

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА МЕДИЧНА АКАДЕМІЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ  
ОСВІТИ ІМЕНІ П. Л. ШУПИКА**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішенням вченої ради  
НМАПО імені П. Л. Шупика  
Протокол 11.11.2020 № 9

Уведено в дію  
Наказ НМАПО імені П. Л. Шупика  
16.11.2020 № 4518

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ  
НМАПО імені П. Л. ШУПИКА  
на 2021-2025 р.р.**

# Стратегія розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика на 2021-2025 р.р.

## 1. Загальні положення

Стратегія розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика на 2021-2025 рр. (далі – Стратегія) розроблена відповідно до Конституції України, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Основи законодавства України про охорону здоров'я», постанови Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 р. № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» (із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 798), постанови Кабінету Міністрів України від 22.11.2017 р. № 912 «Про затвердження Порядку та критеріїв надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу», постанови Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 347 та внесеними змінами постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 № 180) «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти», постанови Кабінету Міністрів України № 1337 «Про затвердження Положення про організацію освітнього процесу у закладах охорони здоров'я за участю науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти у сфері охорони здоров'я», наказів Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 р. № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» та від 05.06.1997 р. № 174 «Про затвердження Положення про клінічний заклад охорони здоров'я» (із змінами), інших нормативно-правових актів у галузі освіти і науки та охорони здоров'я та Статуту НМАПО імені П. Л. Шупика.

НМАПО імені П. Л. Шупика має - багатолітню історію, великий досвід, високий науково-педагогічний потенціал і діє з метою покращення стандартів професійної діяльності лікарів, провізорів, фармацевтів, молодших спеціалістів з медичною/фармацевтичною освітою, професіоналів та фахівців з вищою немедичною освітою, які працюють в системі охорони здоров'я, відповідно до потреб сфери охорони здоров'я.

При здійсненні своєї діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика дотримується таких основних цінностей, як національна свідомість, чесність, колегіальність і повага до людської гідності, креативність, лідерство, відповідальність, протидія дискримінації, академічна свобода (мобільність), а також з недопущенням корупційної поведінки та проявів конфлікту інтересів.

## **2. Основні пріоритети розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика**

Стратегія розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика на 2021-2025 рр. визначає основні пріоритетні напрями, на яких необхідно зосередитися, щоб створити підґрунтя для адекватного реагування на виклики часу, визначення власної позиції в системі управління, структурі, змісті та технологіях навчання. Вони були напрацьовані колективно, що дає підстави визначити програму як стратегію розвитку, спрямовану на закріплення досягнутих позицій, логічне продовження руху НМАПО імені П. Л. Шупика в загальноєвропейський і світовий науковий та освітянський простір, а саме:

1) продовження реалізації сформованого курсу щодо інноваційного розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика, що передбачає розробку та запровадження сучасних форм і методів роботи, забезпечення підготовки та перепідготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань практичної діяльності;

2) активізація роботи з інтеграції зі світовим і європейським освітнім співтовариством. Проведення роботи щодо забезпечення сумісності та зіставленості організації та змісту освіти у НМАПО імені П. Л. Шупика з системами освіти провідних європейських університетів, запровадження кращого досвіду;

3) оптимізація обсягів прийому на навчання до НМАПО імені П. Л. Шупика, посилення індивідуалізації профорієнтаційної роботи, розширення ступеневої підготовки фахівців;

4) продовження роботи щодо підвищення рівня ефективності підготовки наукових кадрів з метою поліпшення якісного складу професорсько-викладацького персоналу та укомплектування кафедр науково-педагогічними кадрами, академічно та професійно кваліфікованими;

5) забезпечення розвитку наукової діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика, що передбачає структурну перебудову наукових досліджень у бік актуалізації тематики досліджень, створення організаційних структур, посилення наукового впливу на соціально-економічний розвиток України;

6) постійний розвиток системи управління якістю, забезпечення участі професорсько-викладацького складу, інших категорій працівників у вдосконаленні діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика;

7) розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення навчального процесу, спортивної та виховної роботи, підвищення побутової комфортності для працівників та осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика;

8) соціальний розвиток колективу, підвищення мотивації праці, дотримання безпечних умов праці, виконання соціальної та екологічної програм.

## **3. Мета стратегії:**

1) активна участь у забезпеченні потреб держави в збереженні та зміцненні індивідуального та суспільного здоров'я;

2) покращення надання медичної допомоги населенню з наближенням її якості до міжнародних стандартів;

3) активна участь в забезпеченні розвитку охорони здоров'я України через підготовку компетентних кадрів (організація заходів безперервного професійного розвитку (навчання на циклах спеціалізації, тематичного удосконалення; тематичних школах; семінарах; науково-практичних конференціях; конгресах; симпозиумах; з'їздах; симуляційних тренінгах; майстер-класах; курсах з оволодіння практичними навичками; дистанційному навчанні, у тому числі з використанням електронних навчальних ресурсів);

4) підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти для громадян України відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки, кожного громадянина;

5) забезпечення якості підготовки медичних (фармацевтичних) кадрів;

6) забезпечення особистісного розвитку медичного (фармацевтичного) працівника на основі навчання впродовж усієї фахової діяльності.

#### **4. Стратегічні напрями розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика**

Стратегія розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика повинна формуватися адекватно сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам, у тому числі, в галузі охорони здоров'я, вимогам переходу до постіндустріальної цивілізації, інтегрування системи вищої та післядипломної медичної (фармацевтичної) освіти в європейський і світовий освітній медичний простір.

