процесів.

## **11. Стратегічні пріоритети на період 2026–2030 років**

На основі PESTLE-аналізу, внутрішнього аналізу поточного стану, а також SWOT- та TOWS-аналізу можна визначити ті стратегічні пріоритети, які окреслюють визначальні напрями наступного циклу розвитку Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II. Ці пріоритети є не незалежними одна від одної цілями, а тісно пов'язаними між собою сферами розвитку, які в сукупності слугують забезпеченню довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності установи та реалізації її суспільної місії.

### **11.1. Подальший розвиток культури якості та інституційного управління**

Одним із найважливіших завдань наступного стратегічного періоду є подальше зміцнення інституційного управління, заснованого на даних та доказах (evidence-based management). Для цього необхідно вдосконалювати внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти, управління ефективністю на основі індикаторів, а також послідовне застосування циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) на всіх інституційних рівнях. Пріоритетною ціллю є забезпечення постійної готовності до інституційної акредитації з боку Угорського акредитаційного комітету (MAB), а також до акредитації освітніх програм Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (HAZAYO / NAQA) відповідно до стандартів ESG.

### **11.2. Стратегічний розвиток портфеля освітніх програм**

У ході розвитку пропозиції освітніх програм Університету необхідно й надалі забезпечувати баланс між збереженням традиційних сильних сторін та адаптацією до нових суспільних потреб. Регулярний перегляд освітніх програм, посилення ролі гарантів програм, залучення зовнішніх стейкхолдерів та врахування відгуків ринку праці спроможні забезпечити довгострокову релевантність цих програм.

### **11.3. Формування цифрової освітньої екосистеми**

До пріоритетних цілей розвитку в наступному стратегічному періоді належить формування цифрової освітньої екосистеми та подальше посилення практико-

орієнтованого навчання. З цією метою Університет ставить за мету розробку сучасних електронних навчальних матеріалів, розширення онлайн- та гібридних форм навчання, запуск короткострокових програм підвищення кваліфікації та програм із видачею мікрокваліфікацій (мікро-сертифікатів), а також поступове впровадження дуальної моделі освіти в тих галузях, де це можливо реалізувати у співпраці з суб'єктами ринку праці. Ці кроки в сукупності сприятимуть розширенню освітніх пропозицій Університету, залученню ширшого кола студентів, підтримці концепції навчання впродовж життя (lifelong learning), а також подальшому зміцненню регіональної та міжнародної конкурентоспроможності закладу.

#### **11.4. Зміцнення академічної та наукової кар'єри викладачів і дослідників**

Розвиток людських ресурсів залишається одним із найважливіших стратегічних завдань установи. Підтримка молодих викладачів, стимулювання професійного зростання аспірантів (осіб, які здобувають ступінь доктора філософії), сприяння здобуттю наукових ступенів, розвиток програм запрошених професорів (visiting professors) та розширення міжнародної мобільності – все це сприятиме довгостроковому забезпеченню кадрового резерву викладачів.

#### **11.5. Розвиток наукових досліджень та інновацій**

Університет прагне до подальшого підвищення своєї міжнародної наукової помітності (visibility), зміцнення дослідницьких мереж та розширення міжнародної проєктної діяльності. Для цього необхідно підтримувати міжнародні публікації, розвиток дослідницьких груп, грантову активність, а також забезпечувати більш тісний взаємозв'язок між освітнім процесом та науковою діяльністю.

#### **11.6. Поглиблення інтернаціоналізації**

У наступному стратегічному циклі пріоритетною метою є подальше розширення міжнародних партнерських зв'язків, удосконалення програм подвійних дипломів (double degree), збільшення мобільності викладачів та студентів, розвиток англійської комунікації, а також активніша участь у європейському просторі вищої освіти та наукових досліджень.

#### **11.7. Цифрова трансформація та інституційне застосування штучного інтелекту**

На наступному етапі цифрового переходу метою Університету є поступове впровадження відповідального та етичного застосування штучного інтелекту в освітній процес, наукові дослідження, адміністративні процеси та менеджмент якості. Цифровізація є не самоціллю, а стратегічним інструментом, що слугує підвищенню ефективності інституційного функціонування.

