





**Ministry of Education and Science of Ukraine**  
**Uzhhorod National University**  
ERI of European integration studies of UzhNU

**Innovative activities of Ukrainian universities:  
analytical review**

*News bulletin*  
*“Innovative university – tool of integration to  
European educational and research area”*

*Edition 1*

**Uzhhorod – 2015**



**Міністерство освіти і науки України**  
**Ужгородський національний університет**  
ННІ євроінтеграційних досліджень

## **Інноваційна діяльність університетів України: аналітичний огляд**

*Інформаційний бюлетень наукового проекту  
«Інноваційний університет – інструмент інтеграції  
в європейський освітній і науковий простір»*

*Випуск 1*

**Ужгород – 2015**

## CONTENTS

Preamble ( <i>V.I.Smolanka I.V.Artjomov</i> ).....	6
Introduction .....	14
1. The higher education system in the innovation policy of the state ...	17
2. The current state of development of scientific and innovative activities in the Ukrainian universities .....	21
2.1. Research universities as centers of the country innovation development .....	27
2.2. Comparative analysis of innovative concepts and programs of Ukrainian leading universities .....	37
3. Innovative University as a factor in the modernization of education and research sector and building the knowledge society.....	55
Conclusions.....	64
Attachments: program and concept of scientific innovative universities in Ukraine.....	66

## ЗМІСТ

Передмова ( <i>В.І.Смоланка, І.В.Артёмов</i> ).....	6
Вступ.....	14
1. Система вищої освіти в інноваційній політиці держави.....	17
2. Сучасний стан розвитку науково-інноваційної діяльності в університетах України.....	21
2.1. Дослідницькі університети як центри інноваційного розвитку країни.....	27
2.2. Порівняльний аналіз концепцій і програм інноваційного розвитку провідних університетів України.....	37
3. Інноваційний університет як чинник модернізації освітньо- наукової сфери та розбудови суспільства знань.....	55
Висновки.....	64
Додатки: Програми і Концепції розвитку науково-інноваційної діяльності ВНЗ України.....	66

## Передмова

Визнання європейської інтеграції стратегічним зовнішньополітичним пріоритетом України, підписання Угоди України з ЄС про асоціацію, прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», розробка Концепції розвитку вищої освіти на період 2015-2025рр. висувають нові актуальні завдання перед вищою школою на шляху до європейського і світового освітнього простору для забезпечення високотехнологічного та *інноваційного розвитку* країни, потреб суспільства, ринку праці у кваліфікованих фахівцях. Відомо, що проблемі інноваційного розвитку приділяється значна увага, свідченням чого є потужна нормативно-правова база, яка регулює інноваційну діяльність в Україні:

- Закон України «Про інноваційну діяльність»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової науково-технічної та соціальної програми «Наука в університетах» на 2008-2012 роки»;
- Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки»;
- Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» ;
- Закон України «Про вищу освіту» ;
- Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»;
- Указ Президента України «Про Стратегію економічного і соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи»;
- Державний бюджет України на 2015р. та ін.

Зазначимо, що в новому Законі України «Про вищу освіту» ключовою є **інноваційна складова** діяльності вищих навчальних закладів. Зокрема, у статтях 65,66,67,68 визначено організаційно-правові форми впровадження інновацій, внесено зміни щодо фінансової самостійності вищого навчального закладу. Імплементация закону сприятиме інтегруванню України до єдиного освітнього простору, без якого неможливо порушувати питання про визнання у світі українських дипломів, продовження навчання студентів, аспірантів у зарубіжних університетах.

Основним завданням наукової та **інноваційної діяльності** університету є здобуття наукових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, забезпечення інноваційного розвитку суспільства та підготовки фахівців інноваційного типу.

Важливо, що УжНУ активно працює в цьому напрямі. Розпочато реалізацію наукового проекту **«Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір»** за фінансової підтримки Міжнародного Вишеградського фонду.

**Метою проекту** є розроблення упродовж 2015-2016 років, на основі аналізу європейського, зокрема країн В-4, та світового досвіду інноваційної діяльності вищої школи, шляхом співпраці з виробничими підприємствами області та науковими установами країн Вишеградської четвірки, концепції становлення інноваційного університету європейського типу на базі ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Така концепція дасть змогу в контексті транскордонного співробітництва створити у Закарпатській області регіональну інноваційну структуру – **Науковий парк «Ужгородський національний університет»**. Його завдання – забезпечення сталого соціально-економічного розвитку області шляхом впровадження результатів науково-технічної та інноваційної діяльності наукових установ, ефективного використання наявного наукового потенціалу, широкого залучення вітчизняних та закордонних науково-

технічних розробок і технологій, регіональних виробничих, енергетичних, сировинних, технологічних, матеріально-технічних та кадрових ресурсів.

**Партнерами УжНУ в реалізації проекту є:**

Жешувський університет (м. Жешув, **Польща**), Дебреценський університет (м. Дебрецен, **Угорщина**), Технічний університет у м. Кошице (**Словацька Республіка**), ГО «Інститут транскордонного співробітництва» (м. Ужгород, **Україна**).

**Цільові групи проекту:**

- регіональні ЗМІ;
- студенти ВНЗ прикордонних регіонів Словацької Республіки, Угорщини, Польщі, Румунії та України;
- громадські організації, які здійснюють діяльність в області транскордонного співробітництва, а також у сфері туризму, охорони навколишнього середовища, економічного і соціального розвитку;
- юридичні та фізичні особи, професійна діяльність яких пов'язана з проблемами розроблення, впровадження у виробництво та використання певних зразків інноваційної продукції;
- наукові та дослідні установи країн Вишеградської четвірки, зацікавлені в активізації співпраці в інноваційній сфері;
- представники депутатського корпусу обласної та районних рад, працівники державних адміністрацій та виконавчих органів місцевого самоврядування, професійна діяльність яких пов'язана з проблемами забезпечення сталого соціально-економічного розвитку області.

Результатом виконання наукового проекту **«Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір»** стане підготовка Концепції інноваційного розвитку УжНУ, яка після обговорення та затвердження Вченою радою університету буде базовим документом перспективного напрямку функціонування навчального закладу.

У процесі виконання проекту проведено значну організаційно-аналітичну роботу. Зокрема, 23 квітня 2015 року відбувся «круглий стіл» на



тему **«Імплементация Закону України «Про вищу освіту» - необхідна передумова інтегрування в європейські простори вищої освіти та наукових досліджень»** за участі розробників закону та національних експертів **Лугового В.І.** – першого віце-президента НАПН України; **Рашкевича Ю.М.** – проректора з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків НУ «Львівська політехніка», **Таланової Ж.В.** – керівника української філії програми «Еразмус+» – Україна, членів міжнародної групи експертів **Шерегія Євгена** – директора наукового центру мікроелектроніки та нанотехнологій Жешувського університету (Польща), **Кокенєші Олександра** – професора Дебреценського університету (Угорщина), **Лісі Владіміра** – професора Технічного університету (Словаччина), а також **Янки Буріанової** – Генерального консула Словаччини в м. Ужгород; **Ленки Бучкової та Катаріни Губової** – координаторів проекту Вишеградського фонду та інших.

З огляду на значний обсяг аналітичної роботи в процесі виконання зазначеного наукового проекту щодо моніторингу програм та концепцій інноваційного розвитку університетів країн Європи та Вишеградської групи зокрема, а також провідних ВНЗ Америки та Азії було створено 7 робочих груп експертів за різними складовими інноваційного розвитку університетів за напрямками:

**1. Аналіз та узагальнення кращого досвіду інноваційної діяльності дослідницьких університетів України: стан, основні напрями та пріоритети.**

**2. Інноваційні проекти Наукового парку Ужгородського національного університету.**

**3. Узагальнення досвіду роботи інноваційних університетів Європи, Америки, Азії:**

**3.1 Узагальнення досвіду країн Вишеградської четвірки з питань інноваційної діяльності університетів та розроблення механізму його впровадження в УжНУ.**

**3.2 Нормативно-правова основа діяльності університетів та досвід впровадження інноваційних форм і методів їх функціонування в Республіці Польща, Угорщині та Словацькій Республіці.**

**4. Розроблення механізму ефективної співпраці між наукою та виробництвом у рамках транскордонного співробітництва з країнами Вишеградської групи.**

**5. Впровадження освітніх інновацій в контексті Закону України «Про вищу освіту» - необхідна передумова інтегрування в європейський освітній та науковий простір.**

**6. «Науковий парк УжНУ» – ефективний механізм впровадження результатів інноваційних досліджень: етапи становлення та перспективи розвитку.**

**7. Проблеми на шляху створення інноваційного університету: форми та механізми їх вирішення.**

У процесі реалізації наукового проекту повною мірою використовуватиметься досвід роботи університетів сусідніх країн Європи, умови прикордоння, дієва співпраця в рамках виконання міжнародних освітніх програм, що сприятиме інтеграції української вищої школи в європейський освітній та науковий простори.

Важливою подією для УжНУ стала Міжнародна науково-практична конференція *«Мобільність освіти, інноваційна культура та соціальна відповідальність як ресурси конкурентоспроможності європейських університетів»*. Характерною особливістю конференції було те, що поряд з представниками українських вишів: Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II, Мукачівського державного університету, Карпатського університету імені Августина Волошина, Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Українського католицького університету, Житомирського державного університету імені Івана Франка, – були представлені делегації з університетів сусідніх країн Європейського Союзу та Казахстану, а саме:

- **Університету м. Дебрецен (Угорщина)** на чолі з проректором Андрашем Явором;
- **Братиславського економічного університету (Словацька Республіка)** на чолі з деканом факультету міжнародних відносин Людмилою Ліпковою;
- **Поморської академії у Слупську та університету м. Жешув (Польща)** на чолі з ректором академії Романом Дроздом та директором центру мікроелектроніки та нанотехнологій Євгеном Шерегієм;
- **Західного університету ім. Васіле Голдіша та Університету Бабеш-Бояї (Румунія)** на чолі з проректором Гаврилом Арделяном та президентом Сенату Університету Бабеш-Бояї Іоаном Чірілою;
- **Дармштадтського університету прикладних наук (Німеччина)** на чолі з професором Клаусом Гебермеглом;
- **Університету ім. М. Ромеріса (Литва)** на чолі з професором Алвідасом Балежентісом;
- **Євразійського національного університету ім. Гумільова в Астані (Казахстан)** на чолі з проректором Абзалом Талтеновим та директором Українського центру науки та культури Петром Токарем.

Учасники конференції детально і всебічно обговорили проблеми мобільності освіти, інноваційної культури та соціальної відповідальності, які суттєво впливають на конкурентоспроможність європейських університетів. Досвід останніх надзвичайно важливий для українських ВНЗ. Поряд з вищеназваною проблематикою учасники конференції активно дискутували з приводу інтегрування УжНУ до європейського освітнього і наукового просторів. **Більшість виступаючих відмічали значну роботу, яка проводиться в навчальному закладі з розроблення Концепції та**

## **Стратегія інноваційного розвитку Ужгородського національного університету.**

Результатом дводенної роботи учасників міжнародної науково-практичної конференції стало підписання ректором УжНУ та очільниками іноземних делегацій **Меморандуму про створення Міжнародного консорціуму університетів.**

Зазначимо, що розвиток Ужгородського національного університету упродовж наступних років залежить від майбутньої науково-освітньої, соціальної та громадської самореалізації його співробітників і студентів. Для цього потрібно:

- **максимально використовувати** умови прикордоння для започаткування проектів із європейськими партнерами в рамках міжнародних освітніх програм, що сприятиме інтеграції України в Європейський Союз;

- **планомірно впроваджувати** інновації та інформаційні технології у навчальний процес оволодіння викладацьким складом в достатній мірі *іноземними мовами*;

- **залучити** науковців, студентів УжНУ до участі в європейській рамковій програмі «Горизонт», що підвищить їхню мобільність у сфері міжнародної співпраці;

- **сформувати** в рамках Стратегії розвитку УжНУ механізми підтримки прикладних досліджень, розробки інноваційних технологій у форматах, властивих для європейської практики, – інноваційні лабораторії, платформи, наукові парки, мережі тощо;

- **розвивати** міжнародну співпрацю з ВНЗ країн Європейського Союзу, що дозволить стати повноправним учасником наукових розробок у системі інтернаціоналізації вищої освіти і науки, яка передбачає:

- а) модернізацію** навчальних планів і програм, упровадження сучасних освітніх технологій відповідно до кращого світового

досвіду та створення міжнародних університетських мереж і просування на міжнародному ринку власних освітніх послуг;

**б) залучення** університетів до загальноєвропейських систем міжнародної сертифікації, участь ВНЗ у програмах отримання подвійних дипломів;

**в) функціонування** обмінних програм, мобільність студентів, участь у міжнародних освітніх і наукових проектах, забезпечення належного рівня навчання іноземних студентів та інше.

Виконання цих та інших складових Закону України «Про вищу освіту», на нашу думку, стане важливим етапом конкретної роботи УжНУ з імплементації його положень у процесі інтегрування в науковий та освітній простори Європейського Союзу.

При розробленні Концепції та Стратегії інноваційного університету на базі УжНУ, безперечно, прислужиться досвід інноваційної діяльності провідних вітчизняних вишів, які відправною точкою своєї діяльності позначають сьогодні саме інноваційну діяльність.

Зважаючи на це, **перший випуск** Інформаційного бюлетеня наукового проекту присвячується аналітичному оглядові інноваційної діяльності провідних університетів України.

***В.І. Смоланка,**  
ректор УжНУ, доктор медичних наук, професор,  
координатор наукового проекту  
«Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський  
освітній і науковий простір»*

***І.В. Артёмов,**  
директор ННІ євроінтеграційних досліджень УжНУ,  
кандидат історичних наук, доцент,  
керівник наукового проекту*

## ВСТУП

Сучасність ставить на порядок денний питання нової парадигми вищої освіти, розвиток якої в умовах ринкової економіки зазнає змін. Сьогодні одним із завдань модернізації освіти є пошук вищими навчальними закладами інноваційних стратегічних рішень.

Але найбільш принциповим є питання про появу університетів нового покоління – університетів інноваційного типу. Протягом останніх років експертами фіксується криза індустріальної організації суспільства та економіки, яка проявляється у збільшенні числа територіальних, технологічних і гуманітарних проблем. Тому повинні з'явитися **університети нового типу (інноваційні університети)** для підготовки людей і команд, здатних проектувати нові види діяльності та забезпечувати трансформацію вже існуючих корпорацій, галузей і територій відповідно до викликів часу. Попит на таких професіоналів інтенсивно зростає в усьому світі у зв'язку з посиленням глобальної конкуренції, появою нових технологій і геополітичною невизначеністю (локальні військові конфлікти, фінансові та економічні кризи). Такі університети готуватимуть людей, які будуть здатні:

- *мислити за межами існуючих загальноприйнятих уявлень;*
- *вирішувати завдання, які досі не мали вирішення;*
- *діяти практично, беручи на себе відповідальність у ситуації невизначеності, обмеженості ресурсів і персонального ризику;*
- *доводити свою ефективність реальними досягненнями і результатами*<sup>1</sup>.

Саме тому значна увага на сучасному етапі розвитку вищої освіти приділяється проблемі переведення її на інноваційну основу, тобто врахування в процесі підготовки фахівців таких інноваційних елементів, які б

---

<sup>1</sup>Волков А., Ливанов Д. : Ставка на новое содержание [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka\\_na\\_novoe\\_soderzhanie](http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2012/09/03/stavka_na_novoe_soderzhanie)

дозволили забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності вітчизняної освіти у світовому глобалізаційному просторі.

Окремі такі елементи, що засвідчують народження нової парадигми освіти, ми сьогодні спостерігаємо. Йдеться про інноваційну діяльність провідних університетів України, спробу проаналізувати основні напрями і пріоритети якої здійснено в нашому огляді. Для аналізу було обрано такі програмні документи:

- Програма розвитку науково-інноваційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2020 року <sup>2</sup>;
- Програма інноваційного розвитку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на 2013-2015 роки <sup>3</sup>;
- Концепція інноваційного розвитку університету банківської справи Національного банку України на 2010-2020 роки <sup>4</sup>;
- Програма розвитку Національного університету «Львівська політехніка» на період до 2020 року <sup>5</sup>;
- Програма розвитку Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на 2010-2020 роки <sup>6</sup>;
- Концепція освітньої діяльності Національного університету оборони України імені І. Черняхівського на період до 2017 року <sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> Програма розвитку науково-інноваційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://science.univ.kiev.ua/documents/normative\\_base/strategichna-programa-naukovo-innovatsiynoyi-diyal%60nosti-kyuivs%60kogo-natsional%60nogo-universytetu-ime/](http://science.univ.kiev.ua/documents/normative_base/strategichna-programa-naukovo-innovatsiynoyi-diyal%60nosti-kyuivs%60kogo-natsional%60nogo-universytetu-ime/)

<sup>3</sup> Програма інноваційного розвитку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на 2013-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fnorm\\_doc%2Fprogr2015.doc&ei=KvOUVan\\_KKiAzAPRh7K4Ag&usg=AFQjCNFcv\\_n1mDwVoCMGKKkGp6ODEfm40w&bvm=bv.96952980,d.bGg](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fnorm_doc%2Fprogr2015.doc&ei=KvOUVan_KKiAzAPRh7K4Ag&usg=AFQjCNFcv_n1mDwVoCMGKKkGp6ODEfm40w&bvm=bv.96952980,d.bGg)

<sup>4</sup> Концепція інноваційного розвитку університету банківської справи Національного банку України на 2010-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.ubs.gov.ua/files/8\\_files\\_1/conceptia\[1\].doc\\_](http://www.ubs.gov.ua/files/8_files_1/conceptia[1].doc_)

<sup>5</sup> Програма національного університету «Львівська політехніка» на період до 202 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://nauka.lp.edu.ua/fileadmin/nauka/files/Konferenciji/2015/berezen/programa\\_konferenciji\\_\\_1\\_-1.pdf](http://nauka.lp.edu.ua/fileadmin/nauka/files/Konferenciji/2015/berezen/programa_konferenciji__1_-1.pdf)

<sup>6</sup> Програма розвитку Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на 2010-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.univer.kharkov.ua/docs/polozhennya/program2010-2020nw.pdf>

У процесі реалізації наукового проекту щодо створенню Концепції інноваційного університету поряд з використанням досвіду провідних дослідницьких університетів України будуть враховані та задіяні ефективні форми інноваційного розвитку вищих навчальних закладів країн Вишеградської групи (Угорщина, Словаччина, Чехія, Польща), університетів Америки та Азії.

Успішне виконання наукового проекту *«Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір»* за фінансової підтримки Вишеградського фонду дасть змогу виробити Стратегію розвитку УжНУ, що стане вагомим внеском в імплементацію Закону України «Про вищу освіту»<sup>8</sup>, положень щодо інноваційного розвитку вітчизняних освіти і науки, що передбачені Угодою про Асоціацію України з Європейським Союзом<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Концепція освітньої діяльності Національного університету оборони України імені і. Черняхівського на період до 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fnuou.org.ua%2Fdownloads%2Fosvita%2Fconcept.doc&ei=HfWUVZTXPMSZygOgjoHQBw&usg=AFQjCNHY1x5hW3HJr20gfD9SFfISS4STSHw>

<sup>8</sup> Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

<sup>9</sup> Угода про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art\\_id=246581344](http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art_id=246581344)



## **1. СИСТЕМА ВИЩОЇ ОСВІТИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ДЕРЖАВИ**

Економічне зростання держави у ХХІ столітті може відбуватися лише за умов орієнтації на інноваційний шлях розвитку. Одним із головних носіїв інноваційної спроможності нації виступають вищі навчальні заклади, які не можуть знаходитися осторонь процесів, що відбуваються у суспільстві.

Інноваційна діяльність ВНЗ є обов'язковою складовою інноваційної політики держави, тому що ефективна співдружність "виробництво – університети" значно більш продуктивне, ніж створення нових компаній для інноваційної діяльності.

Вступаючи до Болонського процесу, Україна прийняла на себе зобов'язання з реорганізації вищої освіти у напрямках забезпечення її привабливості та доступності, переходу до європейських стандартів навчання. На жаль, у нас майже відсутні власні практичні напрацювання щодо створення інноваційних університетів.

На думку більшості науковців, які займаються цією проблемою, інноваційна діяльність у сфері вищої освіти – це створення та впровадження інноваційних освітянських технологій, що представляють собою нові якісно удосконалені технології, методи та форми навчання.

Інноваційна система вищого навчального закладу – це організаційно-управлінський механізм з розробки та впровадження новацій для підвищення його конкурентоспроможності. Її метою є визначення і реалізація перспективних напрямів діяльності у двох відносно самостійних, проте взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих аспектах діяльності вищого навчального закладу: розробка і впровадження нових технологій освіти та удосконалення існуючого процесу освіти загалом; підвищення ефективності наукової і науково-дослідної діяльності. Для формування інноваційної системи вищого навчального закладу необхідно розробити наукове підґрунтя, а саме: концепцію – зміст інноваційної політики, цілі, види, категорії, принципи, закономірності, чинники впливу на нововведення, а

також методологію як сукупність організаційного, кадрового, фінансового, інформаційного забезпечення в управлінській моделі системних новацій<sup>10</sup>.

В Україні за роки незалежності наука втратила функції впливу на соціально-економічний розвиток держави, до критичного рівня знизився показник вітчизняного науково-технічного потенціалу, що стало загрозою національній безпеці України.

Реформи вітчизняної економіки та програми, що пропонувалися президентами та урядами країни упродовж останніх років, лише формально декларували інноваційну спрямованість держави і жодним чином не вплинули на зростання попиту виробництва та потреби економіки на наукові, науково-технічні розробки.

Однією з найважливіших стратегічних цілей, які в сучасних умовах має ставити перед собою українське суспільство, є пошук можливостей та вжиття дієвих заходів, спрямованих на активізацію розвитку науково-технічного потенціалу щодо прискорення технологічного розвитку економіки нашої держави, підвищення її конкурентоспроможності та інноваційності<sup>11</sup>.

Що ж потрібно змінити в країні, щоб вона почала рухатися шляхом інноваційного розвитку? Відомий український вчений і організатор науки ректор НУ «Київський політехнічний інститут» М. Згуровський вважає, що для цього потрібно здійснити п'ять кроків.

**Перший.** Задіяти державну політику, спрямовану на пріоритетний науково-технологічний розвиток (досі така політика лише декларувалася).

---

<sup>10</sup> Корольова Т.С. Складові інноваційної системи вищих навчальних закладів [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2160/1/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B8%D1%85%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%B2.pdf>

<sup>11</sup> Постанова Верховної Ради України Про рекомендації парламентських слухань на тему: «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/182-viii>

Очевидно, що ця політика повинна бути серед головних програмних принципів найбільших політичних партій України, стати пріоритетною в реальних діях керівників держави і всіх рівнів державного управління.

*Другий.* Створити керовану інноваційну модель розвитку держави за напрямами, що відповідають природним критеріям і людським ресурсам країни, її геополітичному стану і географічному положенню. На підставі цих пріоритетів необхідно створити стратегічні програми розвитку або національні програми, які об'єднують власні наукові розробки, власний кадровий супровід, виробничий сектор, бізнес.

*Третій.* Доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної науки та освіти. З широкого спектра наукових досліджень і підготовки кадрів, традиційно здійснюваних в Україні, повинні бути виділені ті, де існують відповідні умови для створення так званих острівців прориву (потужні наукові школи, матеріальна база, лідерські позиції тощо). На цих напрямках (їх для України не більше десяти) необхідно сконцентрувати кращі людські та фінансові ресурси, забезпечити адміністративну підтримку, інтеграцію суто дослідницького та університетського сегментів для кадрового супроводу наукових програм.

*Четвертий.* Необхідно привести «до спільного знаменника» вимоги, що висуваються до фахівців різних рівнів кваліфікації з боку як роботодавців, так і освіти. Головними інструментами, покликаними сприяти процесу ефективної взаємодії сфер праці та освіти, є узгоджена з Європейською загальною кваліфікаційною рамкою Національна рамка кваліфікацій України, збалансоване з потребами країни державне замовлення на підготовку кадрів.

*П'ятий.* Необхідно завершити формування єдиного законодавчого поля інноваційної діяльності шляхом внесення доповнень у кілька десятків прийнятих раніше законів і різних відомчих документів та їх взаємного

узгодження. А в цілому вже прийшов час для підготовки та прийняття Інноваційного кодексу України<sup>12</sup>.

Інновація сьогодні є домінуючим фактором розвитку вищої школи, найважливішим чинником її успішного функціонування в сучасних умовах. Якщо раніше ВНЗ могли успішно функціонувати, концентруючи увагу в основному на раціональному використанні свого внутрішнього потенціалу, то сьогодні назріла необхідність їх переходу з режиму функціонування в режим розвитку. Стратегія інноваційного розвитку визначає «що змінити» і «як змінити». Відповіді на ці питання дають можливість проектувати механізм інноваційного розвитку ВНЗ як системи. В рамках інноваційної стратегії університети проводять політику орієнтації на споживчий попит, ретельне вивчення майбутніх контрагентів, контактів з конкурентами, новими комерційними структурами, визначаючи при цьому їх надійність і перспективу.

Отже, інноваційна модель розвитку вищої освіти диктує необхідність глибокої інтеграції наукової, освітньої та інноваційної діяльності, розробки та впровадження механізмів, що підвищують реальну конкурентоспроможність ВНЗ за рахунок підвищення якості всіх видів діяльності. Головне завдання інноваційного університету – якісна підготовка інноваційно орієнтованих фахівців у пріоритетних галузях техніки і технологій на основі єдиного процесу отримання, генерації, поширення і застосування нових знань. Така підготовка фахівців для інноваційної економіки вимагає формування інноваційного середовища університетів.

---

<sup>12</sup> М.З. Згуровский Университетская модель инновационного развития Украины [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<http://startup.kpi.ua/sikorsky/files/2012/12/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B.pdf>

## **2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ**

Вищі навчальні заклади України можуть та повинні бути в числі найбільш відомих європейських та світових університетів за умови опанування інноваційного шляху розвитку. Тільки таким чином можна забезпечити подальший розвиток вітчизняної системи вищої освіти з одночасним підвищенням її конкурентоспроможності та якості. На реалізацію цих завдань повинна бути спрямована державна освітня політика, яка виступає основою для вибору інноваційної стратегії розвитку ВНЗ.

В умовах формування економіки знань необхідно усвідомлювати кардинальну потребу суспільних зрушень в напрямі інноваційного розвитку. Згідно з рейтингом Всесвітнього економічного форуму, Україна серед 142 країн зайняла у 2011 році у сфері вищої освіти та професійної підготовки – 51 місце, у сфері формування факторів інноваційного розвитку – 74, за оснащеністю сучасними технологіями – 82, за показником якості освіти – 72, якості роботи науково-дослідних закладів (університетів) – 72 та в загальному рейтингу – 82, розмістившись між Тринідадом і Тобаго та Намібією, що свідчить про неефективне використання власного інноваційного потенціалу, перетворення України в державу, яка експортує сировинні ресурси з незначною часткою доданої вартості, та виникнення загрози економічній та національній безпеці.

Результати аналізу економічного зростання країн – лідерів рейтингів конкурентоспроможності Швейцарії, Сінгапуру, Швеції, Нідерландів, Данії, Японії та Великобританії – свідчать про необхідність формування та забезпечення розвитку національної інноваційної системи як безальтернативного шляху реалізації системної та послідовної державної політики, спрямованої на активізацію інноваційних процесів, забезпечення технологічного розвитку та оновлення національної економіки. Важливою складовою такої системи має стати ефективна система вищої освіти, що

складається з ВНЗ, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою, а також навчальних закладів, які проводять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також система генерації знань, що складається з наукових установ та організацій незалежно від форми власності, які проводять наукові дослідження і розробки та створюють нові наукові знання і технології, державних наукових центрів, академічних та галузевих інститутів наукових підрозділів університетів, наукових та конструкторських підрозділів підприємств .

Оптимальний варіант інноваційного розвитку України передбачає розвиток національної інноваційної системи шляхом здійснення комплексу заходів щодо збалансованого розвитку усіх підсистем національної інноваційної системи, підтримки інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання на всіх стадіях інноваційного процесу, стимулювання попиту на результати наукових досліджень і розробок, кваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості <sup>13</sup>. Бажані зрушення вимагають забезпечувати ефективну спроможність вищої освіти випереджати ті соціальні та економічні зміни, що відбуваються, готувати молодь до праці і життя в суспільстві, формувати демократичне суспільство. Подібне складне завдання може бути виконаним, якщо освіта органічно пов'язана з усіма галузями матеріального виробництва та духовної культури, що забезпечує наслідування і відтворення соціального досвіду.

**Стратегічними пріоритетами розвитку вищої освіти в Концепції інноваційного розвитку України є:**

а) забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти шляхом: підвищення рівня комп'ютеризації вищих навчальних закладів; активізації науково-технічної та інноваційної діяльності ВНЗ та збільшення обсягу її

---

<sup>13</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ovu.com.ua/articles/1625-pro-shvalennya-kontseptsiyi-rozvitku-atcionalnoi>.

бюджетного фінансування; утворення інноваційних структур в системі освіти; реформування системи вищої освіти з урахуванням вимог європейських стандартів і збереженням культурних та інтелектуальних національних традицій;

б) підвищення результативності вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок з метою посилення його ролі у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки шляхом: інтеграції університетського сектору наукових досліджень і розробок до світової інноваційної системи, сприяння розвитку міжнародного партнерства у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності; збільшення частки наукових та науково-технічних досліджень у ВНЗ, спрямованих на створення нових видів інноваційної продукції; врахування кон'юнктури світового ринку під час визначення пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності;

в) забезпечення розширеного відтворення знань на основі інтеграції діяльності вищих навчальних закладів, академічних та галузевих наукових установ шляхом: підвищення рівня фондоозброєності державного сектору наукових досліджень і розробок; концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності, створенні умов для організації високотехнологічного виробництва в Україні; посилення взаємодії освіти та науки, створення університетів дослідницького типу на базі провідних ВНЗ; стимулювання процесу підвищення кваліфікації, розвиток системи дистанційного навчання.

Досвід провідних американських, британських та австралійських університетів свідчить, що так званий «академічний капіталізм» є одним із головних засобів підвищення ефективності та якості освітньої і наукової діяльності .

**Загалом сучасна трансформація вищої освіти в Україні є складним нелінійним процесом, в якому можна виділити наступні напрями:**

- **екстенсифікація** – збільшення кількості ВНЗ, спеціальностей та програм, студентського контингенту, а також загальне розширення доступу громадян до вищої освіти;

- **модернізація** – як зміна змісту освіти, притаманної для командно-адміністративного суспільства, так і узгодження її з сучасними вимогами. Складовими цього процесу є демократизація, інноваційні процеси у вищій школі: поява нових спеціальностей, освітніх програм, технологій та засобів навчання, поширення сучасних методів менеджменту та маркетингу вищої освіти;

- **глобалізація та європеїзація** – трансформація української освіти в контексті глобалізації сучасної освіти та формування єдиного європейського простору вищої освіти.

Курс на євроінтеграцію стикається і іноді вступає в протиріччя з низкою тенденцій (і загальносвітових, і вітчизняних), які проявилися останніми роками в системі вищої освіти. Це, по-перше, різке зростання регіональної неоднорідності ВНЗ в Україні та яскраво виражена регіоналізація в цілому. А по-друге, нова парадигма освіти, особливо вищої, яка орієнтує її не на кваліфікацію фахівця, а на компетентність. Це важко пов'язати з прагматичною спрямованістю європейської освіти й курсом на скорочення термінів навчання. Сучасна освіта, якщо орієнтуватися на останні основоположні документи ЮНЕСКО, покликана допомогти людині навчитися пізнавати, навчитися працювати, навчитися жити й навчитися жити разом. По суті, це нові глобальні компетентності. Інакше кажучи, складається парадоксальна ситуація: саме життя й висунуті ним завдання ускладнюються, а система вищої освіти спрощується. На думку академіка В. Лугового, «вища освіта, зокрема, характеризується неефективною організацією, розпорошеністю, подрібненістю, малокомплектністю, великою



витратністю, низьким інституційним потенціалом і недостатньою якістю, а отже, потребують суттєвої оптимізації»<sup>14</sup>.

Отже, стратегічними пріоритетами розвитку вищої освіти в Україні є трансформація кількісних показників освітніх послуг у якісні. **Цей трансформаційний процес має базуватися на таких засадах:**

**- по-перше**, це національна ідея вищої освіти, зміст якої полягає у збереженні і примноженні національних освітніх традицій. Вища освіта покликана виховувати громадянина держави Україна, гармонійно розвинену особистість, для якої потреба у фундаментальних знаннях та у підвищенні загальноосвітнього і професійного рівня асоціюється з патріотизмом;

**- по-друге**, розвиток вищої освіти повинен підпорядковуватись законам ринкової економіки, тобто закону розподілу праці, закону змінності праці та закону конкуренції, оскільки економічна сфера є винятково важливою у формуванні логіки суспільного розвитку. Водночас необхідно враховувати при цьому не менш важливі чинники – соціальні, політичні, духовного життя, суспільної свідомості, культури та морально психологічних цінностей. Значна частина проблем, що накопичилася у системі вищої освіти, пов'язані насамперед з розбалансованістю комплексу зазначених чинників суспільних перетворень;

**- по-третьє**, розвиток вищої освіти слід розглядати у контексті тенденцій розвитку світових освітніх систем, у тому числі з урахуванням інтеграційних процесів.

В якості інтегральної оцінки нинішнього стану українських університетів можна розглядати їхнє місце у рейтингу QS World University Rankings за чотирма критеріями, які найбільше цікавлять майбутніх студентів: дослідження, викладання, працевлаштування та міжнародні перспективи.

---

<sup>14</sup> Луговий В.І. Економічно-організаційні засади освіти в Україні та світі: порівняльний аналіз / В. Луговий, Ж. Таланова // Педагогіка і психологія. – 2012. - № 1. – С. 64-70.