Стратегічними напрямами освітньої політики у НМАПО імені П. Л. Шупика повинні стати:

1) розвиток нормативно-правової бази НМАПО імені П. Л. Шупика, адекватної вимогам часу, для досягнення академічної, організаційної та фінансової автономії НМАПО імені П. Л. Шупика, демократизації систем управління, покращення соціального захисту працівників та осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика;

2) модернізація структури, змісту й організації роботи НМАПО імені П. Л. Шупика на засадах компетентнісного підходу, переорієнтації змісту освіти на цілі сталого розвитку;

3) формування моделі діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика на основі поєднання освіти, науки й інновацій;

4) створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей, форм і засобів отримання знань;

5) побудова ефективної системи розвитку та соціалізації медичних (фармацевтичних) працівників;

6) розвиток наукової та інноваційної діяльності, підвищення якості навчання на інноваційній основі;

7) інформатизація освіти та забезпечення вільного доступу до інформаційних ресурсів, удосконалення бібліотечного та інформаційно-ресурсного забезпечення НМАПО імені П. Л. Шупика;

8) забезпечення проведення моніторингу роботи підрозділів НМАПО імені П. Л. Шупика;

9) підвищення соціального статусу лікарів (провізорів), педагогічних і науково-педагогічних працівників;

10) розвиток матеріально-технічного, фінансового та ресурсного забезпечення освітнього та освітньо - наукового процесів у НМАПО імені П. Л. Шупика;

11) інтеграція в міжнародний освітній і науковий простір, широкий розвиток міжнародних зв'язків і високої академічної мобільності для підвищення конкурентоспроможності НМАПО імені П. Л. Шупика;

### **5. Структура та організаційні механізми реалізації стратегії розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика**

Механізм реалізації Стратегії являє собою сукупність принципів, форм, методів та інструментів цілеспрямованого управлінського впливу на всі види діяльності (процеси), що відбуваються у НМАПО імені П. Л. Шупика.

В основу реалізації Стратегії покладається принцип стратегічного управління, а основною формою реалізації Стратегії є багаторівнева система планування, яка включає в себе стратегічний, тактичний і оперативний рівні планування та спирається на регулярний моніторинг виконання планів.

Стратегічний план розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика складається на 5 років та виконується на тактичному (щорічні Комплексні плани реалізації Стратегії) та оперативному рівнях (щомісячні, щотижневі плани діяльності).

Плани шляхом декомпозиції адаптуються до рівнів управління структурними підрозділами (факультетами/навчально-науковими інститутами, кафедрами, адміністративними підрозділами).

Моніторинг, як дієвий інструмент збору інформації про ступінь виконання планів, здійснюється проректорами, керівниками структурних підрозділів, відділом моніторингу якості діяльності з визначеною періодичністю.

Моніторингова інформація підлягає аналізу та покладається в основу напрацювання пропозицій і проєктів управлінських рішень з метою коригування планів у разі виявлення відхилень, своєчасної адаптації планів відповідно до впливу зовнішніх та/або внутрішніх ризиків.

Моніторингова інформація в оперативному порядку розглядається колегіальним органом - координаційною радою з якості діяльності.

Результати виконання планів розглядаються щороку на конференції трудового колективу, вченій раді НМАПО імені П. Л. Шупика, вчених радах факультетів/навчально-наукових інститутів, засіданнях кафедр, колективів адміністративних підрозділів.

Реалізація Стратегії забезпечується використанням кадрових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інфраструктурних ресурсів.

## **6. Основні завдання стратегії розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика**

Модернізація та розвиток НМАПО імені П. Л. Шупика повинні набути випереджального безперервного характеру, гнучко реагувати на всі процеси, які відбуваються в Україні та світі. Підвищення якісного рівня освіти має бути спрямовано на забезпечення економічного зростання держави та розв'язання соціальних проблем суспільства, необхідних для подальшого навчання і розвитку особистості. Якісна освіта є необхідною умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства.

Зусилля адміністрації НМАПО імені П. Л. Шупика повинні бути зосереджені на реалізації стратегічних напрямів розвитку освітнього процесу, подоланні наявних проблем, виконанні перспективних завдань, а саме:

1) застосування нової, удосконалення чинної законодавчої та нормативно-правової бази;

2) оновлення цілей і змісту навчання на основі компетентного підходу та особистої орієнтації, урахування світового досвіду та принципів сталого розвитку, перехід від процесної до результатної парадигми;

3) побудова ефективної системи формування медичного (фармацевтичного) працівника на засадах загальнолюдських, полікультурних, громадянських цінностей, формування соціально зрілої творчої особистості громадянина України;

4) забезпечення системного підвищення якості навчання на інноваційній основі, створення сучасного психолого-педагогічного та науково-методичного супроводу освітньо-виховного процесу;

5) посилення мовної, інформаційної, екологічної, економічної, правової підготовки медичного (фармацевтичного) працівника;

6) вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних і керівних кадрів НМАПО імені П. Л. Шупика, підвищення їх управлінської культури;

7) забезпечення економічних і соціальних гарантій науково-педагогічним працівникам НМАПО імені П. Л. Шупика, підвищення їх соціального статусу та престижу педагогічної професії, умов для професійного вдосконалення та творчості;

8) розвиток інфраструктури НМАПО імені П. Л. Шупика та створення сучасної матеріально-технічної бази, що забезпечують інноваційні процеси в освіті й науці, значне розширення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, високу якість освіти;

9) розроблення ефективних механізмів фінансово-економічного забезпечення освіти, належної оплати праці науково-педагогічних та інших працівників НМАПО імені П. Л. Шупика;

10) розроблення цілісної системи подальшого супроводження лікаря (провізора) у кар'єрному рості;

11) подальше вдосконалення процедур і технологій зовнішнього незалежного оцінювання якості освіти;

12) переоснащення навчальної, науково-методичної та матеріально-технічної бази НМАПО імені П. Л. Шупика через цільове фінансування;

