

Іван Артёмов,

кандидат історичних наук, доцент,
директор НН Інституту євроінтеграційних досліджень

Ірина Черевко,

викладач природничо-гуманітарного коледжу
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНА ПАРАДИГМА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

У статті на основі аналізу досвіду УжНУ, в контексті положень Угоди про асоціацію України з ЄС, Закону України «Про вищу освіту», а також положень Концепції інноваційного розвитку Ужгородського національного університету на 2015-2025 рр., досліджено проблему формування парадигми конкурентоспроможності університету.

Аргументовано, що участь університету у виконанні міжнародних наукових проєктів є важливою складовою інноваційного розвитку з урахуванням вимог і завдань щодо інтегрування вищої школи України в ЄПВО, що дає змогу використовувати надбання світового, європейського і національного рівнів. Досліджено та з'ясовано механізми методологічного підґрунтя інноваційного розвитку на основі вивчення, аналізу й узагальнення європейських практик, порівняння їх з досвідом провідних університетів України.

На основі проведених досліджень окреслено порядок виконання завдань міжнародного наукового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті».

На основі отриманих результатів дослідження запропоновано теоретико-методологічний підхід до розвитку вищої освіти на основі реалізації 5-ти стратегічних цілей, які запропоновано МОН України для врахування у новій Стратегії розвитку освіти і науки на 2021-2031 рр.

Ключові слова: *концепції, стратегії, світові і європейські практики, стратегічні цілі, інновації, конкурентоспроможний університет, ЄПВО.*

Based on the analysis of Uzhhorod National University's experience, in the context of the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU, the

Law of Ukraine «On Higher Education» and the Concept of Innovative Development of Uzhhorod National University for 2015-2025, the problem of forming paradigms of university competitiveness is considered.

It is argued that the university's participation in international research projects is an important component of innovative development, taking into account the requirements and objectives for the integration of higher education in Ukraine in the EHEA, which allows the use of world, European and national levels. The mechanisms of the methodological basis of innovative development on the basis of study, analysis and generalization of European practices, their comparison with the experience of leading universities of Ukraine are clarified.

The procedure for fulfilling the tasks of the international research project "Jean Monnet Transcarpathian Center for the Study of European Development Strategies at Uzhhorod National University" is outlined.

The theoretical and methodological approach to the development of higher education based on the implementation of 5 strategic goals proposed by the Ministry of Education and Science of Ukraine for consideration in the new Strategy for the Development of Education and Science for 2021-2031 is proposed.

Key words: *concepts, strategies, world and European practices, strategic goals, innovations, competitive university, EHEA.*

Актуальність теми дослідження. Нова роль університету в сучасних умовах полягає в його зростанні не тільки як центру передових наукових досліджень і вищої освіти, а й як важливого суб'єкта інноваційної діяльності, орієнтованого на комерціалізацію наукових результатів шляхом виведення на ринок конкурентної продукції.

Саме тому Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) актуалізує інтеграцію вищої освіти з наукою і бізнесом, створює нормативно-правові засади для інноваційного розвитку університетів у контексті положень Угоди про асоціацію України з ЄС.

В умовах ринкових відносин виникає запит на формування різних організаційних структур, наукових і технологічних парків, центрів інноваційного розвитку, інкубаторів технологій та інших інституцій, що відіграють роль з'єднуючої ланки між наукою та виробництвом і спроможні комерціалізувати результати наукових досліджень, передавати їх у реальний сектор економіки регіону. Взаємодія університетів, наукових організацій і високотехнологічних підприємств має бути спрямована на формування пріоритетного для регіону інноваційного економічного кластеру.

Ці актуальні запити сьогодення вимагають від університетів інноваційного типу підготовки кадрів, які здатні:

- мислити нестандартно з виходом за межі існуючих загальноприйнятих уявлень;
- вирішувати завдання, які досі не дістали розв'язку;

- діяти практично, беручи на себе відповідальність у ситуації невизначеності, обмеженості ресурсів і наявності персонального ризику та доводити свою ефективність конкретними досягненнями і результатами.

Інноваційна активність університетів сьогодні детермінується низкою факторів. **По-перше**, це глобалізація, яка загострила проблему конкурентоспроможності та якості в освітньо-науковій сфері. **По-друге**, це прискорення суспільного розвитку на дослідницько-інноваційній основі. **По-третє**, це необхідна модернізація українського суспільства в контексті європейської та світової інтеграції на принципах національної самодостатності [1].