**До списку найкращих університетів планети увійшли шість українських вишів:**

1. Національний університет імені Тараса Шевченка посів 421 місце.
2. Уперше в рейтингу і одразу на 481 позиції опинився Харківський національний університет імені Н.В.Каразіна.
3. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» став 551.
4. Ще один новачок у рейтингу – Сумський державний університет – посів 651 місце.
5. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» та Донецький національний університет поділили 701 сходинку у рейтингу<sup>15</sup>.

Ще однією інтегральною оцінкою нинішнього стану провідних українських ВНЗ є їх місце в Міжнародному довіднику вищої освіти <sup>16</sup>. За цим рейтингом провідні ВНЗ України, програми і концепції розвитку яких ми мали можливість аналізувати, оскільки вони є у вільному доступі, займають такі позиції:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка – *7 позиція*
- Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна – *10 позиція*
- Національний університет «Львівська політехніка» – *16 позиція*
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана – *38 позиція*.

---

<sup>15</sup> До рейтингу найкращих університетів світу потрапили 6 українських ВНЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/svit/do-reytingu-naukraschih-universitetiv-svitu-potrapili-6-ukrayinskih-vnz-infografika-428385.html>

<sup>16</sup> Universities in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.4icu.org/ua/>

Якщо виходити з того, що у зазначеному Міжнародному довіднику вищої освіти аналізувалися позиції 132 вітчизняних ВНЗ, то нами для аналізу дійсно було обрано кращі університети України.

З огляду на те, що всі вони (окрім Університету банківської справи) мають статус дослідницьких, саме функціонуванню таких університетів присвячено наступний підрозділ.

## **2.1. Дослідницькі університети як центри інноваційного розвитку**

Дослідницький університет - національний вищий навчальний заклад, який має вагомі наукові здобутки, провадить дослідницьку та інноваційну діяльність, забезпечує інтеграцію освіти та науки з виробництвом, бере участь у реалізації міжнародних проектів і програм. Надання вищим навчальним закладам України статусу дослідницького університету здійснюється Кабінетом Міністрів України за поданням Міністерства освіти і науки України. Статус дослідницького надається з метою підвищення ролі університету як центру освіти і науки, підготовки висококваліфікованих наукових і науково-педагогічних кадрів, упровадження в практику наукових досягнень, технічних і технологічних розробок, реалізації разом з іншими вищими навчальними закладами та науковими установами спільних програм за пріоритетними напрямками фундаментальних і прикладних наукових досліджень для розв'язання важливих соціально-економічних завдань у різних галузях економіки.

Діяльність дослідницьких університетів регламентується «Положенням про дослідницький університет», затвердженим Постановою КМУ № 163 від 17.02.10 року.

### **Статус дослідницьких університетів в Україні мають:**

- Національний університет «Львівська політехніка» від 8 липня 2009 року;

- Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка від 29 липня 2009 року;
- Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого від 29 липня 2009 р.;
- Львівський національний університет ім. І. Франка від 29 липня 2009 року;
- Національний університет «Острозька академія» від 29 липня 2009 року;
- Національний університет «Києво-Могилянська академія» від 29 липня 2009 року;
- Національний гірничий університет України від 23 вересня 2009 року;
- НТУУ «Київський політехнічний інститут» від 3 лютого 2010 року;
- Національний університет біоресурсів і природокористування від 3 лютого 2010 року;
- НТУ «Харківський політехнічний інститут» від 3 лютого 2010 року;
- Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна від 3 лютого 2010 року;
- Київський національний економічний університет ім. Гетьмана від 3 лютого 2010 р.;
- Національний авіаційний університет від 3 лютого 2010 року;
- Східноукраїнський національний університет імені В. Даля від 24 березня 2010 року.

Необхідно відзначити, що термін «дослідницький університет», який набув значного міжнародного поширення, а в Україні є офіційним статусом певних ВНЗ, приміром, у США має не нормативний, а дескриптивний характер, слугуючи відзначенням відповідності ВНЗ певним критеріям освітнього, наукового та економічного характеру. Загалом, поняття

«дослідницького університету» у світі сьогодні передбачає відповідність ВНЗ кільком важливим критеріям, серед яких:

1. Висока частка коштів, отримуваних університетом на здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень (50 % і більше загального бюджету, при цьому кошти отримуються винятково на конкурсній основі, а не як пільги, передбачені особливим статусом).

2. Різноманітність дисциплін, що викладаються у ВНЗ, висока частка здобувачів наукового ступеня.

3. Значна кількість залучених викладачів, у тому числі з-за кордону.

4. Наявність розвинутої інфраструктури, до складу якої входять як інфраструктура для власне навчання студентів і аспірантів та для здійснення наукових досліджень, так і інноваційна інфраструктура – малі і середні підприємства, що працюють на базі та у партнерстві з відповідним ВНЗ, безпосередньо займаючись комерціалізацією наукових результатів.

5. Високий ступінь навчальної та дослідницької автономії, наявність потужної корпоративної етики, що забезпечує високий рівень і наступність наукових шкіл та значні обсяги благодійних пожертв від колишніх випускників, що добилися успіху в бізнесі<sup>17</sup>.

**Модель «потрійної спіралі» інноваційного розвитку спирається на такі ключові положення:**

1. Внаслідок поступу суспільства від індустріального до суспільства знань у взаємодії між державою (центральною і місцевою владою) та суб'єктами економічної діяльності і вищими навчальними закладами послідовно зростає роль ВНЗ як суб'єкта створення нового знання.

2. Процес посилення ролі дослідницьких інноваційних університетів супроводжується активізацією співпраці між ними, з одного боку, та

---

<sup>17</sup> Национальные исследовательские университеты: вопросы формирования развития сети [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.strf.ru/organization.aspx?CatalogId=221&d\\_no=17248](http://www.strf.ru/organization.aspx?CatalogId=221&d_no=17248).

державою і бізнесом з іншого; інноваційна діяльність дедалі більше стає результатом цієї тісної взаємодії, а не наслідком ініціативи (певного замовлення) з боку державних установ чи промисловості.

3. На доповнення до своїх традиційних функцій, кожен з трьох основних суб'єктів інноваційної діяльності дедалі більше може частково перебирати на себе функції інших для забезпечення оптимального результату. При цьому сучасний інноваційний університет є не тільки джерелом кадрів і знань, він бере дедалі активнішу участь у безпосередньому створенні інноваційних підприємств і, таким чином, комерціалізації результатів дослідницької діяльності та отриманої освіти.

**Серед визначальних особливостей функціонування моделі «потрійної спіралі» в інноваційних дослідницьких університетах варто виділити такі:**

– засвоєння студентами (особливо магістрами) базових компетенцій інноваційної діяльності здійснюється через їх включення у відповідні практики;

– університет перетворюється на повноцінний центр продуктивної комунікації держави, бізнесу і суспільства з питань технологічного, загальноекономічного, соціального прогнозування, обміну передовими знаннями;

– заміщення традиційної лінійної схеми «фундаментальні дослідження – прикладні розробки – впровадження» більш гнучкими організаційними механізмами, ґрунтованими на постійній тісній співпраці з реальним сектором економіки як у пошуку замовлень на прикладні розробки, так і у створенні інноваційних підприємств, що займаються реалізацією отриманих результатів;

– активізація міжнародного співробітництва як у наукових дослідженнях, так і в інноваційній діяльності, пов'язана з наслідками глобалізаційних процесів у науковій сфері та економіці.

Таким чином, інноваційна діяльність у сучасних ВНЗ являє собою не тільки спосіб залучення додаткового позабюджетного фінансування. У сучасних соціально-економічних реаліях вона є одним з найважливіших самостійних завдань сучасної вищої освіти, необхідною складовою якісного навчального процесу.

Водночас система вищої освіти в Україні та інших пострадянських країнах в цілому досі не має наукового потенціалу, співмірного з потенціалом академічних установ. Дієво сприяти вирішенню названої проблеми здатні інноваційні навчально-дослідницькі центри, які можуть залучати до своєї роботи як фахівців відповідних науково-дослідних установ, так і провідних науковців, що працюють в університетах, аспірантів та студентів.

Розширення освітньо-наукової та економічної автономії ВНЗ вестиме до створення і зміцнення у провідних університетах відкритого середовища нової економіки, яке забезпечує постійну мобільність людей з можливостями зміни їх функцій, компетенцій і кваліфікацій. Базовою одиницею такого відкритого інноваційного простору стає гібридна структура, що об'єднує університетську кафедру, підрозділ НДІ та суб'єкт економічної діяльності. В таких умовах стає можливою реалізація ще однієї важливої потенційної переваги провідних університетів у творенні інноваційного середовища, яка полягає в наявності у провідних університетів розвинутої інфраструктурної бази, що скорочує потребу, наприклад, у нових будівлях для технопарків тощо.

Одним зі свідчень перспективності розвитку інноваційних університетів в Україні є швидкий розвиток експортної сфери інформаційних технологій, обсяг якого міжнародними експертами оцінюється у понад 1 млрд доларів на рік, що вдвічі і більше випереджає аналогічні показники сусідніх з нашою країн-членів ЄС – Румунії, Польщі й Угорщини.

Так само, як різним є інституційне оформлення знанневої гілки «потрійної спіралі», ще більш різноманітними можуть бути конкретні форми

організації інноваційних центрів. Незважаючи на це, вони передбачають єдиний спільний елемент: створення умов, що забезпечують постійну організацію нових підприємств, які мають на меті реалізацію інноваційних ідей, наукових результатів і розробок, створюваних у сучасних університетах. Університети при цьому дедалі більше повинні набувати не тільки дослідницьких, а й підприємницьких рис.

У зв'язку з цим необхідно наголосити, що інноваційні структури можуть мати несхожі організаційні форми, які залежать від конкретних умов різних країн і регіонів однієї країни (центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори, технопарки тощо). Разом з тим, усі ці організаційні форми є похідними щодо загальної мети і спрямованості інноваційного університету, який виступає ініціатором впровадження своїх наукових результатів в економіку та, у партнерстві з державою і бізнесом, стимулює створення нових фірм своїми співробітниками і випускниками в разі відсутності підприємств, готових реалізувати інноваційні розробки. Таким чином, сучасний інноваційний чи підприємницький університет – це у першу чергу не економічний чи управлінський навчальний заклад, що випускає дипломованих підприємців чи менеджерів, а передусім ВНЗ природничо-наукового та інженерно-технологічного профілю, викладачі, студенти і аспіранти якого здатні реалізовувати свої новаторські напрацювання, впроваджувати в економіку результати своїх досліджень і розробок шляхом створення нових підприємств.

Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчить, що вирішення завдання розбудови сучасної конкурентної економіки та суспільства знань потребує оптимального використання новітніх моделей інноваційних процесів, важливою складовою яких виступають дослідницькі інноваційні університети. Такі вищі навчальні заклади, працюючи у тісному партнерстві з державою і місцевим самоврядуванням та суб'єктами економічної діяльності, дедалі більше перетворюються на центри інноваційного розвитку, досягаючи значного прискорення процесів впровадження результатів



досліджень і розробок у затребувані економікою технології, товари і послуги. З огляду на необхідність розбудови інноваційної економіки, а також зважаючи на соціально-економічні умови та специфіку освітньо-наукової системи сучасної України, **розвиток інноваційних дослідницьких університетів вимагає вирішення таких завдань:**

- створення сучасних навчально-дослідницьких центрів, що залучають до своєї роботи як викладачів, студентів та аспірантів університетів, так і фахівців відповідних науково-дослідних установ із забезпеченням умов максимального використання для їх роботи наявної дослідної та навчальної інфраструктури;
- активізація діалогу між ВНЗ, науковими установами, представниками бізнесу та державних органів з конкретних питань підвищення ефективності інноваційної діяльності;
- розширення автономії ВНЗ та наукових установ як у здійсненні навчального процесу та досліджень, так і у сфері господарської діяльності;
- створення умов для максимально швидкої комерціалізації результатів перспективних досліджень і розробок, у тому числі за рахунок спрощення механізмів взаємодії нових і існуючих інноваційних підприємств з органами влади;
- широке залучення до практичної інноваційної діяльності студентів (передусім магістрів) і аспірантів з відповідним коригуванням відповідних навчальних програм і планів;
- впровадження у навчальні програми ВНЗ окремих курсів та їх частин, спрямованих на засвоєння студентами принципів і практичних прийомів сучасної підприємницької та інноваційної діяльності, ознайомлення з прикладами економічно ефективного впровадження результатів досліджень;
- заохочення ініціатив студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ, спрямованих на комерціалізацію результатів досліджень і розробок;

- активізація міжвузівського (у тому числі міжнародного) співробітництва у сферах інноваційної діяльності, пошуку та реалізації продуктивних в економічному плані ідей і напрямів досліджень;
- вжиття заходів, спрямованих на посилення ступеня визнання важливості інноваційної підприємницької діяльності в суспільстві<sup>18</sup>.

Дискусія довкола інноваційного розвитку національної економіки ведеться в Україні вже понад десять років. При цьому головними суспільними інституціями інноваційного процесу в Україні вбачалися наукові інститути, високотехнологічний бізнес та органи державного управління. Університети ж у ньому як серйозні учасники і партнери не сприймалися. Ректор Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» академік Михайло Згуровський вважає, що такий підхід сформувався ще за радянських часів і за інерцією перенесений у сьогодення. Вважалося, що для класичної освіти неприродна тісна взаємодія з високотехнологічним виробництвом, і далеко не кожному студентові, який здобуває базову освіту, будуть потрібні підприємницькі знання та компетенція. У ті часи виробничий сектор, академічну науку і вищу освіту пов'язували в єдиному інноваційному комплексі органи централізованого планування і управління. Нині таке централізоване управління в державі відсутнє. В умовах ринкової економіки держава може запропонувати лише правила інноваційного розвитку, політично й ресурсно стимулювати важливі проекти та програми. Усі ж інші види взаємодії між учасниками інноваційного процесу повинні здійснюватися самостійно на основі їхніх взаємних інтересів.

---

<sup>18</sup> «Інноваційні дослідницькі університети як чинник модернізації освітньо-наукової сфери та розбудови суспільства знань». Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1427/>

**На думку цитованого автора, головні стримуючі фактори в Україні для прискореного інноваційного розвитку такі:**

- відмова України від політики пріоритетного науково-технологічного розвитку, виключення з числа основних продуктивних сил науки, передової освіти та інновацій. Натомість відбувається орієнтація України на зовнішні запозичення, які, на жаль, не використовуються для інвестицій у нові технології та засоби виробництва;
- актуальна проблема України – незбалансованість структури та обсягів державного замовлення на підготовку фахівців з потребами ринку праці та з перспективними напрямками розвитку країни;
- відсутність механізмів стимулювання та заохочення інноваційної діяльності. Навпаки, комерціалізації винаходів в Україні чиниться спротив через не орієнтовану на інноваційний розвиток податкову систему, суперечливе законодавство, рейдерство і т.ін.

Цікаву думку з приводу існуючих проблем у вищій освіті та наукових дослідженнях висловлено в публікації тижневика «Дзеркало тижня», автор якої вважає, що нинішня система фінансування в Україні – геть неефективна. Щороку мільярди гривень викидають не на розвиток сучасної науки, а на соціальний захист науковців, перетворюючи їх на привілейовану касту після досягнення пенсійного віку. Як наслідок – наука в Україні вже давно набула ознак наукоподібного хуторянства, від якого ані суспільство, ані держава не отримують належної користі. Будь-який університет у світі (Гарвард, Оксфорд, Кембрідж...) видає набагато більше конкурентноспроможної наукової продукції, ніж усі академії наук та університети України взяті разом<sup>19</sup>. Свої висновки автори публікації роблять на основі наведених даних (Див. рис. 1., рис.2.; табл. 1).

---

<sup>19</sup> Черніга Р. Наука в Україні: особливий шлях розвитку чи глибокий занепад?[Електронний ресурс] / Роман Черніга. – Дзеркало тижня. – 12 червня 2015р. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/science/nauka-v-ukrayini-osobliviy-shlyah-rozvitku-chi-glibokiy-zanepad-.html>

Рисунок 1

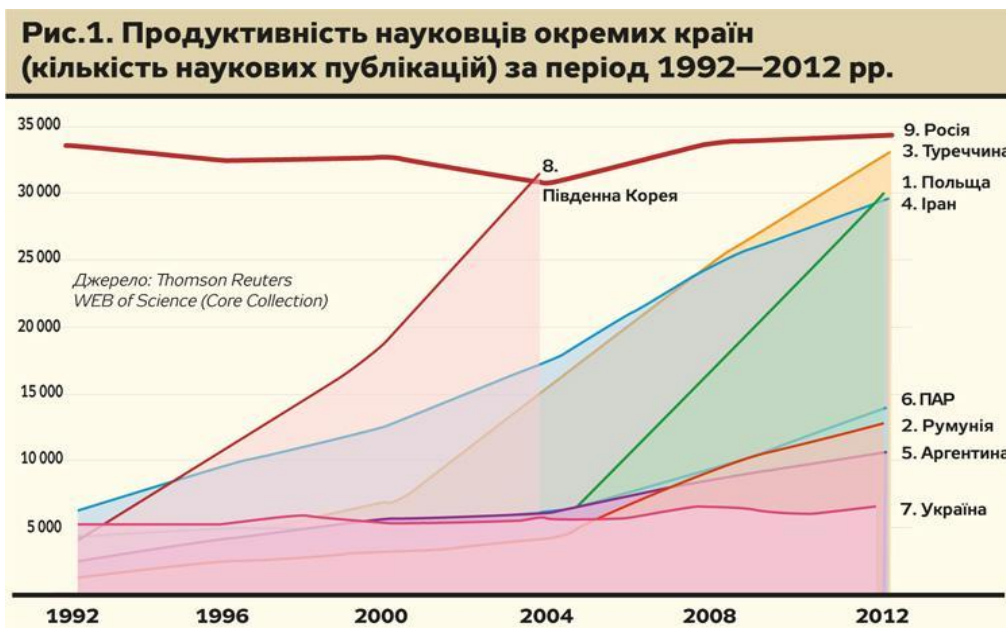
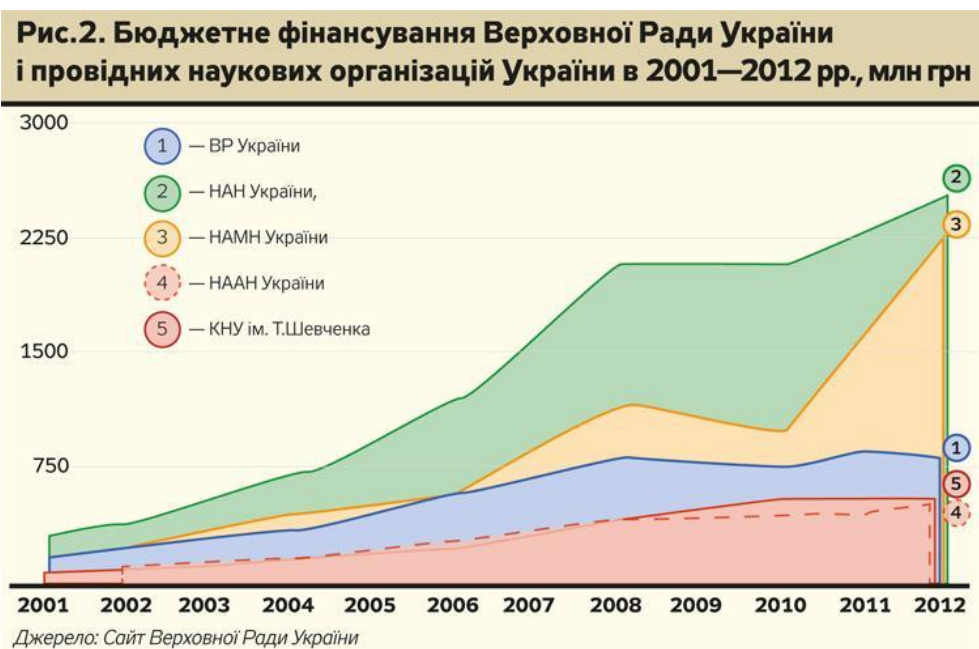


Рисунок 2



**Сукупне фінансування наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок \* у деяких країнах**

<b>Назва країни</b>	<b>Сукупне фінансування у % від ВВП</b>	<b>Державне фінансування у % від ВВП</b>
Туреччина	0,86	0,47
Аргентина	0,65	0,49
ПАР	0,87	0,50
Італія	1,25	0,69
Росія	1,09	0,79
Канада	1,74	0,93
Південна Корея	4,03	1,06

\* Загальноприйняте скорочення англійською GERD

Джерело: *The research & innovation performance of the G20*, September 2013

І, нарешті, в Україні замало закордонних і національних інвесторів високотехнологічного бізнесу. Вони не йдуть у цей сектор з огляду на відсутність механізмів інноваційної діяльності, відповідного законодавства та стабільності.

## **2.2. Порівняльний аналіз концепцій і програм інноваційного розвитку провідних університетів України**

Світовий досвід засвідчує, що відповіддю на інноваційні потреби суспільства в галузі освіти стають інноваційні (підприємницькі) університети – освітні, науково-дослідницькі і виробничі центри. Сьогодні вони вирішують широке коло задач соціального і регіонального розвитку.

Формування інноваційних університетів відбувається різними способами, що відповідають національним особливостям.

**В Україні процес формування інноваційних університетів знаходиться на початковій стадії. Як уже зазначалося, інноваційнуність здійснюють передусім ВНЗ, що отримали статус дослідницьких.**

З метою з'ясування напрямів і пріоритетів науково-інноваційної діяльності провідних університетів України нами було промоніторено зазначені програмні документи п'яти університетів, серед яких чотири мають статус дослідницьких. Це зокрема (див. Додатки):

- Програма розвитку науково-інноваційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2020 року;
- Програма інноваційного розвитку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на 2013-2015 роки;
- Концепція інноваційного розвитку Університету банківської справи Національного банку України на 2010-2020 роки;
- Програма розвитку Національного університету «Львівська політехніка» на період до 2020 року;
- Програма розвитку Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на 2010-2020 роки.

Порівняльний аналіз програмних документів мав з'ясувати їх структуру, мету створення, задекларувати місію ВНЗ, стратегічні цілі та пріоритети, механізми їх реалізації, очікувані результати, фінансову підтримку реалізації (*таблиця 2*).

**Порівняльний аналіз концепцій і програм інноваційного розвитку  
провідних університетів України**

Назва документа	Програма розвитку науково-інноваційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2020 року	Програма інноваційного розвитку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на 2013-2015 роки	Концепція інноваційного розвитку університету Банківської справи Національного банку України на 2010-2020 роки	Програма розвитку Національного університету «Львівська політехніка» на період до 2020 року	Програма розвитку Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на 2010-2020 роки
Структура (зміст) документа	<p><b>I.</b> Загальні положення 1.1. Визначення термінів 1.2. Нормативно-правова база інноваційної діяльності Університету <b>II.</b> Головна мета та принципи стратегії <b>III.</b> Основні пріоритети та ключові заходи 3.1. Розвиток кадрового потенціалу та модернізація освітньої діяльності в Університеті 3.2. Науково-інноваційний розвиток Університету Формування сучасної інноваційної інфраструктури 3.4. Удосконалення нормативно-правової бази Університету 3.5. Модернізація фінансово-економічного адміністрування інноваційної діяльності <b>IV.</b> Очікувані результати Програми науково-інноваційної діяльності КНУ імені Тараса Шевченка до 2020 року.</p>	<p>1. Вступ 2. Стратегічні цілі та основні напрями інноваційної діяльності.</p>	<p>I. Загальні положення. II. Стан розвитку Університету. III. Зовнішні виклики та можливості. IV. Стратегічні цілі та пріоритети. 4.1. Забезпечення європейської якості освіти. 4.2. Науково-дослідна діяльність. 4.3. Кадрова політика та формування інноваційної культури. 4.4. Розвиток міжнародних стратегічних партнерств та професійного співтовариства. 4.5. Інформаційне забезпечення. 4.6. Формування активної громадянської позиції. 4.7. Формування іміджевої політики. 4.8. Розвиток матеріально-технічної бази.</p>	<p>1. Вступ 2. Завдання та заходи з реалізації програми розвитку Національного університету «Львівська політехніка» на період до 2020 року.</p>	<p>I. Головна мета розвитку університету, механізми її реалізації, пріоритетів, напрямків діяльності 1.1. Головна мета Програми розвитку університету на 2010–2020 рр. 1.2. Основні механізми реалізації головної мети розвитку 1.3. Пріоритетні напрями діяльності II. Підвищення результативності і якості наукових досліджень та інноваційної діяльності III. Підвищення якості та інтернаціоналізація навчального процесу IV. Розвиток соціокультурної та виховної функцій університету V. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу та наукових досліджень VI. Розвиток соціально-економічної сфери, соціальна підтримка співробітників і осіб, які навчаються. Забезпечення безпечних і сприятливих умов праці і навчання VII. Посилення кадрового потенціалу університету.</p>
Мета програми (Концепції)	<p>Формування новітнього середовища знань та інновацій, механізмів їх утворення, збереження, використання і передачі, наслідком чого стане підвищення престижу Університету як відомого у світі науково-освітнього, дослідницького, аналітичного та міждисциплінарного центру, що робить значний теоретичний та практичний внесок у створення засад і механізмів переходу на інноваційний шлях підготовки нового типу науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, впливає на формування вектора наукових досліджень для забезпечення потреб суспільства.</p>		<p>Встановлення стратегічних цілей, принципів і завдань для розроблення цільової комплексної програми заходів Університету, спрямованої на забезпечення динамічного розвитку закладу, підвищення конкурентоспроможності Університету та його випускників на ринку освітніх послуг та наукових досліджень.</p>	<p>Метою програми є забезпечення поступального стійкого розвитку Національного університету «Львівська політехніка» як навчально-наукового інноваційного центру з розвинутою інфраструктурою, зорієнтованою на підготовку конкурентоспроможних фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів, трансфер нових знань та новітніх технологій, розроблення інноваційної продукції світового рівня, упровадження у практику наукових досягнень, технічних, технологічних та проектно-конструкторських розробок десяти основних завдань.</p>	<p>Головною метою розвитку університету на період 2010–2020 років є розкриття дослідницького потенціалу його діяльності, максимальне наближення до основних характеристик університету світового класу і створення передумов для входження до 500 кращих університетів світу за визнаними університетськими рейтингами.</p>

Місія ВНЗ	Підготовка високоінтелектуального кадрового ресурсу держави, необхідного для реалізації стратегії розвитку України, здатного оперативно реагувати на виклики сучасності та брати активну участь у реалізації програми економічних реформ на міжнародному та державному рівнях.	Визначає свою місію як вагомий внесок у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей.	<b>Місія Університету</b> - забезпечення лідерства в галузі підготовки висококваліфікованих фахівців і наукових кадрів для фінансово-кредитної сфери України, що реалізується шляхом гармонійного поєднання фундаментальності та фаховості освіти, наукових досліджень і виховання, інтеграції в європейське освітнє, наукове і економічне співробітництво.		
Стратегічні цілі та пріоритети (основні напрями діяльності)	<p><b>1. Розвиток кадрового потенціалу та модернізація освітньої діяльності:</b> підготовка конкурентоспроможних кадрів нового креативного покоління для створення та розвитку нових знань, проведення сучасних фундаментальних досліджень, здатних змінити наукові пріоритети, впровадження у різні сфери діяльності результатів прикладних досліджень, створення нових систем функціонування інтелектуального капіталу та схем його формування.</p> <p><b>2. Науково-інноваційний розвиток Університету:</b> виявлення та підтримка нових перспективних напрямів наукових досліджень, які узгоджуються із пріоритетними напрямами України та тенденціями розвитку науки у світі; проведення науково-дослідних та конструкторських робіт, створення програмних засобів та технологій, виконання освітніх послуг за замовленням підприємств.</p> <p><b>3. Формування сучасної інноваційної інфраструктури Університету:</b> створення інноваційної системи Університету з відповідною інфра-структурою та механізмами модернізації для оцінювання показників інноваційного розвитку факультетів/інститутів, кафедр, наукових та науково-педагогічних працівників);</p> <p><b>4. Удосконалення нормативно-правової бази Університету:</b> у сфері інтелектуальної власності та у сфері вдосконалення менеджменту діловодства Університету.</p> <p><b>5. Модернізація фінансово-економічного адміністрування інноваційної діяльності:</b> створення на базі НДЧ Університету спеціальних фондів для підтримки інноваційного розвитку Університету з єдиною системою ідентифікації, правової охорони та використання результатів інтелектуальної діяльності.</p>	<p><b>I. Розвиток наукових досліджень та реформування організації науково-дослідницької діяльності.</b> <b>Стратегічна ціль</b> – утвердження університету як провідного національного та міжнародного науково-дослідницького центру.</p> <p><b>II. Інноваційний розвиток освітньої діяльності дослідницького університету.</b> <b>Стратегічна ціль</b> – забезпечення особистісного та професійного зростання студентів шляхом формування сучасних компетенцій у національному та світовому вимірах.</p> <p><b>III. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку дослідницького університету.</b> <b>Стратегічна ціль</b> – усебічний розвиток креативного ресурсу професорсько-викладацького корпусу дослідницького університету.</p> <p><b>IV. Поглиблення та підвищення ефективності міжнародного співробітництва дослідницького університету.</b> <b>Стратегічна ціль</b> – формування міжнародного іміджу Університету як глобально орієнтованого освітньо-наукового центру.</p> <p><b>V. Розвиток системи взаємодії університету з підприємницьким сектором та державними установами.</b> <b>Стратегічна ціль</b> – інтеграція інтелектуального ресурсу університету з вітчизняним бізнес-середовищем.</p> <p><b>VI. Розбудова ефективної системи керування університетом та створення сучасної інфраструктури дослідницького університету.</b> <b>Стратегічна ціль</b> – створення сучасної інфраструктури та системи керування, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності дослідницького університету.</p>	<p>- <i>в галузі освіти</i> – утримання лідерських позицій у підготовці та за безпечення конкурентоспроможності фахівців;</p> <p>- <i>в науковій діяльності</i> – досягнення статусу самоврядного (автономного) науково-дослідницького Університету;</p> <p>- <i>в кадровій політиці</i> - розвиток ком-петентісних характеристик, підвищення якісного рівня науково-педагогічного колективу;</p> <p>- <i>в міжнародному співробітництві</i> – підвищення міжнародного авторитету Університету, забезпечення міжнародних стандартів якості освітніх послуг;</p> <p>- <i>в галузі інформаційного забезпечення</i> – впровадження у всі сфери діяльності Університету новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення, інтеграція наукової бібліотеки в вітчизняний і світовий інформаційний простір;</p> <p>- <i>у формуванні активної громадянської позиції</i> – забезпечення гармонійного розвитку особистості на основі поєднання кращих міжнародних, національних і корпоративних традицій.</p> <p>- <i>в іміджевій політиці</i> - усебічне віддзеркалення всіх інноваційних змін Університету, які забезпечуватимуть його позитивне сприйняття громадянськстю як навчального закладу нової формації;</p> <p>- <i>у сфері матеріально-технічного забезпечення</i> – розвиток матеріально-технічної бази відповідно до міжнародних стандартів.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Моніторинг ринку праці, тенденцій розвитку економіки держави і регіону за галузями.</li> <li>Удосконалення управління університетом та його організаційної структури.</li> <li>Інноваційно-освітня діяльність.</li> <li>Кадрове забезпечення освітньо-наукової діяльності університету та удосконалення системи атестації науково-педагогічних працівників.</li> <li>Інноваційно-наукова діяльність та розвиток інноваційної структури університету.</li> <li>Розвиток матеріально-технічної бази університету.</li> <li>Інформаційне забезпечення освітньо-наукової діяльності університету.</li> <li>Співпраця з установами НАН, науковими установами та вищими навчальними закладами України.</li> <li>Міжнародна співпраця та інтеграція у міжнародний освітній і науковий простір.</li> <li>Молодіжна політика та студентське самоврядування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Підвищення результативності і якості наукових досліджень та інноваційної діяльності</li> <li>Підвищення якості та інтернаціоналізація навчального процесу</li> <li>Розвиток соціокультурної та виховної функцій університету</li> <li>Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Інформаційне за безпечення навчально-виховного процесу та наукових досліджень</li> <li>Розвиток соціально-економічної сфери, соціальна підтримка співробітників і осіб, які навчаються. Забезпечення безпечних і сприятливих умов праці і навчання</li> <li>Посилення кадрового потенціалу університету.</li> </ol>



