

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 7

Створення адаптивної системи управління університетом, його адекватної новим завданням організаційної структури та кадрового забезпечення

Реалізація стратегії розвитку університету, його масштаб зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління та системних змін, зокрема в організації інноваційного менеджменту, впровадження моделі управління на основі безперервного підвищення якості. Сталий розвиток університету, атмосфера успішності та вдосконалення зумовлює і необхідність постійної трансформації системи управління, відповідної організаційної гнучкості прогнозування та оперативного реагування на зміни конкурентного глобального середовища, застосування нових форм управління змінами, управлінських інновацій та управлінської ефективності, більш широкого залучення до процесів управління осіб, які навчаються, та співробітників усіх рівнів. Для виконання завдань стратегії необхідна відповідна організаційна культура, етика управлінської діяльності, атмосфера творчої співпраці та довіри.

Ужгородський національний університет – це велика розгалужена структура, ефективне функціонування якої неможливе із жорстко централізованою системою управління, без розподілу повноважень за ієрархією по вертикалі, істотного поширення автономії з одночасним підвищенням відповідальності та вимогливості. Втілення принципу «так мало централізації, як можливо, і так багато, як необхідно» потребує відповідної моделі управління із розробленням та впровадженням концептуальних, методологічних політик, які визначатимуть інституціональні, організаційні, кадрові складові менеджменту якості та відповідні організаційні підходи.

Тому основна стратегічна мета - раціоналізувати та динамізувати управління УжНУ, створити економічне середовище, яке приведе до позитивної мотивації складових університету, його співробітників і студентів.

Реалізація Стратегії на 2023-2032 рр. буде здійснюватися шляхом оптимізації управлінських процесів, виважених структурних змін через:

- поєднання колегіальних та єдиноначальних засад, посилення ролі Вченої ради як колегіального органу управління університетом;
- проведення аудиту усіх управлінських процесів університету та оптимізацію структур наявних підрозділів шляхом розмежування й збалансовування функцій та повноважень між ними;
- розширення колегіальності в управлінні університетом, посилення прозорості в прийнятті рішень;

- розробку плану дій для реалізації Стратегії розвитку університету на принципах успішного менеджменту, запровадження принципу модерації та посередництва для забезпечення ефективної колективної роботи, попередження та вирішення конфліктів;

- поліпшення взаємодії з органами виконавчої влади, роботодавцями, благодійними фондами для залучення їх до участі у фінансуванні університету;

- підвищення самостійності навчально-наукових інститутів та факультетів у кадровій політиці, у забезпеченні та впровадженні нових форм освітньої і науково-дослідної та інноваційної діяльності;

- посилення взаємодії між підрозділами та органами студентського самоврядування, впливу та відповідальності студентства щодо прийняття та виконання рішень;

- здійснення управління університетом на засадах корпоративної культури, що передбачає:

- *виваженість прийняття рішень;*

- *ефективність втілення рішень: делегування завдань, розмежування функцій, систематичний контроль;*

- *компетентність виконавців;*

- *персональну відповідальність та ініціативність;*

- створення ефективної системи управління персоналом, основними завданнями якої має бути проведення аудиту, підбір висококваліфікованих фахівців, їх навчання, розвиток, оцінювання, а також розроблення програм заохочення працівників.

Поряд з цим, активізація діяльності із створення освітньо-наукової та інноваційної платформи регіонального розвитку в рамках реалізації трикутника знань потребує від вищого **навчального закладу змін в організаційній стратегії та додаткових заходів із підвищення ефективності діючої інноваційної інфраструктури університету. Вони передбачають зокрема:**

- ***у короткостроковому періоді (з термінами 1-2 роки):***

- модернізацію інноваційної інфраструктури УжНУ як університету-інтегратора в таких її складових, як освітня інноваційна діяльність спеціалізованих кафедр, супровід інноваційних проєктів та захист прав інтелектуальної власності, регіональний розподіл результатів праці та згенерованих доходів, багатоканальне інвестування в експериментальні науково-виробничі потужності;

- поширення горизонтальних зв'язків між підрозділами ВНЗ відповідної компетенції у вигляді проєктних організаційних структур;