Джерельна база дослідження. Адаптація національної системи освіти до загальноєвропейських критеріїв дозволяє забезпечити принципову можливість розвитку академічної мобільності української вищої освіти. Інструменти й способи забезпечення сумісності та порівнюваності національних складових у рамках європейської системи вищої освіти розроблено в базових документах Болонського процесу, як-от: Всеосяжна рамка кваліфікацій для Європейського простору вищої освіти (The Overarching Framework for Qualifications in the European Higher Education Area – QF-EHEA), заснована на Дублінських дескрипторах; Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж життя (European Qualifications Framework for Lifelong Learning – EQF-LLL), ініційована Європарламентом та Єврокомісією; Кроки з розробки національних рамок кваліфікацій, ухвалені на Лондонській конференції міністрів, відповідальних за вищу освіту (2007) [4]; Рекомендації країнам з проведення процесу верифікації – критерії і процедури для підтвердження сумісності рамок освіти, Хартія європейських університетів для освіти впродовж життя. Концептуальними щодо академічної мобільності є положення Болонської декларації про те, що студенти Європи мають потребу і право на навчання для здобуття ступенів, що визнаються в Європі, а не тільки в країнах (регіоні), де їх здобуто, а також те, що головною відповідальністю навчальних закладів та установ європейської вищої школи є гарантія надання однаково високого рівня кваліфікації своїм студентам. Важливими базовими джерелами щодо теми дослідження є Закон України «Про вищу освіту» [2], Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність, затверджене постановою КМУ від 12.08.2015р. №579 [3], Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет на 2015-2025 рр.» [5] та Концепція наукового парку ДВНЗ «УжНУ» [6].

Проблематика дослідження. Важливим етапом на шляху досягнення рівня інноваційного університету в процесі інтегрування до європейського простору вищої освіти (ЄПВО) є участь УжНУ у реалізації міжнародних наукових проєктів.

Серед понад 20 наукових проєктів, що виконуються у 2021 р. в університеті, особливе місце займають дослідження за програмою **Еразмус+**, зокрема проєкт **«Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті»** [7]. Головним на-

прямом роботим над проєктом стало вивчення, використання та запровадження кращого досвіду конкурентоспроможних стратегій ЄС, а також створення на цій основі конкурентних наукових продуктів для адаптації їх на регіональному рівні в науковій діяльності УжНУ.

Важливим етапом на шляху реалізації проєкту є дослідження особливостей сучасних вишів, зокрема створення університетських комплексів вищої освіти та подальший розвиток регіональної системи неперервної освіти.

Міста і регіони, що навчаються, - поширена концепція європейської регіональної політики в галузі освіти і науки. Вона знайшла відображення у Стратегії «Європа-2020». Адже саме регіони, що навчаються, стають важливим джерелом інновацій та економічного зростання, діють як «накопичувачі» ідей і знання, забезпечують підтримку навколишнього середовища та інфраструктури, що посилюють цей потік знання й ідей. Враховуючи, що значний досвід у цій галузі мають багато країн ЄС, зокрема і Угорщина, Румунія, Польща, Словаччина, передбачається вивчення та узагальнення їх практик для впровадження в університетах України.

Вважаємо, що дослідження зазначеної проблематики дасть відповідь на виклики, що стоять перед університетами України, включаючи проблеми якості навчання, поєднання складових трикутника знань, підготовку кваліфікованих фахівців і виконання соціального замовлення роботодавців та впровадження наукових розробок вишів у виробництво.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на базових висновках Всесвітнього економічного форуму щодо забезпечення підготовки фахівців, найбільш затребуваних після 2020 р. та здатних забезпечити розв'язання комплексних задач, мати критичне мислення, управлінські таланти, бути креативними, вміти взаємодіяти з людьми, приймати ефективні рішення, бути клієнтоорієнтованими, вміти вести переговори, швидко навчатися та вільно володіти іноземними мовами.

Дослідження складових наукового проєкту включає такі етапи: **перший** – вивчення, аналіз, узагальнення європейських практик з проблематики дослідження; **другий** – на основі отриманих висновків порівняти кращий досвід провідних університетів України (Київ, Львів, Харків); **третій етап**: на основі висновків щодо кращих практик буде розроблений план-проспект для формування підсумкового документа за тематикою досліджень щодо підключення університетів до економічного та соціального зростання Закарпатського і Транскарпатського регіонів.

На основі отриманих висновків щодо найбільш ефективних практик університетів Словаччини, Польщі, Румунії, Угорщини та провідних ВНЗ України прогнозується:

- залучення кращих світових технологій, формування управлінських практик та можливість отримати освіту високого рівня, познайомити студентів з роботодавцями; можливість легко та швидко обрати співробітників через спеціальну пошукову систему або для інвестування у непересічних

людей та команди. Бажана концентрація освітніх, виробничих, державних, фінансових ресурсів;

- здійснення освіти впродовж життя завдяки обміну досвідом і знаннями, проведення майстер-класів, поєднання онлайн-навчання та тестування на порталі хабу з практичним відпрацюванням навичок із професійним тренером під час конференцій по скайпу, формування навичок користування ІТ-технологіями, а також навчання представників старшого покоління користування комп'ютером тощо.

