

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
SU "UZHGOROD NATIONAL UNIVERSITY"
ER INSTITUTE OF EUROPEAN INTEGRATION STUDIES**

**THE CONCEPT
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT
for SU "Uzhhorod National University"
at 2015-2025**

The concept of innovative development for SU "Uzhhorod National University" at 2015-2025, has been developed within the research project "Innovative University - tool integration into the European educational and research area", financed by the International Visegrad Fund and implemented by the Institute of Integration Studies, reveals the main trends and factors of transformation of UzhNU from classic traditional type of university into the innovative university.

Key directions for innovative activity of university concerning technology transfer, mechanism for its implementation through Science Park are outlined. The means for improving the innovation potential of international cooperation of UzhNU and its role for integration to the European educational and scientific space are revealed.

Prioritized areas for transformation of the traditional university into the innovative are formulated. An important part of the Concept is designed system of indexation and monitoring the effectiveness of innovative development of the University, which will provide systematic analysis of its qualitative and quantitative sides, will enable to make the most effective management decisions.

Developers:

| | |
|-----------------------|---|
| Smolanka V. | Dr., Professor, Rector of the SU “Uzhhorod National University” (General editorship, Foreword) |
| Artiomov I. | Ph.D., Assoc. Prof. (Foreword, Sections 1, 4, Subsection 2.1., 2.2., Afterword) |
| Prykhodko V. | Dr., Professor. (Section 3), |
| Ustych S.I. | Dr., Prof. (Section 5), |
| Gus A.V. | Ph.D. (Subsection 2.3). |
| Buturlakina T. | Ph.D., Director of Career Center Uzhnu (Sections 6) |

Experts:

| | |
|-----------------------|--|
| Luhovyj V. | Dr., First Vice President of NAPS Ukraine, a national expert on higher education reform in Ukraine |
| Studenyak I. | Dr., Prof., Vice-Rector for research of the SU “Uzhhorod National University” |
| Kokeneshi O. | Expert of the project, professor of the University of Debrecen, Hungary |
| Lisi V. | Expert of the project, professor of the Technical University in Kosice, Slovak Republic |
| Sheregij Y. | Expert of the project, Professor of University of Rzeszow, Poland. |
| Miroshnikov D. | manager of “Institute for transborder cooperation” |
| Bilak O. | Ph.D., Deputy Mayor of Uzhhorod |
| Yaschenko Y. | manager of “Institute for transborder cooperation” |

CONTENT

| | |
|---|-----------|
| FOREWORD | 5 |
| CHAPTER I. LEGAL BASIS AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR THE TRANSFORMATION OF THE TRADITIONAL UNIVERSITY INTO INNOVATIVE | 15 |
| 1.1. The Law of Ukraine "On Higher Education" – methodological basis for the transformation of the traditional University into innovative | 15 |
| 1.2. Conceptual foundations of research and innovative University | 16 |
| 1.3. Basic priorities and conceptual principles for transformation of the traditional University into innovative | 20 |
| CHAPTER II. FORMATION OF INNOVATIVE MODELS FOR UZHGOROD NATIONAL UNIVERSITY DEVELOPMENT ON THE BASIS OF KNOWLEDGE TRIANGLE | 24 |
| 2.1. Provision the quality of European education | 24 |
| 2.2. Research and innovation potential of SHEI UzhNU - strategic resource of scientific and technological activities | 30 |
| 2.3. Innovative activities of UzhNU on technology transfer | 37 |
| CHAPTER III. UZHGOROD NATIONAL UNIVERSITY - INTEGRATOR OF KNOWLEDGE, SCIENCE AND INNOVATION - AN IMPORTANT FACTOR OF REGIONAL GROWTH | 44 |
| 3.1 The economy and society of the region as the environment for the development of UzhNU | 44 |
| 3.2. Localization of Uzhgorod National University in innovative educational environment of the region | 45 |
| 3.3. University' integration priorities in the regional education and innovation environment | 47 |
| 3.4. Transformation of organizational strategy for the university-integrator | 49 |
| CHAPTER IV. THE INNOVATION POTENTIAL OF INTERNATIONAL COOPERATION OF UZHNU AND ITS ROLE FOR INTEGRATION TO THE EUROPEAN EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC SPACE | 53 |
| 4.1. The innovation potential of international cooperation of UzhNU | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2. Basic principles for innovative development of the University' international cooperation | 55 |
| 4.3. Priorities for integration to European educational and scientific space | 57 |
| CHAPTER V. SYSTEM FOR INDEXATION AND MONITORING ON THE EFFECTIVENESS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY | 59 |
| 5.1. General characteristic | 59 |
| 5.2. Basic notions | 59 |
| 5.3. Indexes | 60 |
| 5.4. Guide for experts on practical application of SIMID | 63 |
| CHAPTER VI. DIVERSIFICATION OF FUNDING SOURCES FOR THE INNOVATIVE UNIVERSITY IN CONDITIONS OF AUTONOMOUS ACTIVITY | 65 |
| 6.1. Directions to diversify the funding sources | 65 |
| 6.2. Enhancing fundraising | 67 |
| 6.3. Expanding the financial autonomy of universities | 70 |
| AFTERWORD | 72 |