<p>Механізми реалізації стратегічних цілей, завдань, заходів</p>	<p><b>1.</b>Розробка освітніх програм і проведення індивідуальних майстер-класів з інноваційного розвитку та комерціалізації знань науково-педагогічними працівниками Університету; - використання нових технологій: створення спеціалізованих аудиторій для проведення on-line лекцій, конференцій; - дистанційне тестування усіх бажаючих навчатися та підвищувати свою кваліфікацію; - створення нових програм підготовки фахівців відповідно до стратегічних пріоритетних напрямів інноваційного розвитку України; - запровадження освітніх програм з менеджменту інноваційної діяльності (загально-університетський курс для бакалаврів усіх спеціальностей у 8 семестрі); - розробка магістерських програм, які передбачають викладання курсів іноземними мовами. <b>2.</b> Розбудова та використання стратегічних інформаційних та комунікаційних технологій, комп'ютерних систем. <b>3.</b> Формування банку (баз даних) ідей, технологій, виробів; створення групи експертів, до складу якої входять представники влади та бізнес-структур, співробітники Університету, міжнародні партнери для відбору найбільш привабливих інноваційних проектів. Формування ефективної системи комерціалізації наукових розробок на основі приватно-державного партнерства, зокрема, створення Центру трансферу технологій на базі Наукового парку.</p>	<p><b>I</b> 1.Реформування системи організації та поглиблення змісту наукових досліджень в університеті. 2. Реформування системи організації та поглиблення змісту студентських наукових досліджень. 3. Інтернаціоналізація наукових досліджень. 4. Створення організаційних умов для проведення наукових досліджень. <b>II</b> 1. Удосконалення змісту та організації освітньої діяльності. 2. Інформатизація освітньої діяльності університету. <b>III</b> 1. Упровадження контрактної системи наймання й оплати праці науково-педагогічних працівників. 2. Модернізація системи добору науково-педагогічних працівників. <b>IV</b> 1. Активізація представницької та інформаційно-рекламної діяльності на міжнародному рівні. 2. Підвищення ефективності між-народного партнерства. <b>V</b> 1. Розбудова партнерської мережі науки, освіти та бізнесу для розв'язання спільних завдань ефективної економічної діяльності в Україні. <b>VI</b> 1.Реалізація новітніх моделей керування дослідницьким університетом. 2. Удосконалення інформаційно-аналітичної системи підтримки керування університетом. 3. Розвиток матеріально-технічної бази науково-освітньої діяльності університету. 4. Розвиток соціальної інфраструктури університету</p>	<p>1.Перехід на компетентісну модель підготовки, яка базується на формуванні цілісної системи знань, вмінь, навичок, практичних здібностей у вирішенні професійних завдань; 2.Внесення інноваційних змін у зміст і методологію освіти: участь у формуванні державних стандартів з профільних спеціальностей; реалізація педагогічних інновацій; 3.Створення та розвиток інфраструктури підтримки інноваційної діяльності (наукових лабораторій, експериментальних проблемних груп, відділів інноваційної діяльності, центрів трансферу технологій тощо) для забезпечення ефективного партнерства університетської науки і бізнесу; 4.Забезпечення розвитку та створення нових наукових напрямів і шкіл шляхом моніторингу пріоритетних напрямів досліджень фінансово-економічної науки щодо проведення фундаментальних і прикладних досліджень; 5.Розроблення Програми розвитку кадрового потенціалу Університету, визначення стратегічних показників кадрової політики, створення ефективного механізму її реалізації; 6.Реалізація основних напрямів Концепції підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників Університету; організація підготовки та перепідготовки кадрів в області інновацій і наукового підприємництва; 7.Створення мережевого вищого навчального закладу, інформатизація процесу управління для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень;</p>	<p><b>1.</b>Підтримання позитивного іміджу університету та розвиток його діяльності як потужного регіонального освітньо-наукового центру, здатного оперативно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці, і забезпечити належний освітньо-культурний рівень фахівців. Удосконалення системи неперервної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Реалізація 3 заходів, спрямованих на підготовку випускників до майбутньої професійної діяльності, підвищення рівня їх готовності до роботи за фахом. <b>2.</b>Удосконалення організаційної структури університету як навчально-науково-інноваційного комплексу та підвищення ефективності його роботи. Оптимізація компетенцій, розмежування функцій, повноважень і відповідальності управлінських структур різного рівня та їх адаптація до нових умов діяльності, удосконалення нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності. Розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури університету на базі сучасних інфокомунікаційних технологій, запровадження електронного документообігу <b>3.</b> Розроблення концепції та програм підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» та освітньо-наукового рівня «доктор філософії». Забезпечення інноваційно-дослідницького, міждисциплінарного характеру навчання, органічної єдності наукового та навчального процесів. Упровадження у навчальний процес нових інформаційних, телекомунікаційних технологій, інтерактивних форм і методів навчання.</p>	<p>1.Подальша демократизація університетського життя, розширення повноважень університетської спільноти в розробці та реалізації рішень щодо функціонування та розвитку університету в цілому, факультетів, інститутів, інших підрозділів. Підвищення ролі студентського самоврядування як рівноправного партнера в управлінні університетом. 2. Модернізація університетського менеджменту. Створення сучасної гнучкої і ефективною системи стратегічного і оперативного управління університетом у цілому та його підрозділами, запровадження сучасних інформаційних технологій документообігу, контролю управлінських рішень. 3. Підвищення відповідальності керівників усіх рівнів за заплановані результати діяльності, за виконання управлінських рішень. Розробка, впровадження та сертифікація системи менеджменту якості. 4. Подальше посилення кадрового потенціалу, збереження балансу досвідчених і молодих викладачів і науковців, створення реальних сприятливих умов для творчого росту і просування університетської молоді. Залучення до навчального процесу провідних фахівців українських і зарубіжних університетів і наукових центрів, академічних наукових установ. 5. Активне впровадження систем ефективного заохочення викладачів та науковців за високі результати їх діяльності та сприяння досягненню університетом головної мети розвитку. 6. Прозоре і раціональне використання всіх університетських ресурсів та надходжень, їх</p>
--	---	--	--	---	--

<p>4. Набуття Університетом прав на результати інноваційної діяльності наукового парку, бізнес-інкубатора, центру трансферу технологій; супроводження патентів інтелектуальної власності та процедури передачі прав використання результатів інтелектуальної діяльності за ліцензійними угодами, інформаційних джерел із міждисциплінарних досліджень;</p> <p>5. вирішення питань щодо розподілу прибутків від інтелектуальної власності та реалізація цього механізму на практиці.</p> <p>5. Запровадження ефективного механізму конкурсного відбору наукових проєктів, що фінансуються за кошти державного бюджету та міжнародних грантів.</p>		<p>8.стимулювання студентських інно-ваційних ініціатив та впровадження їх у діяльності Університету;</p>	<p>4. Виконання комплексних програм під-готовки кандидатів і докторів наук» на 2011–2020 рр. Збільшення кількості спеціалізованих вчених рад та спеціальностей із захисту дисертацій. Створення системи залучення молодих науковців до освітньо-наукової та інноваційної діяльності. Організація стажування працівників університету та виконання аспірантами дисертаційних робіт у провідних вітчизняних та закордонних наукових центрах.</p> <p>5. Розвиток провідних наукових шкіл. Визначення пріоритетних тематичних напрямів розвитку фундаментальних та прикладних науково-дослідних робіт. Створення центру фундаментальних досліджень, наукового парку та офісу трансферу технологій. Формування міжнародних науково- дослідних колективів для спільних досліджень з фундаментальних та прикладних проблем, а також творчих колективів за участю науковців, представників промислових підприємств, науково-дослідних, проєктно-конструкторських та інших організацій та установ для спільного розв'язання науково-технічних задач та впровадження наукових розробок у виробництво.</p> <p>6. Придбання сучасного високо-технологічного навчально-лабора-торного обладнання та технічних засобів навчання. Розвиток потужностей ви-давництва. Благоустрій території. Реалізація заходів з енергозбереження. Будівництво сучасного навчально-наукового комплексу, студентського гуртожитку, соціального житла готель-ного типу, навчально- спортивного багатофункціонального комплексу.</p> <p>7. Придбання та розроблення комп'ю-терного та телекомунікаційного обладнання, програмного забезпечення для навчального процесу та наукових досліджень. Забезпечення студентам, викладачам та науковцям широкого доступу до світових інформаційних науково-освітніх ресурсів. Створення регіонального центру сертифікації електронних ключів. Інформаційне забезпечення дистанційного навчання. Створення електронних навчальних видань.</p> <p>8. Створення нових науково-навчальних комплексів, розроблення і реалізація освітньої програми підготовки докторів філософії спільно з установами НАН України і вищими навчальними закладами України. Збільшення кількості студентів, викладачів та науковців, які проходять навчання, стажування та підвищення кваліфікації у провідних вітчизняних університетах та наукових установах.</p> <p>9.Реалізація програми інтеграції університету в загальноєвропейську систему освіти. Збільшення кількості освітніх програм, розроблених за участю і на основі досвіду провідних закордонних університетів. Збільшення кількості іноземних студентів, а також студентів, викладачів та науковців, які б проходять навчання, стажування та підвищення кваліфікації у провідних закордонних університетах.Створення інфраструктури міжнародної наукової співпраці.</p> <p>10. Реалізація молодіжної політики в університеті та її нормативно-правове забезпечення. Розвиток студентського самоврядування, участь студентської молоді в управлінні університетом та у громадському житті .</p>	<p>концентрація на напрямках, які сприяють досягненню університетом головної мети розвитку.</p> <p>7. Активна взаємодія і розвиток партнерських стосунків з інститутами НАН України, спільне використання унікального науково-технічного обладнання в дослідженнях і підготовці фахівців.</p> <p>8. Участь університету у створенні між-регіональних, міжвідомчих виробничо-технологічних і науково-технологічних кластерів, що охоплюють практично всі сфери економіки, у тому числі в промисловості (нових матеріалів, альтернативних джерел енергії, машино- та приладобудування, паливно-енер-гетичного, військово-промислового, аерокосмічного та біомедичного комплексів), в аграрній сфері, у сфері освіти, забезпеченні інформаційно-комунікаційних послуг та в інших сферах.</p> <p>9. Активне і взаємовигідне партнерство із закордонними університетами, нау-ковими і промисловими організаціями та компаніями. Розгорнута участь у міжнародних наукових програмах, які фінансуються організаціями Євро-пейського Союзу та іншими.</p> <p>10. Активна й наполеглива взаємодія з місцевою владою, Міністерством освіти і науки України, Кабінетом Міністрів України, Адміністрацією Президента України з метою підтримки уні-верситетських програм, спрямованих на досягнення головної мети розвитку.</p>
--	--	--	--	---

Очікувані результати	<p>Підвищення авторитету Університету в Україні та світі, його міжнародне визнання як сучасного класичного дослідницького навчального закладу.</p> <p>Випереджальна підготовка елітних наукових і педагогічних кадрів з метою виконання масштабних міждисциплінарних досліджень і довгострокових наукових та освітніх програм.</p> <p>Формування системи багатоканального фінансування через комерціалізацію результатів наукової та інноваційної діяльності. Експорт створених в Університеті високих технологій як важлива складова економіки освітнянської діяльності.</p>	Виписані до кожного підпункту відповідних програмних заходів (наводяться в таблиці)..		<p>1.Перетворення університету на потужний освітньо-науковий, інноваційний, конкурентоспроможний на світовому рівні центр, здатний оперативно реагувати на освітнянські, наукові, культурні та соціальні запити суспільства;</p> <p>2. Створення сучасної системи підготовки висококваліфікованих фахівців, які на основі глибоких фундаментальних знань та спеціалізованої практичної підготовки можуть зробити вагомий внесок у розвиток промисловості, науки, освіти та культури української держави;</p> <p>3. Максимальне розширення спектру та підвищення якості освітніх послуг;</p> <p>4.Створити інноваційної інфраструктури та ефективної системи комерціалізації наукових розробок та трансферу технологій;</p> <p>5.Забезпечення інтеграції університету в європейський освітній та науковий простір;</p> <p>6.Ефективне та оперативне задоволення соціальних потреб працівників і студентів університету;</p> <p>7.Удосконалення молодіжної політики та студентського самоврядування.</p>	
Фінансова підтримка реалізації					

Як уже зазначалося, в якості пріоритетного завдання системи вищої освіти України сьогодні розглядається підвищення конкурентоспроможності вітчизняних університетів серед провідних світових науково-освітніх центрів.

Тим часом у цих умовах кожен вуз повинен дати адекватну оцінку своєму нинішньому стану і прийняти рішення, яке місце в освітній системі він зможе зайняти в перспективі, яка визначається прийнятим в даний час горизонтом управління – 2020 роком. Оцінка перспектив досягнення високої конкурентоспроможності спирається на визначення тих видів і форм діяльності, пріоритетний розвиток яких може забезпечити необхідний прорив. При цьому важливо одночасне імідж університету, його традиції.

З цією метою і створюються університетами програмні документи – стратегії, плани, концепції розвитку.

Необхідність в університетському стратегічному управлінні виникла наприкінці ХХ ст. і пов'язана з фундаментальною зміною соціально-економічного статусу світової вищої школи. Вона полягає в тому, що в ході своєї діяльності університети все більшою мірою вимушені боротися за ринкові джерела фінансування, що доповнюють державне забезпечення. В результаті вищі навчальні заклади опинилися в умовах жорсткої конкурентної боротьби, в тому числі і за державні кошти.

Наукові роботи зі стратегічного управління ВНЗ спираються на загальну концепцію стратегічного управління і в основному присвячені конструюванню і вивченню нової «постгумбольдтівської» моделі університету, яка сьогодні визначається як інноваційний, підприємницький університет.

Беззаперечно існує відмінність між оперативним і стратегічним управлінням і, відповідно, між планом і стратегією. План, як результат оперативного управління, являє собою перелік заходів щодо досягнення заданих показників з використанням заданих ресурсів. Добре відомим

прикладом плану розвитку провідного вузу на сучасному етапі може служити програма його розвитку як національного дослідницького університету.

Сенс стратегічного управління полягає саме в пошуку ресурсів розвитку в умовах, коли колишні способи одержання засобів існування вже не працюють або працюють недостатньо ефективно, і, відповідно, в такій трансформації організації, яка дозволить працювати з новими джерелами коштів. Для ВНЗ основним способом пошуку нових джерел фінансування є вихід на нові ринки. Для університетів це в першу чергу ринок платної освіти, а також ринок наукових досліджень та інновацій.

**В узагальненому вигляді стратегія розвитку ВНЗ повинна містити відповіді на три головні питання:**

- Яким є університет сьогодні, в чому його сила і в чому слабкість?
- Яким університет має стати в прогнозованому майбутньому, в умовах, заданих горизонтом управління (2020 роком), тобто якою є цільова модель майбутнього університету?
- Які нові види діяльності треба освоїти, і, відповідно, які організаційні зміни необхідно здійснити, щоб перейти в обраний цільовий стан?

Сучасний конкурентоспроможний на світовому рівні університет – це інноваційний, а значить, підприємницький ВНЗ. Хоча поняття інноваційного університету як університету, що реалізує триєдину функцію: освіти, наукових досліджень та інноваційної діяльності («трикутник знань»), - можна вважати загально визнаним і вже досить сталим, проте ряд аспектів цієї моделі ВНЗ вимагають більш широкого аналізу. Перш за все мова йде про принципову неможливість навіть для визнаних інноваційних світових університетів бути конкурентоспроможними з високотехнологічними корпораціями в питанні виробництва інновацій. В моделі університету як «трикутника знань» відсутній основний об'єкт діяльності ВНЗ - студент. Тим часом в останні роки у світі виникло розуміння, що суспільству потрібен не вузький спеціаліст, а фахівець нового типу, який не тільки отримав певну

суму знань і навичок творчої діяльності, а й готовий до комерціалізації наукових результатів. Необхідним є стимулювання молодих вчених для їх «розвороту» в бік інноваційної діяльності.

Отже, як бачать цільові моделі свого розвитку на 2020 рік зазначені вище університети України? Інакше кажучи, яким бачать себе ці університети в майбутньому?

**КНУ ім.Т.Г.Шевченка:**

*Відомий у світі науково-освітній, дослідницький, аналітичний та міждисциплінарний центр, що робить значний теоретичний та практичний внесок у створення засад і механізмів переходу на інноваційний шлях підготовки нового типу науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, впливає на формування вектора наукових досліджень для забезпечення потреб суспільства.*

**Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна** визначає своїм завданням розкриття дослідницького потенціалу діяльності, максимальне наближення до основних характеристик університету світового класу і створення передумов для входження до 500 кращих університетів світу за визнаними університетськими рейтингами.

**Н.У. «Львівська політехніка»:**

*Навчально-науковий інноваційний центр з розвиненою інфраструктурою, зорієнтованою на підготовку конкурентоспроможних фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів, трансфер нових знань та новітніх технологій, розроблення інноваційної продукції світового рівня, упровадження у практику наукових досягнень, технічних, технологічних та проектно-конструкторських розробок.*

**Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана** визначає свою місію як вагомий внесок у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей.

**Університет банківської справи НБ України** визначає місію університету як забезпечення лідерства в галузі підготовки висококваліфікованих фахівців і наукових кадрів для фінансово-кредитної сфери України, що реалізується шляхом гармонійного поєднання фундаментальності та фаховості освіти, наукових досліджень і виховання, інтеграції в європейське освітнє, наукове і економічне співробітництво.

У концепціях і програмах інноваційного розвитку важливим моментом є опис тих нових видів діяльності, в які повинен включитися університет, тих організаційних перетворень, які він повинен здійснити, щоб реалізувати цільову модель. **Зокрема, КНУ ім. Т.Г.Шевченка серед стратегічних цілей і пріоритетів зазначає:**

- Науково-інноваційний розвиток університету: виявлення та підтримка нових перспективних напрямів наукових досліджень, які узгоджуються із пріоритетними напрямами України та тенденціями розвитку науки у світі; проведення науково-дослідних та конструкторських робіт, створення програмних засобів та технологій, виконання освітніх послуг за замовленням підприємств.

- Формування сучасної інноваційної інфраструктури університету: створення інноваційної системи Університету з відповідною інфраструктурою та механізмами модернізації для оцінювання показників інноваційного розвитку факультетів/інститутів, кафедр, наукових та науково-педагогічних працівників);

**Серед стратегічних цілей і пріоритетів КНЕУ ім. Гетьмана:**

- *утвердження університету як провідного національного та міжнародного науково-дослідницького центру;*

- *забезпечення особистісного та професійного зростання студентів шляхом формування сучасних компетенцій у національному та світовому вимірах;*

- *усебічний розвиток креативного ресурсу професорсько-викладацького корпусу дослідницького університету;*

- формування міжнародного іміджу Університету як глобально орієнтованого освітньо-наукового центру;
- інтеграція інтелектуального ресурсу університету з вітчизняним бізнес-середовищем;
- створення сучасної інфраструктури та системи керування, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності дослідницького університету.

**Аналізовані програмні документи містять опис і функції інноваційного університету . Серед них для аналізу ми використали такі, як:**

- генерація наукових досліджень;
- комерціалізація наукових розробок;
- модернізація освітньої діяльності. Програми підприємницької освіти;
- патентування та ліцензування технологій;
- взаємодія із зарубіжним і вітчизняним освітянським і науковим інноваційним середовищем;
- сприяння регіональному розвитку.

Зазначимо, що в новому Законі України «Про вищу освіту» ключовою є **інноваційна складова** діяльності вищих навчальних закладів. Зокрема, у статтях 65,66,67,68 визначено організаційно-правові форми впровадження інновацій, внесено зміни щодо фінансової самостійності вищого навчального закладу<sup>20</sup>. Імплементация закону сприятиме інтегруванню України до єдиного освітнього простору, без якого неможливо порушувати питання про визнання у світі українських дипломів, продовження навчання студентів, аспірантів у зарубіжних університетах.

У **таблиці 3** на основі здійсненого аналізу функцій інноваційного університету подано опис організаційних перетворень і трансформацій,

<sup>20</sup> Закон України «Про вищу освіту»: Ст. 65, 66, 67, 68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>



зазначених у програмах і концепціях розвитку науково-інноваційної діяльності згаданих ВНЗ.

На підставі проведеного аналізу роботи провідних університетів України, які мають статус дослідницьких, можна зробити такі висновки:

- підписання Угоди про Асоціацію України з ЄС свідчить про можливість інтегруватися в європейське співтовариство, а провідним університетам України – в європейській освітній та науковий простори;
- структурні зміни в організації вищої освіти і науки, що передбачені Законом України «Про вищу освіту» та Концепцією розвитку вищої освіти на період 2015-2025 рр. – свідчення чіткого бачення перспектив і напрямків модернізації вищої освіти відповідно до геополітичних змін та вимог сьогодення.

**Інноваційні функції, науково-інноваційна діяльність та складові інноваційної інфраструктури університетів України**

*Скорочення:*

**КНУ** – Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
**КНЕУ** – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;  
**УБС НБУ** – Університет банківської справи Національного банку України;  
**НУ «ЛП»** - Національний університет «Львівська політехніка»;  
**ХНУ** – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;  
**НУ ОУ** – Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського

Інноваційні функції	Інноваційна діяльність та інфраструктура
Генерація наукових досліджень	<p><b>КНУ</b> – Інноваційний центр;  <b>УБС НБУ</b> – наукові лабораторії;  експериментальні проблемні групи;  відділи інноваційної діяльності;  <b>НУ «ЛП»</b> - Інститутські та кафедральні навчально-наукові лабораторії;  Інтелектуальний навчально-науковий центр професійно-кар’єрної орієнтації;  Мала технічна академія;  центри інтелектуального дозвілля молоді;  підготовчі курси;  портал для абітурієнтів;  Університетський центр мовної підготовки науковців та викладачів;  Центр фундаментальних досліджень;  <b>ХНУ</b> – 2 центри (лабораторії) колективного користування, оснащені наукомістким обладнанням;  кількість одержаних патентів (у середньому за останні 5 років) – 60-70;  кількість кластерів – 1 шт. (2014 р);  <b>НУ ОУ</b> – науково-методичні центри;  Центр воєнно-стратегічних досліджень;  науково-дослідні лабораторії та наукові групи;  Центр імітаційного моделювання;  навчальні командні пункти;  польова навчально-матеріальна база навчального центру Університету.</p>

<p>Комерціалізація наукових розробок</p>	<p><b>КНУ</b> – Корпорація «Науковий парк Київський університет імені Т. Шевченка»; єдина платформа – корпоративний портал (база експертів, розробок, патентів, ідей); Банк (база даних) ідей, технологій, виробів; студентський бізнес-інкубатор та Центр трансферу технологій, створений на базі Корпорації «Науковий парк КНУ»; формування системи багатоканального фінансування; <b>КНЕУ</b> – Науковий парк; Трансфер продуктів інтелектуальної власності; Входження до міжнародних дослідницьких мереж, кластерів та асоціацій; <b>УБС НБУ</b> – Центр трансферу технологій; <b>НУ «ЛП»</b> - Науковий парк та офіс трансферу технологій; <b>ХНУ</b> – участь у створенні міжрегіональних, міжвідомчих виробничо-технологічних і науково-технологічних кластерів; ефективна комерціалізація результатів наукових досліджень за участю українських та зарубіжних суб'єктів інноваційної діяльності, вихід на національні і світові ринки наукових розробок і технологій; ініціювання та участь у створенні нових та входження до діючих кластерів у партнерстві з підприємствами високотехнологічних галузей промисловості, інформаційно-консультативними компаніями, НДІ, ВНЗ; 34 підготовлені інноваційні проекти, що мають комерційну спрямованість (за 2014 рік).</p>
<p>Модернізація освітньої діяльності. Програми підприємницької освіти</p>	<p><b>КНУ</b> – розробка освітніх програм і проведення індивідуальних майстер-класів з інноваційного розвитку та комерціалізації знань науково-педагогічними працівниками Університету; створення спеціалізованих аудиторій для проведення он-лайн лекцій...; створення нових програм підготовки фахівців відповідно до стратегічних пріоритетних напрямів; запровадження системи франчайзингу з метою просування Університету на міжнародному ринку освітніх послуг; розвиток відносин з міжнародними фондами підтримки інноваційних проектів: Фонд Фулбрайта, Фонд Гумбольда, British Council, Фонд цивільних досліджень та розвитку США тощо...; участь у спільних міжнародних проектах (Horizon +2020); залучення іноземних венчурних компаній, інвестиційних фондів, донорів (бізнес-ангелів) для підтримки Університетських проектів; участь наукових і науково-педагогічних працівників, а також докторантів, аспірантів в студентів в організації університетських бізнес-проектів. <b>КНЕУ</b> - створення інформаційної платформи обміну знаннями «електронний університет», розроблення та впровадження системи рейтингування науково-педагогічних працівників; створення мультимедійної лабораторії для проведення онлайн-конференцій, вебінарів, онлайн-переговорів з бізнес-партнерами; створення маркетингової лабораторії; сприяння працевлаштуванню випускників за рахунок укладання тристоронніх угод між університетом, випускником та роботодавцями; формування системи наукового менеджменту Університету з ефективним використанням потенціалу дослідницьких інститутів; реалізація програм співробітництва Університету з міжнародними організаціями та співтовариствами (програма Темпус, Еразмус Мундус, Жана Моне та ін.); проведення щорічного бізнес-форуму «Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство»; <b>УБС НБУ</b> – створення блогу ректора для забезпечення активного діалогу керівника ВНЗ з громадськістю; інтеграція усіх програмно-технічних комплексів у єдину систему для ефективного управління Університетом та раціонального використання інтелектуального потенціалу його працівників; ведення системи персональних Web-сторінок викладачів і співробітників Університету;</p>

	<p>започатковано міжнародну сертифікацію знань студентів-магістрів із бізнес-компетентності «European Business competence License»;</p> <p><b>НУ «ЛП»</b> - система електронного документообігу;</p> <p>інформаційно-комунікаційна інфраструктура університету;</p> <p>формування електронного банку тестів для контролю знань та самотестування студентів; розвиток дистанційної форми навчання студентів та слухачів;</p> <p>технологія електронного навчання;</p> <p>організація виробництва дослідних зразків наукомісткої інноваційної продукції, розробленої науковими підрозділами університету;</p> <p>англомовні навчальні програми та організація викладання навчальних дисциплін англійською мови;</p> <p>організація творчих колективів для виконання спільних проектів з реалізації державних і регіональних цільових наукових і науково-технічних програм;</p> <p>збільшення кількості проектних пропозицій для отримання міжнародних грантів: програма Темпус, Еразмус, інші програми ЄС;</p> <p>збільшення кількості спільних із закордонними університетами програм, які передбачають отримання подвійних дипломів;</p> <p>організація та проведення навчальних семінарів-тренінгів для студентів, аспірантів і науковців університету з написання конкурсних проектів та програм із залучення фахівців програми Фулбрайта, DAAD, OAAD, а також представництв міжнародних освітніх організацій у Львові (Альянс Франсез, Австрійський культурний центр тощо);</p> <p><b>ХНУ</b> – підвищення якості навчального процесу, забезпечення його відповідності світовим стандартам, постійне оновлення напрямів, змісту і форм організації навчання відповідно до динаміки національного та світового ринків праці, перехід на проблемно-дослідницьку модель навчального процесу;</p> <p>розвиток інноваційної освітньої сфери діяльності на основі інтеграції знань, одержаних під час виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських та інноваційно-підприємницьких робіт із сучасними освітніми технологіями;</p> <p>модернізація інформаційної інфраструктури університету з метою перспективної програмно-технічної та комунікаційної платформи для інформатизації університету;</p> <p>створення українською, російською, англійською мовою інтернет-порталів мережевої взаємодії наукових та інших організацій, які працюють у сфері наукових напрямів досліджень університету;</p> <p>розгорнута участь у міжнародних наукових програмах, які фінансуються організаціями ЄС та іншими країнами;</p> <p><b>НУ ОУ</b> – досягнення міжнародних стандартів якості надання освітніх послуг;</p> <p>створення у закладі розвиненої мережі іміджевої підтримки усіх інноваційних розробок та ініціатив;</p> <p>активізація діяльності Університету та його структурних підрозділів у розробленні та реалізації державних цільових і військових проектів та програм;</p> <p>посилення дослідницького компоненту у програмах підготовки висококваліфікованих фахівців;</p> <p>проведення активної політики трансферу наукових результатів у навчальний процес і професійне середовище шляхом проведення наукових конференцій, форумів, круглих столів, семінарів тощо;</p> <p>створення мережевого ВНЗ, інформатизація процесу управління для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень;</p> <p>формування єдиного інформаційного освітнього середовища та інтеграція у вітчизняний інформаційний простір.</p>
<p>Патентування та ліцензування технологій</p>	<p><b>КНУ</b> – набуття прав на результати інноваційної діяльності наукового парку, бізнес-інкубатора, центру трансферу технологій;</p> <p>супроводження патентів інтелектуальної власності та процедури передачі прав використання результатів інтелектуальної діяльності за ліцензійними угодами;</p> <p>вирішення питань щодо розподілу прибутків від інтелектуальної власності.</p> <p><b>КНЕУ</b> – захист прав інтелектуальної власності на найбільш перспективні та міждисциплінарні наукові розробки;</p> <p><b>УБС НБУ</b> – розвиток механізму захисту інтелектуальної власності та забезпечення інформаційної безпеки;</p>

	<p><b>НУ «ЛП»</b> - створення університетської системи реєстрації, охорони, використання, а також захисту наукових розробок, інтелектуальної власності та авторських прав науково-педагогічних працівників університету; забезпечення охорони прав на інтелектуальну власність, продажу ліцензій як передумови трансферу знань і технологій; <b>ХНУ</b> – створення страхового фонду рукописів, стародруків, рідкісних і цінних видань; підготовка проектів комерціалізації результатів наукових досліджень та розробок, створення бізнес-проектів з використанням інтелектуальної власності університету.</p>
<p>Взаємодія із зарубіжним і вітчизняним освітянським і науковим інноваційним середовищем</p>	<p><b>КНУ</b> – співробітництво із закордонними університетами, інноваційна інтеграція, активний обмін знаннями, розробками, спільні проекти, Road Show; взаємодія з європейською мережею трансферу технологій EEN (Enterprise Europe Network) з метою залучення партнерів для створення єдиного міжнародного порталу трансфер технологій; <b>КНЕУ</b> – інтенсифікація наукової співпраці із зарубіжними партнерами з євроінтеграційної проблематики, підготовка англійських магістерських та бакалаврських програм; входження Університету до міжнародних дослідницьких мереж, кластерів, асоціацій; активізація участі Університету у виконанні спільних із закордонними колегами науково-дослідних робіт, фінансованих із зовнішніх джерел; стажування в міжнародних науково-дослідницьких центрах аспірантів, молодих учених та студентів; <b>УБС НБУ</b> – узгодження змісту вітчизняних навчальних програм із зарубіжними ВНЗ, видача подвійного диплому та європейського додатку до диплому; розширення можливостей доступу студентів до європейських освітніх програм; створення і реалізація спільних магістерських програм для отримання студентами європейського диплому; входження в систему міжнародного науково-інформаційного і комунікаційного простору для залучення до наукової роботи учених і дослідників з інших країн; <b>НУ «ЛП»</b> - стажування працівників університету та виконання аспірантами дисертаційних робіт у провідних вітчизняних та закордонних наукових центрах; розроблення програми інтеграції університету в загальноєвропейську систему освіти; інтенсифікація участі «ЛП» в міжнародних асоціаціях університетів; <b>ХНУ</b> – подальша інтеграція у європейський та світовий науково-освітній простір; формування широкого взаємовигідного партнерства університету з українськими та закордонними університетами, науковими і промисловими організаціями й компаніями, націленого на забезпечення міжнародного визнання університетської освіти і науки; <b>НУ ОУ</b> – впровадження європейських норм і стандартів в організацію науково-дослідної та навчальної роботи, поширення власних здобутків у цій сфері за кордоном, сприяння інтеграції у міжнародну спільноту вищих навчальних закладів і розширення обміну інформацією із зарубіжними партнерами; інтеграція української військової науки та освіти у світовий і європейський науково-освітній простір; розроблення концептуальної моделі корпоративної інноваційної культури як засобу забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку освітніх і наукових послуг; зміцнення та розвиток співробітництва з провідними зарубіжними військовими навчальними закладами; формування ефективного механізму співпраці інститутів та підрозділів Університету з міжнародними партнерами, активне залучення співробітників міжнародних дослідницьких центрів та знаних зарубіжних учених у навчальний процес.</p>

<p>Сприяння регіональному розвитку</p>	<p><b>НУ «ЛП»</b> - формування позитивного іміджу університету та розвиток його діяльності як потужного регіонального освітньо-наукового центру, здатного оперативно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці, і забезпечити належний освітньо-культурний рівень фахівців; удосконалення системи неперервної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації; рекламування діяльності університету, формування позитивного іміджу освіти, отриманої в університетів, та професійної діяльності випускників;</p> <p>укладання договорів про співпрацю з обласними фондами зайнятості західного регіону та їхня реалізація;</p> <p>формування групи моніторингу регіонального ринку праці та тенденції розвитку економіки регіону, розроблення методики такого моніторингу;</p> <p>формування бази даних вакантних робочих місць для працевлаштування випускників університету;</p> <p>організація гнучкої системи перепідготовки фахівців з урахуванням потреб регіонального ринку праці на засадах концепції «Освіта упродовж життя»;</p> <p>формування банку даних випускників, місць їхнього працевлаштування та моніторинг їхнього кар'єрного росту;</p> <p>розроблення та впровадження паспорта випускника університету;</p> <p>реалізація заходів з підготовки випускників до майбутньої професійної діяльності (ярмарки кар'єр, тренінги тощо);</p> <p>розширення форм взаємодії університету з «Асоціацією випускників Львівської політехніки»</p> <p><b>ХНУ</b> – участь університету у створенні міжрегіональних, міжвідомчих виробничо-технологічних і науково-технологічних кластерів, що охоплюють практично всі сфери економіки, у тому числі в промисловості (нових матеріалів, альтернативних джерел енергії, машино- та приладобудування, паливно-енергетичного, військово-промислового, аерокосмічного та біомедичного комплексів), в аграрній сфері, у сфері освіти, забезпеченні інформаційно-комунікаційних послуг та в інших сферах;</p> <p>активна й наполеглива взаємодія з місцевою владою, Міністерством освіти і науки України, Кабінетом Міністрів України, Адміністрацією Президента України з метою підтримки університетських програм, спрямованих на досягнення головної мети розвитку.</p>
--	---

### **3. ІННОВАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬО-НАУКОВОЇ СФЕРИ ТА РОЗБУДОВИ СУСПІЛЬСТВА ЗНАНЬ**

На основі здійсненого дослідження можна цілком впевнено стверджувати, що в Україні спостерігаються тенденції до інтеграції ВНЗ дослідницького типу з іншими учасниками інноваційного процесу шляхом встановлення правовідносин зі спільної діяльності.

Хоча сфери діяльності освітніх закладів підприємницького типу, їх значення та місце в національній інноваційній мережі недостатньо вивчені, деякі висновки з цього приводу можна зробити. Підприємницький університет за своєю суттю є інноваційним навчально-науковим закладом, що здійснює інноваційну діяльність <sup>21</sup>.

Основними видами діяльності інноваційного університету є наукова та освітня діяльність на основі інноваційних технологій і принципів управління.

Наукова діяльність університету є провідною діяльністю і орієнтована на отримання нових знань, освітня – на використання знань у навчальному процесі для підготовки фахівців, а інноваційна – на комерціалізацію знань.

Освітня діяльність інноваційного університету ґрунтується на нетрадиційних технологічних і педагогічних рішеннях, використанні ідей і принципів нових наукоємних освітніх технологій, що забезпечують багаторазове підвищення ефективності та якості педагогічної праці.