Реалізація цих планів буде сприяти трансформації традиційного університету в інноваційний.

Результатами дослідження стане підсумковий документ «Стратегія розвитку Ужгородського національного університету на 2021-2031 рр.», яка має спиратись на вже існуючі концепції та стане дорожньою картою для розвитку університету, сприятиме підвищенню ефективності співпраці між університетом та підприємствами. **Як результат УжНУ, поряд із запровадженням інноваційних практик європейських університетів, стане важливим чинником регіонального зростання.**

У процесі дослідження творча група проєкту спирається на об'єктивно сильні сторони для впровадження інновацій в освітньо-науковій діяльності, що існують в Україні та Закарпатті. Це зокрема:

- Ідеальне геополітичне розташування України в центрі Європи, що є основою успішної інтернаціоналізації вищої освіти і науки України і в контексті інтегрування в ЄПВО, до якого держава приєдналась у 2005р.
- Потужна основа традицій вищої освіти і науки України, яка завжди була флагманом у підготовці фахівців світового рівня та досягнень у вирішенні існуючих глобальних проблем сучасності.
- Привабливість України як освітнього центру для навчання іноземців, що зумовлюється оптимальним співвідношенням якості освіти з її вартістю, легкістю умов вступу, значним рівнем толерантності та умов проживання у містах, невисокими витратами на проживання, близькістю до ЄС.

Для успішної реалізації завдань існують об'єктивні можливості, зокрема:

1. Досвід і надбання провідних університетів України, що входять до найпрестижніших міжнародних рейтингів Європи та світу, необхідно об'єднати і скоординувати їх діяльність як «буксирів» для всієї системи вищої школи держави. Вони мають стати розробниками інноваційних підходів до вирішення існуючих проблем підготовки студентів, стати інтеграторами знань, науки та інновацій.
2. Використання сфери вищої освіти (навчання іноземців) як інструменту забезпечення геополітичних інтересів держави.

3. Збільшення експорту освітніх послуг, активізації міжнародної діяльності, що сприятиме перемозі в конкурентній боротьбі за іноземних студентів.

Разом з цим існують і загрози в розвитку вищої освіти. Серед них:

- Нестабільність у державі та залежність від зовнішніх факторів, які загострилися після анексії Криму і 6-річної війни на Сході України. Як результат - зневіра молоді в майбутньому України.
- Серйозні показники «відтоку мізків» з України впливає на рівень забезпечення науковими кадрами і кваліфікованими фахівцями на ринок праці в Україні. Сьогодні за кордоном працює до 35% українських вчених.
- Загрозливі міграційно-демографічні виклики для України. За опитуванням «Дзеркала тижня» 55% опитаних віком від 18 до 29 років підтвердили, що виїжджають або планують виїхати з України. З числа опитаних 40% молодь з вищою освітою. За даними ООН до 2050 р. українців залишиться лише 36 млн чоловік.
- Порушення традиційного балансу використання мов національних меншин у районах компактного проживання приводить до загострення взаємовідносин з державою та зовнішньополітичної дестабілізації із сусідніми країнами (Угорщина, Польща, Румунія та ін.).
- Пандемія вірусу в Україні вимушує МОН організувати введення дистанційної форми навчання студентів. У значної частини з них відсутня можливість спілкування з викладачами через відсутність стабільного Інтернет-зв'язку, особливо в гірських районах, а також фінансова неспроможність придбання комп'ютерної техніки.

Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту громадян, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету України в Європі і світі, підвищення конкурентоздатності, формування в регіоні економіки знань, громадянського суспільства, утвердження високої моральності і патріотизму серед населення, перш за все молоді.

Існуюча модель управління освітою і наукою має змінюватись відповідно до базових положень Угоди про асоціацію України з ЄС та Закону України «Про вищу освіту». Необхідно створити динамічну систему управління якістю освіти на основі постійного моніторингу стану справ, враховуючи ринкові перетворення, взаємозв'язок університету з бізнесом та виробничою сферою регіону. **Адже роботодавці регіону мають брати участь у формуванні змісту освіти, долучатися до професійної підготовки спеціалістів та виробити дієві механізми працевлаштування молодих фахівців, зменшувати диспропорції між підготовкою молодих кадрів і попитом на них на ринку праці.**

В УжНУ повинні забезпечуватися прискорений інноваційний розвиток освіти і науки, реалізація національних проєктів і програм, які б створили умови для навчання громадян протягом усього життя, розвитку, самоствердження та само-

реалізації особистості, входження в єдиний європейський освітній і науковий простір.