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НН ІНСТИТУТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**КОНЦЕПЦІЯ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ» НА 2015-2025 рр.**

**Ужгород
2016**

Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр., розроблена в ході реалізації ННІ євроінтеграційних досліджень наукового проекту «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір» за фінансової підтримки Міжнародного Вишеградського фонду, розкриває основні напрями і чинники трансформації УжНУ як класичного університету в інноваційний вищий навчальний заклад.

Оскреслено напрями інноваційної діяльності університету у сфері трансферу технологій, механізм її реалізації через Науковий парк. Розкрито засоби підвищення інноваційного потенціалу міжнародного співробітництва УжНУ і його ролі в інтегруванні до європейського освітнього і наукового простору.

Важливою складовою Концепції є розроблена система індексації та моніторингу ефективності інноваційного розвитку університету, що забезпечить системний аналіз його якісних і кількісних сторін, дасть можливість приймати ефективні управлінські рішення.

Розробники Концепції:

Смоланка В.І.

доктор медичних наук, ректор ДВНЗ «УжНУ» (*Загальна редакція, Передмова*)

Артьомов І.В.

кандидат історичних наук, директор ННІ Інституту євроінтеграційних досліджень ДВНЗ «УжНУ» (*Передмова, Розділи 1, 4, Підрозділи 2.1, 2.2, Післямова*)

Приходько В.П.

доктор економічних наук, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, директор НДІ державного управління та регіонального розвитку ДВНЗ «УжНУ» (*Розділ 3*)

Устич С.І.

доктор соціологічних наук, директор Інституту транскордонного співробітництва (*Розділ 5*)

Гусь А.В.

кандидат юридичних наук, провідний спеціаліст ННІ євроінтеграційних досліджень ДВНЗ «УжНУ» (*Підрозділ 2.3*)

Бутурлакіна Т.О.

кандидат економічних наук, директор Центру кар'єри ДВНЗ «УжНУ» (*Розділ 6*)

Експерти:

доктор педагогічних наук, професор, перший віце-президент НАПН України, національний експерт з реформування вищої освіти в Україні

доктор фізико-математичних наук, професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «УжНУ»

професор Дебреценського університету, Угорщина

професор Технічного університету в м. Кошице, Словачка Республіка

професор Жешувського університету, Польща

менеджер ГО «Інститут транскордонного співробітництва»

кандидат юридичних наук, заступник Ужгородського міського голови

менеджер ГО «Інститут транскордонного співробітництва»

Ященко Є.В.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ПЕРЕДМОВА | 5 |
| РОЗДІЛ І. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАДИЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В ІННОВАЦІЙНИЙ | 17 |
| 1.1. Закон України «Про вищу освіту» – методологічна основа трансформації традиційного університету в інноваційний | 17 |
| 1.2. Концептуальні засади дослідницько-інноваційного університету | 18 |
| 1.3. Базові пріоритети та концептуальні принципи трансформації традиційного університету в інноваційний | 22 |
| РОЗДІЛ ІІ. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРИКУТНИКА ЗНАНЬ | 27 |
| 2.1. Забезпечення європейської якості освіти | 27 |
| 2.2. Дослідницько-інноваційний потенціал УжНУ – стратегічний ресурс наукової та науково-технічної діяльності | 33 |
| 2.3. Інноваційна діяльність УжНУ у сфері трансферу технологій | 40 |
| РОЗДІЛ ІІІ. УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ – ІНТЕГРАТОР ЗНАНЬ, НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ, ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ..... | 48 |
| 3.1 Економіка та соціум регіону як середовище розвитку УжНУ | 48 |
| 3.2. Локалізація Ужгородського національного університету в освітньому та інноваційному середовищі регіону | 49 |
| 3.3. Інтеграційні пріоритети університету в регіональному освітньо-інноваційному просторі | 51 |
| 3.4. Трансформація організаційної стратегії університету- інтегратора | 53 |