13) подальша робота по розробленню стандартів вищої та післядипломної медичної (фармацевтичної) освіти, зорієнтованих на компетентнісний підхід, узгоджених із новою структурою освітньо-кваліфікаційних (магістерського, освітньо-наукового та наукового) рівнів вищої освіти та з Національною рамкою кваліфікацій;

14) розширення взаємодії НМАПО імені П. Л. Шупика з установами НАН і НАМН України щодо розвитку наукових досліджень у сфері вищої освіти;

15) участь НМАПО імені П. Л. Шупика у розробці нормативно-правової бази щодо співпраці закладів охорони здоров'я з закладами вищої (медичної) освіти;

16) реалізація сучасних технологій професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів відповідно до вимог інноваційного розвитку освіти;

17) забезпечення випереджувального характеру підвищення кваліфікації медичних (фармацевтичних) працівників, науково-педагогічних працівників та керівних кадрів відповідно до потреб реформування системи вищої та післядипломної медичної (фармацевтичної) освіти, викликів сучасного суспільного розвитку;

18) формування індикаторів виконання поставлених задач;

19) розробка принципів і втілення заходів, спрямованих на демократизацію, оптимізацію та підвищення ефективності роботи колегіальних органів, зокрема ректорату та вченої ради, як систем прийняття рішень і управління структурними підрозділами НМАПО імені П. Л. Шупика;

20) розвиток студентського і громадського самоврядування;

21) розвиток системи комерціалізації результатів наукової та науково-технічної діяльності;

22) розвиток матеріально-технічної бази освітнього процесу та наукових досліджень, оснащення їх сучасним обладнанням і технічними засобами;

23) удосконалення існуючих та створення нових напрямів освітньої, наукової та інноваційної діяльності у відповідності до новітніх досягнень і тенденцій розвитку освіти і науки у світі;

24) подальший розвиток інфраструктури для занять спортом, оздоровлення, відпочинку та психологічного розвантаження викладачів та інших працівників НМАПО імені П. Л. Шупика;

25) створення умов для формування сучасного науково-педагогічного кадрового потенціалу, впровадження дієвої системи перепідготовки кадрів;

26) системна робота на міжнародному ринку освітніх послуг, пошук партнерів для виконання досліджень та розробка наукових проектів і технологій;

27) визначення збалансованої структури та обсягу підготовки кадрів;

28) створення нових стандартів освіти, залучення до процесу формування інноваційних програм вищої освіти за рівнями та спеціальностями дослідників,

фахівців-практиків освітнього рівня кваліфікації та роботодавців, враховуючи міжнародний підхід до формування змісту освітнього процесу у НМАПО імені П. Л. Шупика на підставі суб'єктивної методології освіти;

29) розробка внутрішніх нормативних документів стосовно функціонування та розвитку системи забезпечення якості освітньої діяльності у НМАПО імені П. Л. Шупика;

30) удосконалення системи конкурсного відбору та атестації професорсько-викладацького складу;

31) здійснення оптимізації структури навчальних підрозділів НМАПО імені П. Л. Шупика відповідно до нових стандартів освіти та нових завдань розвитку суспільства;

32) створення економічних умов для обдарованої молоді щодо стимулювання індивідуальних здібностей до наукової роботи та актуалізації освітніх знань;

33) подальший розвиток магістратури, аспірантури та докторантури для розвитку кадрового потенціалу НМАПО імені П. Л. Шупика та підвищення якості освіти;

34) перейменування НМАПО імені П. Л. Шупика у Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика у визначеному законодавством порядку, враховуючи статтю 28 ЗУ «Про вищу освіту», а також статутні завдання НМАПО імені П. Л. Шупика.

35) створення дослідницького університету.

#### **7. Специфіка організації післядипломної медичної освіти лікарів первинного, вторинного та третинного рівнів надання медичної допомоги:**

1) встановлення (налагодження) довгострокової та взаємовигідної співпраці щодо безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців у сфері охорони здоров'я (безперервного професійного розвитку лікарів);

2) забезпечення співпраці НМАПО імені П. Л. Шупика та навчально - тренінгових центрів первинної медико-санітарної допомоги;

3) оптимізація термінів навчання в інтернатурі;

4) організація післядипломної медичної освіти лікарів вторинного рівня надання медичної допомоги;

5) оптимізація переліку спеціальностей і термінів спеціалізації;

6) запровадження лікарської резидентури, затвердження переліку спеціальностей і критеріїв конкурсного відбору;

7) визначення мережі клінічних баз практичної підготовки; організація ПДМ лікарів третинного рівня надання медичної допомоги;

8) оптимізація переліку спеціальностей клінічної ординатури (для іноземців), резидентури, критеріїв конкурсного відбору та терміну навчання;

9) створення університетської клініки.



## **8. Модернізація змісту освіти**

Зміст освіти відіграє ключову роль у розбудові НМАПО імені П. Л. Шупика, забезпеченні її інноваційного розвитку, приведенні відповідність до європейських та світових стандартів. Його модернізація передбачає:

1) розроблення і впровадження нових державних стандартів вищої та післядипломної медичної (фармацевтичної) освіти на основі Національної рамки кваліфікацій та компетентісно-орієнтованого підходу в освіті, необхідності підготовки фахівців для сталого розвитку з новим інтегральним мисленням;

2) узгодження освітньо-кваліфікаційних характеристик та навчальних програм із професійними кваліфікаційними вимогами;

3) модернізацію навчальних планів, програм та підручників відповідно до оновлених державних стандартів;

4) приведення у відповідність до європейських стандартів норм навчального навантаження науково-педагогічних працівників;

5) створення диференційованих навчальних програм для лікарів різного рівня надання медичної допомоги, у тому числі переліку практичних навичок;

6) створення єдиної бази навчально-методичного забезпечення післядипломної підготовки та системи її впровадження;

7) управління освітою на всіх рівнях, проведення моніторингу та оцінювання якості освіти;

8) правового захисту освітніх інновацій та результатів науково-педагогічної діяльності як об'єктів інтелектуальної власності;

9) узгодження термінів підготовки, переліку спеціальностей та спеціалізації лікарів з вимогами ринку праці та Директивами Європейського Союзу;

10) врахування вимог Всесвітньої Федерації Медичної освіти (2002) – триплету стандартів поліпшення якості освіти (базова та післядипломна медична освіта, безперервний професійний розвиток лікаря);

11) модернізація навчальних планів та програм відповідно до вимог щодо дистанційної освіти;

12) розроблення та впровадження навчальних планів та програм в умовах світових пандемій.