Британська компанія QS World University Rankings щорічно публікує рейтинг кращих університетів світу. У нього потрапило шість українських навчальних закладів. При складанні рейтингу враховується активність і якість науково-дослідної роботи, думка роботодавців, кар'єрний потенціал, наявність іноземних студентів, викладачів та ін.

П'єдестал окупували американські вузи. Четвертий раз поспіль перше місце в ньому займає Массачусетський технологічний інститут, на другому опинився Гарвардський університет, а на третьому - Кембриджський університет. У топ-10 вперше потрапив швейцарський ВНЗ - ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology). Всього ж перелік кращих навчальних закладів представлений 82 країнами, з яких найбільша кількість популярних університетів в США (152), Великобританії (71), Німеччині (43), Франції (41), Японії (38), Австралії (33), Китаї (30), Канаді та Італії (по 26), Бразилії (22) і Росії (21) [8].

До перших 10 найпрестижніших вишів світу належать:

- 1. Massachusetts Institute of Technology (MIT).** Массачусетський технологічний інститут заснований в 1861 році, в рейтингу QS він лідирує дев'ятий рік поспіль. Навчальний заклад нараховує близько тисячі викладачів і понад 11 тисяч студентів. Найбільш сильними програмами навчання в інституті визнані інформаційні технології, фізика, інженерія, хімія, математика та економіка. На базі університету функціонують атомний реактор, аеродинамічна труба і буксирувальний басейн і безліч лабораторій для практичних і наукових робіт. Вартість навчання в Массачусетському технологічному інституті стартує від \$50000 на рік.
- 2. Stanford University.** Стенфордський університет називають «фабрикою мільйонерів». Якби випускники вишу створили окрему країну, у неї була б одна з десяти найбільших економік світу. Освіту в Стенфорді отримують понад 7 тисяч студентів і понад 9 тисяч аспірантів. Вартість навчання — від \$ 50000 на рік.
- 3. Harvard University.** У Гарвардському університеті навчається 21 тисяча студентів. Серед випускників університету — вісім президентів США, кілька глав іноземних держав, Пулітцерівські і Нобелівські лауреати, переможці премії Оскар і так далі. Випускники Гарвардського університету завоювали 108 олімпійських медалей.
- 4. California Institute of Technology.** Зараз Калтех є одним з двох найсильніших в США, що спеціалізуються на точних науках. На базі Каліфорнійського технологічного інституту працюють лабораторія реактивного руху, що належить НАСА, сейсмологічна лабораторія і міжнародна мережа обсерваторій. Тут здобувають освіту понад 2 тисячі студентів.

5. **University of Oxford.** Конкретна дата заснування Оксфордського університету невідома, проте вважається, що там викладали ще в XI столітті. Всього в Оксфорді навчаються близько 22 тисячі студентів, 40% з яких — іноземці. Виш складається з 38 коледжів, основними напрямками навчання в яких є гуманітарні, соціальні науки, математика, фізика, медицина і так далі. З університету випустилися такі видатні особистості, як Білл Клінтон, Маргарет Тетчер, Тоні Блер, Індіра Ганді та інші.
6. **Swiss Federal Institute of Technology.** У Швейцарській вищій технічній школі Цюріха навчаються 20 тисяч студентів з 120 країн світу. Найвідоміший випускник школи — фізик-теоретик Альберт Ейнштейн, який отримав у 1921 році нобелівську премію з фізики. Цікаво, що раз на два роки Школа влаштовує масштабний фестиваль togETHer, де збираються співробітники вишу зі своїми дітьми і родичами і відпочивають у зонах кафе, фотосесій, беруть участь у різноманітних конкурсах та інших розважальних заходах.
7. **University of Cambridge.** Двері Кембриджського університету були відкриті в 1209 році, а зараз тут навчаються близько 18 тисяч студентів. Університет закінчили такі відомі особистості, як Ісаак Ньютон, Чарльз Дарвін, Ієн Маккеллен, Френсіс Бекон, Стівен Хокінг, принц Чарльз. На території університету розташовано більше 100 бібліотек, дев'ять всесвітньо відомих художніх, наукових і культурних музеїв, а також ботанічний сад.
8. **Imperial College London.** Відмінною рисою освіти в Імперському коледжі Лондона є те, що студенти приєднуються до спільноти дослідників світового рівня і застосовують теоретичні дані на практиці. Так, у стінах коледжу розроблені магнітометр для космічного корабля NASA Solar Orbiter, багаторазовий експрес-тест на ВІЛ, інноваційний надчутливий сенсор для визначення хвороби за аналізом крові та багато іншого. Imperial College London — один з найбільш інтернаціональних університетів у світі: 59% студентів вишу — іноземці. Всього в коледжі навчається близько 15 тисяч студентів.
9. **University of Chicago.** Блискучу репутацію Чиказькому університету забезпечили такі його підрозділи, як Медична школа Прітцкера, Школа бізнесу Бута і Школа досліджень державної політики Харріса. У Чиказькому університеті навчається близько 16000 студентів, чверть з яких приїхали з-за кордону. З 1992 по 2004 рік експрезидент США Барак Обама викладав тут конституційне право. На базі університету функціонують студентське кінематографічне товариство DocFilms, імпровізований театр, видається кілька газет і журналів, працює радіостанція.
10. **University College London.** Заснований в 1826 році. Саме в Університетський коледж Лондона вперше в Англії студенти змогли вступати неза-