- підготовку та реалізацію програм створення «spin-off» академічних підприємств, побічних підприємств та малих інноваційних підприємств;

- відповідну корекцію та переорієнтацію форм і методів діяльності НДЧ, міжнародного відділу, центрів бізнесу, кар'єри, інновацій та розвитку, Наукового парку з центром трансферу технологій, контактного пункту та інших структурних підрозділів;
- утворення університетського Агентства із залучення інвестицій з відділом маркетингу НДДКР як провідного інструменту системи пошуку джерел фінансування проєктів на основі міжнародних грантів, програм міжнародної фінансової технічної допомоги, інвестиційного та венчурного капіталу та пільгового кредитування, в т.ч. для спільних проєктів регіонального розвитку, які реалізуються в рамках регіональної інтеграційної стратегії;
- створення бізнес-інкубатора та підприємницького клубу УжНУ для становлення студентських та академічних стартапів і їх подальшого просування в економіці регіону та держави, проведення конкурсів бізнес-ідей та підприємницьких форумів, організації спілкування з бізнес-менторами з числа практиків інноваційного та інших видів бізнесу;
- напрацювання ефективної системи інформування учасників інтегральної регіональної платформи про науково-технологічні програми національних та міжнародних фондів, інвесторів;
- активізацію мереж неформальних контактів представників науково-освітніх та підприємницьких кіл на основі асоціювання випускників університету;
- внесення відповідних змін у систему рейтингування науково-педагогічного персоналу (відповідно до критеріїв ефективності);
- мотивацію науково-педагогічного та інших категорій персоналу, залучених до розвитку регіональної платформи, за рахунок коштів, згенерованих в її програмах.
- **у середньостроковому періоді (з термінами 2-5 років):**
 - безперервний пошук та адаптацію до потреб реалізації ролі національного університету – регіонального інтегратора найбільш адекватної організаційно-правової форми інноваційного (підприємницького) закладу вищої освіти відповідно до прогресивних трендів, закладених у Законі України «Про вищу освіту»;
 - постійну трансформацію економічного механізму функціонування університету як інтегратора регіональної економіки знань та інновацій з великими можливостями міжнародної і транскордонної співпраці;
 - пілотні тести та аналіз можливостей, які створюють такі різні за ступенем концентрації повноважень, ресурсів і відповідальності типи ін-

теграційних структур, як регіональна асоціація навчальних та наукових закладів різних рівнів, регіональний університетський навчально-науковий округ, національний університет із статусом інтегрованої державної інноваційно-освітньої корпорації та підготовка пропозицій до владних інституцій щодо їх використання в умовах регіону.

Реалізація зазначених та інших кроків означатиме перехід до пакету управлінських заходів «проектно-орієнтованого університету», застосування у закладі вищої освіти методів стратегічного управління, зорієнтованих на інтенсифікацію взаємодії із зовнішніми фінансово-економічними, виробничими, науково-освітніми, владними та соціокультурними структурами, доповнення канонічної організаційної основи ЗВО у вигляді науково-освітніх шкіл динамічною організаційною підсистемою, яка гнучко реагує на зміни зовнішнього соціально-економічного середовища.

Слідування розробленим принципам інноваційної діяльності дозволить традиційному університету системно і повноцінно перебудувати організаційне управління згідно з вимогами ринкової економіки і використанням сучасних методів і управлінських технологій.

Структура інноваційного університету та комплексна система управління ним повинна відповідати низці специфічних вимог і забезпечувати:

- функціональну повноту і цілісність інноваційного університету в умовах різноманітності видів і напрямів діяльності. Без функціональної повноти структура ЗВО не в змозі забезпечити необхідний рівень якості і ефективності впроваджуваних процесів;
- єдність наукової, навчальної та інноваційної діяльності для найбільш сприятливих умов становлення і розвитку творчої особистості, науково-педагогічних колективів, ефективної взаємодії з середовищем;
- повноту життєвого циклу діяльності по основних університетських процесах – навчальному, науковому та інноваційному. Повнота впроваджуваних етапів життєвого циклу сприяє підвищенню результативності діяльності науково-педагогічного колективу, більш повному задоволенню в кількісному і якісному сенсі запитів основних профільних ринків на спеціалістів, на нові знання, методи, техніку, технологію;
- спеціалізацію підрозділів ЗВО в рамках освітньо-професійних програм, наукових напрямів і етапів інноваційної діяльності з метою створення високопрофесійного творчого середовища;
- взаємодію і кооперацію спеціалізованих підрозділів ЗВО для забезпечення навчального процесу, виконання комплексних НДР, інноваційної