## **9. Забезпечення соціалізації працівників та здобувачів освіти**

Соціалізація - комплексний процес засвоєння індивідом певної системи знань, норм і цінностей, які дозволяють йому бути повноправним членом суспільства. Соціалізація виступає одним із основоположних соціальних процесів, що забезпечує існування людини в середині суспільства. Соціалізація являє собою процес входження людини в суспільство, включення її в соціальні зв'язки та інтеграції з метою встановлення її соціальності.

Система освіти має забезпечувати формування особистості, яка усвідомлює свою належність до українського народу, європейської цивілізації,

орієнтується в реаліях і перспективах соціокультурної динаміки, підготовлена до життя у постійно змінюваному, конкурентному, взаємозалежному світі.

Основою системи соціалізації має бути забезпечення громадянського, патріотичного, морального, трудового виховання, формування здорового способу життя, соціальної активності, відповідальності та толерантності.

Реалізація цих завдань передбачає:

1) переорієнтацію пріоритетів освіти з держави на особистість, на послідовну демократизацію і гуманізацію освітнього процесу, педагогічної ідеології загалом, тобто на європейські гуманістичні цінності й виміри;

2) розроблення цілісної системи виявлення та психолого-педагогічного супроводу лікарів (провізорів), забезпечення умов для її розвитку, соціалізації та подальшого професійного зростання;

3) створення на державному телебаченні навчально-пізнавальних передач з підтримки здорового способу життя, основних медичних проблем суспільства;

4) створення системи психолого-педагогічної та медико-соціальної підтримки та реабілітації сім'ї;

5) проведення внутрішніх інформаційних та просвітницьких кампаній, спрямованих на підвищення рівня обізнаності трудового колективу та здобувачів освіти щодо попередження дискримінації та сексуальних домагань;

6) формування гендерної культури трудового колективу та здобувачів освіти НМАПО імені П. Л. Шупика;

7) розроблення критеріїв оцінювання якості і результативності соціальної діяльності.

## **10. Розвиток інформатизації НМАПО імені П. Л. Шупика**

Пріоритетом розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують удосконалення освітнього процесу, доступність та ефективність освіти, підготовку фахівців до роботи та життєдіяльності в інформаційному суспільстві.

Це досягається шляхом:

1) забезпечення поступової інформатизації, спрямованої на задоволення освітніх інформаційних і комунікаційних потреб учасників освітнього процесу;

2) формування та впровадження інформаційного освітнього середовища у НМАПО імені П. Л. Шупика;

3) широкого впровадження інтелектуальних, проактивних та інтегрованих інформаційних систем;

4) застосування в освітньому процесі та бібліотечній справі інформаційно-комунікаційних технологій поряд з традиційними засобами;

5) розроблення індивідуальних модульних навчальних програм різних рівнів складності залежно від конкретних потреб, а також випуск електронних підручників;

6) створення об'єднаної системи інформаційно-технологічного забезпечення планово-фінансових, бухгалтерських та кадрових підрозділів НМАПО імені П. Л. Шупика;

7) підключення до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади.

Заходи, спрямовані на забезпечення інформатизації освіти, передбачають:

1) створення інформаційної системи підтримки освітнього процесу, спрямованої на реалізацію її основних функцій (забезпечення навчання, соціалізація, внутрішній контроль за виконанням освітніх стандартів тощо);

2) створення електронних підручників та енциклопедій навчального призначення;

3) створення системи дистанційного навчання, навчання на робочому місці;

4) забезпечення навчального процесу засобами інформаційно-комунікаційних технологій; доступу НМАПО імені П. Л. Шупика до світових інформаційних ресурсів;

5) створення відкритої мережі освітніх ресурсів;

6) створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення у НМАПО імені П. Л. Шупика, інформаційно-технологічного забезпечення моніторингу якості освіти;

7) забезпечення на високому рівні організації симуляційних методів навчання в Центрі симуляційних методів навчання НМАПО імені П. Л. Шупика;

8) створення інформаційно-освітнього середовища НМАПО імені П. Л. Шупика на основі активізації розроблення електронних навчальних, науково-методичних та інформаційно-довідкових web-ресурсів, активне їх використання в навчальному процесі;

9) придбання нового обладнання та створення на його основі єдиного електронного навчально-наукового середовища НМАПО імені П. Л. Шупика, зокрема навчально-інформаційного порталу, інституційного репозиторію, відеопорталу, електронної бібліотеки, електронних наукових журналів, бібліотечного фонду й забезпечення широкого застосування нових інформаційних та телекомунікаційних технологій доступу до світової мережі знань;

10) модернізація web-сайта НМАПО імені П. Л. Шупика, зокрема web-сайтів факультетів/навчально-наукових інститутів та навчальних центрів, за допомогою інноваційних інформаційно-телекомунікаційних технологій.

## **11. Удосконалення кадрового потенціалу післядипломної освіти**

Сучасний розвиток суспільства вимагає вдосконалення післядипломної освіти педагогічних і науково-педагогічних працівників відповідно до умов соціально орієнтованої економіки і інтеграції України в європейське та світове освітнє співтовариство.