лежно від статі і релігії. Зараз тут навчається 18000 студентів з понад 150 країн. UCL пропонує понад 700 програм навчання з широкого кола дисциплін. Університет розділений на 10 факультетів і понад 100 департаментів і дослідницьких центрів. Серед випускників вишу 29 нобелівських лауреатів. Одним з видатних професорів університету є Вільям Ремсі, який в 1895 році відкрив всі 5 інертних газів [9].

Ужгородський національний університет у **Стратегії розвитку на 2021 – 2031 рр., що розробляється в рамках проєкту, ставить амбітні цілі – досягти базового рівня кращих університетів Європи.**

Адже останніми роками Ужгородський національний університет динамічно покращує свої позиції у авторитетному світовому рейтингу **Webometrics Ranking of World's Universities**. Якщо в липні 2014 року УжНУ посідав 127 місце, то влітку 2017 року – вже 24 позицію, а в січні 2020-го - 11 місце серед усіх закладів вищої освіти України.

За словами ректора УжНУ Володимира Смоланки, присутність університету у ТОП-10 найкращих вишів держави за цитуваннями у найкращих профілях Google – це дуже добрий результат. Високі позиції у рейтингу важливі для іміджу університету, зокрема цей показник – об'єктивне свідчення високого наукового рівня УжНУ. Додамо, що при ранжуванні університетів зібрано цитати з 210 найкращих загальнодоступних профілів працівників кожного вишу (Google Scholar або Google Академія).

Нагадаємо, що, згідно з останнім оприлюдненим у 2021 році рейтингом WEBOMETRICS, Ужгородський національний університет - на 13 місці серед всіх закладів вищої освіти України [10].

Ректором УжНУ проф. Смолянкою В.І., який є учасником робочої групи з розроблення проєкту Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021 – 2031 рік, внесено пропозиції щодо пріоритетів розвитку, які повинні знайти відображення у цьому проєкті.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ № 1

Забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти, її трансформація в контексті глобалізації сучасної освіти та формування єдиного європейського освітнього та наукового простору

1. Інноваційна трансформація змісту і форм освіти, приведення навчального процесу в ЗВО у відповідність до сучасних умов ринку праці, що динамічно розвивається, забезпечення формування сучасних компетенцій студентів. Досягнення цієї стратегічної цілі передбачає виконання таких основних завдань:

- *реформування змісту навчальних програм (запровадження модульної системи, семестрової структури з новою системою оцінювання) як відповідь*

на зміну змісту навчальних дисциплін та посилення міждисциплінарої взаємодії;

- розроблення у партнерстві з провідними вітчизняними і зарубіжними університетами конкурентоздатних освітніх програм і модулів випереджальної підготовки фахівців;*
- відкриття міжфакультетських спеціалізацій, сертифікатних програм з метою забезпечення мобільності в межах університету;*
- перехід до нового переліку спеціальностей підготовки фахівців з вищою освітою усіх ступенів з максимальним наближенням його до Міжнародної стандартної класифікації освіти;*
- створення регіональних докторських шкіл на базі кількох ВНЗ та наукових установ для забезпечення повноцінного функціонування докторських програм;*
- розроблення нової концепції і методичного супроводу студентських практик;*
- розроблення нової моделі стратегічного партнерства з роботодавцями, закріплення випускників на робочому місці;*
- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу;*
- залучення до навчального процесу та науково-дослідницької роботи в університеті вчених з наукових установ і організацій НАН України, національних галузевих академій наук, науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів України на основі трудових угод для провадження освітньої діяльності, підготовки та експертизи підручників, навчальних посібників, освітніх програм та стандартів вищої освіти;*
- розвиток академічної мобільності викладачів і студентів;*
- збільшення в навчальних планах і програмах частки самостійної роботи студента, виокремлення тем, що виносяться на самостійне вивчення, в т.ч. за допомоги комп'ютерних засобів;*
- оптимізація методів навчання, впровадження в навчальний процес нових технологій навчання, що підвищують ефективність праці викладачів, активне використання інформаційних технологій.*