Наукова діяльність в інноваційному університеті здійснюється в рамках проведення фундаментальних і прикладних досліджень, замовниками та споживачами результатів яких виступають учасники та

---

<sup>21</sup> Мірзодасва Т.В., Романовський О.О. Концептуальні підходи до формування міждержавних інноваційно-освітніх мереж підприємницького типу // Міжнародний науковий вісник. – Ужгород: Зак ДУ, 2012 – Вип.5(24). – С.328

виконавці наступних етапів єдиного інноваційного процесу університету через ефективно діючу технологію трансферу наукових результатів.

**В основу діяльності інноваційного університету покладено такі базові принципи, як:**

- становлення і розвиток вузу як суб'єкта ринкових відносин;
- інтеграція академічних цінностей і підприємницької культури; єдність наукового, навчального та інноваційного процесів;
- стратегічне партнерство університету, держави, наукових установ, промисловості та бізнесу;
- нова корпоративна культура університету;
- самоаналіз, самооцінка і самоатестація діяльності університету;
- гармонізація організаційної діяльності університету з вимогами системи загального управління якістю.

**Стратегічними напрямками діяльності інноваційного університету, що визначають його довгостроковий курс, є:**

- створення системи інноваційної освіти та елітної підготовки фахівців;
- розвиток фундаментальних і прикладних досліджень як бази інноваційної діяльності;
- формування та реалізація в університеті повного інноваційного циклу в науковій і освітній діяльності;
- підтримка існуючих та формування нових науково-педагогічних шкіл; створення збалансованої, адекватної новим вимогам зовнішнього середовища корпоративної культури і внутрішнього конкурентного середовища університету;
- формування стійкої системи стратегічного партнерства університету, держави, промисловості, наукових організацій, бізнесу;



- створення надійної дискреційної багатоканальної бази фінансування університету і системи фандрайзингу;
- створення системи стимулювання студентів, викладачів і співробітників університету до інтеграції академічних цінностей і підприємницької культури;
- забезпечення лідерства університету на вітчизняних і зарубіжних основних профільних ринках <sup>22</sup>.

Ще один важливий момент, який кидається у вічі при аналізі програмних документів обраних для дослідження ВНЗ України. Лише у Програмі розвитку НУ «Львівська політехніка» на період 2020 року потрапляємо на таку функцію університету, як **сприяння регіональному розвитку (таблиця 3)**.

Це виявляється у формуванні окремого розділу Програми під назвою «Моніторинг ринку праці та тенденції розвитку економіки держави та регіону за галузями».

Серед заходів – укладання договорів про співпрацю з фондами зайнятості областей Західного регіону та їх реалізація; формування групи моніторингу регіонального ринку праці та тенденцій розвитку економіки регіону; організація гнучкої системи перепідготовки фахівців з урахуванням потреб регіонального ринку праці та ін.

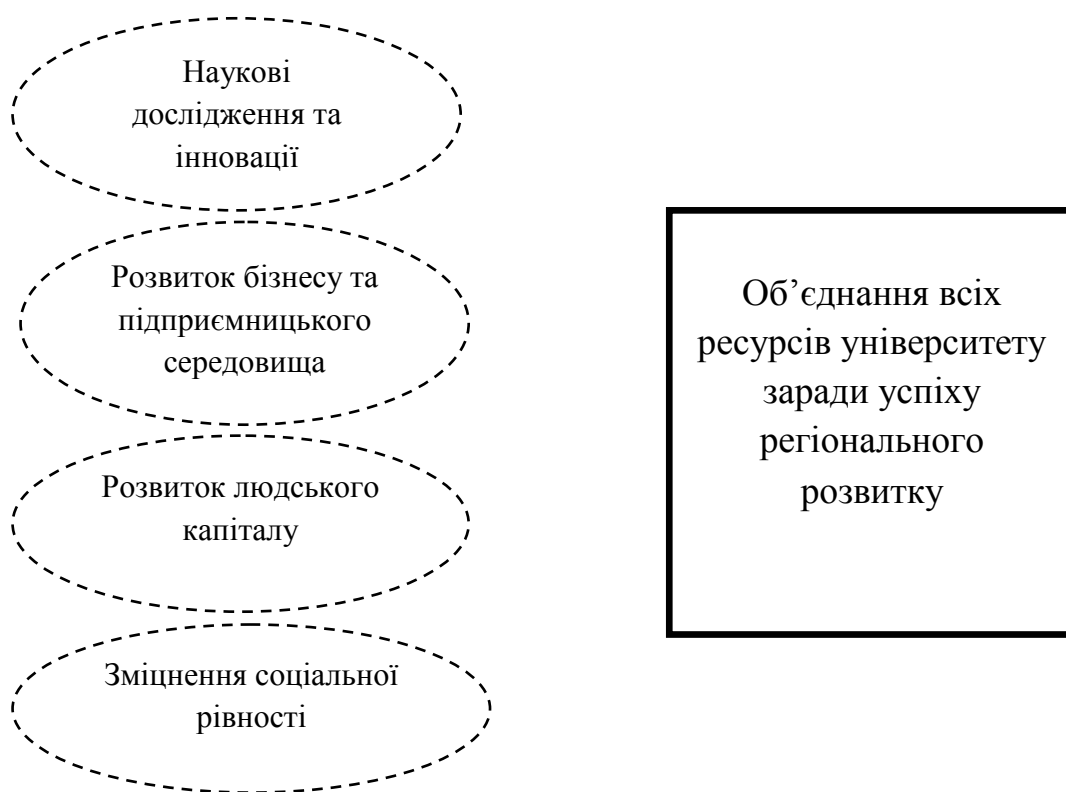
Між тим більшість досліджень, спрямованих на регіональний розвиток, показує, наскільки важлива співпраця університету і бізнесу. Підвищується інтерес до дослідження ролі та впливу університету на економічний розвиток регіонів. Існують кілька важливих досліджень стосовно впливу університетів на регіональний розвиток, у т.ч. дослідження Євросоюзу «Підключення університетів до регіонального зростання»(2011). Згідно із дослідженням словацьких учених з Університету св. Кирила і

---

<sup>22</sup> Похолков Н.П., Агранович Б.Л. Миссия инновационного (предпринимательского) университета // Инженерное образование – 2004.- №2- С.6-11

Мефодія (м.Трнава), механізми активізації регіонального розвитку можна класифікувати на чотири категорії<sup>23</sup> :

1. Наукові дослідження та інновації – підвищення інноваційної діяльності через науково-дослідницьку діяльність.
2. Розвиток бізнесу та підприємницького середовища – особливо у сфері допомоги в розвитку і зростанні бізнесу.
3. Розвиток людського капіталу – за допомогою формальної освіти в рамках навчальних програм та самоосвіти протягом усього життя, або комерційної освіти.
4. Зміцнення соціальної рівності – за допомогою культурного розвитку регіонального середовища.



**Рис.3 Вплив університету на регіональний розвиток**

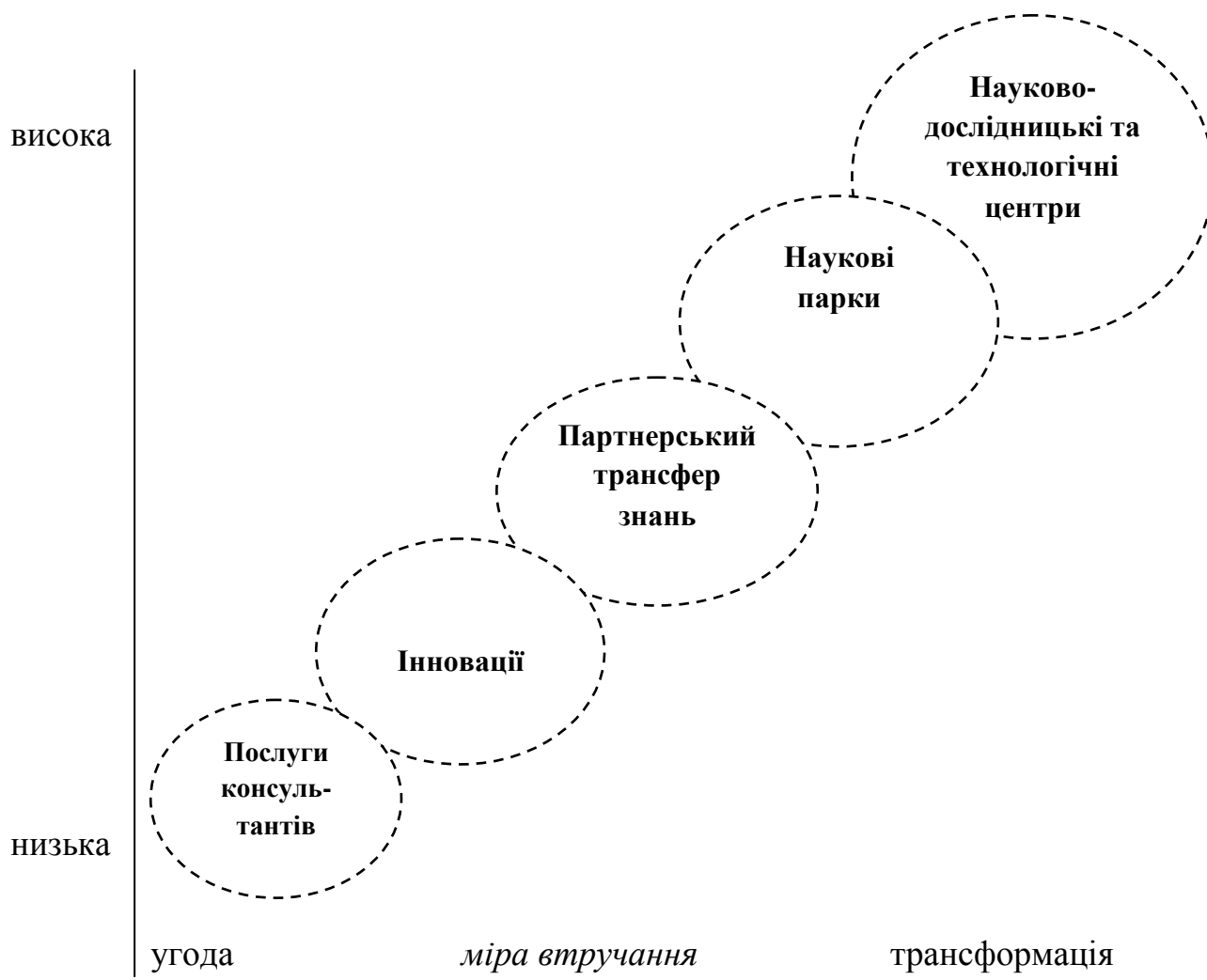
<sup>23</sup> Ludmila Čábyová, Jana Černá, Spolupráca univerzít a podnikov [ Електронний ресурс]. - Zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č. reg. č1/1059/11 Bariéry distribučných ciest znalostí z univerzít do podnikateľského prostredia. – Trnava,2012. – Режим доступу: [http://fmk.sk/download/konferencie/zborniky/Spolupraca-univerzit-a-podnikov\\_Zbornik-vedeckych-prac.pdf](http://fmk.sk/download/konferencie/zborniky/Spolupraca-univerzit-a-podnikov_Zbornik-vedeckych-prac.pdf)

У рамках цього механізму (рис.1) наукові дослідження і розробки виступають найголовнішою категорією, якою університет може сприяти розвитку регіону. Наприклад, винаходи економічних, соціальних та гуманітарних напрямів можна трансформувати в організаційні, соціальні чи екологічні інновації, що спрямовані в регіональне навколишнє середовище, в якому ці суб'єкти діють.

**На рис. 4:** показано механізм трансформації знань, починаючи від найпростіших форм (консалтинг) до найскладніших зв'язків, які використовуються на рівні національних стратегічних дослідницьких центрів<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Ludmila Čábyová, Jana Černá, Spolupráca univerzít a podnikov [ Електронний ресурс]. - Zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č. reg. č1/1059/11 Bariéry distribučných ciest znalostí z univerzít do podnikateľského prostredia. – Trnava,2012. – Режим доступу: [http://fmk.sk/download/konferencie/zborniky/Spolupraca-univerzit-a-podnikov\\_Zbornik-vedeckych-prac.pdf](http://fmk.sk/download/konferencie/zborniky/Spolupraca-univerzit-a-podnikov_Zbornik-vedeckych-prac.pdf)



**Рис. 4 Механізм трансформації знань**

При дослідженні впливу університетів на регіональний розвиток необхідно також враховувати характер і тип області, в якій університети розташовані.

Названі словацькі вчені посилаються на авторів Boucher , Conway, Meer<sup>25</sup>, які ділять університети на чотири категорії відповідно до їх впливу на регіональний розвиток.

Ці категорії були виокремлені на базі відмінностей у рівні або існуванні ієрархії і конкуренції серед вузів регіону. Наприклад, університети, розташовані в центральних районах, де поряд існує ряд інших традиційних і нових, орієнтованих на високі технології університетів, повинні впоратися з конкурентоспроможністю або ієрархічними відносинами з іншими університетами.

**Університети і регіони, в яких вони розташовані, вищезазначені автори розділили на чотири категорії:**

1. Один університет у периферійній області.
2. Кілька університетів у центральній області.
3. Традиційні університети в столичному регіоні.
4. Новітні технічно-орієнтовані університети в центральному або столичному регіоні.

У периферійних регіонах здебільшого зустрічаємось з локалізацією тільки одного університету, який має винятково важливу роль у зв'язку з генерацією знань і його економічним впливом, незважаючи на те, що він не належить до крупних університетів. Університети в таких регіонах займають кращу позицію для формування інституційного середовища, яке забезпечує їм здатність активно впливати на регіональний розвиток. Такі університети в своєму регіоні майже завжди є одним з партнерів у проектах, пов'язаних з утворенням, дослідженням і розвитком малих і середніх підприємств та трансфером технологій.

---

<sup>25</sup> Boucher, B., Conway Ch., Van der Meer, E. (2003): Tiers of Engagement by Universities in their Region's Development. *Regional Studies*, Vol. 37.9. Strany 887–897.

В основних економічних регіонах ми зустрічаємо вже кілька локалізованих університетів. Спосіб, яким такі університети залучаються до розвитку регіону, показує менш когерентну систему, як у першій категорії. Університети цієї категорії не мають великого впливу на створення регіональних мереж, важливість передачі знань тут менша. Між університетами цього типу спостерігається велика конкурентна боротьба.

Університети в центральних регіонах, як правило, найпрестижніші, найстаріші і орієнтовані на міжнародні ринки в своїх країнах. У цих традиційних університетах участь у регіональному контексті менш очевидна, ніж у попередніх.

За висновком цитованих авторів<sup>26</sup>, категорія університетів, яка має найбільший вплив на розвиток регіону, - це єдиний університет в периферійній області. Традиційні престижні університети бувають, як правило, більш зосереджені на національних і глобальних проблемах, ніж на проблемах власного регіону.

З цього випливає, що різними є форми участі університетів у регіональному розвитку. Найчастіше їх роль є ключовою в науці і дослідженнях, освіті і трансфері знань у бізнес-середовище.

З огляду на викладене вище та на проведений порівняльний аналіз програм і концепцій інноваційного розвитку ВНЗ дозволимо зробити логічний висновок: ***столичні ВНЗ (КНУ, КНЕУ) більшою мірою зосереджені на національних і глобальних проблемах, ніж на проблемах власного регіону.***

***Натомість якщо університет належить до категорії «один у своєму регіоні» (периферійній області), він відіграє ключову роль у соціально-економічному та культурному розвитку свого регіону.***

---

<sup>26</sup> Там само

Це, зокрема, простежується і в матеріалах, що стосуються розроблення Стратегії розвитку Ужгородського національного університету<sup>27</sup>.

Майже у всіх варіантах бачення майбутнього УжНУ на 2020 рік, які розробники стратегії пропонували обрати, а також при визначенні свого варіанту місії університету натрапляємо на окреслення значення УжНУ як провідного освітнього і наукового центру Західної України, сукупний інтелектуальний потенціал якого дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності Закарпаття як провідного осередку вищої освіти і науки в регіоні, що відіграє стрижневу роль у цивілізаційному розвитку Закарпаття.

Ужгородський національний університет має всі передумови для досягнення даної мети. Враховуючи 70-річний досвід роботи науковців кількох поколінь, географічне положення Закарпаття та його роль як з'єднуючої ланки України з Європейським Союзом, сприятливі умови для розвитку міжнародної співпраці з ВНЗ сусідніх країн Вишеградської групи, досягнення рівня інноваційного університету та інтегрування в європейський освітній та науковий простори стає реальним.

---

<sup>27</sup> Офіційний сайт УжНУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uzhnu.edu.ua/>

## ВИСНОВКИ

Питання модернізації університетської освіти і створення нової моделі університету виступає нагальною проблемою для вітчизняної освітянської спільноти. Як ніколи раніше, перед ВНЗ країни постало завдання серед значної кількості «моделей» діяльності вибрати та реалізувати таку, яка б дозволила конкретному науково-освітньому закладу реалізувати свою місію.

Елементи практичної реалізації в Україні моделей університетів, визнаних на ринку освітніх послуг, простежуються в їхніх програмних документах. У більшості з них активно використовуються інтегральні моделі, до назви яких як один з основоположних входить термін «інновація».

Сьогодні відправною точкою свого розвитку провідні вітчизняні університети позначають **інноваційну діяльність**. Сучасні українські університети, обираючи інноваційні моделі розвитку, безперечно, змушені трансформувати свою діяльність в цілому через комерціалізацію знань, через стратегію підприємницької діяльності.

У той же час адаптація вітчизняних ВНЗ до нових умов не відмінняє їхніх функцій як установ, що генерують нові знання і передають їх у всі сфери науки, техніки, культури. Розуміння цього засвідчують програми і концепції розвитку провідних університетів країни.

На нашу думку, сьогодні на порядок денний виходить **потреба дослідження і створення нових концепцій ВНЗ, зокрема таких, що передбачають перетворення класичних і дослідницьких університетів на підприємницькі (інноваційні)**.

Позитивом є те, що провідні університети України, з програмами розвитку яких вдалося ознайомитися, достатньо обережно і виважено ставляться до запровадження нових моделей підприємницьких



університетів, розвиваючи натомість як дисциплінарні, так і проблемно-орієнтовані між- і дисциплінарні дослідження, формуючи дослідницькі групи, що об'єднують викладачів, наукових працівників, студентів та аспірантів.

Зазначимо, що формальне забезпечення параметрів Болонського процесу без істотної перебудови освітнього процесу, без перетворення всієї сфери освіти в пріоритетну зону інтересів та інноваційної діяльності держави й суспільства, без урахування соціокультурної традиції та вітчизняних реалій не вирішить проблему реального приєднання України до світового освітнього простору в ролі рівноправного партнера. Болонський процес становить лише певну частину, вершину «айсберга» нової освітньої політики, такої необхідної зараз Україні. Класичний університет у рамках цієї нової освітньої політики не може не змінюватися, не трансформуватися, не враховуючи новітні соціально-економічні тенденції, але він і не повинен «пливти» за течією<sup>28</sup>.

Класичний університет повинен формувати власну відповідну стратегію на шляху до перетворення на університет інноваційного типу, на що, власне, і спрямований проект «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір», що виконується УжНУ за підтримки Вишеградського фонду.

Результатом виконання даного наукового проекту стане вироблення Концепції інноваційного розвитку університету. Вона створюється з урахування вимог Угоди України з ЄС про Асоціацію та базових положень Закону України «Про вищу освіту»<sup>29</sup>. Ця робота ведеться на основі врахування досвіду кращих університетів України країн Вишеградської групи.

---

<sup>28</sup> М.В. Поляков, В.С. Савчук. Класичний університет: від ідей античності до ідей Болонського процесу. – Дніпропетровськ, 2009. – 596 с.

<sup>29</sup> Закон України «Про вищу освіту»: Ст. 65, 66, 67, 68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

## ДОДАТКИ

- *Програма розвитку науково-інноваційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2020 року;*
- *Програма інноваційного розвитку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана на 2013-2015 роки;*
- *Концепція інноваційного розвитку університету банківської справи Національного банку України на 2010-2020 роки;*
- *Програма розвитку Національного університету «Львівська політехніка» на період до 2020 року;*
- *Програма розвитку Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на 2010-2020 роки.*
- *Концепція освітньої діяльності Національного університету оборони України ім. Черняхівського на період до 2017 року.*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

**ПРОГРАМА РОЗВИТКУ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**НА ПЕРІОД ДО 2020 РОКУ**

КИЇВ-2013

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Ректор Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка

\_\_\_\_\_ Л.В.Губерський  
"        " грудня 2013 року

**ПРОГРАМА РОЗВИТКУ НАУКОВО-  
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КИЇВСЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ  
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НА ПЕРІОД ДО 2020 РОКУ**

Розглянуто і прийнято  
Вченою радою  
Київського національного  
університету  
імені Тараса Шевченка  
**02.12.2013 року**

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	
<b>I. Загальні положення</b> .....	
1.1. Визначення термінів.....	
1.2. Нормативно-правова база інноваційної діяльності Університету.....	
<b>II. Головна мета та принципи стратегії</b> .....	
<b>III. Основні пріоритети та ключові заходи</b> .....	
3.1. Розвиток кадрового потенціалу та модернізація освітньої діяльності в університеті.....	
3.2. Науково-інноваційний розвиток Університету.....	
3.3. Формування сучасної інноваційної інфраструктури.....	
3.4. Удосконалення нормативно-правової бази Університету....	
3.5. Модернізація фінансово-економічного адміністрування Інноваційної діяльності.....	
<b>IV. Очікувані результати Програми науково-інноваційної діяльності КНУ імені Тараса Шевченка до 2020 року</b> .....	

## **Вступ**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (далі – Університет) – перший в Україні класичний університет, що має високий рівень міжнародного визнання. Його статус як самоврядного (автономного) дослідницького національного університету затверджено Постановою Кабінету Міністрів України №795 від 29 липня 2009 р.

**Місія** Університету як класичного університету дослідницького типу полягає у підготовці високоінтелектуального кадрового ресурсу держави, необхідного для реалізації стратегії розвитку України, здатного оперативно реагувати на виклики сучасності та брати активну участь у реалізації програми економічних реформ на міжнародному та державному рівнях.

Фактично з кінця XIX ст. Університет функціонує як дослідницький, здійснюючи підготовку нових поколінь учених, створюючи мережу наукових товариств та засновуючи наукові школи, які сформували і вже понад століття розвивають власні наукові традиції, проводять дослідження фундаментального та прикладного характеру, започатковуючи нові напрями розвитку науки і визначаючи її перспективи у XX і XXI ст.

Нині Університет – єдиний з українських ВНЗ, що упродовж усіх років формування наукометричної бази даних Scopus очолює рейтинг ВНЗ України, а за індексом Гірша (h-індекс 66) наближається до показників НАН України (h-індекс 67). У 2013 р. серед 100 найбільш цитованих українських дослідників у наукометричних базах Web of Science та Scopus 19 осіб представляють сектор університетської науки; показово, що 10 із них – це вчені Університету.

Дослідники Університету беруть активну участь у реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в Україні через розробку фундаментальних, прикладних, а також договірних науково-дослідних робіт, що об'єднані в 11 Комплексних наукових програм Університету. Науковці Університету виконують наукові дослідження за багатьма міжнародними грантами.

Університет є лідером у підготовці та атестації наукових кадрів в Україні. Упродовж 2000-2013 років ефективність функціонування університетської аспірантури та докторантури удвічі вища за загальнонаціональні показники.

Водночас наукова та інноваційна діяльність в Університеті поки що не стали пріоритетними. У 2011-2012 роках на наукову та інноваційну діяльність припало не більше 10% від загального обсягу витрат по Університету, а у 2013 році ця цифра складатиме близько 9%. Частка залучених коштів на фінансування наукових досліджень зі спеціального фонду становить 21-27% від загального фонду при

рекомендованих показниках для дослідницьких університетів не менше 50%.

Потенціал науково-педагогічних і наукових працівників, аспірантів і докторантів Університету використовується не в повному обсязі, а рівень присутності праць учених у світових науково-метричних базах даних є недостатнім. Це підтверджується порівнянням з провідними університетами Росії, Польщі, Литви, Білорусії.

Рівень впровадження наукових розробок у навчальний процес і виробництво повинен постійно зростати, що має бути відображено в обсягах договірних робіт та наданих послуг. Сьогодні економіка України стає на інноваційний шлях розвитку. Київський національний університет імені Тараса Шевченка має можливості очолити цей процес в галузі освіти і науки.

## **I. Загальні положення**

### **1.1. Визначення термінів**

У цій Програмі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

*інновації* – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;

*інноваційна діяльність* – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг;

*інноваційний продукт* – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність»;

*інноваційний проект* – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів ( у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції;

*інноваційна організація* – (інноваційний центр, науковий парк, бізнес-інкубатор, центр трансферу технологій тощо) організація (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг;

*інноваційна інфраструктура* – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо);

*пріоритетні напрями інноваційної діяльності* – науково та економічно обґрунтовані та визначені, відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (№19-20 від 2012 року), напрями провадження інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг і збільшення експортного потенціалу з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень;

*трансфер технологій* – передача технологій, що оформляється шляхом укладання між фізичними і (або) юридичними особами двостороннього чи багатостороннього договору, яким встановлюються, змінюються або припиняються майнові права та обов'язки щодо технологій і (або) її складових.

## **1.2. Нормативно-правова база інноваційної діяльності Університету**

Програма науково-інноваційної діяльності Університету є органічною складовою Програми розвитку Університету до 2020 року та визначає основні напрями формування єдиної політики Університету щодо розвитку науково-дослідницької та інноваційної діяльності.

Нормативно-правовою базою Програми є чинні нормативно-правові документи, які регулюють процес інноваційної діяльності в Україні:

- Конституція України;
- Закони України:
  - «Про інноваційну діяльність» (№40-IV від 04.07.2002);
  - «Про наукову і науково-технічну діяльність» (№1977-XII від 13.12.1991);
  - «Про наукову і науково-технічну експертизу» (№51/95-ВР від 10.02.1995);
  - «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (№991-XIV від 16.07.1999);
  - «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (№2623-III від 11.07.2001);
  - «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (№433-IV від 16.01.2003);
  - «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» (№143-V від 14.09.2006);
  - «Про наукові парки» (№1563- VI від 25.06.2009);



- Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (№19-20 від 2012 року);
- Указ Президента України:
  - «Стратегія економічного і соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004-2015 роки» (№493/2004 від 28.04.2004);
- Розпорядження Кабінету Міністрів України:
  - «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» (№68 р від 17.06.2009).

## **II. Головна мета та принципи стратегії**

В основу Програми науково-інноваційного розвитку Університету покладені такі принципи:

*Ефективність.* Ресурси та послуги, які надаються науковим і науково-педагогічним працівникам факультетів/інститутів, студентам та зовнішнім зацікавленим особам, сприяють досягненню економічної ефективності та динамічного розвитку Університету.

*Гнучкість, сприйнятливість до змін.* Університет чітко усвідомлює актуальні потреби зовнішніх зацікавлених осіб щодо системи підготовки кадрів, своєчасно реагує на зміни цих потреб і надає якісні освітні послуги, що задовольняють ці потреби.

*Інноваційність.* Університет здійснює інноваційну діяльність з метою стабільного отримання позитивних показників діяльності, зокрема, поліпшення якості і зменшення вартості послуг для організацій, створення конкурентоспроможних переваг Університету.

*Міждисциплінарність (різноманітність, різнотипність).* Наукові дослідження, освіта та менеджмент в Університеті пов'язані і базуються на системних принципах, що дозволяють об'єднати різноманіття нових ідей, інструментів, технологій, спрямованих на спільне вирішення проблем.

Указані принципи спрямовані на досягнення таких цілей:

- покращення якості викладання та освіти, підвищення рівня наукових досліджень, залучення та стимулювання наукових і науково-педагогічних працівників;
- підтримка та забезпечення виконання стратегічних завдань, поставлених керівництвом Університету;
- підвищення ефективності використання технічних та програмних засобів, комп'ютерних систем та ІТ інфраструктури;
- оптимізація доступу науково-педагогічних працівників факультетів/інститутів, співробітників, аспірантів, студентів Університету до інструментальних, інформаційних, управлінських, програмних та інших сервісів з метою представлення результатів своєї роботи;
- розгортання інноваційних систем і сервісів, що допоможуть

зменшити витрати, збільшити ефективність і зробити Університет більш конкурентоспроможним і науково-продуктивним навчальним закладом;

- посилення обізнаності, освіченості й удосконалення навичок студентів, аспірантів, докторантів та науково-педагогічних працівників Університету в компетентній і ефективній роботі з комп'ютерними системами, інформаційними ресурсами Університету;
- захищеність конфіденційності, цілісності і придатності Університетських ІТ ресурсів.

**Стратегічною метою** політики науково-інноваційної діяльності Університету є формування новітнього середовища знань та інновацій, механізмів їх утворення, збереження, використання і передачі, наслідком чого стане підвищення престижу Університету як відомого у світі науково-освітнього, дослідницького, аналітичного та міждисциплінарного центру, що робить значний теоретичний та практичний внесок у створення засад і механізмів переходу на інноваційний шлях підготовки нового типу науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, впливає на формування вектора наукових досліджень для забезпечення потреб суспільства, і характеризується як:

- сучасний дослідницький університет з високим рівнем міжнародного авторитету – приклад інтеграції науки і освіти, міждисциплінарних досліджень та інноваційного шляху розвитку, взаємодії талановитого студентства та досвідчених учених і педагогів;

- навчальний заклад, відкритий для талановитої молоді, спеціалістів, бажаючих пройти перепідготовку або отримати додаткову (другу) освіту;

- центр концентрації інтелектуального капіталу, в якому специфіка інноваційної діяльності пов'язана з інтелектуальною працею, який є середовищем генерування ідей, нових знань та технологій і створення кінцевого продукту навчання – конкурентного кадрового потенціалу;

- центр розробки механізмів взаємодії фундаментальних та прикладних досліджень, класичних та модульних освітніх програм, активізації наукової діяльності талановитих студентів та аспірантів;

- база передових міждисциплінарних досліджень, які мають наукову новизну, носять інноваційний характер та містять інноваційні технології в розробках, що проходять апробацію в Університеті з метою отримання коштів/ дивідендів від їх подальшого впровадження в економіку та виробництво;

- центр, який є джерелом формування міжнародних науково-інноваційних програм, зв'язків, стандартів інтернаціоналізації освіти та

міжнародного співробітництва, дипломатії та гуманітарних стандартів.

### III. Основні пріоритети та ключові заходи

**3.1. Розвиток кадрового потенціалу та модернізація освітньої діяльності в Університеті:** підготовка конкурентоспроможних кадрів нового креативного покоління для створення та розвитку нових знань, проведення сучасних фундаментальних досліджень, здатних змінити наукові пріоритети, впровадження у різні сфери діяльності результатів прикладних досліджень, створення нових систем функціонування інтелектуального капіталу та схем його формування.

Сучасні тенденції у сфері освіти вимагають від Університету сформуванню комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення освітньої моделі та розвиток методології розробки нових освітніх програм і методик їх викладання на основі кращого міжнародного та вітчизняного досвіду з метою подальшого впровадження в українських вищих навчальних закладах.

*Для вирішення вказаних завдань передбачається проведення таких заходів:*

- збільшення кількості студентів Університету - учасників інноваційних процесів (за рахунок розробки освітніх програм і проведення індивідуальних майстер-класів з інноваційного розвитку та комерціалізації знань науково-педагогічними працівниками Університету);

- використання нових технологій: створення спеціалізованих аудиторій для проведення on-line лекцій, конференцій, інтернет-семініарів з метою забезпечення дистанційного навчання та оперативної взаємодії з університетами-партнерами та організаціями;

- дистанційне тестування усіх бажаючих навчатися та підвищувати свою кваліфікацію з подальшим отриманням відповідних сертифікатів Університету;

- розробка системи для освоєння додаткових навчальних модулів, що не входять у навчальний план освітньої програми, з наступною сертифікацією отриманих компетенцій;

- вдосконалення та створення нових для Університету програм підготовки фахівців відповідно до стратегічних пріоритетних напрямів, зазначених у Концепції науково-технічного та інноваційного розвитку України та в Законі «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»;

- запровадження освітніх програм з менеджменту інноваційної діяльності (загально-університетський курс для бакалаврів усіх спеціальностей у 8 семестрі);

- розробка програм для магістратури нового типу на основі

міждисциплінарних магістерських програм, які передбачають викладання курсів іноземними мовами;

- створення міжнародних освітніх проектів з можливостями отримання випускниками подвійних дипломів;

- запровадження системи франчайзингу з метою просування Університету на міжнародному ринку освітніх послуг;

- участь наукових і науково-педагогічних працівників, а також докторантів, аспірантів і студентів в організації університетських бізнес-проектів;

- планування заходів, спрямованих на пошук та розвиток талантів: проведення олімпіад та конкурсів, створення лабораторій, організація зимових і літніх шкіл, проведення фестивалів науки, інтелектуальних змагань, створення центрів інноваційного розвитку за участю Студентського парламенту та Наукового товариства студентів та аспірантів;

- співробітництво економічного, юридичного факультетів та інституту міжнародних відносин з метою створення курсів з підготовки науково-педагогічних працівників Університету у сфері інтелектуальної власності, трансферу технологій, враховуючи український та міжнародний досвід;

- участь співробітників Університету у редколегіях іноземних освітніх журналів, міжнародних асоціаціях;

- матеріальне стимулювання освітньої та наукової ініціативи, інноваційної активності науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та студентів;

- активізація програми мобільності для викладачів;

- запровадження практики використання таких поширених у світі форм на позначення наукових звань і посад викладачів, як «Adjunct Professor», «Research Professor», а також «Honorary Professor», що дозволить науковим та науково-педагогічним працівникам Університету приєднатися до світового науково-освітнього потенціалу;

- запровадження молодіжних «міжнародних потягів дружби» за напрямом освіти, науки та інновацій;

- моніторинг працевлаштування і кар'єрного просування випускників усіх освітніх програм (спеціальностей).

**3.2. Науково-інноваційний розвиток Університету:** зокрема виявлення та підтримка нових перспективних напрямів наукових досліджень, які узгоджуються із пріоритетними напрямами України та тенденціями розвитку науки у світі; проведення науково-дослідних та конструкторських робіт, створення програмних засобів та технологій, виконання освітніх послуг за замовленням підприємств.