Основними завданнями підготовки науково-педагогічних працівників є:

1) забезпечення НМАПО імені П. Л. Шупика кваліфікованими науково-педагогічними кадрами;

2) забезпечення безперервності, наступності, системності, відповідальності підготовки, а також інтеграції у загальноєвропейську та всесвітню системи підготовки науково-педагогічних кадрів;

3) приведення змісту фундаментальної, психолого-педагогічної, науково-методичної, інформаційної, практичної та соціально-гуманітарної підготовки науково-педагогічних працівників до вимог інформаційного суспільства та змін, що відбуваються в соціально-економічній, духовній та гуманітарній сферах;

4) забезпечення в НМАПО імені П. Л. Шупика мобільності науково-педагогічних працівників;

5) збереження, розвиток і підвищення якості кадрового потенціалу НМАПО імені П. Л. Шупика, створення умов, за яких кожен член колективу міг би найбільш повно реалізувати свій потенціал та відчувати себе захищеним;

6) поліпшення умов праці, навчання і комфортності у НМАПО імені П. Л. Шупика, в тому числі за рахунок оптимізації діяльності адміністративно-господарських служб;

7) удосконалення системи заохочень науково-педагогічних працівників (на основі рейтингового оцінювання, проведення загальноакадемічних конкурсів із навчально-методичної та науково-дослідної діяльності, за результатами звітів, за вислугу років тощо);

8) розширення практики залучення перспективних науково- педагогічних кадрів в управління та здійснення представницьких функцій НМАПО імені П. Л. Шупика;

9) створення максимально сприятливих умов для професійного зростання молодих кадрів НМАПО імені П. Л. Шупика: проходження по конкурсу на посади асистента, доцента та професора, присвоєння вчених звань, участь у конкурсах і виставках, грантах, госпдоговірних і бюджетних НДР, проходження стажування, творчі відрядження, матеріальна підтримка при виданні монографій і навчальних посібників;

10) створення умов для професійного зростання науково-педагогічних працівників (матеріальне стимулювання молодих викладачів і аспірантів як найбільш незахищеної і в той же час найбільш затребуваної групи фахівців; підтримка найбільш активних наукових шкіл (груп, окремих фахівців), що вносять найбільший внесок у забезпечення наступності та зростання кадрового потенціалу НМАПО імені П. Л. Шупика; введення системи внутрішніх грантів і договорів, що забезпечують підтримку робіт в актуальних напрямках; розроблення системи матеріального заохочення працівників НМАПО імені П. Л. Шупика, заснованої на результатах їх діяльності тощо);

11) надання дієвої допомоги працівникам НМАПО імені П. Л. Шупика в підготовці та захисті дисертацій на здобуття наукових степенів доктора філософії (кандидата наук) і доктора наук;

12) підтримка сформованої у НМАПО імені П. Л. Шупика системи підвищення кваліфікації для молодих викладачів, курсів з вивчення іноземної мови, інформаційних систем і технологій;

13) сприяння розвитку ефективної діяльності наукових шкіл НМАПО імені П. Л. Шупика;

14) перетворення контрактної системи наймання науково-педагогічних працівників на дієвий інструмент кадрової політики та виконання актуальних завдань діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика;

15) забезпечення системи підготовки науково-педагогічних працівників необхідним рівнем знань щодо широкого використання дистанційної освіти;

16) розширення практики залучення науково-педагогічних працівників щодо лікувальної допомоги під час пандемій.

## **12. Забезпечення високоефективної наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика**

Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність у НМАПО імені П. Л. Шупика є невід'ємною складовою освітньої діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика і провадиться з метою інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі вищої освіти.

НМАПО імені П. Л. Шупика визначила у галузі наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності такі стратегічні завдання:

1) одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів;

2) формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити розробку та впровадження інноваційних наукових розробок;

3) підтримка існуючих та формування нових наукових шкіл;

4) здійснення заходів щодо підтримки наукових досліджень молодих учених та залучення їх до наукових шкіл;

5) ефективне використання наукового і науково-технічного потенціалу вищої школи для вирішення пріоритетних завдань оновлення виробництва та проведення соціально-економічних перетворень;

6) розвиток нових, прогресивних форм науково-технічного співробітництва із закордонними і вітчизняними осередками академічної та галузевої науки з метою спільного вирішення найважливіших науково-технічних завдань, створення високих технологій;

7) розвиток інноваційної діяльності для створення наукоємної науково-технічної продукції, орієнтованої на ринок високих технологій;

8) сприяння захисту інтелектуальної власності та авторських прав дослідників як основи зміцнення розвитку і науки;

9) організація інформаційної та видавничої діяльності, популяризація досягнень науки вищої школи через засоби масової інформації, мережу інтернет;

10) проведення кон'юктурних досліджень ринку наукових послуг, патентно-ліцензійної роботи, здійснення маркетингового, інформаційного

забезпечення науково-технічної продукції відповідно до міжнародних стандартів;

11) розроблення та наповнення змісту стандартів вищої освіти з урахуванням досягнень світової науки і техніки;

12) участь у міжнародних наукових проектах, спрямованих на розв'язання великих наукових і технологічних проблем глобального значення (рівня Європейської семирічної програми «Horizon 2020»);

13) всебічна підтримка наукових шкіл, які сформувалися у НМАПО імені П. Л. Шупика;

14) сприяння винахідницькій та інноваційній роботі, підтримка створення при НМАПО імені П. Л. Шупика науково-виробничих фірм, інноваційних лабораторій, підрозділів, технопарків, спрямованих на впровадження в практику досягнень учених НМАПО імені П. Л. Шупика;

15) пошук та освоєння інвестицій у розвиток інфраструктури наукових досліджень;

16) проведення міжнародних наукових конференцій, шкіл, семінарів і видання їх матеріалів; прагнення до підвищення рівня і міжнародного рейтингу науково-метричних видань НМАПО імені П. Л. Шупика; сприяння активним міжнародним науковим обмінам;

17) відкриття спеціалізованих вчених рад із захисту докторських і кандидатських дисертацій з нових наукових напрямів за участю учених НМАПО імені П. Л. Шупика та відомих вітчизняних учених.