2. Розроблення принципово нових освітніх технологій на основі інтеграції освіти, науки та інноваційної діяльності; інформатизація процесу навчання і викладання

Досягнення цієї цілі забезпечуватиметься впровадженням у ЗВО таких груп технологій:

- структурно-логічні технології*
- інтеграційні технології;*
- технології групового і проєктного навчання;*
- інформаційні комп'ютерні технології.*

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №2

Підвищення результативності сектору наукових досліджень і розробок як бази інноваційної діяльності закладів ВО

1. *Об'єктивний перегляд організації, напрямів, пріоритетів науково-дослідних робіт та вироблення нових форм і механізмів дослідницько-інноваційної діяльності на основі прогнозування та упередження можливих викликів з урахуванням особливостей регіонів.*

2. *Модернізація матеріальної бази наукових досліджень у ЗВО, широке впровадження інноваційних методик, мультимедійних, тестових та дистанційних технологій.*

3. *Пріоритетність розвитку в ЗВО фундаментальних, проблемно-орієнтованих і прикладних досліджень, спрямованих на технологічну модернізацію реального сектору економіки країни.*

4. *Довгострокове планування (на 5-10 років) конкретних заходів та перспективних науково-дослідних тематик інноваційного спрямування на потребу регіонального, бізнесового та економічного середовища.*

5. *Активізація роботи наукових парків при ЗВО і трансферу технологічних розробок університету, комерціалізації результатів наукових досліджень та взаємодії з бізнес-середовищем.*

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №3

Інноваційна діяльність у сфері трансферу технологій та комерціалізації знань

1. *Розвиток інфраструктури взаємовідносин із зовнішнім середовищем, формування системи стратегічного партнерства ЗВО з академічною наукою, промисловістю, бізнесом. Досягнення цієї стратегічної цілі передбачає виконання таких основних завдань:*

- *залучення ЗВО до вирішення задач інноваційного розвитку регіону, країни;*
- *моніторинг зовнішнього середовища і маркетинг профільних ринків;*
- *залучення існуючих малих інноваційних підприємств до впровадження інноваційних розробок університету і створення нових «венчурних» компаній;*
- *спільна діяльність з крупними вітчизняними і транснаціональними промисловими підприємствами і корпораціями;*
- *створення Асоціацій випускників ЗВО і залучення їх до діяльності університету;*
- *взаємодія з довузівськими освітніми закладами, створення освітніх комплексів;*
- *кооперація із зарубіжними та вітчизняними університетами і науковими організаціями.*

2. Створення інноваційної інфраструктури ЗВО, посилення блоків, які відповідають за дослідження та розробки, захист інтелектуальної власності.
3. Забезпечення європейської якості підготовки кадрів для ефективного ведення інноваційного менеджменту.
4. Створення в ЗВО ефективної системи фінансування інновацій.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ №4

Посилення ролі ЗВО як інтеграторів освітньо-наукового та інноваційного середовища і регіонального розвитку, підключення ЗВО до соціально-економічного зростання регіонів їхньої локалізації

1. 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 реалізацію таких завдань:

- *відбір та перевірку на практиці результативних інструментів розміщення усіх сторін трикутника знань на платформі регіонального розвитку університетського регіону із залученням можливостей транскордонної та міжнародної співпраці та взаємодії з партнерськими освітньо-науковими інноваційними агломераціями інших регіонів України та Європейського Союзу;*
- *реалізацію узгоджених у квінтеті: «університет-влада-підприємництво-громадянське суспільство» дорожньої карти регіону, що передбачає суттєве зростання частки економіки знань та інновацій у валовому регіональному продукті та створеній у регіоні доданої вартості і набуття областю статусу «learning region» за критеріями ОЕСР.*

2. Послідовна робота з формування в органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємницьких кіл бачення розвитку економіки знань та інновацій як базової складової реалізації стратегії розвитку регіонів та ролі ЗВО як інтеграторів освітньо-наукового та інноваційного середовища.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ № 5

Забезпечення диверсифікації джерел фінансування ЗВО в умовах автономної діяльності

1. Формування дискреційної багатоканальної бази диверсифікованих джерел фінансування і активний фандрайзинг, що включає:

- *виконання науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт;*
- *створення та реалізацію інноваційної технологічної продукції;*

- надання освітніх послуг на вітчизняних та зарубіжних ринках;
- виконання масштабних, у тому числі міжнародних проєктів;
- фандрайзингові проєкти та програми; соціально-культурний сервіс.