діяльності; відкритість та гнучкість структури інноваційного університету, що забезпечує, з одного боку, можливість її розвитку і адаптації до нових умов на принципах самоорганізації, з іншого – можливість свободи вибору особистістю (студент, викладач, науковий співробітник) освітньої траєкторії і виду діяльності;

- взаємодію інноваційного університету з актуальним зовнішнім середовищем: вітчизняними і зарубіжними основними профільними ринками, промисловістю, науковими організаціями, бізнесом, владними структурами; дискреційну багатоканальну базу фінансування інноваційного університету в умовах автономної діяльності;
- інформаційно-аналітичне обслуговування керівництва університету, реалізацію стратегічного планування трансформації ВНЗ;
- супровід випускників університету «освітою впродовж життя» з метою підтримки їхньої компетентності на суспільно значимому рівні; правовий захист інтелектуальної власності інноваційного університету;
- формування інноваційної інфраструктури вишу;
- проведення маркетингових досліджень основних профільних ринків;
- реалізацію процесів самоаналізу, самооцінки і самоатестації університету;
- підвищення ролі суспільних інститутів в управлінні університетом при одночасному збереженні сильного адміністративного ядра;
- гармонізацію системи управління з принципами загального управління якістю.

Ужгородський національний університет має достатньо потужний, висококваліфікований кадровий потенціал, який формується із досвідчених докторів наук, професорів та кандидатів наук, докторів філософії, доцентів. До викладацької діяльності в університеті залучаються висококваліфіковані фахівці у галузі економіки, новітніх комп'ютерних технологій, права, міжнародного бізнесу та міжнародних відносин, охорони здоров'я, які представляють провідні вищі навчальні заклади, наукові та інші установи України та зарубіжжя.

Станом на 2022 р. в університеті працюють за основним місцем роботи 1252 науково-педагогічних працівників, серед яких 177 докторів наук та 696 кандидатів наук, докторів філософії. За сумісництвом працюють 250 осіб, у тому числі 30 докторів наук, 98 кандидатів наук, докторів філософії. Частка докторів наук становить 13,8 відсотка, кандидатів наук, докторів філософії 52,9 відсотка. Найбільший відсоток кадрів вищої кваліфікації мають факультети: економічний (89%), біологічний (88%), математики та цифрових технологій (85%), фізичний (83%), навчально-науковий інститут хімії та екології (97%).

Основними видами підвищення кваліфікації в УжНУ є:

– ліцензовані програми формалізованого підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників з електронних засобів та дистанційних технологій навчання, а також з інноваційної педагогічної діяльності;

– короткострокові програми підвищення кваліфікації за різними напрямками, зокрема у формі стажування або за окремими модулями програм формалізованого підвищення кваліфікації, навчально-методичні семінари, семінари-тренінги, засідання «круглих столів» тощо.

Процедура відбору та призначення на вакантні посади науково-педагогічних працівників здійснюється за конкурсом відповідно до **Закону України «Про вищу освіту» та Порядку проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів)** в Державному вищому навчальному закладі «Ужгородський національний університет», затвердженого та уведеного в дію наказом ректора. При цьому в університеті керуються такими принципами: компетентність викладацького складу, висока кваліфікація та професійність, активна наукова та навчально-методична робота.

Варто наголосити, що одним із основних ресурсів інноваційної економіки є кадровий потенціал науки, освіти і високотехнологічних секторів виробництва. Тому наголошується на ключовій ролі досліджень та підвищення якості підготовки кадрів вищої кваліфікації, передусім молодих науковців. Вирішення цієї проблеми потребує тісної співпраці науки та освіти.