### **13. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення**

Фінансове та матеріально-технічне забезпечення створює передумови для забезпечення якісної освіти відповідно до сучасних запитів суспільства і потреб інноваційного розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика.

Досягнення цієї мети передбачає:

1) розроблення щорічного бізнес - плану (слід вносити якомога частіше, можливо, щоквартально або навіть щомісячно) з метою визначення фінансової потреби на розвиток НМАПО імені П. Л. Шупика;

2) оптимальне і цільове використання переваг ринкової економіки і сучасних технологій для досягнення інноваційного розвитку освіти та виконання її основних функцій;

3) підвищення рівня матеріального забезпечення інтернів і резидентів відповідно до вимог законодавства;

4) розроблення та запровадження системи стимулювання якісної педагогічної праці на підставі об'єктивної її оцінки з урахуванням вимог кваліфікаційних характеристик науково-педагогічних працівників;

5) забезпечення сучасним обладнанням, засобів навчання, підручників і навчальних посібників, програмно-методичних матеріалів для здійснення навчально-виховного процесу в обсягах, передбачених державними освітніми стандартами;

6) комплектування фондів наукової бібліотеки вітчизняною та зарубіжною літературою, електронними базами даних;

7) розвиток будівництва та реконструкції приміщень НМАПО імені П. Л. Шупика, проведення своєчасного їх ремонту, забезпечення матеріально-технічних і санітарно-гігієнічних умов для організації навчального процесу;

8) вироблення та втілення в освітню практику ефективного адміністративного і фінансового менеджменту, режиму економії видатків на освіту, енергоощадних технологій;

9) збільшення обсягу підприємницької та іншої, що приносить дохід, діяльності, як додаткового джерела консолідованого бюджету НМАПО імені П. Л. Шупика;

10) збільшення спектру додаткових освітніх послуг, що надаються НМАПО імені П. Л. Шупика;

11) прийняття управлінських рішень, стимулюючих підрозділи до збільшення обсягів додаткових освітніх послуг;

12) аналіз ефективності фінансових витрат на придбання послуг, комунальних ресурсів, інших матеріальних запасів і розробка додаткових заходів з впровадження режиму економії;

13) застосування нових, прогресивних форм оплати праці за рахунок коштів, отриманих від надання платних послуг;

14) розроблення та впровадження чітко обґрунтованої системи надбавок і доплат до посадових окладів за виконання працівниками робіт, що виходять за рамки їхніх посадових обов'язків.

#### **14. Соціально-економічна політика**

Соціально економічна політика складається з десяти напрямків, а саме:

1) розроблення програми соціальної підтримки ветеранів НМАПО імені П. Л. Шупика. Створення сприятливих умов для передачі досвіду педагогічної та наукової роботи провідних кадрів старшого покоління молодим кадрам НМАПО імені П. Л. Шупика, здійснення моральної, матеріальної та фінансової підтримки Ради ветеранів;

2) створення цільової адресної програми підтримки молодих вчених і спеціалістів за допомогою системи грантів із позабюджетних коштів НМАПО імені П. Л. Шупика; формування системи підтримки талановитих кадрів; розроблення програм адресної підтримки сімей, які мають дітей, багатодітних сімей працівників, а також працівників, які виховують дітей у неповних сім'ях;

3) розроблення програми комплексного обстеження здоров'я працівників НМАПО імені П. Л. Шупика та програми їх оздоровлення; вдосконалення виховної, спортивно-масової та спортивно-оздоровчої діяльності з забезпеченням вільного доступу працівників та осіб, які навчаються, до всіх об'єктів матеріальної бази НМАПО імені П. Л. Шупика даного призначення;

4) розвиток бази позанавчальної роботи осіб, які навчаються, та їх змістовного дозвілля; більш ефективного використання можливостей гуртожитків особами, які навчаються, організації їх дозвілля;

- 5) активна участь у формуванні регіонального ринку праці;
- 6) забезпечення у НМАПО імені П. Л. Шупика необхідних умов особистої безпеки, охорони праці, пожежної безпеки, завершення атестацій робочих місць;
- 7) формування позитивної та доброзичливої атмосфери, створення умов для активної і творчої роботи викладачів та інших працівників НМАПО імені П. Л. Шупика, збереження у НМАПО імені П. Л. Шупика духу оптимізму, прагнення до успіху, бажання шукати нове, віри у власні сили. В цих питаннях найважливіше значення має відкритість інформації, активне залучення викладачів та інших працівників у систему управління, відчуття динаміки розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика;
- 8) розвиток різних форм морального та матеріального заохочення працівників, як форми справедливого визнання їх заслуг;
- 9) забезпечення умов для підвищення рівня професійної підготовки працівників шляхом направлення їх на підвищення кваліфікації, участі у тематичних семінарах, нарадах, конференціях, конгресах та інших заходах;
- 10) введення перехідних звань «Викладач року», «Краща кафедра» та інших із відповідними заохочувальними виплатами, поданням до нагородження галузевими та урядовими нагородами згідно зі створеною системою кількісної оцінки (рейтингом) роботи викладачів та підрозділів;
- 11) створення безпечних і комфортних умов праці для викладачів та інших працівників НМАПО імені П. Л. Шупика, аспірантів, які поєднують навчання з роботою, а також умов проживання в гуртожитку;
- 12) впровадження прогресивних норм праці відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці.