*Для вирішення зазначених завдань передбачається проведення таких заходів:*

- розбудова та використання стратегічних інформаційних та комунікаційних технологій, комп'ютерних систем;
- концентрація та розвиток пріоритетних напрямів науки і техніки: енергетика та енергоефективні технології; раціональне природокористування (зелена економіка, сталий розвиток); наука про життя та здоров'я людини, біомедицина, біо- та нанотехнології; створення і використання нових матеріалів;
- видання міжнародного електронного журналу з міждисциплінарних досліджень як джерела контактів та взаємодії між університетами-партнерами, інвесторами, донорами та різними виробничими організаціями;
- залучення до публікацій у друкованих виданнях Університету іноземних авторів – провідних фахівців з високими показниками у міжнародних наукометричних базах даних;
- створення єдиної платформи – корпоративного порталу (бази експертів, розробок, патентів, ідей) для взаємодії між викладачами та науковцями Університету, університетами-партнерами, державними установами та компаніями в Україні і за кордоном, обміну інформацією, розробками, патентами, матеріалами лекцій, конференцій;
- створення та розвиток електронної бібліотеки загалом та електронних ресурсів для забезпечення співробітникам, студентам та аспірантам Університету доступу до науко-метричних баз даних.

**3.3. Формування сучасної інноваційної інфраструктури Університету:** створення інноваційної системи Університету з відповідною інфраструктурою та механізмами модернізації для оцінювання показників інноваційного розвитку факультетів/інститутів, кафедр, наукових та науково-педагогічних працівників);

*Для вирішення зазначених завдань передбачається проведення таких заходів:*

- формування банку (баз даних) ідей, технологій, виробів;
- створення групи експертів, до складу якої входять представники влади та бізнес-структур, співробітники Університету, міжнародні партнери для відбору найбільш привабливих інноваційних проектів;
- створення на базі Корпорації «Науковий парк Київського університету імені Тараса Шевченка» студентського бізнес-інкубатора із використанням можливостей підприємств, зацікавлених у розвитку інноваційного сектору економіки України;
- вихід на міжнародний рівень в інноваційній сфері: співробітництво із закордонними університетами, інноваційна інтеграція, активний обмін знаннями, розробками, спільні проекти, Road Show; взаємодія з європейською мережею трансферу технологій EEN (Enterprise Europe Network) з метою залучення партнерів та

створення єдиного міжнародного порталу трансферу технологій;

- формування ефективної системи комерціалізації наукових розробок на основі приватно-державного партнерства, зокрема, створення Центру трансферу технологій на базі Корпорації «Науковий парк Київського університету імені Тараса Шевченка»;

- створення спільних з компаніями-партнерами лабораторій на факультетах/інститутах та виконання науково-дослідних робіт на замовлення організацій;

- розробка та впровадження критеріїв оцінювання показників інноваційної діяльності факультетів/інститутів, кафедр та наукових і науково-педагогічних працівників.

### **3.4. Удосконалення нормативно-правової бази Університету:**

1) у сфері інтелектуальної власності:

- набуття Університетом прав на результати інноваційної діяльності наукового парку, бізнес-інкубатора, центру трансферу технологій; супроводження патентів інтелектуальної власності та процедури передачі прав використання результатів інтелектуальної діяльності за ліцензійними угодами, інформаційних джерел із міждисциплінарних досліджень; вирішення питань щодо розподілу прибутків від інтелектуальної власності та реалізація цього механізму на практиці;

- прийняття нормативних актів відповідно до регулювання відносин між студентами, аспірантами, докторантами, науково-педагогічними працівниками та роботодавцями і Університетом, що дозволяють на комерційній основі:

- студентам, аспірантам, докторантам, науково-педагогічним працівникам Університету працювати у роботодавця за індивідуальним графіком;

- роботодавцю обрати працівника із числа кращих студентів/аспірантів;

- Університету укладати договори;

- формування єдиної заявки для участі в конкурсі кращих бізнес-проектів (ідей) конкурентоспроможних «проривних» технологій з пріоритетних напрямів досліджень;

- розробка та прийняття нормативно-правових актів для врегулювання відносин: учений – Університет – лабораторія – бізнес-структура;

2) у сфері вдосконалення менеджменту діловодства Університету:

- створення єдиної відкритої електронної бази зразків документів з метою спрощення процедури підписання документів і прискорення

введення документів в роботу;

- запровадження електронної комп'ютерної системи типу «Корпоративний портал» для підвищення ефективності взаємодії між підрозділами Університету.

**3.5. Модернізація фінансово-економічного адміністрування інноваційної діяльності:** створення на базі НДЧ Університету спеціальних фондів для підтримки інноваційного розвитку Університету з єдиною системою ідентифікації, правової охорони та використання результатів інтелектуальної діяльності.

*Для вирішення зазначених завдань передбачається проведення таких заходів:*

- запровадження ефективного механізму конкурсного відбору наукових проектів, що фінансуються за кошти державного бюджету;

- розвиток відносин з міжнародними фондами підтримки інноваційних проектів (підписання угод про співпрацю): Фонд Гумбольдта, Фонд Фулбрайта, British Council, Фонд цивільних досліджень та розвитку США (CRDF) тощо;

- участь у спільних міжнародних проектах (Horizon + 2020);

- залучення грантів від Єврокомісії на розвиток інноваційної інфраструктури Університету та підтримку інноваційних проектів;

- залучення іноземних венчурних компаній, інвестиційних фондів, донорів (бізнес-ангелів) для підтримки Університетських проектів;

- підписання договорів з підприємствами про співпрацю з метою створення на базі Університету експериментальних центрів впровадження інноваційних продуктів та технологій;

- надання платних послуг: юридичні питання, експертні оцінки, маркетингові та рекламні послуги, консультація та супровід проектів, діагностика матеріалів тощо;

Програма розвитку науково-інноваційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка може бути реалізована за умови активного включення усіх підрозділів, факультетів/інститутів до її виконання.

#### **IV. Очікувані результати Програми розвитку науково-інноваційної діяльності КНУ імені Тараса Шевченка до 2020 року**

Реалізація Програми забезпечить підвищення авторитету Університету в Україні, підтвердить його міжнародне визнання та репутацію у світовому науковому та академічному співтоваристві як сучасного класичного дослідницького навчального закладу.

Включення науково-педагогічних співробітників, аспірантів і студентів у процес наукової та інноваційної діяльності створить нові оптимальні умови для випереджальної підготовки елітних наукових і

педагогічних кадрів з метою виконання масштабних міждисциплінарних досліджень і довгострокових наукових та освітніх програм.

Удосконалення матеріально-технічної та лабораторної бази, формування міждисциплінарного науково -освітнього середовища сприятимуть створенню та розвитку інноваційної інфраструктури Університету, підвищенню кваліфікації викладачів, зниженню витрат на забезпечення науково-інноваційної діяльності, що дозволить реалізувати розробки на практиці, забезпечить промисловість та виробництво новими технологіями.

Комерціалізація результатів наукової та інноваційної діяльності значною мірою сприятиме формуванню системи багатоканального фінансування. Університет отримає можливість не лише розробляти, але й упроваджувати у масове виробництво високі технології.

Експорт створених в Університеті високих технологій стане важливою складовою економіки освітянської діяльності.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**ПРОГРАМА  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

**КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА  
НА 2013-2015 роки**

**УХВАЛЕНО  
Вченою радою університету  
(Протокол № 3 від 31.10.2013 р.)**

Київ КНЕУ 2013

## ВСТУП

У постіндустріальній парадигмі економічного розвитку визначальну роль у генеруванні, акумуляції та передаванні знань, інформації й інновацій відіграють дослідницькі університети. Саме вони завдяки глибокій інтеграції наукових досліджень та освіти здійснюють на сьогодні найвагоміший внесок у розвиток інтелектуального ресурсу націй, стають ключовими суб'єктами національних інноваційних систем та рівноправними партнерами бізнесу в забезпеченні науково-технологічного трансферу.

Невід'ємним компонентом діяльності дослідницьких університетів є інноваційна діяльність, яка забезпечує не лише зміцнення їх конкурентних позицій на світовому ринку науково-освітніх послуг, підвищення міжнародного іміджу та престижу, але й диверсифікацію джерел фінансування, насамперед, завдяки розвитку різноманітних форм співробітництва з підприємницьким сектором економіки, участі в міжнародних програмах та грантових проектах.

Інноваційна діяльність вітчизняних університетів набуває пріоритетного значення в контексті євроінтеграційної політики держави, необхідності виконання рекомендацій Нової стратегічної програми європейського співробітництва «Освіта і навчання 2020», спрямованої на розбудову інформаційно орієнтованих європейських суспільств та перетворення навчання впродовж життя на доступну усім громадянам реальність.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за свою більш ніж столітню історію накопичив багатий науково-освітній досвід і сформував потужний творчий, кадровий та науково-методичний ресурс, що є запорукою ефективного виконання ролі провідної науково-освітньої установи України у сфері економіки, менеджменту та права. Про визнання на загальнодержавному рівні результативної та

ефективної роботи КНЕУ свідчить надання йому у 2010 році статусу самоврядного (автономного) дослідницького національного університету.

Ураховуючи наявний потенціал та місце КНЕУ в системі національної економічної освіти, усвідомлюючи відповідальність перед суспільством за подальший розвиток і забезпечення практики науковими знаннями та конкурентними фахівцями XXI століття, колектив університету визначає свою місію як ***вагомий внесок у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей.***

Програма інноваційного розвитку університету базується на: положеннях і нормах Законів України «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про інноваційну діяльність»; постановах Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про дослідницький університет», «Про надання статусу самоврядного (автономного) дослідницького національного університету ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» №76 від 3 лютого 2010 р.; Стратегії розвитку університету на 2010-2015 рр., Програмі інноваційного розвитку університету на період 2011-2012 рр., Ухвалі Вченої ради «Про пріоритетні напрямки та програмні заходи подальшого розвитку Університету за положеннями доповіді академіка А. Ф. Павленка, схваленої Конференцією трудового колективу 16 жовтня 2012 р.» від 01.11.2012 р. Програма містить стратегічні цілі та основні напрямки інноваційної діяльності, що орієнтовані на кінцеві результати та ефективну інтеграцію в європейський та світовий науково-освітній простір:

**I. Розвиток наукових досліджень та реформування організації науково-дослідницької діяльності.**

**II. Інноваційний розвиток освітньої діяльності дослідницького університету.**

**III. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку дослідницького університету.**

**IV. Поглиблення та підвищення ефективності міжнародного співробітництва дослідницького університету.**

**V. Розвиток системи взаємодії університету з підприємницьким сектором та державними установами.**

**VI. Розбудова ефективної системи керування університетом та створення сучасної інфраструктури дослідницького університету.**

Реалізація місії та досягнення зазначених стратегічних цілей передбачає розроблення системи відповідних програмних заходів та виконання конкретних завдань науково-дослідницького, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, матеріально-технічного та соціального характеру.

## Напрямок І. Розвиток наукових досліджень та реформування організації науково-дослідницької діяльності

Стратегічна ціль – утвердження університету як провідного національного та міжнародного науково-дослідницького центру

Відповідальні за напрямок: Павленко А. Ф., Лук'яненко Д. Г.

№ п/п	Завдання та заходи, що реалізують стратегічну ціль	Виконавці	Очікувані результати
1	2	3	4
<b>1.1.</b>	<b>Реформування системи організації та поглиблення змісту наукових досліджень в університеті</b>		
1.1.1.	Формування системи наукового менеджменту Університету з ефективним використанням можливостей традиційних структур, форм і методів наукової діяльності, а також потенціалу дослідницьких інститутів	Лук'яненко Д. Г., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, завідувачі кафедр	Ефективна координація суб'єктів наукової діяльності. Система показників ефективності наукової діяльності: збільшення міжнародної публікаційної активності, кількість залучених міжнародних дослідницьких грантів
1.1.2.	Упровадження системи прогнозування напрямів і масштабів фундаментальних і прикладних наукових досліджень Університету, постійного їх внутрішнього аудиту та моніторингу	Лук'яненко Д.Г., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів	Упорядкування наукових досліджень Університету відповідно до нормативних вимог звітності та рейтингування
1.1.3.	Запровадження порядку планування наукової роботи, щорічної звітності та фінансування науково-дослідних інститутів з урахуванням відповідних критеріїв	Лук'яненко Д. Г., директори науково-дослідних інститутів, директор наукового парку	Регламентування діяльності та звітності науково-дослідних інститутів

1.1.4.	Створення науково-експертної ради Університету	Лук'яненко Д. Г., Паценко О. Ю., Бородюк В.М.	Положення про науково-експертну раду
1.1.5.	Координація діяльності кафедр у виконанні фундаментальних і прикладних тем, фінансованих з державного бюджету України	Директори науково-дослідних інститутів, завідувачі кафедр	Зростання обсягів фінансування наукової діяльності за рахунок державних коштів
1.1.6.	Комерціалізація результатів науково-дослідних робіт Університету за рахунок трансферту продуктів інтелектуальної власності	Лук'яненко Д. Г., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, завідувачі кафедр	Нарощування вартості нематеріальних активів
1.1.7.	Захист прав інтелектуальної власності на найбільш перспективні та міждисциплінарні наукові розробки	Завідувачі кафедр, завідувач відділу інтелектуальної власності та трансферу технологій	Отримання прав інтелектуальної власності
1.1.8.	Підготовка до захисту кандидатських та докторських дисертацій згідно з критеріями дослідницького університету	Голови спеціалізованих учених рад, завідувачі кафедр	Захист дисертацій в установлені терміни
1.1.9.	Формування фонду фінансової підтримки наукових публікацій у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, та баз даних, що мають високий індекс цитування	Директор центру науки та інновацій, начальник фінансово-економічного відділу	Акумуляування грошових коштів для фінансування міжнародних наукових публікацій
1.1.10.	Суттєве розширення переліку легітимних платних послуг у сфері наукової діяльності та комерціалізація окремих її компонентів	Штуль В. П., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, начальник фінансово-економічного відділу	Отримання додаткових доходів цільового призначення
1.1.11.	Обґрунтування й організаційне оформлення наукових	Лук'яненко Д. Г., завідувачі	Суспільне визнання

	шкіл Університету	кафедр	наукових здобутків учених Університету
1.1.12.	Ініціювання укладення галузевих і корпоративних угод про наукове супроводження бізнесу та консалтинг	Лук'яненко Д. Г., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, завідувачі кафедр	Реалізація творчого потенціалу та підвищення іміджу Університету
1.1.13.	Отримання молодими вченими не менше 5 державних премій та грантів Президента України, премій Кабінету Міністрів України, премій Національної академії наук України та галузевих академій	Директори науково-дослідних інститутів, декани факультетів, завідувачі кафедр	Премії та гранти
1.1.14.	Удосконалення видавничої політики Університету	Колот А.М., головні редактори наукових фахових видань	Підвищення якості наукової та навчально-методичної літератури, що видає Університет
1.1.15.	Публікування наукових монографій та підручників з грифом МОН у кількості не менше 40 одиниць на рік	Завідувачі кафедр, голови редакційних колегій факультетів, декани факультетів, директор видавництва	Видання публікацій в установлені терміни
1.1.16.	Створення та поступове наповнення ендаумент-фонду Університету	Декани факультетів, директор центру науки та інновацій, начальник фінансово-економічного відділу	Акумулявання грошових коштів для інноваційного розвитку Університету
1.1.17.	Щорічне видання звіту про результати науково-освітньої діяльності Університету з метою аналізу та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення	Директор центру науки та інновацій	Річні звіти українською та англійською мовами
<b>1.2.</b>	<b>Реформування системи організації та поглиблення змісту студентських наукових досліджень</b>		
1.2.1.	Поглиблення наукового складника магістерських	Декани факультетів,	Нові положення про

	дипломних робіт студентів на основі вільного вибору проблематики досліджень	завідувачі кафедр	підготовку магістерських дипломних робіт
1.2.2.	Запобігання можливому плагіату в студентських наукових роботах, а також оприлюднення списку захищених магістерських робіт на сайтах кафедр	Декани факультетів, завідувачі кафедр	Технологія перевірки робіт на плагіат
1.2.3.	Участь кафедр у національних і міжнародних конкурсах студентських дипломних робіт	Декани факультетів, завідувачі кафедр	Дипломи та інші документи про нагородження переможців
1.2.4.	Активізація молодіжної та студентської науки завдяки залученню студентів до виконання дослідницьких тем і проектів	Директори науково-дослідних інститутів, директор наукового парку, голова наукового студентського товариства	Публікація студентських наукових робіт в авторитетних наукових журналах і виданнях
1.2.5.	Формування політики підтримки та заохочення найбільш обдарованих та креативних студентів	Лук'яненко Д.Г., декани факультетів	Система стимулів та заохочень талановитих студентів
1.2.6.	Збільшення кількості міжнародних, всеукраїнських та регіональних студентських олімпіад і конкурсів студентських наукових робіт, які проводять в Університеті	Лук'яненко Д. Г., Наливайко А. П., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, декани факультетів, голова студентського наукового товариства	Відповідні кількісні показники
1.2.7.	Створення організаційних умов діяльності наукового парку Університету	Лук'яненко Д. Г., директор наукового парку, завідувачі кафедр, директори науково-дослідних інститутів	Реалізація індивідуальних та колективних науково-дослідних тем, проектів та інноваційних продуктів через науковий парк на договірних засадах



<b>1.3.</b>	<b>Інтернаціоналізація наукових досліджень</b>		
1.3.1.	Входження Університету до міжнародних дослідницьких мереж, кластерів та асоціацій	Лук'яненко Д. Г., Наливайко А. П., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, завідувач відділу інтелектуальної власності та трансферу технологій	Залучення міжнародних грантів на проведення наукових досліджень
1.3.2.	Публікування наукових праць спільно з іноземними партнерами	Директори науково-дослідних інститутів, завідувачі кафедр	Відповідні кількісні показники
1.3.3.	Активізація участі Університету у виконанні спільних із закордонними колегами науково-дослідних робіт, фінансованих із зовнішніх джерел	Лук'яненко Д. Г., Наливайко А. П., декани факультетів, завідувачі кафедр, директори науково-дослідних інститутів	Науково-дослідні проекти з міжнародним фінансуванням
1.3.4.	Стажування в міжнародних науково-дослідницьких центрах аспірантів, молодих учених та студентів (не менше 50 осіб за рік)	Декани факультетів	Відповідні кількісні показники
1.3.5.	Упровадження системи моніторингу результатів науково-дослідної діяльності професорсько-викладацького корпусу	Колот А. М., Олексюк О. І.	Система моніторингу
<b>1.4.</b>	<b>Створення організаційних умов для проведення наукових досліджень</b>		
1.4.1.	Оновлення організаційної структури керування наукою	Лук'яненко Д. Г., начальник відділу кадрів, начальник фінансово-економічного відділу	Створення центру науки та інновацій
1.4.2.	Дебюрократизація процедур керування науковою	Лук'яненко Д. Г.,	Розроблення і впровадження

	діяльністю Університету в межах єдиної інформаційної автоматизованої системи управління	Паценко О. Ю.	інформаційно-аналітичної системи «Наука КНЕУ»
1.4.3.	Реформування системи підготовки науково-педагогічних кадрів (докторів філософії та докторів наук)	Лук'яненко Д. Г., декани факультетів, робоча група	Розроблення концепції та інтегрованих програм підготовки докторів філософії в галузі економіки та підприємництва
1.4.4.	Формування власних баз даних Університету, що акумулюють результати авторських емпіричних досліджень	Олексюк О. І., директор головного центру інформаційних систем, директор центру суспільних зв'язків	Електронна база даних про здобутки наукових шкіл Університету
1.4.5.	Регламентування порядку участі наукових кадрів Університету в проектах на державне та корпоративне фінансування науково-дослідних робіт, отримання національних та міжнародних грантів, наукових стипендій, премій та ін.	Директор наукового парку, директор науково-дослідного інституту економічного розвитку, начальник фінансового відділу, начальник відділу кадрів	Відповідні кількісні показники
1.4.6.	Розбудова системи захисту прав інтелектуальної власності	Завідувач відділу інтелектуальної власності та трансферу технологій	Зареєстровані права інтелектуальної власності
1.4.7.	Запровадження організаційної форми проведення наукових конференцій Університету на принципах плановості, періодичності, міжнародного статусу, самокупності та синхронізації з випуском періодичних фахових видань	Завідувачі кафедр, директори науково-дослідних інститутів, директор наукового парку	Перспективний план проведення наукових конференцій та публікації їх матеріалів, налагодження ефективної комунікації в професійному співтоваристві

1.4.8.	Забезпечення належного мас-медійного та інтернет-представництва наукової діяльності Університету, ефективний науковий паблік рилейшнз та брендинг його наукових шкіл	Голови спеціалізованих учених рад, директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, головні редактори наукових видань, відділ зв'язків з громадськістю, прес-центр	Регулярне інформування громадськості про наукові здобутки Університету
--------	--	---	--

## Напрямок II. Інноваційний розвиток освітньої діяльності дослідницького університету

Стратегічна ціль – забезпечення особистісного та професійного зростання студентів шляхом формування сучасних компетенцій у національному та світовому вимірах

**Відповідальні за напрямок:** Колот А. М., Олексюк О. І.

№ п/п	Завдання та заходи, що реалізують стратегічну ціль	Виконавці	Очікувані результати
1	2	3	4
<b>2.1.</b>	<b>Удосконалення змісту та організації освітньої діяльності</b>		
2.1.1.	Удосконалення та гармонізація навчальних планів з усіх напрямків підготовки галузі знань «Економіка та підприємництво»	Колот А. М., Олексюк О. І., декани факультетів, завідувачі кафедр	Навчальні плани
2.1.2.	Розроблення новітніх навчальних планів, навчальних дисциплін для бакалаврського та магістерського рівнів, зокрема іноземними мовами. Створення нового покоління міждисциплінарних дослідницьких освітніх програм	Колот А. М., Олексюк О. І., декани факультетів, завідувачі кафедр	Навчальні плани, програми дисциплін
2.1.3.	Удосконалення системи формування компетенцій бакалаврського та магістерського рівнів на основі їх	Колот А. М., Олексюк О. І.	Положення про організацію навчального процесу та інші розпорядчі документи

	гармонізації з професійними стандартами роботодавців		
2.1.4.	Розвиток системи «навчання протягом життя» випускників різних років та їх підтримка у професійному зростанні після завершення Університету	Колот А. М., Олексюк О. І., Асоціація випускників КНЕУ	Концепція навчання протягом життя
2.1.5.	Удосконалення нормативних матеріалів, що регламентують організацію освітньої діяльності в Університеті	Лук'яненко Д. Г., Колот А. М., Олексюк О. І.	Положення про організацію навчального процесу та інші розпорядчі документи
2.1.6.	Підвищення гнучкості освітньої підготовки в Університеті й удосконалення вибіркового складника навчальних планів	Колот А. М., Олексюк О. І., декани факультетів, завідувачі кафедр	Навчальні плани, програми дисциплін
2.1.7.	Посилення підготовки фахівців бакалаврського та магістерського рівнів на основі запровадження спеціалізованих професійних сертифікаційних програм	Колот А. М., Олексюк О. І., декани факультетів, завідувачі кафедр	Сертифікаційні програми
2.1.8.	Підготовка спільних із зарубіжними партнерами навчальних програм та навчально-методичних видань	Наливайко А. П., Колот А. М., Олексюк О. І., декани факультетів, завідувачі кафедр	Міжнародні програми, науково-методичні видання
2.1.9.	Підвищення академічної мобільності студентів та викладачів за рахунок їх участі в міжнародних і національних бізнес-форумах, навчально-методичних конференціях	Наливайко А. П., Колот А. М., Олексюк О. І., декани факультетів, завідувачі кафедр	Програми стажувань, публікації за результатами участі
2.1.10.	Сприяння працевлаштуванню випускників за рахунок укладання тристоронніх угод між університетом, випускником та роботодавцями	Колот А. М., Олексюк О. І., Центр «Перспектива»	Угоди про співпрацю

<b>2.2.</b>	<b>Інформатизація освітньої діяльності університету</b>		
2.2.1.	Запровадження сучасних методик навчання, що базуються на інформаційних технологіях	Колот А. М., Олексюк О. І.	Оновлені навчально-методичні комплекси
2.2.2.	Підтримка наявних форм навчання за рахунок дистанційних технологій, а також розвиток нових форм здобуття знань	Колот А. М., Олексюк О. І.	Інструкції, навчальні плани і навчально-методичні комплекси з дистанційного навчання
2.2.3.	Розвиток інституційного репозитарію університету	Бібліотека, кафедри, науково-дослідні інститути	Відкритий електронний архів наукових публікацій КНЕУ
2.2.4.	Підключення спеціалізованих періодичних видань Університету до світових наукометричних баз даних	Центр науки та інновацій Головні редактори фахових наукових видань Бібліотека	Покращення індексу цитування вчених-дослідників Університету
2.2.5.	Створення інформаційної платформи обміну знаннями «електронний університет», надання можливості студентам користуватися власними комп'ютерними пристроями в навчальному процесі	Колот А. М., Олексюк О. І., головний центр інформаційних систем і технологій	Положення про електронний університет
2.2.6.	Удосконалення та запровадження нових модулів системи управління освітньою діяльністю («Деканат», «Кафедра», «Інститут» та ін.)	Колот А. М., Олексюк О. І., центр автоматизації управління університетом	Комп'ютерна система управління освітньою діяльністю
2.2.7.	Організація постійних курсів для підвищення кваліфікації викладачів університету з інформаційних технологій	Центр післядипломної освіти	Програма, графік та інші документи з організації навчання

**Напрямок III. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку дослідницького університету**  
Стратегічна ціль – усебічний розвиток креативного ресурсу професорсько-викладацького корпусу дослідницького університету

**Відповідальні за напрямок:** Лук'яненко Д. Г.

№ п/п	Завдання та заходи, що реалізують стратегічну ціль	Виконавці	Очікувані результати
1	2	3	4
<b>3.1.</b>	<b>Упровадження контрактної системи наймання й оплати праці науково-педагогічних працівників</b>		
3.1.1.	Створення науково-педагогічним працівникам умов для суміщення дослідницької та викладацької діяльності	Ректорат	Відповідні кількісні показники
3.1.2.	Удосконалення системи стимулювання інноваційної діяльності науково-педагогічних працівників	Павленко А. Ф., директор Інституту вищої освіти	Оновлений варіант Положення про стимулювання інноваційної діяльності науково-педагогічних працівників
<b>3.2.</b>	<b>Модернізація системи добору науково-педагогічних працівників</b>		
3.2.1.	Розроблення довгострокової програми кадрового забезпечення Університету	Лук'яненко Д. Г., проректори з науково-педагогічної роботи, декани факультетів, відділ кадрів	Відповідність кадрової структури кафедр Університету критеріям дослідницького університету
3.2.2.	Розроблення та впровадження системи рейтингування науково-педагогічних працівників Університету	Лук'яненко Д. Г., проректори з науково-педагогічної роботи, декани факультетів, завідувачі кафедр, відділ	Положення про рейтингування науково-педагогічних працівників Університету

		кадрів	
3.2.3.	Залучення до науково-педагогічної діяльності відомих учених та експертів	Лук'яненко Д. Г., завідувачі кафедр	Відповідні кількісні показники
3.2.4.	Розроблення довгострокової програми підвищення рівня володіння викладачами Університету іноземними мовами	Наливайко А. П., завідувачі кафедр, директор центру «Інтенсив»	Активне використання викладачами Університету іноземних мов у навчальній та науково-дослідній діяльності
3.2.5.	Упровадження системи організації праці та заохочення викладачів, які виконують дослідження на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (доктора наук за профілем Університету)	Лук'яненко Д. Г., завідувачі кафедр	Доповнення до Положення про організацію навчального процесу в умовах його індивідуалізації та впровадження кредитно-модульної системи
3.2.6.	Перехід до організації аудиторної роботи викладачами, які мають науковий ступінь	Декани, завідувачі кафедр	Положення про планування науково-педагогічного навантаження

## Напрямок IV. Поглиблення та підвищення ефективності міжнародного співробітництва університету

Стратегічна ціль – формування міжнародного іміджу Університету як глобально орієнтованого освітньо-наукового центру

**Відповідальні за напрямок:** Наливайко А. П., декани факультетів

№ п/п	Завдання та заходи, що реалізують стратегічну ціль	Виконавці	Очікувані результати
1	2	3	4
<b>4.1.</b>	<b>Активізація представницької та інформаційно-рекламної діяльності на міжнародному рівні</b>		
4.1.1.	Формування інформаційної бази щодо відповідності Університету критеріям для ефективної участі в міжнародних рейтингах університетів	Декани факультетів, директор Інституту вищої освіти	Подання інформації в рейтинги
4.1.2.	Реалізація програм співробітництва Університету з міжнародними організаціями та співтовариствами (програма Темпус, Еразмус Мундус, Жана Моне та ін.)	Наливайко А. П., декани факультетів, директори науково-дослідних інститутів	Програми, угоди, проекти та ін.
4.1.3.	Проведення розгорнутої інформаційно-рекламної компанії через Інтернет з метою збільшення кількості іноземних студентів	Директор центру міжнародних зв'язків, сайт Університету, прес-служба	Відповідні кількісні показники
<b>4.2.</b>	<b>Підвищення ефективності міжнародного партнерства</b>		
4.2.1.	Постійний пошук університетів-партнерів та налагодження результативної міжнародної співпраці	Декани факультетів, завідувачі кафедр	Угоди, меморандуми про співпрацю
4.2.2.	Інтенсифікація наукової співпраці із зарубіжними партнерами з євроінтеграційної проблематики	Директори науково-дослідних інститутів, завідувачі кафедр	Спільні програми, проекти
4.2.3.	Підготовка англomовних магістерських та бакалаврських програм	Декани факультетів, завідувачі кафедр	Запровадження системи англomовних програм
4.2.4.	Розширення співпраці органів студентського	Наливайко А. П., голова	Розширення міжнародної



	самоврядування Університету із закордонними партнерами	наукового студентського товариства, голова студентської академічної ради, голова профкому студентів та аспірантів	мобільності студентів
4.2.5.	Формування бази даних щодо потенційних можливостей розширення міжнародних зв'язків Університету через залучення до цього процесу членів колективу	Наливайко А. П., директор центру міжнародних зв'язків	База даних щодо потенційних можливостей розширення міжнародних зв'язків Університету
4.2.6.	Удосконалення організаційної форми забезпечення міжнародних зв'язків Університету на засадах проектного структурування	Наливайко А. П., директор центру міжнародних зв'язків	Міжнародні проекти
4.2.7.	Розширення переліку легітимних платних послуг у сфері міжнародної діяльності	Наливайко А. П., Штуль В.П., начальник фінансово-економічного відділу, директор центру міжнародних зв'язків	Додаткові джерела доходів Університету

**Напрямок V. Розвиток системи взаємодії університету з підприємницьким сектором та державними установами**

Стратегічна ціль – інтеграція інтелектуального ресурсу університету з вітчизняним бізнес-середовищем

**Відповідальні за напрямок:** Декани факультетів

<b>№ п/п</b>	<b>Завдання та заходи, що реалізують стратегічну ціль</b>	<b>Виконавці</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>5.1.</b>	<b>Розбудова партнерської мережі науки, освіти та бізнесу для розв'язання спільних завдань ефективної економічної діяльності в Україні</b>		
5.1.1.	Запровадження практики щорічного проведення в	Постійний оргкомітет	Репрезентація, юридичне

	Університеті бізнес-форуму «Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство»	бізнес-форуму	оформлення та комерціалізація інноваційних продуктів Університету
5.1.2.	Розширення обсягу пропозицій інноваційних продуктів університету для бізнесових структур	Завідувачі кафедр, директори науково-дослідних інститутів, директор наукового парку	Відповідні кількісні показники
5.1.3.	Збільшення кількості угод про співробітництво між Університетом та бізнес-структурами	Лук'яненко Д. Г., директори науково-дослідних інститутів, директор наукового парку	Угоди, договори, спільні програми
5.1.4.	Підвищення ефективності взаємодії Університету із роботодавцями для системного та послідовного покращення підготовки фахівців	Декани факультетів, завідувачі кафедр	Показники рейтингів роботодавців щодо якості підготовки кадрів
5.1.5.	Інтенсифікація організаційної, інформаційно-рекламної та ринково-дослідної діяльності Університету	Декани факультетів, завідувачі кафедр, директори науково-дослідних інститутів	Поглиблення співробітництва Університету з бізнес-партнерами
5.1.6.	Налагодження ефективної роботи з випускниками Університету, поглиблений аналіз їхнього оцінювання отриманих освітніх послуг та моніторинг їх кар'єрного зростання	Голови органів студентського самоврядування	Система «Анкетування випускника КНЕУ»

**Напрямок VI. Розбудова ефективної системи керування університетом та створення сучасної інфраструктури дослідницького університету**

Стратегічна ціль – створення сучасної інфраструктури та системи керування, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності дослідницького університету

**Відповідальні за напрямок:** Колот А. М., Олексюк О. І.

<b>№ п/п</b>	<b>Завдання та заходи, що реалізують стратегічну ціль</b>	<b>Виконавці</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>6.1</b>	<b>Реалізація новітніх моделей керування дослідницьким університетом</b>		
6.1.1.	Постійний моніторинг виконання та дотримання критеріїв дослідницького університету	Проректори	Система критеріїв Кабінету Міністрів України
6.1.2.	Розширення бази та диверсифікація власних, корпоративних, галузевих, регіональних та загальнодержавних джерел фінансування	Лук'яненко Д. Г., Наливайко А. П., директор наукового парку, директори науково-дослідних інститутів, завідувач відділу інтелектуальної власності та трансферу технологій	Забезпечення фінансової стабільності Університету
6.1.3.	Залучення грантів міжнародних, закордонних фондів, організацій для дослідницької діяльності та модернізації системи освіти	Декани факультетів, директори науково-дослідних інститутів	Проекти з грантовим фінансуванням
6.1.4.	Забезпечення більш широкого представництва і реальної участі студентів у роботі офіційних і дорадчих органів Університету	Оболенська Т. Є., декани факультетів, голови органів студентського самоврядування	Оновлена система управління Університетом
<b>6.2</b>	<b>Удосконалення інформаційно-аналітичної системи підтримки керування університетом</b>		
6.2.1.	Оптимізація комп'ютерної підтримки керування діяльністю Університету на єдиній інформаційній	Центр автоматизації управління університетом,	Комп'ютерна система керування діяльністю

	платформі	головний центр інформаційних систем	Університету
6.2.2.	Розвиток сайту університету та розроблення сайтів структурних підрозділів, кафедр, науково-дослідних інститутів	Головний центр інформаційних систем університету	Сайти структурних підрозділів, кафедр, науково-дослідних інститутів
6.2.3.	Обладнання всіх приміщень університету мережею безпроводного зв'язку	Головний центр інформаційних систем	Мережа безпроводного зв'язку
<b>6.3.</b>	<b>Розвиток матеріально-технічної бази науково-освітньої діяльності університету</b>		
6.3.1.	Запровадження системи стандартів матеріально-технічної бази науково-освітньої діяльності	Начальник фінансово-економічного відділу	Збірник стандартів
6.3.2.	Постійне оновлення матеріально-технічної бази Університету: – створення мультимедійної лабораторії для проведення онлайн-конференцій, вебінарів, онлайн-переговорів із міжнародними партнерами; – створення на базі бібліотеки сучасного інформаційного дослідницького центру; – створення маркетингової лабораторії для проведення досліджень (фокус-груп)	Штуль В.П., начальник фінансово-економічного відділу, Шафалюк О.К., Дима О.О., директор бібліотеки	Розбудова інфраструктури сучасного дослідницького університету Концепція і стратегічний план розвитку бібліотеки
6.3.3.	Забезпечення моніторингу функціонування інфраструктури науково-освітньої діяльності	Проректори, декани факультетів, завідувачі кафедр	Положення про моніторинг
6.3.4.	Розбудова інфраструктури КНЕУ за принципами «зеленого університету» на засадах сталого розвитку	Штуль В.П., начальник фінансово-економічного відділу	Формування енергоефективної та бюджетно зберезувальної системи ресурсо- та енергозабезпечення інфраструктури

6.3.5.	Формування інвестиційної політики з будівництва, реконструкції та капітального ремонту університетських приміщень	Штуль В.П.	Програма розвитку інфраструктури Університету
<b>6.4.</b>	<b>Розвиток соціальної інфраструктури університету</b>		
6.4.1.	Визначення системи індикаторів соціальної інфраструктури	Штуль В. П., начальник фінансово-економічного відділу	Перелік індикаторів
6.4.2.	Розроблення програми розвитку соціальної інфраструктури Університету	Штуль В. П., начальник фінансово-економічного відділу	Програми розвитку соціальної інфраструктури
6.4.3.	Створення виокремлених робочих зон для самостійної роботи студентів у гуртожитках	Павленко А. Ф., Штуль В. П.	Робочі зони гуртожитків
6.4.4.	Будівництво, реконструкція та капітальний ремонт навчальних корпусів та навчальних приміщень з дотриманням іміджевого дизайну Університету	Штуль В.П., PR-агенція	Покращення іміджу Університету
6.4.5.	Іміджеве оформлення інтер'єру та екстер'єру Університету та приуніверситетських територій у сучасному стилі із застосуванням університетської символіки та кольорів	Штуль В.П., PR-агенція	Покращення іміджу Університету
6.4.6.	Координація діяльності структурних підрозділів Університету для розвитку соціальної інфраструктури	Штуль В.П.	Покращення іміджу Університету

**КОНЦЕПЦІЯ**  
**ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**  
**УНІВЕРСИТЕТУ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ**  
**НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ (м. Київ)**  
**на 2010-2020 РОКИ**

**Київ**  
**2010**

## Зміст

- I. Загальні положення
- II. Стан розвитку Університету
- III. Зовнішні виклики та можливості
- IV. Стратегічні цілі та пріоритети
  - 4.1. Забезпечення європейської якості освіти
  - 4.2. Науково-дослідна діяльність
  - 4.3. Кадрова політика та формування інноваційної культури
  - 4.4. Розвиток міжнародних стратегічних партнерств та професійного співтовариства
  - 4.5. Інформаційне забезпечення
  - 4.6. Формування активної громадянської позиції
  - 4.7. Формування іміджевої політики
  - 4.8. Розвиток матеріально-технічної бази

## I. Загальні положення

Глобалізація світу, стрімкий розвиток науки, новітні інформаційні технології вимагають інноваційного розвитку освіти, створення умов для професійного становлення особистості, збагачення її інтелекту та духовності.