#### **11.8. Зміцнення інституційної стійкості та сталого розвитку**

Досвід функціонування в умовах воєнного стану засвідчив, що передумовою довгострокової діяльності Університету є постійний розвиток організаційної адаптивності. У наступному періоді особливу увагу необхідно приділити диверсифікації джерел фінансування, підвищенню енергоефективності, ширшому використанню альтернативних джерел енергії, розвитку інфраструктури безпеки та подальшому зміцненню механізмів управління ризиками.

#### **11.9. Розвиток соціальної відповідальності та партнерських відносин**

Важливою умовою довгострокового успіху Університету є подальше зміцнення співпраці з соціальними, економічними та культурними суб'єктами регіону. Партнерство з базами практики, роботодавцями, органами місцевого самоврядування, громадськими

організаціями та спільнотою випускників (alumni) сприяє підвищенню якості навчання, суспільній користі наукових досліджень та посиленню регіональної ролі закладу.

#### **11.10. Зміцнення інституційної ідентичності та міжнародної помітності**

Багатомовна комунікація, забезпечення помітності (visibility) наукових результатів, зміцнення міжнародної присутності та свідомий розвиток інституційного бренду – все це сприятиме тому, щоб Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II і надалі залишався ключовим суб'єктом закарпатського, українського та центральноєвропейського простору вищої освіти.

#### **11.11. Інтегрована реалізація стратегічних пріоритетів**

Вищезазначені пріоритети можуть привести до стабільних результатів лише тоді, коли їхня реалізація базуватиметься на узгодженому інституційному плануванні, регулярному моніторингу та постійному зворотному зв'язку. З цією метою для кожного пріоритету доцільно визначити конкретний план заходів, відповідальних осіб, ключові показники ефективності (KPI), терміни та механізми оцінювання. Таким чином буде забезпечено, що стратегічний документ не просто формулюватиме візію майбутнього, а стане практичним інструментом повсякденного інституційного управління.

### **12. Інституційні KPI (КПЕ – Ключові показники ефективності) на наступний період**

#### **12.1. Освітні та студентські КПЕ**

- **Показник зарахування та диверсифікація бази вступників:** Збільшення частки студентів, які вступили із закладів загальної середньої освіти з неугорською мовою навчання, але спроможні навчатися угорською мовою (цільове значення: мін. 5% від загального контингенту студентів до 2028 року).
- **Рівень відрахування студентів (Attrition Rate):** Частка студентів, які навчаються відповідно до нормативного індивідуального навчального плану (освітньої траєкторії); максимальний рівень відрахування/відсіву на рівні освітніх програм не повинен перевищувати 10% щорічно.
- **Індекс задоволеності студентів (Опитування студентів щодо якості викладання):** Збільшення рівня участі студентів в анкетуванні щодо оцінювання якості навчальних дисциплін та освітніх послуг (цільове значення: мін. 60% здобувачів бере участь в опитуванні).
- **Рівень працевлаштування випускників (Alumni):** Частка випускників, які працевлаштувалися в закарпатській освітній, культурній або економічній екосистемі протягом 6 місяців після завершення навчання (цільове значення: мін. 50%).

#### **12.2. Наукові та академічні КПЕ**

- **Індекс міжнародних публікацій:** Кількість публікацій у базах даних Scopus / Web of Science (зокрема у виданнях квартилів D1/Q1/Q2) із розрахунку на одного штатного викладача (цільове значення: мін. 0,2 статті/особу/рік із підтриманням інституційного рівня не менше 100 публікацій за календарний рік).
- **Індексція власних періодичних видань:** Включення щонайменше 1 із 4 наукових фахових журналів Університету до наукометричних баз Scopus або Web of Science до кінця 2028 року.

- **Частка викладачів із науковими ступенями:** Збільшення частки штатних викладачів, які мають науковий ступінь доктора філософії (PhD / кандидата наук) або доктора наук, відповідно до Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності в Україні (у розрізі освітніх програм: для рівня бакалавра – мін. 65%, для рівня магістра – мін. 75%).