| | |
|---|----|
| РОЗДІЛ IV. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УЖНУ ТА ЙОГО РОЛЬ В ІНТЕГРУВАННІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ | 57 |
| 4.1. Інноваційний потенціал міжнародного співробітництва УжНУ | 57 |
| 4.2. Основні принципи інноваційного розвитку міжнародного співробітництва університету | 59 |
| 4.3. Пріоритетні напрями інтеграції до європейського освітнього і наукового простору | 61 |
| РОЗДІЛ V. СИСТЕМА ІНДЕКСАЦІЇ ТА МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ | 64 |
| 5.1. Загальна характеристика | 64 |
| 5.2. Визначення основних понять | 64 |
| 5.3. Побудова індексів | 66 |
| 5.4. Методичні рекомендації експертам із практичного використання СІМР | 69 |
| РОЗДІЛ VI. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ АВТОНОМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 71 |
| 6.1. Напрями диверсифікації джерел фінансування | 71 |
| 6.2. Активізація фандрайзингу | 74 |
| 6.3. Розширення фінансової автономії університетів і підвищення ефективності використання наявних ресурсів | 76 |
| ПІСЛЯМОВА | 79 |

РОЗДІЛ III

УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ – ІНТЕГРАТОР ЗНАНЬ, НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ, ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО ЗРОСТАННЯ

3.1. Економіка та соціум регіону як середовище розвитку УжНУ

Вплив університету на регіональний розвиток та прилеглий соціо-культурний простір за всіх часів несе на собі відбиток соціально-економічного стану території своєї локалізації.

У Закарпатської області України – самобутнього центрально-європейського регіону на відрогах Карпат – більш ніж тисячолітня писемна історія, значний людський та природно-ресурсний потенціал, вигідне географічне і транзитне положення. В історичній пам'яті поколінь жителів краю – досвід проживання в складі трьох супердержав, чотирьох монархій, двох диктатур та двох парламентських республік, створення трьох власних державних і квазідержавних утворень.

Менталітету населення притаманні міжнаціональна толерантність, орієнтація на європейські та релігійні цінності, нонпательналізм і підприємливість, конструктивний конформізм та висока життєздатність. Характерні для активного населення та молоді висока мобільність, компактність території та близькість кордонів дозволяють доволі успішно компенсувати аграрний уклад життя та невисокий рівень урбанізації. Просвітництво та отримання вищої освіти, створення власного вищого навчального закладу в усі часи було громадянським *idea-fix*.

Починаючи з 1991 року цей єдиний регіон європейського континенту, де проходять кордони чотирьох європейських країн-членів ЄС та Вишеградської четвірки з Україною, позиціонувався як плацдарм європейської інтеграції та транскордонної співпраці України, увійшов до числа фундаторів Карпатського єврорегіону у складі прикордонних територій Румунії, Словаччини, Угорщини та України і реалізує численні програми Східного партнерства ЄС.

За роки становлення та розвитку в країні ринкової економіки, внаслідок активного залучення до світового та європейського індустриального аутсорсінгу та інвестування транснаціональних корпорацій в області склалися позитивні передумови для діяльності зон високої інвестиційної активності та кластерів в таких галузях, як лісове господарство, туризм та рекреація, легка та переробна промисловість, транспорт і логістика, автомобілебудування та приладобудування. Регіон посилив конкурентні переваги з ефективності

У всіх вищевказаних складових територіально-виробничого комплексу регіону вбачаються потенційні можливості та практичні напрацювання для функціонування системи регіонального трансферу знань і технологій.