2. Удосконалення системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності ЗВО, що передбачає:

- оптимізацію і збільшення бюджетних асигнувань на наукові розробки та інші витрати, пов'язані з проведенням науково-дослідних робіт за рахунок активної участі науковців у конкурсах Міністерства освіти та науки України;
- впровадження в практику проведення науково-пошукових робіт, які виконуються в рамках діяльності на госпрозрахунковій основі;
- залучення донорської допомоги за рахунок коштів, отриманих за проєктами міжнародних фондів і програм, у тому числі рамкових програм ЄС, HORIZON 2020, Центральноєвропейської ініціативи. Міжнародного Вишеградського фонду та нових джерел фінансування.

3. Активізація притоку ресурсів від іноземного та підприємницького секторів (фандрайзинг) включає:

- залучення грантових коштів;
- міжнародну проєктну фінансову допомогу;
- приватні інвестиції;
- створення фондів цільового капіталу.

4. Розширення фінансової автономії університетів і підвищення ефективності використання наявних ресурсів передбачає:

- розроблення нової моделі фінансування вищої освіти;
- розроблення індикаторів оцінювання та показників моніторингу діяльності ЗВО [14].

Реалізація стратегічних цілей майбутньої Стратегії вищої освіти України буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності університетів в Європі та інтегруванню в єдиний простір вищої освіти.

Як задекларовано в цілях Болонського процесу, Європейський простір вищої освіти (ЄПВО) має бути конкурентоспроможним і привабливим. Водночас міжнародна конкурентоспроможність і привабливість ЄПВО принципово досягається на рівні найвищої якості. Однак нинішні Європейські стандарти і рекомендації (ЄСР) щодо якості в ЄПВО 2015 р. не забезпечують найвищий її рівень, оскільки сфокусовані на акредитації, що відповідає за порогову стандартизовану якість. Хоча слід зазначити, що ЄСР цілком достатні для реалізації інших важливих характеристик ЄПВО: порівнянності, сумісності, зв'язності, інклюзійності, спільності. Це, зокрема, підтверджує Римське комюніке від 19 листопада 2020 р. Причина згаданого застереження — невикористання в межах ЄПВО відповідних механізмів моніторингу і мотивації найвищої якості, що вироблені світовою

практикою, насамперед рейтингових, - вважає Володимир Луговий, перший віце-президент Національної академії педагогічних наук України [11].

Прогресуючий розвиток вищої освіти в Україні поряд з існуючими формами освітньо-наукової діяльності передбачає впровадження нових концепцій.

Зокрема, цікавою видається Концепція реалізації проєкту «Президентський університет». Згідно з нею, президентський університет планує фокусуватися на підготовці молодих вчених шляхом інтеграції науки в освітній процес. Студентів пропонують залучати до наукових досліджень, як це робиться в університетах світового класу. У концепції передбачено досить низьке для України співвідношення студентів до викладачів: 7,5 на одного професора, але ці показники все одно будуть вищі, ніж у провідних університетах світу. Наприклад, у Гарварді на кожного викладача припадає по шість студентів, а в Массачусетському технологічному - по три. Президентський університет буде пропонувати міждисциплінарні програми на стику різних дисциплін, необхідні для розробки відповідей на виклики сучасного світу, і це безумовний плюс.

Збільшення можливостей для українських студентів отримати досвід навчання в іншому навчальному закладі сприятиме міжрегіональному співробітництву шляхом ознайомлення студентів з досвідом ровесників з різних регіонів і університетів, формування соціального капіталу молоді, розвитку навичок адаптації до нового середовища і взаєморозуміння з людьми з різним досвідом. Відповідні навички стануть у пригоді як під час працевлаштування молоді, так і для розвитку взаєморозуміння між студентами з різних регіонів України.