**Місія Університету** – забезпечення лідерства в галузі підготовки висококваліфікованих фахівців і наукових кадрів для фінансово-кредитної сфери України, що реалізується шляхом гармонійного поєднання фундаментальності та фаховості освіти, наукових досліджень і виховання, інтеграції в європейське освітнє, наукове і економічне співтовариство.

**Інноваційний розвиток Університету** – це орієнтація стратегічних цілей на створення та впровадження у навчальну, наукову, виховну та інші сфери діяльності нових процесів, процедур та технологій, орієнтація дій менеджменту на нові, нестандартні підходи до вирішення проблем та зовнішніх викликів.

Концепція інноваційного розвитку Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ) на 2010-2020 роки (далі по тексту – Концепція) розроблена з **метою** встановлення стратегічних цілей, принципів і завдань для розроблення цільової комплексної програми заходів Університету щодо її реалізації. Вона спрямована на забезпечення динамічного розвитку закладу, підвищення конкурентоспроможності Університету та його випускників на ринку освітніх послуг та наукових досліджень.

**Стратегічними цілями Концепції є:**

- *в галузі освіти* – утримання лідерських позицій у підготовці та забезпеченні конкурентоспроможності фахівців;
- *в науковій діяльності* – досягнення статусу самоврядного (автономного) науково-дослідницького Університету;
- *в кадровій політиці* - розвиток компетентісних характеристик, підвищення якісного рівня науково-педагогічного колективу;
- *в міжнародному співробітництві* – підвищення міжнародного авторитету Університету, забезпечення міжнародних стандартів якості освітніх послуг;
- *в галузі інформаційного забезпечення* – впровадження у всі сфери діяльності Університету новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення, інтеграція наукової бібліотеки в вітчизняний і світовий інформаційний простір;
- *у формуванні активної громадянської позиції* – забезпечення гармонійного розвитку особистості на основі поєднання кращих міжнародних, національних і корпоративних традицій.
- *в іміджевій політиці* - усебічне віддзеркалення всіх інноваційних змін Університету, які забезпечуватимуть його позитивне сприйняття громадськістю як навчального закладу нової формації;



- у сфері матеріально-технічного забезпечення – розвиток матеріально-технічної бази відповідно до міжнародних стандартів.

Концепція розроблена у відповідності до Закону України «Про вищу освіту», Національної доктрини розвитку освіти, Концепції розвитку національної інноваційної системи, та нормативних документів Університету (Концепції розвитку наукової школи Університету, Концепції розвитку наукової бібліотеки, Концепції міжнародної діяльності Університету; Концепції підвищення кваліфікації, Концепції профорієнтаційної роботи; Концепції працевлаштування випускників).

Основними **принципами** реалізації Концепції визначено такі:

- інноваційність;
- системність та безперервність освіти;
- фаховість;
- науковість;
- корпоративне партнерство;
- мобільність;

## **II. СТАН РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ**

Університет банківської справи Національного банку України (м. Київ) - це вищий навчальний заклад IV рівня акредитації, сертифікований відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001.

В Університеті розроблено та впроваджено півторарічні магістерські програми за спеціальностями: «Банківська справа», «Фінанси», «Облік і аудит», «Економічна кібернетика», які враховують актуальні потреби банківської сфери, запроваджено викладання окремих дисциплін та, за бажанням студентів, захист магістерських дипломних робіт іноземною мовою. Запроваджено для студентів-магістрів вивчення другої іноземної мови для можливості паралельного одержання дипломів вищих навчальних закладів Іспанії та Польщі.

У результаті співробітництва з Департаментами НБУ та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) в Університеті уперше в Україні розроблено магістерські програми з корпоративного управління та фінансового моніторингу в банках, впроваджено європейську програму управління бізнесом.

Удосконаленню змісту навчання в Університеті сприяло подальше впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу, оновлення навчально-методичного забезпечення. Розроблено та впроваджено програми наскрізного практичного навчання для бакалаврів, реалізовано сучасні форми дистанційного вивчення дисциплін. В Університеті для студентів створено дієву систему навчально-тренувальних банків, бухгалтерій і фірм «Покрова» і «Сто мов», працює студентська кредитна спілка «Галичина».

Впроваджено сучасні програми підвищення кваліфікації державних службовців та працівників фінансово-кредитних установ.

*У подальшому діяльність Університету повинна бути скерована на удосконалення роботи щодо формування контингенту та забезпечення високих показників працевлаштування випускників.*

Наукова робота Університету здійснюється відповідно до напрямів визначених Концепцією розвитку наукової школи «Банківництво в системі сталого економічного розвитку». Їх розвиток забезпечують створені в Університеті науково-дослідні лабораторії.

Університет є співорганізатором та активним учасником першого в Україні науково-навчального комплексу «Економосвіта», який забезпечує впровадження результатів наукових досліджень у навчальний процес.

В Університеті діють:

- аспірантура за спеціальностями: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз і аудит (за видами економічної діяльності), 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці;
- докторантура за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.
- спеціалізована вчена рада К 26.883.01 з правом прийому до розгляду та проведення захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

Збірники наукових праць «Вісник Університету банківської справи Національного банку України» і «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики», що видаються в Університеті, включено до Переліку наукових фахових видань України з економічних наук.

Науково-дослідні розробки Університету впроваджуються у діяльності НБУ, інших фінансово-кредитних установ та організацій. Результати наукових досліджень апробовано на численних всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, опубліковано у монографіях і наукових статтях. В Університеті започатковано діяльність Дискусійного клубу, на засіданнях якого студенти вчать відстоювати власні наукові та громадянські позиції.

В Університеті створено умови для наукової творчості студентів, працює Студентське наукове товариство. Наукові доробки студентів високо оцінені на міжнародних і всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт.

*У подальшому слід розвивати наукові школи, підвищувати рівень фундаментальних досліджень і прикладних розробок, посилювати дослідницьку компоненту в навчальних програмах.*

Домінантною умовою реалізації інноваційного вектора розвитку Університету є його кадрова політика.

Науково-педагогічний склад Університету характеризується значною часткою осіб, які мають наукові ступені докторів і кандидатів наук. Випускаючі кафедри очолюють провідні науковці – доктори наук, професори.

До навчального процесу активно залучаються провідні вчені НАН України, фахівці МОН України, найбільш досвідчені працівники Національного банку України, Мінфіну, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, Державної податкової адміністрації та Мінекономіки, провідні фахівці фінансово-кредитних установ.

Університет має ефективну систему стажування і підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників в Україні та за кордоном.

*Для поліпшення якості характеристики науково-педагогічних працівників необхідно збільшити частку працівників з науковими ступенями та вченими званнями.*

В Університеті ведеться послідовна цілеспрямована діяльність щодо інтеграції в міжнародне освітнє співтовариство: навчальний заклад співпрацює з майже 40 вищими навчальними закладами Білорусі, Болгарії, Великої Британії, Іспанії, Латвії, Німеччині, Польщі, Російській Федерації, Чехії, Швейцарії, Японії тощо. Університет є членом Мережі університетів Чорноморського регіону (BSUN) та Великої Хартії Університетів (Болонья, Італія).

У контексті Болонського процесу Університет забезпечує мобільність студентів та аспірантів, організовує їх участь у міжнародних навчальних і наукових заходах та стажування в зарубіжних банках, наукових установах і навчальних закладах.

В Університеті започатковано міжнародну сертифікацію знань студентів-магістрів із бізнес-компетентності «European Business Competence\* Licence» (EBC\*L), яка проводиться Колегією міжнародних бухгалтерів і аудиторів.

*З метою входження у європейський простір необхідно впроваджувати європейські норми і стандарти в організації науково-дослідної та навчальної роботи, поширення власних здобутків у цій сфері за кордоном, сприяти інтеграції у міжнародну спільноту вищих навчальних закладів і розширювати обмін інформацією із зарубіжними партнерами.*

У процесі інформаційного забезпечення наукової та навчальної діяльності керівництво Університету особливу увагу приділяє розвитку бібліотеки, запровадженню прогресивних форм і методів її роботи для якісного забезпечення навчально-наукового процесу.

З метою своєчасного та диференційованого забезпечення необхідною інформацією навчального процесу та науково-дослідницької діяльності в Університеті створені та постійно поповнюються електронні каталоги і цифрові бібліотеки, в яких зберігаються навчально-методичні матеріали (конспекти лекцій, програми дисциплін, навчальні посібники, тестові

завдання тощо), які надходять на електронних носіях, чи до яких забезпечено дистанційний доступ.

В бібліотечній справі впроваджуються сучасні інформаційні технології, зокрема інтегрована бібліотечна інформаційна система ІРБІС-64, організовано доступ до електронних каталогів бібліотеки Національного банку України, що стало початком створення корпоративної бібліотечно-інформаційної мережі. Спільно з Центральною бібліотекою НБУ, в режимі on-line відкрито постійний доступ до пакету 11 повнотекстових і реферативних баз даних фірми EBSCO PUBLISHING (США), який забезпечує доступ до більш як 2000 сучасних та архівних електронних наукових інформаційних матеріалів провідних економічних видань світу.

В Університеті автоматизовано роботу приймальної комісії через впровадження програми «Абітурієнт» як складової системи автоматизації навчального процесу «Деканат + Університет».

*З метою інтеграції усіх програмно-технічних комплексів (системи підтримки прийняття управлінських рішень, управління якістю, інформаційно-бібліотечного забезпечення, університетського маркетингу, управління навчальним процесом, науковими дослідженнями, людськими ресурсами, інформаційними потоками та документами) необхідно створити систему автоматизації управління мережевим вищим навчальним закладом Національного банку України.*

Потреби у випуску науково-навчальної та навчально-методичної літератури, збірників наукових праць, періодичних видань, а також іміджевої продукції забезпечує видавництво Університету.

Книги видавництва неодноразово були представлені на книжкових виставках у Львові, Києві, Харкові, Одесі та одержали нагороди і відзнаки: почесну грамоту X Міжнародного книжкового фестивалю «Світ книги 2008», (м. Харків), відзнаку XV Національної книжкової виставки-ярмарку «Форум видавців у Львові» у номінації «Найсвоєчасніша книга року» за підручник «Наукознавство» професора В.С. Марцина, нагороду «Краща книга 2009 року» XVI Національної книжкової виставки-ярмарку «Форум видавців» за перший в Україні підручник «Корпоративна соціальна відповідальність» за редакцією професора Т.С.Смовженко і професора А.Я.Кузнецової.

В Університеті відбувається поступальний розвиток функціональної та матеріально-технічної інфраструктури видавництва.

*З метою підвищення якості навчального процесу та підтвердження статусу Університету як навчального закладу найвищого рівня акредитації необхідно продовжити розробку та видання базових підручників для профільних дисциплін з усіх спеціальностей.*

Органи студентського самоврядування є невід'ємною частиною громадського самоврядування Університету. Студентські осередки є членами національних і міських організацій. Студентські ради Університету

та інститутів мають власні друковані органи - газети: «КУБ» - у Києві; «Аверс» - у Черкасах; «Банк'О» - у Львові; «Наша справа» - у Харкові.

В Університеті діє SIFE-клуб, функціонують молодіжні центри, хореографічні ансамблі «Екстрем» та «Контрасти», «Комільфо», студія бального танцю «Стиль», клуби «Журналіст» і «Психологія особистості», створено творчий колектив – театр вогню «Фаер фест». «Зразковий» студентський вокальний ансамбль «Мелос» впродовж багатьох років є лауреатом і переможцем Всеукраїнських і регіональних конкурсів.

Традиційними в Університеті стали Шевченківські, Сковородинівські, Франкові та Нарбутівські читання, Дні вишиванки.

Молодь багато часу приділяє спортивному розвитку, досягаючи високих результатів. Серед студентів Університету багато кандидатів і майстрів спорту з футболу, тенісу, волейболу, спортивних танців, карате тощо; переможців і призерів всеукраїнських і європейських чемпіонатів.

УБС приділяє велику увагу пропагуванню соціальної відповідальності серед молоді та в суспільстві. Одним із наймасштабніших заходів є щорічний благодійний «Аукціон надій». За зібрані кошти облаштовано мультимедійний клас у Школі соціальної реабілітації м. Городок, куплено інкубатор екстра-класу для пологового будинку №1 м. Львова, врятовано дерев'яну церкву у селі Кути, зібрано кошти на очищення річки Вільшанки, що на Черкащині.

За ініціативи Університету при підтримці НБУ в Україні запроваджено святкування Дня банківських працівників, відновлено День Ощадності, метою якого є популяризація ідей ощадності, патріотизму та меценатства.

*У подальшому для сприяння особистісному розвитку та розкриттю творчого, інтелектуального потенціалу необхідно продовжити формування у студентській молоді готовності до навчання протягом усього життя, професійної компетентності, активної громадянської позиції, соціальної відповідальності, мобільності, європейської і національної ідентичності, інноваційної культури.*

В Університеті створений та працює сектор зв'язків з засобами масової інформації, який забезпечує формування позитивного іміджу навчального закладу на вітчизняному та міжнародному ринку освітніх послуг. Університет плідно працює з представниками ЗМІ на місцевих, регіональному та міжнародному рівнях. Корпоративне видання навчального закладу – журнал „Золотий резерв” визнано Асоціацією корпоративних медіа України кращим корпоративним виданням 2009 року за професійне висвітлення головних подій і трендів у банківській сфері, аналіз актуальних тем освіти та науки.

Висвітлення усіх подій, які відбуваються в Університеті та його структурних підрозділах, забезпечується своєчасним наповненням інформаційного сайту новин.

В Університеті вперше серед усіх навчальних закладів України відкрито блог ректора для забезпечення активного діалогу керівника вищого навчального закладу з громадськістю.

Знані науковці є постійними учасниками рубрик „Наукові коментарі”.

*Для забезпечення позитивного сприйняття Університету як навчального закладу нової формації необхідно створити у закладі розвинену мережу іміджевої підтримки усіх інноваційних розробок та ініціатив.*

Матеріальна база Університету – це сучасний комплекс навчально-лабораторних корпусів, студентських гуртожитків із соціально-культурною сферою у Львові, Харкові, Черкасах, який забезпечує належні умови для навчання студентів та організації праці науково-педагогічних працівників.

*Пріоритетом розвитку матеріальної бази Університету є будівництво власного Комплексу будівель у м. Києві, подальший розвиток та підтримка матеріально-технічних баз структурних підрозділів, створення спортивно-оздоровчих комплексів.*

### **III. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

**Основними зовнішніми викликами** для Університету є:

- поглиблення процесів глобалізації та їх вплив на загальні тенденції розвитку фінансового сектора національної економіки України;
- інтеграція української науки та освіти у світовий та європейський науково-освітній простір;
- інтернаціоналізація науки і освіти;
- посилення конкуренції на ринку освітніх послуг;
- скорочення попиту на ринку праці;
- «відтік» висококваліфікованих фахівців;
- скорочення чисельності випускників загальноосвітніх навчальних закладів та зниження рівня якості їх знань.

**Нові можливості, які відкриваються перед Університетом:**

- формування нової моделі Університету, яка забезпечує можливості творчої самореалізації для викладачів, співробітників, студентів, аспірантів, докторантів та надання йому науково-дослідницького статусу;
- доступність до передових наукових і навчальних технологій;
- отримання фінансування міжнародних фондів та грантів на здійснення наукових досліджень та реалізацію освітніх проектів;
- можливість отримання двох дипломів;
- розширення можливостей доступу до інформаційних ресурсів;
- забезпечення внутрішньої та зовнішньої мобільності студентів, аспірантів і науково-педагогічних працівників;
- розвиток студентського самоврядування відповідно до європейських стандартів.

## IV. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ

### 4.1. Забезпечення європейської якості освіти

Концептуальним напрямом у галузі освіти є утримання лідерських позицій Університету у підготовці та забезпеченні конкурентоспроможності фахівців.

*Забезпечення європейської якості освіти та подальше входження в світове освітнє середовище здійснюється шляхом досягнення таких стратегічних цілей:*

- реалізація моделі випереджаючої освіти, заснованої на ідеї становлення всебічно розвинутої особистості та її вміння адаптуватися до швидких змін у банківських і фінансових технологіях та суспільних процесах, що сприятиме забезпеченню професійної мобільності та конкурентоспроможності випускників;
- удосконалення організації і змісту навчально-виховного процесу в напрямі забезпечення європейських стандартів при збереженні культурних традицій України;
- побудова навчального процесу на принципах гнучкості, адаптивності, економічної ефективності та інноваційності практичної підготовки з орієнтацією на споживачів освітніх послуг.

*Досягнення стратегічних цілей забезпечується шляхом виконання основних завдань:*

- перехід на компетентісну модель підготовки, яка базується на формуванні цілісної системи знань, вмінь, навичок, практичних здібностей у вирішенні професійних завдань;
- внесення інноваційних змін у зміст і методологію освіти: участь у формуванні державних стандартів з профільних спеціальностей; реалізація педагогічних інновацій;
- уведення інноваційної гнучкої технології планування та організації навчального процесу, орієнтованої на індивідуалізацію навчання та стимулювання творчої самостійної роботи студентів, забезпечення високої якості знань;
- узгодження змісту вітчизняних навчальних програм із зарубіжними вищими навчальними закладами, видача подвійного диплому та європейського додатку до диплому;
- подальший розвиток системи безперервної освіти та досягнення Університетом статусу провідного профільного центру ступеневої підготовки та підвищення кваліфікації працівників фінансово-кредитної сфери;
- удосконалення методики викладання з урахуванням

- компетентісного підходу та критеріїв оцінки рівня знань та якості організації навчального процесу;
- упровадження інноваційних технологій та методів навчання, заснованих на досягненнях науки, інформаційних і дистанційних освітніх технологіях;
  - забезпечення взаємодії із замовниками при формуванні планів і програм навчання; активний розвиток і розширення спектру магістерських програм з врахуванням вимог ринку праці;
  - забезпечення безперервної практичної підготовки студентів у період навчально-ознайомлювальної, навчальної, виробничої та переддипломної практик на базі навчально-тренувальних комплексів Університету та реальних базах практики – підприємствах, організаціях, фінансових та банківських установах;
  - упровадження інноваційних підходів до мовної підготовки: досягнення необхідного рівня володіння однією іноземною мовою, в перспективі – двома; читання лекцій і проведення занять іноземною мовою; набуття навичок сприйняття складної спеціальної інформації, здатності формувати нові ідеї та пропозиції; забезпечення інтенсивного вивчення мови шляхом стажувань у рамках програм міжнародних обмінів тощо;
  - формування системи бізнес-освіти на основі інтеграції вітчизняного та зарубіжного досвіду та впровадження інноваційних підходів: розширення програм додаткової професійної вищої освіти (перепідготовка та підвищення кваліфікації, стажування, MBA і MPA-програми та ін.); забезпечення варіативності форм навчання, високої якості змістовного наповнення навчально-методичних матеріалів.

#### **4.2. Науково-дослідна діяльність**

Необхідною умовою інноваційного розвитку Університету є перетворення наукової діяльності в пріоритетну галузь. Наукові дослідження і технології визначають якість освіти, забезпечують оновлення освітніх стандартів, планів і програм, навчально-методичного забезпечення та їх відповідність вимогам сучасності.

*Стратегічними цілями наукової діяльності Університету визначено:*

- досягнення статусу самоврядного (автономного) науково-дослідницького Університету, що відповідає провідним університетам за рівнем та якістю наукових досліджень і освітніх програм;
- гармонізація наукових досліджень і підготовки висококваліфікованих кадрів відповідно до пріоритетних напрямів фінансово-економічної науки;



- реалізація основних засад Концепції наукової школи «Банківництво в системі сталого економічного розвитку», формування нових наукових напрямів і шкіл;
- підвищення якості та інноваційної складової наукових досліджень, збільшення кількості наукових розробок, що мають загальнонаціональне та світове визнання;
- активне залучення та стимулювання припливу творчої молоді в науку, освіту та високі технології.

*Основними завданнями щодо вдосконалення системи наукової діяльності*

*є:*

- створення та розвиток інфраструктури підтримки інноваційної діяльності (наукових лабораторій, експериментальних проблемних груп, відділів інноваційної діяльності, центрів трансферу технологій тощо) для забезпечення ефективного партнерства університетської науки і бізнесу;
- забезпечення розвитку та створення нових наукових напрямів і шкіл шляхом моніторингу пріоритетних напрямів досліджень фінансово-економічної науки щодо проведення фундаментальних і прикладних досліджень; аудиту та коригування напрямів досліджень відповідно до змін світової наукової кон'юнктури та вимог замовників і споживачів; підвищення рівня фундаментальних досліджень і прикладних розробок; посилення дослідницької компоненти в програмах підготовки висококваліфікованих фахівців тощо;
- активізація діяльності Університету та його структурних підрозділів у розробленні та реалізації державних цільових, галузевих і регіональних соціально-економічних проектів і програм; проведення експертно-аналітичного оцінювання наукових розробок для органів управління всіх рівнів і суб'єктів господарювання; формування портфеля договірних замовлень на дослідження;
- подальший розвиток і поглиблення наукового співробітництва шляхом формування наукових колективів із науково-педагогічних працівників Університету, інших вищих навчальних закладів України та зарубіжжя, провідних вітчизняних і зарубіжних учених та фахівців-практиків фінансово-кредитної сфери для проведення нових, міждисциплінарних за характером, досліджень, у тому числі - підготовки спільних наукових праць;
- підвищення наукової активності всіх суб'єктів освітнього процесу та формування нового покоління педагогів-дослідників: підвищення якості підготовки та захисту дисертаційних досліджень, зростання ефективності роботи аспірантури, впровадження ефективної системи стимулювання підготовки та захисту докторських дисертацій;
- організація ефективної роботи спеціалізованої вченої ради по захисту кандидатських дисертацій, розширення переліку наукових спеціальностей, відкриття в Університеті спеціалізованої вченої ради

- по захисту докторських дисертацій;
- розроблення цілісної системи пошуку та розвитку талановитої студентської молоді; активізація роботи Студентського наукового товариства;
- проведення активної політики трансферу наукових результатів у навчальний процес і професійне середовище шляхом проведення конференцій, форумів, круглих столів, семінарів, лекцій тощо.

#### ***4.3. Кадрова політика та формування інноваційної культури***

Домінантною умовою реалізації інноваційного вектора розвитку Університету є його кадрова політика, яка спрямована на досягнення *стратегічних цілей*:

- формування кадрового та інтелектуального потенціалу відповідно до критеріїв та вимог надання освітніх послуг у сфері вищої освіти;
- досягнення лідерських позицій на ринку професійної освіти та статусу провідного центру підвищення кваліфікації та перепідготовки банківських і педагогічних працівників економічного напрямку;
- розробка системи стимулювання та мотивації праці, орієнтованої на об'єктивну оцінку реалізації конкретних завдань за кінцевим результатом;
- формування інноваційної культури, орієнтованої на творчу діяльність організаційно-управлінського та аналітичного рівня, сприяння розкриттю та реалізації інноваційного потенціалу особистості;
- забезпечення високого та якісного рівня кадрового діловодства на основі сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

*Система кадрового забезпечення спрямовується на вирішення таких завдань:*

- розроблення Програми розвитку кадрового потенціалу Університету, визначення стратегічних показників кадрової політики, створення ефективного механізму її реалізації;
- реалізація основних напрямів Концепції підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників Університету; організація підготовки та перепідготовки кадрів в області інновацій і наукового підприємництва;
- підготовка науково-педагогічних працівників в аспірантурі та докторантурі Університету, а також провідних ВНЗ і наукових установ України та зарубіжжя щодо забезпечення критеріїв та вимог надання освітніх послуг у сфері вищої освіти;
- удосконалення системи рейтингування науково-педагогічних кадрів, проведення професійних конкурсів на кращого науковця, викладача-методиста, куратора академічної групи тощо; нормативних

документів системи оплати праці та стимулювання, систематизації представлення працівників до відзначення нагородами та почесними званнями;

- реалізація комплексу соціальних цільових програм для працівників: покращення житлових умов; профілактичне оздоровлення, організація спортивно-оздоровчих заходів, відпочинку тощо.

*Інноваційна культура*, як складова інноваційного потенціалу, характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах.

Враховуючи, що інноваційна культура знаходиться в тісному зв'язку з іншими її формами, *основними завданнями щодо її формування є:*

- розроблення концептуальної моделі корпоративної інноваційної культури як засобу забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку освітніх і наукових послуг;
- упровадження механізмів, методів і алгоритмів перетворення розвитку інноваційної культури на організований, впорядкований та регульований процес з визначеною структурою відносин, правилами поведінки та дій, відповідальністю;
- розроблення механізму формування конструктивного відношення до нововведень;
- створення інноваційної атмосфери в колективі, впровадження прогресивних форм менеджменту інноваційної діяльності;
- інтенсифікація педагогічних інноваційних процесів: зміна стилю професійного педагогічного мислення; здатності генерувати нестандартні ідеї при вирішенні управлінських і професійних завдань.

#### ***4.4. Розвиток міжнародних стратегічних партнерств та професійного співтовариства***

З метою ефективною реалізації міжнародних зв'язків Університет має орієнтуватися на основні пріоритети міжнародного співробітництва Концепції міжнародної діяльності Університету банківської справи НБУ (м. Київ).

*Стратегічні цілі міжнародної діяльності Університету:*

- зміцнення та розвиток співробітництва з провідними зарубіжними університетами;
- досягнення міжнародних стандартів якості освітніх послуг;
- участь у проведенні спільних міжнародних наукових досліджень;
- розширення можливостей доступу студентів до європейських освітніх програм;
- отримання ліцензії на підготовку іноземних громадян, що прибули в Україну на навчання, до вступу у вищі навчальні заклади та

підготовку іноземних громадян за акредитованими напрямами (спеціальностями).

*Забезпечення позиціонування на міжнародному рівні потребує вирішення таких завдань.*

*Поглиблення інтеграції в європейський освітній простір:*

- проведення маркетингових досліджень європейського ринку, пошук і впровадження ефективних механізмів експорту/імпорту освітніх послуг;
- удосконалення змісту та підвищення якості освітніх програм шляхом вивчення та запровадження передових педагогічних і освітніх технологій, авторських курсів, майстер-класів у викладанні всіх дисциплін навчального плану;
- вивчення та запровадження міжнародного досвіду щодо тьюторської підтримки самостійної та індивідуальної роботи студентів;
- створення і реалізація спільних магістерських програм для отримання студентами європейського диплому; підвищення якості мовної підготовки студентів;
- розвиток спільних аспірантських програм PhD із зарубіжними навчальними закладами-партнерами;
- реалізація підготовки фахівців за програмами MBA, здійснення підготовки іноземних студентів.

*Активізації, розширення і підвищення результативності міжнародної наукової співпраці:*

- впровадження досягнень закордонних наукових шкіл та передового наукового досвіду міжнародних партнерів Університету в навчальний процес;
- формування ефективного механізму наукової співпраці інститутів та підрозділів Університету з міжнародними партнерами, активне залучення співробітників міжнародних дослідницьких центрів та знаних зарубіжних вчених у навчальний процес;
- створення міжнародних науково-дослідних колективів та консорціумів для виконання спільних досліджень з фундаментальних та прикладних проблем, підготовка і видання монографій і підручників у видавництві УБС за результатами цих досліджень;
- входження в систему міжнародного науково-інформаційного і комунікаційного простору для залучення до наукової роботи учених і дослідників з інших країн;
- розширення міжнародного наукового представництва Університету шляхом інтенсифікації інформаційно-рекламної та міжнародної виставкової діяльності;
- активне залучення студентів і аспірантів до різних форм міжнародної наукової діяльності;

- активізація публікацій науково-педагогічних працівників у міжнародних наукових виданнях;
- пошук додаткових форм фінансування наукових досліджень за рахунок міжнародних грантів, проектів і програм.

*Планування та організація заходів щодо забезпечення академічної мобільності усіх суб'єктів освітнього процесу:*

- організація коротко- та довгострокового навчання та стажування студентів, аспірантів і докторантів за освітніми й науковими програмами, програмами літніх шкіл та культурних обмінів;
- розширення участі науково-педагогічних працівників Університету в міжнародних проектах академічних обмінів викладачами і вченими, курсах підвищення кваліфікації та стажування для науково-педагогічних працівників;
- запрошення кваліфікованих науково-педагогічних працівників закордонних вищих навчальних закладів та спеціалістів організацій до проведення лекцій, тренінгів, семінарів англійською мовою.

**4.5. Інформаційне забезпечення** в Університеті спрямоване на впровадження у всі сфери його діяльності новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення, інтеграції наукової бібліотеки у вітчизняний і світовий інформаційний простір, розвиток і популяризацію видавництва Університету.

*Стратегічними цілями Університету у сфері розвитку інформаційного забезпечення є:*

- створення мережевого вищого навчального закладу, інформатизація процесу управління для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень;
- забезпечення навчальної, наукової та інших сфер діяльності Університету сучасними інформаційними технологіями;
- формування єдиного інформаційного освітнього середовища та інтеграція у вітчизняний та світовий інформаційний простір.