Водночас комплексний аналіз тенденцій розвитку 1991-2015 рр. засвідчує, що економіка гірського та прикордонного регіону не може власними силами, без дієвої регіональної та інвестиційної політики держави та реалізації програм міжнародної співпраці усувати чинники периферійності і забезпечувати зайнятість населення, протистояти відтоку мізків, природним та техногенним ризикам, викликам тіньової економіки та депресивності гірських територій.

За цих обставин нарощування в економічній структурі регіону часток економіки знань та інновацій, інформаційної та зеленої економіки вбачається плідним напрямом ребрендингу та модернізації регіону в постіндустріальну добу.

3.2. Локалізація Ужгородського національного університету в освітньому та інноваційному середовищі регіону

На нинішньому, ринковому та демократичному етапі свого розвитку УжНУ локалізується в освітньо-науковому просторі регіону разом з іншими вищими навчальними закладами III-IV ступеня акредитації в другій категорії регіональної впливовості «кілька університетів у регіоні». Університетам та інститутам області притаманні відмінності в статусі, спеціалізації, спрямованості та ступені залучення в розвиток регіону і міжнародний освітній простір.

Вбачаються прояви конкурентної боротьби за освітній контингент у середовищі національних громад, на площах логістичних та вартісних переваг, можливостей міжнародної мобільності, отримання і визнання європейського диплома. Водночас новостворені вузи не провадять політику інтенсивного залучення в економічну та інноваційну сферу регіону та держави, орієнтуються переважно на конкуренцію в галузі освітніх послуг.

Зазначене створює для вищих навчальних закладів цієї групи регіональної впливовості, у тому числі УжНУ, менш когерентну систему порівняно з попередньою категорією. Освітньо-інноваційне середовище регіону відстає від загальнодержавних і європейських параметрів охоплення населення вищою освітою, доступом до якісної бізнес-освіти та сучасних тренінгових послуг.

Висока ймовірність того, що в терміни реалізації Концепції розвиток ІТ-технологій, шляхів сполучень та логістики, візова лібералізація об'єктивно посилює проникнення і вплив на розвиток освітньо-інноваційного середовища області технічно-орієнтованих вищих навчальних закладів таких категорій високої регіональної та міжнародної впливовості, як університети та інститути провідних економічних регіонів нашої країни (Львівський та Київський регіони) і традиційно близьких до регіону і партнерських з УжНУ освітньо-інноваційних агломерацій (Кошицько-Пряшівської, Будапештської, Братиславської, Віденської, Празької, Краківської та Варшавської) країн-членів ЄС та Вишеградської групи.

З огляду на вищезазначені фактори, збереження та якісне посилення ролі вищого навчального закладу – інтегратора освітньо-наукового та інноваційного середовища і регіонального розвитку Закарпатського регіону є ефективним і важливим напрямом трансформації Ужгородського національного університету, адекватною відповідлю на виклики часу.

Позитивною та ресурсномісткою стартовою позицією цього вектора руху є усталені лідерські позиції вищого навчального закладу у підготовці спеціалістів для економіки та соціально-культурної сфери регіону і держави, значний дослідницький інноваційний потенціал.

За роки попереднього розвитку (1945-2015 р.р.) УжНУ сформувався як великий багатопрофільний класичний університет, що грає особливу роль у житті регіону і не має в цьому собі рівних серед інших вищих навчальних закладів, інтегрує не тільки освітню, а й управлінську, соціо-культурну сферу, являє собою тип «широкого інтегратора», який є *alma mater* для багатьох учасників краївого та державного економічного і політичного життя. Університет є також найбільшою державною бюджетною установою області.

Хід соціально-економічного розвитку країни у ХХІ ст. створює об'єктивні передумови для більш активного за участі університетів у процесі інтенсифікації інтеграційних зв'язків у відповідних регіонах. Вони стимулюються такими чинниками, як:

- неминуча переорієнтація країни та її регіонів на засади пост-індустріального та інформаційного суспільства, досягнення сучасних параметрів якості життя, сталого розвитку та відкритого доступу;
- перехід на науково обґрунтовану економіку, економіку знань, інформації та зелену економіку;
- набуття національними, регіональними та корпоративними стратегіями розвитку інноваційних рис, що потребуватиме усунення бар'єрів між освітою та наукою, науковими дослідженнями та промисловими і соціальними інноваціями;
- реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та застосування нововведень відповідно до стандартів та критеріїв ЄС законодавства України в галузі освіти, науки, поділу та децентралізації.