### 12.3. КПЕ інтернаціоналізації та фінансування

- **Показник мобільності (віртуальної та фізичної):** Частка студентів/викладачів, які беруть участь у програмах Erasmus+ та Makovecz (цільове значення з урахуванням обмежень воєнного стану: для викладачів-чоловіків – щонайменше 2 віртуальні мобільності / міжнародні освітні проекти на рік).
- **Диверсифікація джерел фінансування:** Збільшення у загальному бюджеті частки коштів, отриманих з міжнародних грантів ЄС, українських та міжнародних проєктів, власних надходжень (цільове значення на кінець 2028 року: мін. 5%).

### 12.4. Інфраструктурні КПЕ та КПЕ безпеки

- **Показник енергетичної автономії:** Частка інституційного споживання енергії, що покривається за рахунок відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, теплові насоси) (цільове значення: мін. 25% до кінця 2027 року).
- **Індекс інклюзивності та доступності:** Частка фізично та цифрово (адаптовані для незрячих та слабозорих інструменти навчальних систем) доступних освітніх просторів у межах всього кампусу (цільове значення: 100% до кінця 2027 року).

## 13. Прикінцеві положення

Метою цього стратегічного аналізу поточного стану було не просто надання огляду сучасного становища Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, а створення обґрунтованого документа для підтримки прийняття рішень, який сприятиме свідомому плануванню довгострокового розвитку установи. Застосований у документі інтегрований підхід дозволив об'єднати аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішньої інституційної діяльності та стратегічний діагноз у єдину концептуальну рамку.

Аналіз засвідчив, що Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II посідає особливе місце в системі вищої освіти України. Він одночасно виконує освітні, наукові, культурні та суспільні завдання, організовуючи свою діяльність у зовнішньому середовищі, яке однаковою мірою визначається наслідками війни, демографічними змінами, міжнародною інтеграцією та трансформацією вищої освіти. За цих специфічних умов однією з найважливіших передумов успіху установи є постійна адаптивність, стратегічне мислення та здатність організації до навчання.

SWOT- та TOWS-аналіз підтвердили, що Університет володіє значними внутрішніми стратегічними ресурсами. Чітка інституційна місія, стабільна соціальна укоріненість, розвиток портфеля освітніх програм, висококваліфікована викладацька спільнота, система міжнародних зв'язків, розбудова культури якості та доведена інституційна стійкість створюють той фундамент, на якому можна з упевненістю розгорнути розвиток у наступному стратегічному періоді. Водночас аналіз указав на те, що стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають постійного оновлення, свідомого організаційного розвитку та довгострокового стратегічного планування.

Сформульовані в документі стратегічні пріоритети є не окремими проєктами розвитку, а взаємопідсилюючими напрямками інституційного поступу. Їхня реалізація може бути успішною лише тоді, коли всі структурні підрозділи, керівники, викладачі, дослідники та співробітники Університету співпрацюватимуть на основі спільного стратегічного бачення, а в процесі прийняття рішень послідовно втілюватимуться базові принципи якості, прозорості, підзвітності та безперервного вдосконалення.

Однак цей документ не можна вважати остаточно завершеним. У середовищі вищої освіти, яке швидко змінюється, стратегічне планування є безперервним процесом, що потребує регулярного оцінювання, зворотного зв'язку та, за необхідності, корекції. Відповідно, цей аналіз поточного стану слід розглядати як живий документ, висновки та пріоритети якого мають час від часу переглядатися з урахуванням результатів внутрішнього оцінювання, акредитаційного досвіду, відгуків стейкхолдерів та змін у зовнішньому середовищі.

Завдання, що стоять перед Закарпатським угорським університетом імені Ференца Ракоці II, є комплексними, проте аналіз також доводить, що установа володіє всіма стратегічними потужностями, які дозволяють успішно долати ці виклики. Ключем до наступного періоду розвитку стане не просто адаптація до змін, а здатність Університету – спираючись на власні цінності, за умови свідомого стратегічного управління та функціонування відповідно до міжнародних вимог якості – надалі зміцнювати свою роль як провідного закладу Закарпаття, України, Карпатського басейну та центральноєвропейського простору вищої освіти.