### **15. Модернізація системи управління**

Управління НМАПО імені П. Л. Шупика має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів і моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

Необхідно забезпечити створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи державно-громадського управління, що забезпечує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни, запитів особистості. Останнє передбачає:

- 1) оптимізацію управлінських структур, децентралізацію управління;
- 2) апробацію та впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика, перехід до програмно-цільового управління;
- 3) професійну підготовку компетентних менеджерів освітньої галузі, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно в



умовах кризового стану суспільства, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;

4) запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації завідувачів кафедр та науково-методичних підрозділів;

5) розвиток автоматизації управління НМАПО імені П. Л. Шупика, створення та розвиток систем підтримки прийняття рішень;

6) участь професійних медичних (фармацевтичних) асоціацій в організації НМАПО імені П. Л. Шупика за формами і методиками, що не суперечать національним нормативно-правовим документам, особливо в частині атестації;

7) створення інституту підготовки викладачів.

### **16. Моніторинг функціонування НМАПО імені П. Л. Шупика**

Моніторинг функціонування НМАПО імені П. Л. Шупика має за мету безперервне спостереження за усіма видами діяльності (ідентифікованими процесами), що відбуваються в НМАПО імені П. Л. Шупика, та оцінки чинників ризику зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на результативність процесів та тенденції розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика.

Моніторинг розглядається як інструмент поточного контролю за діяльністю НМАПО імені П. Л. Шупика з відстеженням параметрів процесів, якими визначені рейтингові показники оцінювання процесів кафедр, факультетів/навчально-наукових інститутів.

Запроваджена система моніторингу створюється і функціонує з метою використання моніторингової інформації для прийняття вчасних, якісних та адекватних управлінських рішень спрямовального, регулювального, мотиваційного характеру.

Особливе місце в системі моніторингу НМАПО імені П. Л. Шупика належить моніторингу якості освіти.

Ефективність реалізації управління в значній мірі залежить від того, наскільки система моніторингу й оцінювання якості освіти чутлива до цілей і завдань освітньої політики, наскільки управлінські рішення, що приймаються, адекватні результатам і рекомендаціям моніторингових досліджень.

Перспективними напрямками забезпечення моніторингу й оцінювання якості освіти мають стати:

1) розроблення Концепції системи моніторингу й оцінювання якості навчання;

2) впровадження системи менеджменту якості (СМЯ);

3) проведення фундаментальних і прикладних досліджень у галузі методології педагогічних вимірювань, оцінювання результативності політики моніторингу;

4) розроблення системи показників якості навчання, що відображають умови, процеси та освітні результати;

- 5) здійснення моніторингу якості ресурсного забезпечення, освітніх процесів та результатів;
- 6) створення механізму сертифікації навчальних матеріалів;
- 7) модернізація та оновлення системи освітньої статистики;
- 8) оприлюднення результатів моніторингу системи освіти, зокрема засобами ІКТ.

### **17. Розроблення та підтримка державних програм**

Розроблення та виконання державних, галузевих, регіональних програм, комплексних планів дій за підтримки органів виконавчої влади, суспільства та громадськості має стати дієвим інструментом реалізації мети та пріоритетних завдань стратегії розвитку освіти. Для реалізації цієї мети передбачено:

- 1) формування вимог щодо обґрунтування необхідного фінансування та ресурсного забезпечення державних, регіональних і галузевих програм у системі вищої та післядипломної медичної (фармацевтичної) освіти, контролю за їх реалізацією;
- 2) розроблення та затвердження нових державних програм, зокрема:
  - забезпечення розвитку та соціалізації молодих лікарів (провізорів);
  - інформатизації та комп'ютеризації НМАПО імені П. Л. Шупика;
  - моніторингу якості навчання;
- 3) забезпечення житлом науково-педагогічних працівників;
- 4) забезпечення науково-педагогічних працівників сучасною комп'ютерною технікою для широкого використання дистанційної форми навчання;
- 5) забезпечення захисту науково-педагогічних працівників під час пандемій.

### **18. Інтернаціоналізація діяльності НМАПО імені П. Л. Шупика**

Розбудова зовнішніх зв'язків НМАПО імені П.Л. Шупика, зокрема залучення громадян інших країн до навчання, подальша інтеграція у європейський науково-дослідницький простір та забезпечення ефективної комунікації зі стейкхолдерами НМАПО імені П. Л. Шупика в операційній діяльності, покликана забезпечити сталий розвиток, підтримку високої якості освітніх послуг та їх конкурентність на глобальному ринку.

Стратегічними завданнями в процесі інтернаціоналізації є:

- 1) сприяння науково-педагогічним працівникам та особам, які навчаються, у підвищенні рівня володіння іноземними, зокрема англійською, мовами з метою подальшої участі в програмах академічної мобільності;
- 2) координація та розширення участі НМАПО імені П. Л. Шупика у міжнародних науково-практичних проектах, що сприятиме збільшенню рівня залученості в:
  - програми міжнародних організацій та співтовариств (програми Темпус, Еразмус тощо);

- проведення спільних наукових, зокрема клінічних та епідеміологічних, досліджень для отримання відповідей на ключові питання сучасної медицини;
- проведення міжнародних наукових конференцій, семінарів, симпозіумів тощо;

3) поетапне впровадження англomовного викладання для осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика, запровадження нових затребуваних спеціальностей та форм підготовки;

4) здобуття міжнародної акредитації НМАПО імені П.Л. Шупика;

5) врахування інноваційного світового досвіду в освітніх програмах НМАПО імені П. Л. Шупика, зокрема, залучення вчених зарубіжних університетів для читання лекцій, включення міжнародного компоненту в програми навчальних курсів;

6) зміцнення співпраці з провідними зарубіжними університетами та іншими навчально-науковими центрами, міжнародними освітніми організаціями та реалізація спільних програм, що передбачають в перспективі отримання подвійних дипломів;

7) збільшення міжнародної впливовості й впізнаваності НМАПО імені П. Л. Шупика та її вчених, зокрема, через механізм підвищення цитованості наукових праць та ефективну презентацію результатів наукової діяльності;

8) забезпечення відкритості НМАПО імені П. Л. Шупика до мультикультурної міжнародної аудиторії, ефективної презентації основних навчальних, наукових, лікувальних та репутаційних здобутків в Україні та закордоном;

9) оптимізація умов навчання для осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика, зокрема, спрощення процедури зарахування, впровадження сучасних методик та підтримка високої якості навчання, комфортабельні соціально-побутові умови.