*Досягнення стратегічних цілей здійснюватиметься шляхом:*

- *упровадження і розвитку єдиної корпоративної інформаційної системи:* впровадження провідних інформаційних технологій управління кадрами, знаннями та процесами Університету; інтеграції усіх програмно-технічних комплексів у єдину систему для ефективного управління Університетом та раціонального використання інтелектуального потенціалу його працівників; створення єдиної системи електронного документообігу; введення системи персональних Web-сторінок викладачів і співробітників Університету;
- *інтеграції в європейські та національні науково-освітні*

- телекомунікаційні мережі*: забезпечення інформаційної підтримки наукових досліджень, випуску електронних інформаційних видань, участі в Інтернет-семінарах, форумах, конференціях з актуальних питань фінансово-економічної науки;
- *інформатизації процесу навчання*: впровадження активних методів навчання на базі нових інформаційно-комунікаційних технологій; використання комп'ютерних технологій для моніторингу та аналізу якості знань, розробки та апробації нових методик тестування; розробки автоматизованих навчальних курсів, їх тиражування, розповсюдження і супроводження; створення медіацентру і відеотеки навчальних курсів з відкритим доступом для самостійного навчання тощо;
  - *формування єдиного інформаційного освітнього середовища*: безперервного супроводження існуючих та створення спеціалізованих навчальних WEB-серверів; розвитку WEB-сайту Університету та інститутів; удосконалення дистанційних освітніх технологій на основі віртуального навчання в режимі он-лайн, відеоконференцій, Інтернет-семінарів тощо;
  - *упровадження автоматизованих інформаційно-пошукових бібліотечних систем*: розвиток системи електронного формування бібліотечних фондів, електронного каталогу книг і періодичних видань бібліотеки, забезпечення доступу до цифрових засобів масової інформації, національних і міжнародних електронних бібліотек, наукових та інформаційних фондів, створення Консорціуму бібліотек, підпорядкованих НБУ, які працюють на основі АІБС ІРБІС і реалізація корпоративної каталогізації;
  - впровадження новітніх програмно-апаратних комплексів підготовки друкованих та електронних видань у видавництві Університету;
  - розширення можливостей доступу студентів і співробітників до освітніх і наукових інформаційних ресурсів через Інтернет-портал Університету;
    - розвитку механізмів захисту прав інтелектуальної власності та забезпечення інформаційної безпеки.

#### **4.6. Формування активної громадянської позиції**

*Стратегічним орієнтиром* у формуванні активної громадянської позиції Концепцією визнано – забезпечення гармонійного розвитку особистості на основі засвоєння європейських та національних цінностей і корпоративних традицій та сприяння участі студентів у діяльності органів студентського самоврядування.

*Досягнення поставленої цілі буде забезпечуватися шляхом вирішення таких завдань:*

- підтримка студентського самоврядування, яке забезпечує захист прав та інтересів осіб, які навчаються в Університеті, та їхню участь в управлінні вищим навчальним закладом;
- вдосконалення вітчизняного організаційно-методичного забезпечення виховного процесу, вивчення, узагальнення та впровадження кращих надбань міжнародного досвіду організації виховної роботи в процес формування активної громадянської позиції особистості;
- сприяння активному обміну теоретико-методологічними засадами системи національного виховання, новими підходами, формами і методами виховної діяльності шляхом організації й проведення науково-методичних конференцій, семінарів, круглих столів тощо;
- розширення мережі секцій, клубів та інших творчих об'єднань студентської молоді;
- посилення координації органів студентського самоврядування інститутів, забезпечення висвітлення усіх сторін діяльності студентського самоврядування в друкованих органах Університету та Інститутів;
- сприяння налагодженню контактів органів студентського самоврядування Університету з українськими та міжнародними студентськими організаціями;
- стимулювання студентських інноваційних ініціатив та впровадження їх у діяльності Університету;
- сприяння організації студентським самоврядуванням наукових, культурно-масових, спортивних, оздоровчих та інших заходів;
- прийняття рішень про відрахування, переведення, поселення в гуртожиток студентів Університету за погодженням з органами студентського самоврядування;
- забезпечення органів студентського самоврядування належними умовам для їхньої діяльності;
- залучення студентів до участі в проведенні наукових і соціологічних досліджень для Національного банку України, фінансово-кредитних установ і підприємств;
- розширення участі студентів Університету у проектах міжнародних студентських організацій та товариств;
- організацію студентами виїзних шкіл за освітніми і дослідницькими програмами;
- сприяння вихованню духовності та культури шляхом залучення студентської молоді до участі у добровільних акціях, розвитку волонтерського руху;
- створення силами студентів профорієнтаційних класів та інтернет-порталу для школярів старших класів;

- включення до кадрового резерву Університету студентів, які характеризуються інноваційним мисленням, мобільністю і відповідальністю.

#### **4.7. Формування іміджевої політики**

Іміджева політика, розвиваючи досягнутий рівень представлення Університету громадськості, повинна забезпечити його позитивне сприйняття як навчального закладу нової формації, усебічно віддзеркалюючи всі інноваційні зміни.

*Іміджева політика спрямовується на досягнення стратегічних цілей:*

- формування корпоративного іміджу та корпоративної культури, створення ефективних моделей іміджу для різних цільових аудиторій;
- формування та просування бренду «Університет банківської справи Національного банку України»;
- реалізація PR-діяльності щодо взаємодії з різними групами громадськості, розробка програм взаємодії;
- створення та розвиток корпоративних друкованих і електронних видань.

*Досягнення стратегічних цілей здійснюється шляхом виконання завдань організаційного, координаційного управління та контролю:*

- позиціонування Університету банківської справи УБС НБУ як лідера на ринку освітніх та навчальних послуг;
- реалізація маркетингових досліджень ринку абітурієнтів, працевлаштування, випускників та інших цільових груп з метою виявлення факторів конкурентних переваг ВНЗ та формування відповідної іміджевої політики;
- формування позитивного інноваційного іміджу Університету: інформування всіх цільових груп громадськості щодо його місії, довготривалих цілей, політики, програм і завдань; популяризація бренду Університету на національному, регіональному та міжнародному рівнях за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій;
- використання мережі Інтернет як ефективного інформаційно-комунікаційного каналу, розвиток і супровід сайту Університету та Інститутів у глобальному інформаційному середовищі;
- організація PR-діяльності, спрямованої на різні цільові аудиторії шляхом використання традиційних та інноваційних комунікаційних каналів;
- планування і здійснення рекламної діяльності Університету: вивчення сегментів ринку, на яких планується рекламувати освітні послуги і наукову продукцію; визначення цілей та вироблення



- основних ідей рекламних компаній; визначення типів носіїв реклами та їх оптимальне поєднання (газети, журнали, рекламні ролики тощо); вибір форм і методів реклами в ЗМІ, їх оформлення; прогнозування термінів дії реклами;
- розроблення новітніх концепцій і сценаріїв проведення спеціальних заходів Університету (для зовнішніх і внутрішніх аудиторій);
  - зміцнення популярності та просування на ринку друкованих видань корпоративного журналу «Золотий резерв».

#### **4.8. Розвиток матеріально-технічної бази**

Розвиток і реалізація освітніх програм потребує формування міцної матеріально-технічної бази, відповідної сучасним міжнародним стандартам, що визначено *стратегічною ціллю* Концепції інноваційного розвитку Університету.

Для її досягнення необхідно виконати *низку завдань в сфері матеріально-технічного забезпечення, якими є:*

- будівництво комплексу будівель Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ) по проспекту Науки, 7 в Голосіївському р-ні м. Києва, об'єктів соціальної інфраструктури та спортивно-оздоровчих комплексів в його структурних підрозділах - Інститутах;
- будівництво приміщення наукової бібліотеки в м. Києві, упровадження сучасного бібліотечного обладнання для реалізації проекту електронної бібліотеки;
- дотримання відповідності ліцензійних та акредитаційних вимог щодо матеріально-технічного забезпечення навчального процесу;
- упровадження нових і модернізація діючих лінгафонних аудиторій для вивчення іноземних мов з урахуванням інноваційних методів навчання;
- оновлення інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури Університету;
- реконструкція та модернізація навчально-тренувальних комплексів із урахуванням сучасних інноваційних професійно-орієнтованих технологій;
- покращення житлово-побутових умов студентів і викладачів.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

*Схвалено Вченою радою університету.  
Протокол № 35 від 12.10.2010 р.*

**ПРОГРАМА РОЗВИТКУ**

**Національного університету**

**“Львівська політехніка”**

**на період до 2020 року**

Львів – 2010

Стратегія інноваційного розвитку України передбачає формування інноваційної освітньої, наукової та технологічної інфраструктури, яка забезпечуватиме розвиток інтелектуального капіталу, генерацію нових знань, перетворення їх на нові продукти, послуги та технології. Інноваційний дослідницький університет є новою формою організації наукової та освітньої діяльності, яка відповідає вимогам сьогодення щодо розвитку освіти і науки та спрямована на швидку адаптацію до потреб економіки держави та регіону.

Програма розвитку Національного університету «Львівська політехніка» розроблена на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 8 липня 2009 року № 713 «Про надання Національному університету «Львівська політехніка» статусу самоврядного (автономного) дослідницького національного вищого навчального закладу», Положення про дослідницький університет, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2010 року № 163 та рішення Колегії Міністерства освіти і науки України від 22 квітня 2010 року № 14/1-41 «Про підсумки діяльності вищих навчальних закладів у 2009 році та основні завдання на 2010 рік».

Метою програми є забезпечення поступального стійкого розвитку Національного університету «Львівська політехніка» як навчально-наукового інноваційного центру з розвиненою інфраструктурою, зорієнтованою на підготовку конкурентоспроможних фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів, трансфер нових знань та новітніх технологій, розроблення інноваційної продукції світового рівня, упровадження у практику наукових досягнень, технічних, технологічних та проектно-конструкторських розробок.

Для досягнення цієї мети програмою передбачено реалізацію десяти основних завдань.

## **1. Моніторинг ринку праці, тенденцій розвитку економіки держави і регіону за галузями**

Підтримування позитивного іміджу університету та розвиток його діяльності як потужного регіонального освітньо-наукового центру, здатного оперативно реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці, і забезпечити належний освітньо-культурний рівень фахівців. Удосконалення системи неперервної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Реалізація заходів, спрямованих на підготовку випускників до майбутньої професійної діяльності, підвищення рівня їх готовності до роботи за фахом.

## **2. Удосконалення управління університетом та його організаційної структури**

Удосконалення організаційної структури університету як навчально-науково-інноваційного комплексу та підвищення ефективності його роботи. Оптимізація компетенцій, розмежування функцій, повноважень і відповідальності управлінських структур різного рівня та їх адаптація до нових умов діяльності, удосконалення нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності. Розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури університету на базі сучасних інфокомунікаційних технологій, запровадження електронного документообігу.

## **3. Інноваційно-освітня діяльність**

Розроблення концепції та програм підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» та освітньо-наукового рівня «доктор філософії». Забезпечення інноваційно-дослідницького, міждисциплінарного характеру навчання, органічної єдності наукового та навчального процесів. Упровадження у навчальний процес нових інформаційних, телекомунікаційних технологій, інтерактивних форм і методів навчання. Розвиток системи забезпечення якості знань і підготовки фахівців. Розширення форм і методів самостійної роботи студента, створення умов та засобів для самодіагностики знань, зокрема інтерактивних технологій самостійної роботи студентів. Збільшення частки реальних курсових проєктів та кваліфікаційних робіт студентів університету, виконаних за замовленнями підприємств, організацій та установ чи рекомендованих до впровадження.

#### **4. Кадрове забезпечення освітньо-наукової діяльності університету та удосконалення системи атестації науково-педагогічних працівників**

Виконання комплексних програм підготовки кандидатів і докторів наук» на 2011–2020 рр. Збільшення кількості спеціалізованих вчених рад та спеціальностей із захисту дисертацій. Створення системи залучення молодих науковців до освітньо-наукової та інноваційної діяльності. Організація стажування працівників університету та виконання аспірантами дисертаційних робіт у провідних вітчизняних та закордонних наукових центрах

#### **5. Інноваційно-наукова діяльність та розвиток інноваційної структури університету**

Розвиток провідних наукових шкіл. Визначення пріоритетних тематичних напрямів розвитку фундаментальних та прикладних науково-дослідних робіт. Створення центру фундаментальних досліджень, наукового парку та офісу трансферу технологій. Формування міжнародних науково-дослідних колективів для спільних досліджень з фундаментальних та прикладних проблем, а також творчих колективів за участю науковців, представників промислових підприємств, науково-дослідних, проектно-конструкторських та інших організацій та установ для спільного розв'язання науково-технічних задач та впровадження наукових розробок у виробництво. Заснування нових наукових журналів міжнародного рівня, збільшення кількості публікацій науковців університету в індексованих наукових виданнях.

#### **6. Розвиток матеріально-технічної бази університету**

Придбання сучасного високотехнологічного навчально-лабораторного обладнання та технічних засобів навчання. Капітальні та поточні ремонти навчальних корпусів, технопарку, студентських гуртожитків та житлового фонду, навчально-геодезичних полігонів та баз відпочинку. Розвиток потужностей видавництва. Благоустрій території. Реалізація заходів з

енергозбереження. Будівництво сучасного навчально-наукового комплексу, студентського гуртожитку, соціального житла готельного типу, навчально-спортивного багатофункціонального комплексу

## **7. Інформаційне забезпечення освітньо-наукової діяльності університету**

Придбання та розроблення комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання, програмного забезпечення для навчального процесу та наукових досліджень. Забезпечення студентам, викладачам та науковцям широкого доступу до світових інформаційних науково-освітніх ресурсів. Створення регіонального центру сертифікації електронних ключів. Інформаційне забезпечення дистанційного навчання. Створення електронних навчальних видань.

## **8. Співпраця з установами НАН, науковими установами та вищими навчальними закладами України**

Створення нових науково-навчальних комплексів, розроблення і реалізація освітньої програми підготовки докторів філософії спільно з установами НАН України і вищими навчальними закладами України. Збільшення кількості студентів, викладачів та науковців, які проходять навчання, стажування та підвищення кваліфікації у провідних вітчизняних університетах та наукових установах.

## **9. Міжнародна співпраця та інтеграція у міжнародний освітній і науковий простір**

Реалізація програми інтеграції університету в загальноєвропейську систему освіти. Збільшення кількості освітніх програм, розроблених за участю і на основі досвіду провідних закордонних університетів. Збільшення кількості іноземних студентів, а також студентів, викладачів та науковців, які проходять навчання, стажування та підвищення кваліфікації у провідних закордонних університетах. Створення інфраструктури міжнародної наукової співпраці.

## **10. Молодіжна політика та студентське самоврядування**

Реалізація молодіжної політики в університеті та її нормативно-правове забезпечення. Розвиток студентського самоврядування, участь студентської молоді в управлінні університетом та у громадському житті. Соціальний захист студентів.

Кожне завдання реалізується через систему заходів, які наведено в таблиці.

Фінансовим забезпеченням програми є кошти державного бюджету та позабюджетні кошти, основними джерелами яких будуть платні освітні послуги, договірна наукова та впроваджувальна діяльність, а також гранти, спонсорські та благодійні внески.

## **Реалізація програми упродовж 2011–2020 років дасть змогу:**

- позиціонувати університет як потужний освітньо-науковий, інноваційний, конкурентоспроможний на світовому рівні центр, здатний оперативно реагувати на освітянські, наукові, культурні та соціальні запити суспільства;
- сформувати сучасну систему підготовки висококваліфікованих фахівців, які на основі глибоких фундаментальних знань та спеціалізованої практичної підготовки можуть зробити вагомий внесок у розвиток промисловості, науки, освіти та культури української держави;
- максимально розширити спектр та підвищити якість освітніх послуг;
- створити інноваційну інфраструктуру та ефективну систему комерціалізації наукових розробок та трансферу технологій;
- забезпечити інтеграцію університету в європейський освітній та науковий простір;
- ефективно та оперативно задовольняти соціальні потреби працівників і студентів університету;
- удосконалювати молодіжну політику та студентське самоврядування.



**Програма розвитку  
Харківського національного  
університету  
імені В. Н. Каразіна  
на 2010–2020 роки**

*Затверджено конференцією  
трудового колективу  
14 жовтня 2010 року*

## **Зміст**

I. Головна мета розвитку університету, механізми її реалізації, пріоритетів, напрямків діяльності

" Головна мета Програми розвитку університету на 2010–2020 рр.

" Основні механізми реалізації головної мети розвитку

" Пріоритетні напрями діяльності

II. Підвищення результативності і якості наукових досліджень та інноваційної діяльності

III. Підвищення якості та інтернаціоналізація навчального процесу

IV. Розвиток соціокультурної та виховної функцій університету

V. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу та наукових досліджень

VI. Розвиток соціально-економічної сфери, соціальна підтримка співробітників і осіб, які навчаються. Забезпечення безпечних і сприятливих умов праці і навчання

VII. Посилення кадрового потенціалу університету

## **I. Головна мета розвитку університету, механізми її реалізації, пріоритетні напрями діяльності**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна має один із найпотужніших науково-педагогічних потенціалів, здійснює широкий спектр і забезпечує високий рівень наукових досліджень. Університет за переважною кількістю показників перевищує критерії, встановлені Кабінетом Міністрів України для дослідницьких університетів, входить до трійки найкращих університетів України. Університет тісно співпрацює з установами Національної Академії наук України, галузевими державними академіями наук, забезпечує високу якість підготовки фахівців, має понад 200-літні традиції органічного поєднання наукових досліджень і викладання, розвинену матеріальну базу. Все це дозволяє колективу університету ставити масштабну і відповідальну мету, складні і високі завдання.

### **1.1. Головна мета Програми розвитку університету на 2010–2020 рр.**

Головною метою розвитку університету на період 2010–2020 років є розкриття дослідницького потенціалу його діяльності, максимальне наближення до основних характеристик університету світового класу і створення передумов для входження до 500 кращих університетів світу за визнаними університетськими рейтингами.

За оцінками авторитетних експертів сучасної вищої освіти, університети світового класу:

- в забезпечують одержання наукових результатів світового рівня;
- в гарантують високу якість освіти та широкий спектр освітніх програм, у першу чергу, високого рівня – докторантських, аспірантських, магістерських;
- в мають високий фаховий рівень науково-педагогічних та наукових працівників;
- в проводять набір на навчання талановитих студентів та аспірантів не лише у своїй країні, але й за кордоном, забезпечують високу академічну мобільність студентів і викладачів;
- в мають розвинуті міжнародні комунікації (наукові, академічні, публічні) та міжнародний авторитет;
- в одержують значні обсяги фінансування з державних та недержавних джерел, мають сучасне наукове та навчальне обладнання, розгорнуту соціальну інфраструктуру.

Фактично за всіма цими характеристиками Харківський національний

університет імені В. Н. Каразіна має високі показники і реальні перспективи їх суттєвого покращення і, таким чином, виходу на принципово новий якісний рівень своєї діяльності.

## **1.2. Основні механізми реалізації головної мети розвитку**

1. Подальша демократизація університетського життя, розширення повноважень університетської спільноти в розробці та реалізації рішень щодо функціонування та розвитку університету в цілому, факультетів, інститутів, інших підрозділів. Підвищення ролі студентського самоврядування як рівно правного партнера в управлінні університетом.
2. Модернізація університетського менеджменту. Створення сучасної гнучкої і ефективною системи стратегічного і оперативного управління університетом у цілому та його підрозділами, запровадження сучасних інформаційних технологій документообігу, контролю управлінських рішень.
3. Підвищення відповідальності керівників усіх рівнів за заплановані результати діяльності, за виконання управлінських рішень. Розробка, впровадження та сертифікація системи менеджменту якості.
4. Подальше посилення кадрового потенціалу, збереження балансу досвідчених і молодих викладачів і науковців, створення реальних сприятливих умов для творчого росту і просування університетської молоді. Залучення до навчального процесу провідних фахівців українських і зарубіжних університетів і наукових центрів, академічних наукових установ.
5. Активне впровадження систем ефективного заохочення викладачів та науковців за високі результати їх діяльності та сприяння досягненню університетом головної мети розвитку.
6. Прозоре і раціональне використання всіх університетських ресурсів та надходжень, їх концентрація на напрямках, які сприяють досягненню університетом головної мети розвитку.
7. Активна взаємодія і розвиток партнерських стосунків з інститутами НАН України, спільне використання унікального науково-технічного обладнання в дослідженнях і підготовці фахівців.
8. Участь університету у створенні міжрегіональних, міжвідомчих виробничо-технологічних і науково-технологічних кластерів, що

охоплюють практично всі сфери економіки, у тому числі в промисловості (нових матеріалів, альтернативних джерел енергії, машино- та приладобудування, паливно-енергетичного, військово-промислового, аерокосмічного та біомедичного комплексів), в аграрній сфері, у сфері освіти, забезпеченні інформаційно-комунікаційних послуг та в інших сферах.

9. Активне і взаємовигідне партнерство із закордонними університетами, науковими і промисловими організаціями та компаніями. Розгорнута участь у міжнародних наукових програмах, які фінансуються організаціями Європейського Союзу та іншими.

10. Активна й наполеглива взаємодія з місцевою владою, Міністерством освіти і науки України, Кабінетом Міністрів України, Адміністрацією Президента України з метою підтримки університетських програм, спрямованих на досягнення головної мети розвитку.

### **1.3. Пріоритетні напрями діяльності**

1. Підвищення результативності та якості фундаментальних і прикладних наукових досліджень у перспективних галузях сучасного наукового пізнання. Ефективна комерціалізація результатів наукових досліджень за участю українських та зарубіжних суб'єктів інноваційної діяльності, вихід на національні і світові ринки наукових розробок і технологій.
2. Підвищення якості навчального процесу, забезпечення його відповідності світовим стандартам, постійне оновлення напрямів, змісту і форм організації навчання відповідно до динаміки національного та світових ринків праці, перехід на проблемно-дослідницьку модель навчального процесу.
3. Подальша інтеграція у європейський та світовий науково-освітній простір.
4. Вдосконалення виховної роботи зі студентською молоддю, зміцнення і розвиток традицій класичного університету, забезпечення історичної пам'яті університету. Посилення і розширення ролі університету як центру інтелектуальної культури та просвітництва.
5. Посилення соціального захисту та соціальної підтримки викладачів і студентів, розвиток університетської соціальної інфраструктури. Розвиток і модернізація матеріально-технічної бази навчального процесу і наукових досліджень, забезпечення фінансової стійкості університету.

## **II. Підвищення результативності і якості наукових досліджень та інноваційної діяльності**

Найважливішою відмінною ознакою національних дослідницьких університетів є здатність генерувати знання і забезпечувати ефективний трансфер технологій в економіку, вести широкий спектр фундаментальних, прикладних та пошукових досліджень, реалізувати високоефективну підготовку магістрів і кадрів вищої кваліфікації, бути лідером в організації і розвитку інноваційно-наукової, інноваційно-підприємницької діяльності.

Основою функціонування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна як дослідницького є використання визнаних вітчизняною та світовою громадськістю конкурентних переваг наукових шкіл з математики, фізики, ядерної фізики, радіофізики, хімії, біофізики, біології, економічного та соціально-гуманітарного наукових напрямків, опора на унікальний науково-педагогічний потенціал університету. Перспективи інноваційного розвитку наукових досліджень в університеті пов'язані з можливістю поглибити інтеграцію з наявними в Харківському регіоні провідними в Україні науково-дослідними інститутами в галузях фізики, ядерного реакторобудування, матеріалознавства, радіофізики та електроніки, біофізики, медицини і біології. Одним зі шляхів розвитку науково-інноваційної діяльності університету повинна стати участь університету у створенні міжрегіональних, міжвідомчих виробничо-технологічних і науково-технологічних кластерів.

Університет має необхідний потенціал для проведення досліджень світового рівня, організації підготовки висококваліфікованих спеціалістів, розвитку інноваційно-підприємницької діяльності, насамперед, на таких пріоритетних напрямках:

- нанофізика; наноелектроніка; наноматеріали; нанотехнології, у тому числі нанобіотехнології; технології одержання наноструктурованих матеріалів; пристрої і системи на їх основі; системи, що забезпечують розвиток цих напрямків;
- ядерна фізика та енергетика, фізика плазми, фізика матеріалів, фізичні технології, медична фізика;
- радіофізика та електроніка, біофізика, фізика інформаційно-керуючих систем; пристрої, системи і технології на їх основі; астрономія;
- хімія, біологія, геологія; фізичні, біофізичні, фізико-хімічні технології та технології живих систем, моніторинг навколишнього середовища і екологічна безпека;

- математика, математична фізика;
- інформаційні та телекомунікаційні технології, пристрої та системи;
- гуманітарні технології і моделі розвитку людського капіталу і соціально-економічних товариств.

**Основні завдання для кожного з пріоритетних напрямків науково-освітньої діяльності університету:**

- розвиток фундаментальних і прикладних наукових напрямків, які забезпечують лідируючі позиції університету;
- становлення університету як національного інноваційного університету, націленого на ефективну комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок за участю українських та зарубіжних суб'єктів інноваційної діяльності;
- розвиток інноваційної освітянської сфери діяльності на основі інтеграції знань, одержаних під час виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських та інноваційно-підприємницьких робіт із сучасними освітніми технологіями;
- формування широкого взаємовигідного партнерства університету з українськими та закордонними університетами, науковими і промисловими організаціями й компаніями, націленого на забезпечення міжнародного визнання університетської науки і освіти.

Основні напрямки фундаментальних і прикладних досліджень університету на 2010–2020 роки наведені в табл. 1. Перелік заходів щодо розвитку науково-дослідної діяльності університету як національного дослідницького університету та очікувані результати ефективності реалізації завдань, що забезпечать виконання Програми розвитку університету в науковій царині, надані в табл. 2, 3.

### III. Підвищення якості та інтернаціоналізація навчального процесу

Метою удосконалення навчально-виховного процесу є забезпечення високої конкурентноспроможності університету на національному і міжнародному рівнях при нерозривному зв'язку передових методів навчання та наукових досліджень, орієнтації освітніх стандартів університету на підготовку професійної та управлінської еліти.

Пропоновані заходи ґрунтуються на засадах:

- гнучкого та оперативного реагування на динаміку ринку праці шляхом коригування та перегляду номенклатури спеціальностей та спеціалізацій, випереджального розвитку навчання на рівнях магістратури та аспірантури за наукоємними напрямками та спеціальностями;
- інтернаціоналізації навчального процесу;
- втілення „студентоцентричної” моделі навчально-виховного процесу;
- розвитку системи внутрішнього та зовнішнього контролю якості освіти, постійного моніторингу навчального процесу, зворотного зв'язку з випускниками, надійної соціальної та психологічної підтримки учасників навчально-виховного процесу;
- розвитку системи залучення до університету обдарованої молоді, моніторингу кар'єрного зростання випускників;
- упровадження у навчальний процес передових навчальних технологій.

Перелік заходів щодо розвитку навчальної діяльності університету та очікувані результати реалізації відповідних задач надано в табл. 4.

Розширення співпраці з міжнародними організаціями, надання можливості українським і іноземним студентам нострифікації дипломів університету на міжнародному рівні, розширення стажувань за кордоном, широке залучення іноземних студентів є пріоритетними завданнями університету з подальшої інтеграції до європейського та світового науково-освітнього простору (табл. 5).



#### IV. Розвиток соціокультурної та виховної функцій університету

Головними завданнями реалізації соціокультурної та виховної функцій університету (табл. 6) є посилення і розширення інтелектуального та морального впливу університету на внутрішнє та навколишнє середовище, сприяння розвитку духовних потреб людей через їх знайомство з надбаннями класичної культурної спадщини, досягненнями сучасної української та світової культури, популяризація наукового знання.

Таблиця 6

#### Розвиток соціокультурної та виховної функцій університету.

Тут і далі: „\*” – за умови одержання бюджетного фінансування

№ з/п	Напрямок діяльності	Заходи
1	Збереження, примноження та пропаганда університетських культурних традицій	а) Закріплення та розвиток університетських традицій (День випускника, День знань, Дні факультетів, університетські фестивалі, університетські бали тощо). б) Вироблення сталих ритуалів (інавгурація ректора, деканів, «клятва випускника (студента)»). в) Удосконалення системи університетських відзнак, упорядкування університетської території та створення «місць пам'яті» (меморіальні дошки, пам'ятники, іменні аудиторії, зони відпочинку, встановлення стел та позначок з університетською символікою (годинники, ліхтарі, стилізовані «входи» до університетського містечка тощо), розміщення символіки університету на університетських автомобілях.
2	Піднесення ролі університету як інтелектуального та культурного центру	а) Створення в університеті нових музеїв (археології, сучасної науки тощо), виставкових залів, фотогалереї студентського театру (2012-2015 рр.). б) Регулярне проведення в університеті концертів професійних музикантів та співаків, а також фестивалів аматорів (в т.ч. фестиваль іноземних студентів з представленням країни: їжа, вбрання, музика та ін.). в) Організація зустрічей із видатними людьми (зокрема з почесними докторами університету). г) Забезпечення регулярної роботи студентських клубів, інших творчих об'єднань. д) Збільшення кількості студентів, які на постійній основі беруть участь у роботі мистецьких і літературних колективів і гуртків, з 400 до 800 осіб.
3	Просвітительська діяльність та популяризація наукового знання	а) Робота Відкритого університету світової культури для широкого загалу слухачів та лекторію «Вершини науки» (з 2011 р.). б) Виконання видавничої програми «Харківський університет: історія, традиції» та програми науково-популярних видань «Оптимістична наука» (з 2012 р.).
4	Модернізація навчального процесу з фізичного виховання. Розвиток спортивно-масової роботи	а) Подальший розвиток секційної форми організації навчального процесу з фізичного виховання. б) Розвиток мережі спортивних змагань серед студентів і співробітників. в) Забезпечення роботи спортивних кімнат у всіх студентських гуртожитках університету. г) Капітальний ремонт спортивних баз навчального корпусу на пл. Свободи, 6, головного корпусу університету (пл. Свободи, 4) та фізико-технічного факультету, капітальний ремонт спортивного комплексу „Каразінський”.*

## **V. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Інформаційне забезпечення навчально -виховного процесу та наукових досліджень**

Передбачається (табл. 7) реорганізація управління інформаційною інфраструктурою університету, спрямована на створення системи координації робіт з інформатизації факультетами та підрозділами університету. Ядром цієї системи повинна стати постійно діюча комісія Вченої ради університету, яка має взяти на себе функції моніторингу стану інформатизації, розробки напрямів розвитку інформаційної інфраструктури університету, замовника проектів інформатизації в університеті.

Другим важливим завданням є модернізація інформаційної інфраструктури університету з метою створення перспективної програмно-технічної та комунікаційної платформи для інформатизації університету.

Важливим чинником успіху програми інформатизації університету є успішне виконання проекту, який передбачає створення інформаційної системи, що забезпечує проведення лекцій, практичних занять, семінарів та конференцій через Інтернет.

Головною проблемою є проблема інформатизації управління університетом, що включає, зокрема, створення та впровадження системи електронного документообігу та інтегрованої інформаційної системи управління університетом. Першочерговою задачею, яка постає при виконанні цих завдань, є формалізація відносин в системі управління університетом, що передбачає зміну існуючих правил поведінки при прийнятті управлінських рішень.

Якісне інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу та наукових досліджень в університеті передбачає, в першу чергу, підвищення ефективності функціонування Центральної наукової бібліотеки, що вимагає нові принципи формування бібліотечного фонду, розвиток фонду електронної бібліотеки та її функцій, реорганізацію фонду бібліотеки та системи обслуговування, вдосконалення і розвиток матеріально-технічної бази бібліотеки. Центральна наукова бібліотека в найближчі роки повинна досягти рівня інформаційно-бібліотечного обслуговування, притаманного провідним університетам світу. Основними завданнями (табл. 8) є:

- запровадження передових інформаційних технологій для здійснення наукової, науково-інформаційної, культурно-просвітницької діяльності та міжнародного співробітництва у сферах формування, обміну і використання світових бібліотечних ресурсів;
- формування універсального фонду інформаційних ресурсів на всіх видах носіїв інформації;
- створення електронної бібліотеки університету і надання на її основі нових послуг студентам, аспірантам, професорсько-викладацькому складу,

- працівникам;
- підвищення ефективності інформаційно-бібліотечного обслуговування шляхом забезпечення доступності до повнотекстових ресурсів;
  - створення страхового фонду рукописів, стародруків, рідкісних і цінних видань.

## **VI. Розвиток соціально-економічної сфери, соціальна підтримка співробітників і осіб, які навчаються. Забезпечення безпечних і сприятливих умов праці і навчання**

Виконання завдань цього розділу Програми (табл. 9) передбачає:

- забезпечення фінансової стійкості університету, оптимізацію використання видаткової частини бюджету при першочерговій увазі до напрямів, що забезпечують досягнення стратегічної мети розвитку;
- міцну соціальну підтримку працівників і осіб, які навчаються, удосконалення системи заохочень, матеріальних і моральних стимулів;
- гарантування безпечних і сприятливих умов праці і навчання;
- результативну співпрацю адміністрації з профспілками, органами студентського самоврядування.

## **VII. Посилення кадрового потенціалу університету**

Метою реалізації цього розділу Програми є забезпечення умов і стимулів продуктивної праці співробітників, що є необхідною умовою виконання стратегічної мети розвитку університету. Діяльність із посилення кадрового потенціалу передбачає удосконалення механізмів підвищення мотивації діяльності та безперервного професійного зростання науково-педагогічних працівників і науковців та додержання оптимальних вікових пропорцій, спадкоємність кадрового потенціалу науково-педагогічних працівників університету та приток талановитої молоді. Заходи Програми у сфері кадрової діяльності наведені в табл. 10.

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

**КОНЦЕПЦІЯ**  
**ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ**  
**ІМЕНІ ІВАНА ЧЕРНЯХОВСЬКОГО**  
**на період до 2017 року**

Київ 2013

## Зміст

I. Загальні положення.....	
II. Стан розвитку Університету.....	
III. Зовнішні виклики та можливості.....	
IV. Стратегічні цілі та пріоритети.....	
4.1. Забезпечення європейської якості освіти.....	
4.2. Наукова та науково-технічна діяльність.....	
4.3. Кадрова політика та формування інноваційної культури.....	
4.4. Розвиток міжнародного стратегічного партнерства та професійного співтовариства.....	
4.5. Навчально-матеріальне та інформаційне забезпечення....	
4.6. Формування активної громадянської позиції.....	
4.7. Формування іміджевої політики.....	
4.8. Розвиток матеріально-технічної бази.....	