На сьогодні в УжНУ склалися такі формати інтеграції освітньо-наукового та регіонального розвитку:

- взаємодія з науково-дослідними організаціями Національної академії наук і Національної аграрної академії України, міністерств і відомств України, науково-освітніх інституцій інших форм власності;
- дво- та багатостороння співпраця науково-педагогічного колективу із суб'єктами економіки, підприємницької діяльності та соціально-культурної сфери області у процесі трансферу знань і технологій;

- інституціональна взаємодія з органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадянським суспільством;
- створення різнопрофільних регіональних мереж взаємодії, асоціацій, альянсів та партнерств.

Регіональну спрямованість у рамках реалізації трикутника знань мають інноваційні проекти, які здійснюються УжНУ разом з партнерськими вузами країн членів ЄС та Вишеградської четвірки на платформі Наукового парку УжНУ. Підприємства, підприємці, підприємницькі асоціації, державні установи і приватні структури регіону є провідними замовниками інноваційного продукту для таких галузей економіки і соціальної сфери області, як:

- ✓ альтернативна енергетика;
- ✓ машинобудування та приладобудування;
- ✓ виробництво екологічно чистих харчових продуктів;
- ✓ сільський та гірський туризм;
- ✓ лікувальна та санаторна-курортна справа;
- ✓ збереження навколошнього середовища та екосистем.

Досвід реалізації зазначених проектів свідчить про готовність вищого навчального закладу стати не лише учасником, а і ядром системи передачі знань та технологій на потреби регіонального розвитку та набути усіх ознак інноваційного підприємницького вузу.

3.3. Інтеграційні пріоритети університету в регіональному освітньо-інноваційному просторі

На наступному етапі розвитку в якості сутнісних пріоритетів УжНУ на шляху досягнення стратегічної мети – створення потужного університету, який здійснює функції інтегратора знань та інновацій у ході імплементації норм Закону України «Про вищу освіту», зasad Болонського процесу, Лісабонського порядку денного та інших національних і міжнародних актів та програм інноваційної трансформації вищої освіти розглядаються:

- відбір та перевірка на практиці результативних інструментів розміщення усіх сторін трикутника знань на платформі регіонального розвитку університетського регіону із застосуванням можливостей транскордонної та міжнародної співпраці та взаємодії з партнерськими освітньо-науковими інноваційними агломераціями інших регіонів України, країн Вишеградської четвірки та Європейського Союзу;
- забезпечення у повному обсязі ефективного функціонування в УжНУ та області європейського механізму підключення університетів до соціально-економічного зростання регіонів своєї локалізації;
- реалізація узгоджених в квартеті: «університет-влада-підприємництво-громадянське суспільство» дорожньої карти регіону, що передбачає суттєве зростання частки економіки знань та інновацій у валобі

вому регіональному продукті та створеній у регіоні доданої вартості і набуття областю статусу «learning region» за критеріями ОЕСР.

Вищезазначені пріоритети передбачають послідовну та копітку роботу з формування у органів виконавчої влади та місцевого самоврядування регіону, підприємницьких кіл послідовного бачення розвитку економіки знань та інновацій як базової складової реалізації стратегії розвитку регіону та ролі УжНУ як університету-інтегратора. Зазначене передбачає:

- діалог з урядом та Міністерством освіти і науки України, інститутами влади регіону щодо визнання особливої ролі класичних університетів як головних ланок інтегрованих регіональних (міжрегіональних) мереж, що сприяють розробці та впровадженню інновацій на регіональному рівні, забезпечення їх необхідною фінансовою та іншою допомогою для цього;
- отримання регіонального замовлення аналізів регіонального розвитку і моніторингу освітнього та інноваційного простору;
- розробку та впровадження регіонального механізму стимулювання мотивації та здатності економічних суб'єктів абсорбувати результати трансферу технологій, в т.ч. шляхом залучення науковців до опрацювання аналітичних звітів про можливості та варіанти виконання корпоративних і підприємницьких стратегій, зменшення фінансового та інфраструктурного навантаження на такого роду суб'єкти господарювання у межах своїх компетенцій;
- залучення ВНЗ до реалізації програм навчання та інформування підприємців у рамках дво- та багатосторонньої прикордонної співпраці, діяльності міжнародних торгових палат, Карпатського єврорегіону, програм EGTC та EGT;
- ухвалення регіональних програм навчання та перепідготовки у сфері практичних інновацій та підприємництва представників бізнесу та державних установ на базі УжНУ, Закарпатського обласного інституту післядипломної освіти вчителів та Закарпатського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій;
- розбудову регіональної платформи співпраці органів місцевого самоврядування, організацій роботодавців та підприємців, торгових палат, УжНУ в галузях підготовки кадрів, розробок інноваційної продукції та технологій, використання можливостей та режимів експорту товарів і технологій, передбачених Угодою про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС;
- налагодження співпраці органів регіональної влади та місцевого самоврядування, підприємств та установ різної форми власності з УжНУ у створенні та функціонуванні мережевих (кластерних) струк-