Існує загальна тенденція щодо виїзду кваліфікованих фахівців за кордон, особливо на фоні воєнної агресії Росії проти України, тому рівень «відпливу інтелекту» з України є одним із найбільших у світі. При цьому країну покидають кращі, найбільш перспективні молоді вчені. Крім того, всередині України значна частина молодих учених залишає наукову діяльність і йде в інші сегменти господарства держави, що також є важливою причиною для здійснення реформ у цій сфері.

Таким чином, УжНУ також потребує суттєвого реформування системи підготовки кадрів вищої кваліфікації з урахуванням міжнародних тенденцій модернізації.

В основу кадрової політики необхідно покласти принципи цільової підтримки найбільш продуктивно працюючих вчених, справжню конкурсіть при заміщенні вакантних посад, стимулювання конкретних дослідницьких результатів. Це необхідно здійснювати як у рамках окремих контрактів університету на проведення дослідницьких робіт, так і в рамках введення нової системи оплати праці професорсько-викладацького складу, що передбачає її більшу диференціацію.

Для омолодження та оновлення кадрів слід передбачити спеціальну програму підтримки наукової активності молодих дослідників і викладачів. УжНУ має вийти на міжнародний кадровий ринок вчених, залучаючи до своєї роботи кращих світових фахівців. Особлива роль повинна бути відведена оновленню практики наукового керівництва, у тому числі роботою студентів.

Кадрове забезпечення інноваційної сфери повинно базуватися на таких принципах:

- включення навчання і підготовки кадрів в інноваційно-виробничі процеси;
- безперервність навчання та підвищення кваліфікації кадрів, що інтегровані системою виробництва інноваційної продукції;
- орієнтація на підготовку висококваліфікованих і високоінтелектуальних фахівців, системних менеджерів інноваційної діяльності;
- постійна націленість на генерацію перспективних науково-технічних ідей і визначення шляхів і методів їх практичної реалізації в інноваціях;
- спрямованість навчання на управління соціальними та психологічними аспектами створення нововведень; співпраця УжНУ з підприємствами, які реалізують інноваційні проекти, їхня спільна діяльність у сфері комерціалізації інновацій, апробації набутих навичок інноваційними менеджерами.

З урахуванням викладеного вище пріоритетними напрямами розвитку кадрового потенціалу університету є:

- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу;
- залучення до навчального процесу та науково-дослідної роботи в університеті вчених з наукових установ і організацій НАН України, національних галузевих академічних наук, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України на основі трудових угод для впровадження освітньої діяльності, підготовки та експертизи підручників, навчальних посібників, освітніх програм та стандартів вищої освіти;
- створення регіональних докторських шкіл на базі кількох ЗВО та наукових установ для забезпечення повноцінного функціонування докторських програм;
- розроблення нової концепції і методичного супроводу студентських практик;
- розроблення нової моделі стратегічного партнерства з роботодавцями, закріплення випускників на робочому місці;
- запровадження командної роботи в рамках академічного менеджменту університету. Активізація участі деканів окремих факультетів та керів-

ників інших підрозділів в управлінні університетськими процесами на благо університету в цілому;

- створення економічного середовища з мотиваційним впливом на всі ланки університету, весь персонал і студентів. Використання потенціалу фінансування з багатьох джерел;
- активне просування особистостей, які працюють в університеті, та досягнутих ними результатів серед академічної, професійної, а також широкої громадськості.

Індикатори розвитку кадрового потенціалу:

- Кількість молодих вчених (спеціалістів, викладачів) із сторонніх організацій, що пройшли професійну перепідготовку чи підвищення кваліфікації за пріоритетними напрямками розвитку ЗВО;
- Частка науково-педагогічних працівників й інженерно-технічного персоналу у вікових категоріях від 30 до 49 років;
- Частка науково-педагогічних працівників, що мають вчену ступінь доктора наук і кандидата наук;
- Частка аспірантів і науково-педагогічних працівників, що пройшли стажування у провідних наукових та університетських центрах;
- Кількість спеціалізованих рад з присудження наукового ступеня доктора наук. Загальна кількість місць аспірантури і докторантури та інші.