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

В умовах глобалізації світу, нових викликів національній безпеці, стрімкого розвитку науки, новітніх інформаційних технологій необхідно створити умови для інноваційного розвитку військової освіти, професійного розвитку військовослужбовців, зміцнення їх лідерських якостей, збагачення інтелекту та духовності, виховання в душі постійної готовності до захисту Вітчизни.

*Основною метою освітньої діяльності Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського* (далі – Університет) є підготовка (перепідготовка та підвищення кваліфікації) висококваліфікованих фахівців для Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до законів України, правоохоронних органів та збройних сил інших держав відповідно до державного замовлення і договірних зобов'язань. Університет провадить освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям повної вищої освіти та кваліфікації за широким спектром напрямів науки, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром освітньої, наукової та науково-технічної діяльності у Збройних Силах України, має розвинуту інфраструктуру навчальних, навчально-наукових та наукових підрозділів, відповідний рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

*Основними принципами освітньої діяльності Університету є:*

доступність для кожного офіцера Збройних Сил України всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються Університетом;

рівність умов для кожного слухача щодо повної реалізації його здібностей, таланту, всебічного розвитку;

гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей;

незалежність освітньої діяльності Університету від впливу політичних партій, громадських і релігійних організацій;

наступність у навчанні від тактичного до оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів підготовки на основі єдності сучасних поглядів і підходів до підготовки військових фахівців усіх ланок військового управління;

постійне вдосконалення змісту навчання, орієнтація на новітні технології та методики навчання, максимальне використання в навчальному процесі сучасних інформаційно-аналітичних систем;

взаємозв'язок із військовими навчальними закладами іноземних держав;

інтеграція освіти та науки у ході освітньої діяльності Університету.

Концепцію освітньої діяльності Університету на період до 2017 року (далі – Концепція) розроблено з метою встановлення стратегічних цілей,

основних принципів і завдань щодо подальшого розвитку Університету. Концепція є основою для підготовки комплексної програми заходів щодо її реалізації, спрямована на забезпечення динамічного розвитку навчального закладу.

*Стратегічними цілями Концепції є:*

у галузі освіти – утримання лідерських позицій у підготовці та забезпеченні конкурентоспроможності військових фахівців;

у науковій діяльності – досягнення статусу самодостатнього науково-дослідного закладу;

у кадровій політиці – розвиток компетентісних характеристик, підвищення якісного рівня науково-педагогічного колективу;

у міжнародному співробітництві – підвищення міжнародного авторитету Університету, забезпечення міжнародних стандартів якості освітніх послуг;

у галузі інформаційного забезпечення – впровадження у всі сфери діяльності Університету новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення;

у формуванні активної громадянської позиції – забезпечення гармонійного розвитку особистості на основі поєднання кращих міжнародних, національних і корпоративних традицій;

в іміджевій політиці – усебічне відображення всіх інноваційних змін Університету, які забезпечуватимуть його позитивне сприйняття громадськістю як навчального закладу нової формації;

у сфері матеріально-технічного забезпечення – розвиток матеріально-технічної бази відповідно до кращих вітчизняних та міжнародних стандартів.

Концепцію розроблено відповідно до Закону України “Про вищу освіту”, Національної доктрини розвитку освіти, Національної стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року, Концепції розвитку національної інноваційної системи, Державної комплексної програми реформування та розвитку Збройних Сил України на період до 2017 року, Програми реформування військової освіти на період до 2017 року.

*Основними принципами реалізації Концепції визначено:*

інноваційність;

системність та безперервність освіти;

фаховість;

науковість;

корпоративне партнерство;

мобільність.

## II. СТАН РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського належить до сфери управління Міністерства оборони України.

Діяльність Університету здійснюється відповідно до Статуту.

Рішенням Державної акредитаційної комісії України від 22 червня 2004 року, протокол № 51 (наказ Міністерства освіти і науки України від 01.07.2004 № 558), Університет визнано акредитованим за IV рівнем (сертифікат про акредитацію серія РД-ІУ № 1123054 від 26.02.2013).

Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 13.07.2007 № 610 Університет внесений до Державного реєстру вищих навчальних закладів України (довідка про внесення до Державного реєстру вищих навчальних закладів України № 11-Д-758 від 19.05.2010).

Університет має:

ліцензію Міністерства освіти і науки (серія АЕ № 270232 від 10.04.2013. Термін дії ліцензії за відповідними спеціальностями: 1 липня 2014 року – 1 липня 2022 року;

ліцензію на надання освітніх послуг навчальним закладом, пов'язаних з одержанням освіти на рівні кваліфікаційних вимог до підвищення кваліфікації офіцерського складу та державних службовців Збройних Сил України за базовими напрямками (спеціальностями) (серія АЕ № 270232 від 10.04.2013, термін дії – до 01.07.2014);

ліцензію на надання освітніх послуг навчальним закладом, пов'язаних з одержанням освіти на рівні кваліфікаційних вимог до військової підготовки студентів за програмою офіцерів запасу (серія АЕ № 270232 від 10.04.2013, термін дії – до 01.07.2014);

ліцензію на надання освітніх послуг навчальним закладом, пов'язаних з одержанням освіти на рівні кваліфікаційних вимог до підготовки іноземних громадян за базовими акредитованими напрямками (спеціальностями) (серія АЕ № 270232 від 10.04.2013, термін дії – до 26.12.2016).

В Університеті створено упорядковану систему надання освітніх послуг відповідно до державних стандартів вищої освіти України. Навчання в Університеті побудовано на основі найсучасніших світових поглядів на теорію і практику воєнного мистецтва. Удосконаленню змісту навчання в Університеті сприяло подальше впровадження модульної системи організації навчального процесу, оновлення навчально-методичного забезпечення. Розроблено та впроваджено програми наскрізного практичного навчання для магістрів, реалізовано сучасні форми вивчення навчальних дисциплін.

Інформаційне забезпечення дисциплін навчального плану підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” здійснюється в основному за рахунок підручників і навчальних посібників, виданих в Університеті.



Забезпеченість слухачів підручниками та навчальними посібниками за всіма навчальними дисциплінами становить 100%.

Для забезпечення навчально-виховного процесу в Університеті працює бібліотека, яка має загальний, навчальний і секретний фонди та налічує близько 370 тис. примірників навчальних та художніх видань.

Для підвищення оперативності доступу до інформаційних ресурсів у бібліотеці Університету створено єдину електронну навчальну базу даних (електронну бібліотеку) та електронний каталог літератури, який налічує понад 50 тис. записів. Працюють дві читальні зали, які повністю забезпечені періодичними фаховими виданнями.

Для надання можливості науковим і науково-педагогічним працівникам та слухачам використовувати сучасний інформаційний ресурс, наукові і практичні досягнення передових країн світу в навчальній роботі, науковій та науково-технічній діяльності в Університеті вирішене питання доступу до всесвітньої глобальної мережі Інтернет та АСУ “Дніпро” Збройних Сил України.

Впроваджено сучасні програми підвищення кваліфікації державних службовців I–VII рівнів та військовослужбовців Збройних Сил України.

*Надалі діяльність Університету потрібно спрямовувати на удосконалення роботи щодо формування контингенту слухачів, поліпшення їх практичної підготовки на міжвидовій основі за міжвидовим принципом, трансформацію навчально-виховного процесу відповідно до вимог Державної комплексної програми реформування та розвитку Збройних Сил України на період до 2017 року, Програми реформування військової освіти на період до 2017 року, Системи оперативних стандартів Збройних Сил України.*

Наукова і науково-технічна діяльність Університету здійснюється відповідно до визначених керівними документами Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України напрямів, розвиток яких забезпечують створені в Університеті науково-методичні центри, Центр воєнно-стратегічних досліджень, науково-дослідні лабораторії та наукові групи.

Наукова і науково-технічна діяльність є одним з основних видів діяльності Університету, спрямована на вирішення проблем забезпечення обороноздатності України, розвиток воєнної науки та є головним засобом досягнення високої якості підготовки військових фахівців.

Необхідною умовою інноваційного розвитку Університету є перетворення наукової діяльності в одну з пріоритетних галузей. Наукові дослідження і технології визначають якість освіти, забезпечують оновлення освітніх стандартів, планів і програм, навчально-методичного забезпечення та їх відповідність вимогам сучасності.

*Головними завданнями наукової і науково-технічної діяльності Університету є:*

дослідження актуальних проблем національної безпеки України у воєнній сфері;

участь у розробленні концептуальних документів з питань оборони держави та розвитку Збройних Сил України;

дослідження форм та способів підготовки, застосування і забезпечення Збройних Сил України;

дослідження актуальних проблем розвитку систем військової освіти та науки Збройних Сил України;

науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу Університету.

*Наукова і науково-технічна діяльність* організовується та здійснюється за такими основними її видами:

виконання науково-дослідних робіт;

проведення досліджень на навчаннях та інших заходах оперативної, мобілізаційної і бойової підготовки військ, а також у ході їх повсякденної діяльності;

підготовка та атестація наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації;

проведення науково-технічної експертизи;

розроблення наукових праць (монографій, словників, порадників, підручників, методичних посібників, дисертацій, статей, рецензій, відзивів, висновків тощо);

наукове супроводження розроблення проектів статутних, нормативно-правових і нормативно-технічних документів, науково-методичних матеріалів;

підготовка, проведення та участь у наукових і науково-практичних конференціях, семінарах;

винахідницька та раціоналізаторська робота;

наукова робота слухачів;

інші види діяльності, пов'язані з одержанням нових наукових результатів і науковим супроводженням їх практичної реалізації у Збройних Силах України.

В Університеті функціонує три спеціалізовані вчені ради з правом проведення захисту докторських та кандидатських дисертацій в галузі військових, технічних та історичних наук.

Наукові та науково-педагогічні кадри вищої кваліфікації в Університеті готують у докторантурі та ад'юнктурі, а також шляхом самостійної, поза докторантурою або ад'юнктурою, роботою над докторською або кандидатською дисертацією.

Університет є співорганізатором та активним учасником науково-навчального комплексу, який забезпечує впровадження результатів наукових досліджень у навчальний процес.

Науково-дослідні розробки Університету впроваджуються у діяльність Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, інших установ, військових частин, організацій та підприємств Збройних Сил України. Результати наукових досліджень апробовано на численних

всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, опубліковано у монографіях і наукових статтях.

В Університеті створено умови для наукової творчості слухачів, працюють наукові гуртки слухачів.

*Надалі передбачено розвиток наукових шкіл, підвищення рівня фундаментальних досліджень і прикладних розробок, посилення дослідницького компонента в навчальних програмах.*

Домінантною умовою реалізації інноваційного вектора розвитку Університету є його кадрова політика.

Науково-педагогічний склад Університету характеризується значною часткою осіб, які мають наукові ступені докторів і кандидатів наук. Випускаючі кафедри очолюють провідні науковці – доктори наук, професори.

Кадрова робота із заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників Університету здійснюється на конкурсних засадах і відповідно до вимог Інструкції про порядок заміщення вакантних посад командування, наукових, науково-педагогічних (педагогічних) працівників у вищих військових навчальних закладах (військово-навчальних підрозділах вищих навчальних закладів) на конкурсній основі, затвердженої наказом Міністерства оборони України та Міністерства освіти і науки України від 20.08.2001 № 285/602, зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 10.09.2001 № 792/5983.

До навчального процесу активно залучається керівний склад Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, провідні вчені науково-дослідних установ Міністерства оборони України, провідні фахівці вищих військових навчальних закладів України.

Університет має ефективну систему стажування і підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

*Для поліпшення якісної характеристики науково-педагогічних працівників сплановано поступове збільшення частки працівників з науковими ступенями та вченими званнями.*

В Університеті ведеться послідовна цілеспрямована діяльність щодо інтеграції в міжнародне військово-освітнє співтовариство: навчальний заклад співпрацює майже з 20 вищими навчальними закладами США, Німеччини, Великобританії, Італії, Росії, Норвегії, Казахстану, Туркменістану тощо.

В Університеті започатковано і щорічно проводяться міжнародні тижні, у ході яких відбувається обмін досвідом підготовки військових фахівців, вивчення процедур та оперативних стандартів України й інших держав.

*Для входження в європейський простір передбачено подальше впровадження європейських норм і стандартів в організацію науково-дослідної та навчальної роботи, поширення власних здобутків у цій сфері за кордоном, сприяння інтеграції у міжнародну спільноту вищих навчальних закладів і розширення обміну інформацією із зарубіжними партнерами.*

У процесі інформаційного забезпечення наукової та навчальної діяльності керівництво Університету особливу увагу приділяє розвитку бібліотеки, запровадженню прогресивних форм і методів її роботи для якісного забезпечення навчально-виховного процесу.

Для своєчасного та диференційованого забезпечення необхідною інформацією навчального процесу та наукової і науково-технічної діяльності в Університеті створені та постійно поповнюються електронні каталоги і цифрові бібліотеки, у яких зберігаються навчально-методичні матеріали (конспекти лекцій, програми дисциплін, навчальні посібники, тестові завдання тощо), які надходять на електронних носіях чи до яких забезпечено дистанційний доступ.

*Для інтеграції усіх програмно-технічних комплексів (системи підтримки прийняття управлінських рішень, управління якістю, інформаційно-бібліотечного забезпечення, управління навчальним процесом, науковими дослідженнями, людськими ресурсами, інформаційними потоками та документами) планується створити систему автоматизації управління Університетом.*

Потреби у випуску навчально-наукової та навчально-методичної літератури, збірників наукових праць, періодичних видань, а також іміджевої продукції забезпечують редакційно-видавничий відділ та друкарня Університету.

В Університеті відбувається поступальний розвиток функціональної та матеріально-технічної інфраструктури видавництва.

*Для підвищення якості навчального процесу та підтвердження статусу Університету як навчального закладу найвищого рівня акредитації передбачено систематичне розроблення та видання базових підручників, навчальних посібників для профільних дисциплін з усіх спеціальностей.*

Слухачі багато часу приділяють заняттям з фізичної підготовки та спорту, досягаючи високих результатів. Серед слухачів та постійного складу Університету є кандидати і майстри спорту з футболу, тенісу, волейболу, гирьового спорту, військового багатоборства тощо; переможці і призери Збройних Сил України.

Слухачі Університету беруть активну участь у вшануванні пам'яті ветеранів Великої Вітчизняної війни, пропаганді здорового способу життя та патріотичному вихованні молоді.

*Надалі для сприяння особистісному розвитку та розкриттю творчого, інтелектуального потенціалу планується продовжити формування у слухачів готовності до навчання протягом усього життя, професійної компетентності, активної громадянської позиції, соціальної відповідальності, мобільності, національної ідентичності, інноваційної культури.*

В Університеті створений та працює сектор зв'язків із засобами масової інформації, який забезпечує формування позитивного іміджу навчального закладу на вітчизняному ринку освітніх послуг. Університет

плідно працює з представниками військових і цивільних засобів масової інформації на місцевому, регіональному та державному рівнях.

Висвітлення усіх подій, які відбуваються в Університеті та його структурних підрозділах, забезпечується також і своєчасним наповненням WEB-сайта Університету.

*Для забезпечення позитивного сприйняття Університету як навчального закладу нової формації передбачено створення у закладі розвиненої мережі іміджевої підтримки усіх інноваційних розробок та ініціатив.*

Матеріальна база Університету являє собою сучасний комплекс навчальних корпусів, спортивних залів та відкритих спортивних майданчиків, навчальних командних пунктів, гуртожитків для слухачів і постійного складу Університету, який забезпечує належні умови для навчання слухачів та організації діяльності наукових і науково-педагогічних працівників.

Для реалізації практичної складової навчання створені та діють центр імітаційного моделювання, навчальні командні пункти. Для удосконалення польової виучки використовується польова навчально-матеріальна база навчального центру Університету. Кількість комп'ютерної техніки – понад 1200 персональних обчислювальних машин.

*Пріоритетом розвитку матеріальної бази Університету є подальший розвиток та підтримання житлового фонду, матеріально-технічної бази структурних підрозділів, удосконалення спортивно-оздоровчих комплексів.*

### **III. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

*Основними зовнішніми викликами для Університету є:*

поглиблення процесів глобалізації та їх вплив на загальні тенденції розвитку оборонної сфери України;

інтеграція української військової науки та освіти у світовий і європейський науково-освітній простір;

посилення конкуренції на ринку освітніх послуг;

скорочення попиту на ринку праці;

відплив висококваліфікованих фахівців;

скорочення чисельності випускників вищих військових навчальних закладів та зниження рівня якості їх знань.

*Нові можливості, які відкриваються перед Університетом:*

формування нової моделі Університету, яка забезпечуватиме творчу самореалізацію для наукових і науково-педагогічних працівників, співробітників, слухачів, ад'юнктів, докторантів, та надання йому науково-дослідного статусу закладу науково-дослідного типу;

доступність до передових наукових і навчальних технологій;

отримання фінансування на здійснення наукових досліджень і реалізацію освітніх проектів;  
розширення можливостей доступу до інформаційних ресурсів;  
розширення спектра освітніх послуг.

## **IV. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ПРІОРИТЕТИ**

### **4.1. Забезпечення європейської якості освіти**

Концептуальним напрямом у галузі освіти є утримання лідерських позицій Університету у підготовці військових фахівців оперативно-стратегічного та оперативно-тактичного рівнів і забезпечення їх конкурентоспроможності.

Забезпечення європейської якості освіти та подальше входження у світове освітнє середовище здійснюватиметься досягненням таких *стратегічних цілей*:

реалізацією моделі випереджувальної освіти, заснованої на ідеї становлення всебічно розвинутої особистості та її вмінні адаптуватися до швидких змін у військових технологіях і суспільних процесах, що сприятиме забезпеченню професійної мобільності та конкурентоспроможності випускників;

удосконаленням організації і змісту навчально-виховного процесу в напрямі забезпечення європейських стандартів при збереженні культурних традицій України;

побудовою навчального процесу на принципах гнучкості, адаптивності, економічної ефективності та інноваційності практичної підготовки з орієнтацією на споживачів освітніх послуг.

Досягнення стратегічних цілей забезпечується виконанням *основних завдань*:

переходом на компетентнісну модель підготовки, яка базується на формуванні цілісної системи теоретичних знань та практичних вмінь у вирішенні професійних завдань;

внесенням інноваційних змін у зміст і методологію освіти – участю у формуванні галузевих стандартів освіти, реалізацією педагогічних інновацій;

уведенням інноваційної гнучкої технології планування та організації навчального процесу, орієнтованої на індивідуалізацію навчання та стимулювання творчої самостійної роботи слухачів, забезпечення високої якості знань;

удосконаленням змісту навчальних програм на основі впровадження системи оперативних стандартів Збройних Сил України, вивчення та використання кращих зарубіжних стандартів;

подальшого розвитку системи безперервної військової освіти та підвищення ролі Університету як провідного науково-методичного центру у системі ступеневої підготовки і підвищення кваліфікації військових фахівців;

удосконаленням методики викладання з урахуванням компетентнісного підходу і критеріїв оцінювання рівня знань та якості організації навчального процесу;

упровадженням інноваційних технологій та методів навчання, заснованих на досягненнях інформаційних і дистанційних освітніх технологій;

забезпеченням тісної взаємодії із замовниками при формуванні стандартів вищої освіти;

активним розвитком магістерських програм із врахуванням вимог ринку праці;

забезпеченням безперервної практичної підготовки слухачів;

упровадженням інноваційних підходів до мовної підготовки – досягненням необхідного рівня володіння іноземною мовою; започаткуванням практики читання лекцій і проведення занять іноземною мовою; набуттям умінь сприйняття складної спеціальної інформації, здатності формувати нові ідеї та пропозиції;

забезпеченням варіативності форм навчання, високої якості змістового наповнення навчально-методичних матеріалів.

## **4.2. Наукова і науково-технічна діяльність**

*Стратегічними цілями наукової діяльності Університету* визначені: гармонізація наукових досліджень і підготовки висококваліфікованих кадрів відповідно до пріоритетних напрямів військової науки;

формування нових наукових напрямів і шкіл;

підвищення якості та інноваційної складової наукових досліджень, збільшення кількості наукових розробок, що мають загальнонаціональне та світове визнання;

активне залучення та стимулювання припливу творчої молоді в науку, й освіту.

*Основними завданнями щодо вдосконалення системи наукової діяльності є:*

створення та розвиток інфраструктури підтримання інноваційної діяльності (наукових лабораторій, експериментальних проблемних груп тощо);

забезпечення розвитку та створення нових наукових напрямів і шкіл завдяки моніторингу пріоритетних напрямів досліджень військової науки щодо проведення фундаментальних і прикладних досліджень;

коригування напрямів досліджень відповідно до змін світової наукової кон'юнктури та вимог замовників і споживачів;

підвищення рівня фундаментальних досліджень і прикладних розроблень;

посилення дослідницької компоненти у програмах підготовки висококваліфікованих фахівців тощо;

активізація діяльності Університету та його структурних підрозділів у розробленні та реалізації державних цільових і військових проектів і програм;

проведення експертно-аналітичного оцінювання наукових розроблень для органів військового управління всіх рівнів; формування портфеля замовлень на дослідження;

подальший розвиток і поглиблення наукового співробітництва завдяки формуванню наукових колективів із наукових та науково-педагогічних працівників Університету, інших вищих навчальних закладів України, провідних вітчизняних учених та фахівців-практиків оборонної сфери для проведення нових, міждисциплінарних за характером досліджень, у тому числі підготовки спільних наукових праць;

підвищення наукової активності всіх суб'єктів освітнього процесу та формування нового покоління педагогів-дослідників: поліпшення якості підготовки та захисту дисертаційних досліджень, поліпшення ефективності роботи докторантури та ад'юнктури, впровадження ефективної системи стимулювання підготовки та захисту докторських і кандидатських дисертацій;

організація ефективної роботи спеціалізованих учених рад щодо захисту докторських та кандидатських дисертацій, розширення переліку наукових спеціальностей;

проведення активної політики трансферу наукових результатів у навчальний процес і професійне середовище проведенням наукових конференцій, форумів, круглих столів, семінарів, лекцій тощо.

### **4.3. Кадрова політика та формування інноваційної культури**

Домінантною умовою реалізації інноваційного вектора розвитку Університету є його кадрова політика, яка спрямована на досягнення *стратегічних цілей*:

формування кадрового та інтелектуального потенціалу відповідно до критеріїв та вимог надання освітніх послуг у сфері вищої освіти;

досягнення лідерських позицій на ринку професійної освіти та статусу провідного центру підвищення кваліфікації та перепідготовки військових фахівців та державних службовців з питань оборони держави;

розроблення системи стимулювання та мотивації праці, орієнтованої на об'єктивне оцінювання реалізації конкретних завдань за кінцевим результатом;

формування інноваційної культури, орієнтованої на творчу діяльність організаційно-управлінського та аналітичного рівня, сприяння розкриттю та реалізації інноваційного потенціалу особистості;

забезпечення високого та якісного рівня кадрового діловодства на основі сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.



Система кадрового забезпечення спрямовується на вирішення таких завдань:

розроблення Програми розвитку кадрового потенціалу Університету, визначення стратегічних показників кадрової політики, створення ефективного механізму її реалізації;

реалізація основних напрямів Концепції підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників Університету;

підготовка науково-педагогічних працівників в ад'юнктурі та докторантурі Університету, а також здобування наукового ступеня поза ад'юнктурою (докторантурою) для забезпечення необхідних критеріїв та вимог надання освітніх послуг у сфері вищої освіти;

удосконалення системи рейтингування науково-педагогічних кадрів, проведення професійних конкурсів на кращого науковця, викладача-методиста, куратора навчальної групи тощо; нормативних документів системи оплати праці та стимулювання, систематизації представлення працівників до відзначення нагородами та почесними званнями;

реалізація комплексу соціальних цільових програм для працівників: поліпшення житлових умов; профілактичне оздоровлення, організація спортивно-оздоровчих заходів, відпочинку тощо.

*Основними завданнями щодо формування інноваційної культури є:*

розроблення концептуальної моделі корпоративної інноваційної культури як засобу забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку освітніх і наукових послуг;

упровадження механізмів, методів і алгоритмів перетворення розвитку інноваційної культури на організований, упорядкований та регульований процес з визначеною структурою відносин, правилами поведінки та дій, відповідальністю;

розроблення механізму формування конструктивного відношення до нововведень;

створення інноваційної атмосфери в колективі, впровадження прогресивних форм менеджменту інноваційної діяльності;

інтенсифікація педагогічних інноваційних процесів: зміна стилю професійного педагогічного мислення; здатності генерувати нестандартні ідеї при вирішенні управлінських і професійних завдань.

#### **4.4. Розвиток міжнародних стратегічних партнерств та професійного співтовариства**

Для ефективною реалізації міжнародних зв'язків Університет орієнтується на основні пріоритети міжнародного співробітництва Збройних Сил України.

*Стратегічні цілі міжнародної діяльності Університету:*

зміцнення та розвиток співробітництва з провідними зарубіжними військовими навчальними закладами;

досягнення міжнародних стандартів якості надання освітніх послуг;  
збільшення кількості іноземних громадян для підготовки за акредитованими напрямками (спеціальностями);

участь у проведенні спільних міжнародних навчань.

Забезпечення позиціонування на міжнародному рівні потребує вирішення таких завдань:

активізації, розширення і підвищення результативності міжнародної наукової співпраці;

впровадження кращих досягнень закордонних військових наукових шкіл та передового наукового досвіду міжнародних партнерів Університету в навчальний процес;

формування ефективного механізму наукової співпраці інститутів та підрозділів Університету з міжнародними партнерами, активне залучення співробітників міжнародних дослідницьких центрів та знаних зарубіжних учених у навчальний процес;

входження в систему міжнародного науково-інформаційного і комунікаційного простору;

активне залучення слухачів до різних форм міжнародної наукової діяльності;

активізація публікацій науково-педагогічних працівників у міжнародних наукових виданнях.

#### **4.5. Навчально-методичне та інформаційне забезпечення**

В Університеті спрямоване на впровадження у всі сфери його діяльності новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення, інтеграції наукової бібліотеки у вітчизняний військовий інформаційний простір, розвиток і популяризацію видань Університету.

Навчально-методичне забезпечення підготовки фахівців здійснюється відповідно до чинних нормативних актів і рекомендацій Міністерства освіти і науки України, Міністерства оборони України, галузевих стандартів вищої освіти і стандартів вищої освіти Університету.

Навчальні плани підготовки магістрів за всіма спеціальностями складено з урахуванням вимог Болонської декларації, сучасних технологій та досвіду підготовки відповідних фахівців у закордонних військових навчальних закладах. Навчальні плани затверджені та погоджені з усіма зацікавленими структурами.

*В Університеті ефективно впроваджуються новітні технології навчання:*

групові форми навчальної роботи, які навчають колективних методів розроблення та прийняття управлінських рішень, розвивають взаємодопомогу та співробітництво, взаємоконтроль і взаємооцінювання;

круглі столи, що відтворюють реальні проблемні ситуації, потребують від учасників умінь аналізувати проблеми, вибирати між альтернативами,

швидко орієнтуватися в обстановці, організовувати, координувати, контролювати роботу інших, брати на себе відповідальність за прийняте рішення;

проблемне навчання, яке спрямоване на залучення слухачів до вирішення проблемних ситуацій, пов'язаних із майбутньою професійною діяльністю.

*Стратегічними цілями Університету у сфері розвитку інформаційного забезпечення є:*

створення мережевого вищого навчального закладу, інформатизація процесу управління для забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень;

забезпечення навчальної, наукової та інших сфер діяльності Університету сучасними інформаційними технологіями;

формування єдиного інформаційного освітнього середовища та інтеграція у вітчизняний інформаційний простір.

*Стратегічні цілі досягатимуться:*

*упровадженням і розвитком єдиної корпоративної інформаційної системи* – впровадженням провідних інформаційних технологій управління кадрами, знаннями та процесами Університету; інтеграцією усіх програмно-технічних комплексів у єдину систему для ефективного управління Університетом та раціонального використання інтелектуального потенціалу його працівників; створенням єдиної системи електронного документообігу;

*інформатизацією процесу навчання* – впровадженням активних методів навчання на базі нових інформаційно-комунікаційних технологій; використанням комп'ютерних технологій для моніторингу та аналізу якості знань, розробленням та апробацією нових методик тестування; розробленням автоматизованих навчальних курсів; створенням медіацентру навчальних курсів для самостійного навчання тощо;

*формуванням єдиного інформаційного освітнього середовища* – створенням спеціалізованих навчальних WEB-серверів; розвитком WEB-сайта Університету та інститутів; удосконаленням дистанційних освітніх технологій на основі віртуального навчання в режимі он-лайн, відеоконференцій, Інтернет-семінарів тощо;

*упровадженням автоматизованих інформаційно-пошукових бібліотечних систем* – розвитком системи електронного формування бібліотечних фондів, електронного каталогу книг і періодичних видань бібліотеки, забезпеченням доступу до цифрових засобів масової інформації, національних і міжнародних електронних бібліотек, наукових та інформаційних фондів; упровадженням новітніх програмно-апаратних комплексів підготовки друкованих та електронних видань у РВВ та друкарні Університету; розширенням можливостей доступу слухачів, наукових і науково-педагогічних працівників до освітніх і наукових інформаційних ресурсів через Інтернет; розвитком механізмів захисту прав інтелектуальної власності та забезпеченням інформаційної безпеки.

#### 4.6. Формування активної громадянської позиції

*Стратегічним орієнтиром* у формуванні активної громадянської позиції є забезпечення гармонійного розвитку особистості завдяки засвоєнню європейських та національних цінностей і військових традицій.

Досягнення поставленої мети буде забезпечуватися вирішенням таких завдань:

вдосконалення вітчизняного організаційно-методичного забезпечення виховного процесу, вивчення, узагальнення та впровадження кращих надбань міжнародного досвіду організації виховної роботи у процес формування активної громадянської позиції особистості;

сприяння активному обміну теоретико-методологічними засадами системи національного виховання, новими підходами, формами і методами виховної діяльності завдяки організації й проведенню науково-методичних конференцій, семінарів, круглих столів тощо;

сприяння вихованню духовності та культури залученням слухачів до участі у заходах вшанування пам'яті ветеранів війни, пропаганди військової служби.

#### 4.7. Формування іміджевої політики

Іміджева політика, розвиваючи досягнутий рівень представлення Університету, повинна забезпечити його позитивне сприйняття як навчального закладу нової формації, усебічно віддзеркалюючи всі інноваційні зміни.

Іміджева політика спрямовується на досягнення *стратегічних цілей*:

формування військового іміджу та корпоративної культури, створення ефективних моделей іміджу для різних цільових аудиторій;

формування та просування бренду “Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського”;

створення та розвиток військових друкованих і електронних видань.

*Досягнення стратегічних цілей здійснюється виконанням завдань організаційного, координаційного управління та контролю:*

позиціонування Університету як лідера на ринку освітніх та навчальних послуг у військовій сфері;

формування позитивного інноваційного іміджу Університету – інформування всіх цільових груп громадськості щодо його місії, довготривалих цілей, політики, програм і завдань; популяризація бренду Університету на національному, регіональному, державному та міжнародному рівнях;

використання мережі Інтернет як ефективного інформаційно-комунікаційного каналу, розвиток і супровід сайту Університету у глобальному інформаційному середовищі;

організація PR-діяльності, спрямованої на різні цільові аудиторії завдяки використанню традиційних та інноваційних комунікаційних каналів; планування і здійснення рекламної діяльності Університету – вивчення сегментів ринку, на яких планується рекламувати освітні послуги і наукову продукцію; визначення цілей та вироблення основних ідей рекламних кампаній; визначення типів носіїв реклами та їх оптимальне поєднання (газети, журнали, рекламні ролики тощо); удосконалення концепцій і сценаріїв проведення спеціальних заходів Університету (для зовнішніх і внутрішніх аудиторій).

#### **4.8. Розвиток матеріально-технічної бази**

Розвиток і реалізація освітніх програм потребує формування міцної матеріально-технічної бази, яка відповідає сучасним міжнародним стандартам, що визначено *стратегічною метою* Концепції інноваційного розвитку Університету.

Для досягнення стратегічної мети необхідно виконати *такі завдання у сфері матеріально-технічного забезпечення*:

розвиток об'єктів соціальної інфраструктури та спортивно-оздоровчих комплексів Університету та його структурних підрозділів – інститутів;

упровадження сучасного бібліотечного обладнання для розвитку проекту електронної бібліотеки;

дотримання відповідності ліцензійних та акредитаційних вимог щодо матеріально-технічного забезпечення навчального процесу;

упровадження нових і модернізація діючих лінгафонних аудиторій для вивчення іноземних мов з урахуванням інноваційних методів навчання;

оновлення інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури Університету;

реконструкція та модернізація навчальних командних пунктів з урахуванням сучасних інноваційних професійно-орієнтованих технологій;

поліпшення житлово-побутових умов слухачів.

Друкується за фінансової підтримки Міжнародного  
Вишеградського фонду в рамках виконання наукового проекту  
«Інноваційний університет – інструмент  
інтеграції в європейській освітній і науковий простір»

## **Інноваційна діяльність університетів України: аналітичний огляд**

*За загальною редакцією*

*Артёмова І. В. – керівника наукового проекту, кандидата історичних наук,  
доцента*

Аналітичний огляд підготували експерти наукового проекту та  
працівники ННІ Інституту євроінтеграційних досліджень

**Мірошніков Д. Д.** – керівник групи експертів

**Середа Л.І.** – відповідальна за випуск

**Бродич А.І.** – комп'ютерне верстання

---

**This is published with the financial support of the International  
Visegrad Fund in the framework of the research project  
«Innovative University – tool of integration  
to European educational and research area»**

## **Innovative activities of Ukrainian universities: analytical review**

*Under the General Editorship of*

**Ivan Artjomov** - head of the research project, Ph.D.,  
associate professor

Analytical Review prepared by the experts of research project and workers of  
Educational Research Institute of European Integration Studies

**D. Miroshnikov** - manager of the experts group

**L. Sereda** - responsible for the issue

**A. Brodych** – Desktop Publishing (DTP)

*Віддруковано ПП «АУТДОР-ШАРК»  
88000, м. Ужгород, пл. Жупанатська, 15/1*

*тел.: 3-51-15, e-mail: office@shark.com.ua*

*Тираж 300 прим.*