- тур освітньо-наукової, лісової, приладобудівної, автомобільної та туристично-рекреаційної галузей;
- підтримку та реалізацію в рамках регіональної інтеграційної платформи пілотного проекту «Створення та функціонування навчально-підприємств електронної промисловості та туристично-рекреаційної галузі з використанням досвіду технічно-орієнтованих вищих навчальних закладів центральних економічних регіонів європейської категорії високої регіональної впливовості;
- всебічну підтримку створення та розвитку некомерційних центрів трансферу технологій та регіональної віртуальної мережі трансферу технологій (платформа конкурентоспроможності), старт-апів, які функціонуватимуть у бізнес-інкубаторах ВНЗ;
- підтримка владою та підприємницьким середовищем регіону проекту створення на базі Наукового парку УжНУ колективного, розрахованого на усі вищі навчальні заклади області, Регіонального центру експериментального виробництва, що буде економічно доцільнішим, ніж створення подібних структур у кожному закладі окремо.

3.4. Трансформація організаційної стратегії університету-інтегратора

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

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

- модернізацію інноваційної інфраструктури УжНУ як університету-інтегратора в таких її складових, як освітня інноваційна діяльність спеціалізованих кафедр, супровід інноваційних проектів та захист прав інтелектуальної власності, регіональний розподіл результатів праці та згенерованих доходів, багатоканальне інвестування в експериментальні науково-виробничі потужності;
- поширення горизонтальних зв'язків між підрозділами ВНЗ відповідної компетенції у вигляді проектних організаційних структур;
- підготовку та реалізацію програм створення «spin-off» академічних підприємств, побічних підприємств та малих інноваційних підприємств;
- відповідну корекцію та переорієнтацію форм і методів діяльності НДЧ, міжнародного відділу, центрів бізнесу, кар'єри, інновацій та розвитку, Наукового парку з центром трансферу технологій, контактного пункту та інших структурних підрозділів;

- утворення університетського Агентства із залучення інвестицій з відділом маркетингу НДДКР як провідного інструменту системи пошуку джерел фінансування проектів на основі міжнародних грантів, програм міжнародної фінансової технічної допомоги, інвестиційного та венчурного капіталу та пільгового кредитування, в т.ч. для спільних проектів регіонального розвитку, які реалізуються в рамках регіональної інтеграційної стратегії;
 - створення бізнес-інкубатора та підприємницького клубу УжНУ для становлення студентських та академічних старт-апів і їх подальшого просування в економіці регіону та держави, проведення конкурсів бізнес-ідей та підприємницьких форумів, організації спілкування з бізнес-менторами з числа практиків інноваційного та інших видів бізнесу;
 - напрацювання ефективної системи інформування учасників інтегральної регіональної платформи про науково-технологічні програми національних та міжнародних фондів, інвесторів;
 - активізацію діючих та створення нових рад, асоціацій, клубів ректорів, директорів та деканів факультетів ВНЗ ІІ-ІІІ ступенів акредитації задля консолідації освітньо-інноваційного простору навколо пріоритетів регіонального розвитку та власної модернізації, узгодження інтересів та підготовки проектів кооперації та розподілу результатів процесу передачі освітньо-наукового продукту на регіональні та інші потреби;
 - активізацію мереж неформальних контактів представників науково-освітніх та підприємницьких кіл на основі асоціювання випускників університету;
 - внесення відповідних змін у систему рейтингування науково-педагогічного персоналу (відповідно до критеріїв ефективності);
 - мотивацію науково-педагогічного та інших категорій персоналу, залучених до розвитку регіональної платформи, за рахунок коштів, згенерованих в її програмах;
- *у середньостроковому періоді (з термінами 2-5 років):*
 - безперервний пошук та адаптацію до потреб реалізації ролі національного університету – регіонального інтегратора найбільш адекватної організаційно-правової форми інноваційного (підприємницького) вищого навчального закладу відповідно до прогресивних трендів, закладених у Законі України «Про вищу освіту»; постійну трансформацію економічного механізму функціонування університету як інтегратора регіональної економіки знань та інновацій з великими можливостями міжнародної і транскордонної співпраці;
 - пілотні тести та аналіз можливостей, які створюють такі різні за ступенем концентрації повноважень, ресурсів і відповідальності типи інтеграційних структур, як регіональна асоціація навчаль-