## **19. Розвиток бібліотечної бази НМАПО імені П. Л. Шупика**

### Напрямки розвитку бібліотечної бази:

1) розроблення програми розвитку наукової бібліотеки та системи читальних залів НМАПО імені П. Л. Шупика з метою підвищення доступності фондів наукової бібліотеки та інформаційних ресурсів науково-педагогічних працівників і осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика;

2) суттєве оновлення бібліотечного фонду та створення умов для зберігання старих і унікальних книг;

3) гарантування вільного використання дозволених джерел і способів отримання інформації;

4) створення повного електронного каталогу наукової бібліотеки НМАПО імені П. Л. Шупика з використанням технології штрих – кодування;

5) подальший розвиток інформаційних, мережевих і Інтернет – технологій;

6) перетворення наукової бібліотеки в сучасний бібліотечний інформаційно-ресурсний центр;

7) забезпечення осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика, та науково-педагогічних працівників навчальною та науковою літературою, періодичними виданнями відповідно до нормативних вимог;

8) подальша модернізація наукової бібліотеки, упровадження і діяльність сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій, включаючи наявність доступу до електронних бібліотечних систем із будь-якої точки доступу в Інтернет;

9) наповнення інституційного репозитарію.

## **20. Очікувані результати реалізації стратегії розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика**

Реалізація Стратегії розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика дасть можливість перетворити її у престижний та авторитетний як в Україні, так і за кордоном заклад вищої освіти.

Узагальнений вигравш від реалізації напрямів і завдань програми конкретизується в таких результатах:

1) підвищиться якість підготовки та перепідготовки фахівців, зросте рівень наукових досліджень, рейтинг і авторитет НМАПО імені П. Л. Шупика і держави Україна в Європейському союзі та світі в цілому. Будуть створені гідні та рівні умови і можливості для здобуття повноцінної освіти громадянами різних країн, суспільних верств українського населення з метою плідної праці на благо держави;

2) покращиться зміст освіти, перелік нових програм, зросте якість навчання, підвищиться рівень отриманих знань, навичок та компетенцій шляхом впровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій, поглиблення інтеграції освіти і науки;

3) розвиток матеріально-технічної бази, придбання нового й сучасного обладнання, пакетів моделюючих програм, комп'ютерів та інформаційно-комунікаційного обладнання, приведення у відповідність до світових стандартів наукового та навчально-методичного забезпечення всіх ланок освіти і науково-дослідницької роботи завдяки розвитку фундаментальних і прикладних наукових досліджень, розробок та їх комерціалізації узгодить потреби ринку освітніх та наукових послуг і ринку праці, забезпечить міцний зв'язок освіти, науки і виробництва;

4) розширяться й активізуються зовнішньоекономічні освітні, наукові та культурні зв'язки, міжнародна науково-технічна і технічна кооперація між науковцями університетів-партнерів, збільшиться кількість студентів-іноземців, програм обміну вченими, аспірантами, мобільність обміну, пришвидшиться вхід НМАПО імені П. Л. Шупика до світового освітнього та наукового простору;

5) розвиток соціальної інфраструктури на території НМАПО імені П. Л. Шупика поліпшить умови їх праці й відпочинку, підвищить соціальний

захист, забезпечить доступ до сфери харчових, побутових, культурних та інших послуг, сприятиме зростанню професіоналізму та соціального статусу;

б) зміцниться взаємоповага і гідність, мораль і духовність всього колективу НМАПО імені П. Л. Шупика та осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика, будуть сформовані національні світоглядні позиції, патріотизм, героїзм.

Реалізація заходів стратегії розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика забезпечить підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках з надання наукових і освітянських послуг. Синергетичним ефектом через впровадження програми, ефективного використання бюджетних коштів стане зростання добробуту всіх членів суспільства, зокрема: науково - педагогічного та адміністративно-управлінського персоналу НМАПО імені П. Л. Шупика, осіб, які навчаються у НМАПО, та держави в цілому.

Стратегія є інструментом адаптивного планування, дозволяє змінювати елементи структури з урахуванням змін у середовищі, яке при цьому залишається пізнаваним брендом, як на території України, так і в світовому просторі.

Ключові параметри, що засвідчать досягнення стратегічних цілей розвитку, це:

- кількість осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика;
- кількість публікацій в науково-метричних базах;
- якість персоналу;
- кількість та обсяг реалізованих start up проектів.

Основні механізми, які застосовуються для розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика, це:

- креативний (творчість);
- комунікативний (лідерство);
- інноваційний (наука);
- інституційний;
- фінансовий (ресурси).

Основні інструменти, які використовуються у НМАПО імені П. Л. Шупика для оцінювання якості діяльності:

- щорічний рейтинг викладачів і кафедр;
- анонімне опитування осіб, які навчаються у НМАПО імені П. Л. Шупика.

## **21. Прикінцеві положення**

1. Стратегія розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика затверджується вченою радою НМАПО імені П. Л. Шупика і вводиться в дію наказом ректора НМАПО імені П. Л. Шупика.

2. Зміни та доповнення до цього документу вносяться шляхом затвердження його у новій редакції.

3. Після затвердження Стратегії розвитку НМАПО імені П. Л. Шупика у новій редакції попередня редакція втрачає юридичну силу.