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

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

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ОСВІТНЬО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УЖНУ ЯКУНІВЕРСИТЕТУ-ІНТЕГРАТОРА

Ефективність освітньо – інноваційної та наукової інтеґрації УжНУ і регіонального розвитку визначається такими індикаторами:

1. Співпраця в галузі науки і розвитку, інтелектуальної власності

- Кількість наукових публікацій (спільних публікацій), виконаних у рамках інтеґраційної регіональної платформи.
- В т.ч у виданнях міжнародних наукометричних систем.
- Спільні НДР, НДДКР.
- Сприяння в проведенні досліджень (спонсорування, благодійна допомога, регіональні програми, кредити, безповоротна фінансова допомога).
- Включення до виконання програм міжнародної фінансової і технічної допомоги, грантів.
- Науково-дослідні контракти.
- Підтримка досліджень студентів (залучення до спільного фінансування, спонсорування).
- Спільне патентування та ліцензування патентів університету, авторських прав та будь-яких інших форм інтелектуальної власності.

2. Контакти в рамках регіональної платформи

- Участь у спільних конференціях, ярмарках, нарадах, круглих столах.
- Участь у експертних консультаціях, аналізі звітів та стратегій підприємств та корпорацій, установ громадських організацій регіону.
- Участь у неофіційних мережевих контактах (асоціація випускників, Facebook тощо).

3. Мобільність працівників галузей економіки, випускників ВНЗ, науково-педагогічного складу, аспірантів та студентів УжНУ, їх фінансування

- Практика;
- Двостороннє стажування;
- Подвійні робочі місця працівників галузей економіки, науки, педагогічних працівників, аспірантів (університет/економіка та цільно-культурна сфера/НГО).

4. Співпраця в галузі освіти

- Навчання, професійна підготовка, перепідготовка, тренінги персоналу за договорами з підприємствами, установами, кампаніями, рамках регіональної платформи.
- Спонсорування, надання грантів, оплата за навчання студентів у Контракти в галузі нових освітніх технологій.
- Контракти на працевлаштування студентів, запрошення на роботу в компанії, підприємства, установи.
- Загальний стан працевлаштування випускників та студентів.
- Кількість осіб прийнятих у рамках пріоритетів та програм інноваційної регіональної платформи на навчання до:
 - а) коледжу;
 - б) центру довузівської підготовки (підготовчого відділення);
 - в) факультету (інституту) післядипломної освіти.
- Кількість осіб, прийнятих в аспірантуру і докторантuru із сторонніх організацій за пріоритетними напрямами розвитку, з розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника.

5. Академічне, освітнє, наукове, дослідницьке підприємництво

- Кількість НДР, НДДКР, технологій, патентів, ліцензій, академічних і студентських старт-апів, що згенерували дохід та отримання роялті.
- Кількість академічних та студентських старт-апів.
- Створення та функціонування спільної інфраструктури
 - а) спільне обладнання;
 - б) локалізація у загальному обладнанні;
 - в) спільні лабораторії;
- Науковий парк та центр трансферу технологій (за окремими критеріями).
- Спільні підприємства та організації, в т.ч.: некомерційні центри трансферу технологій.
- Побічні підприємства.
- Малі інноваційні підприємства.
- Академічні підприємства.
- Центр технологій та інновацій.
- Центри трансферу технологій.
- Бізнес-інкубатори академічні.
- Центри маркетингу інновацій.