Пропонується залучення інвестицій у розвиток студентського містечка. Зокрема, концепція президентського університету передбачає зведення апарт-готелів замість традиційних для пострадянського простору гуртожитків. Це може створити більш комфортні умови для проживання студентів і викладачів. Однак не слід забувати про небезпеку занадто високої вартості оренди в разі реалізації такого підходу. У країнах Західної Європи і Північної Америки, які десятиліттями приваблюють бізнес до розвитку та управління гуртожитками, ведуться гострі дискусії про доступність житла для студентів. Наприклад, у США багато студентів вважають за краще орендувати більш дешеве житло поза кампусом, а не проживати в гуртожитку [13].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційний університет: концепція становлення і розвитку: монографія / І. В. Артьомов, І. П. Студеняк, С. І. Устич та ін.; за заг. ред. І.В. Артьомова. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2016. 524 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 30).
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність, затверджене постановою КМУ від 12.08.2015р. №579. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248409199>

4. The Bologna Process 2020. The European Higher Education Area in the new decade. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education. Leuven and Leuven-la-Neuve, 28-29 April. URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-675_en.htm
5. Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.: наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015- 2016рр.) / В. І. Смоланка, І. В. Артьомов, В. П. Приходько та н.. Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. 81 с.
6. Концепція Наукового парку ДВНЗ «УжНУ». Каталог інноваційних проєктів: наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015-2016рр.) / В. І. Смоланка, І. В. Артьомов, І. П. Студеняк та ін. Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. 143 с.
7. Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті. URL: <http://eurodev.uzhnu.edu.ua/index.php/uk/>
8. Чому українські ВНЗ опускаються все нижче в світових рейтингах. URL: <https://biz.liga.net/all/reklama-marketing/article/pochemu-ukrainskie-vuzy-opuskayutsya-vse-nizhe-v-mirovykh-reytingakh->
9. 10 найкращих університетів світу 2020 р. URL: <https://karandash.ua/ua/articles/luchshie-vuzy-mira-2021/>
10. УжНУ – в ТОП-10 університетів України за критерієм прозорості рейтингу WEBOMETRICS URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/uzhnu-top-200-ukrajina-2021.htm>
11. В. Луговий, О. Слюсаренко, Ж. Таланова. Моніторинг, мотивація, мобілізація задля конкурентоспроможності університетів України: механізми реалізації // Вісник НАПН України. Вип. 2020 2 (2).
12. О. Свеженцева. Основні тенденції глобалізації сучасної вищої освіти: з досвіду міжнародної співпраці Ужгородського національного університету // Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць. Вип. 1 (21), 2020. С.161-175.
13. Чи стане це ЗВО проривом в українській вищій освіті? URL: <https://zn.ua/EDUCATION/chuzhoj-sredi-svoikh-chto-skryto-v-kontseptsii-prezidentskoho-universiteta.html>
14. Робочі матеріали Ужгородського національного університету щодо розроблення проєкту Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 рр.

REFERENCES

1. Art'omov, I. V., Studenyak, I. P., & Ustych, S. I. (2016). *Innovatsiynyy universytet: kontseptsiya stanovlennya i rozvytku [Innovative University: the concept of formation and development]*. Uzhhorod: DVNZ «UzhNU» [in Ukrainian].
2. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrayiny vid 01.07.2014 r. [On higher education: Law of Ukraine of 01.07.2014]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
3. Polozhennya pro poriyadok realizatsiyi prava na akademichnu mobil'nist'» zatverdzhene postanovoyu KМУ vid 12.08.2015r. №579 [Regulations on the procedure for exercising the right to academic mobility “approved by the Cabinet of Ministers of 12.08.2015. №579]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248409199> [in Ukrainian].
4. Bolons'kyu protses 2020. Yevropeys'kyu prostir vyshchoyi osvity v novomu desyatylytti. Komyunike Konferentsiyi yevropeys'kykh ministriv, vidpovidal'nykh za vyshchu osvitu. Leven i Leven-la-Nev, 28-29 kvitnya [The Bologna Process 2020. The European Higher Education Area in the new decade. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for

- Higher Education. Leuven and Leuven-la-Neuve, 28-29 April]. *europa.eu*. Retrieved from http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-675_en.htm [in English].
5. Smolanka, V.I., Art'omov, I. V., & Prykhod'ko, V. P. (2016). *Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku DVNZ «Uzhhorods'kyi natsional'nyi universytet» na 2015-2025 rr.: naukova rozrobka za rezul'tatamy realizatsiyi standartnoho hrantu № 21470150 Mizhnarodnoho Vyshehrads'koho fondu (2015- 2016 rr.)* [The concept of innovative development of Uzhhorod National University for 2015-2025: scientific development based on the results of the implementation of the standard grant № 21470150 of the International Visegrad Fund (2015-2016)]. Uzhhorod: PP «A.A. Demydov» [in Ukrainian].
 6. Smolanka, V. I., Art'omov, I. V., & Studenyak, I. P.(2016). *Kontseptsiya Naukovoho parku DVNZ «UzhNU»*. *Kataloh innovatsiynikh proektiv: naukova rozrobka za rezul'tatamy realizatsiyi standartnoho hrantu № 21470150 Mizhnarodnoho Vyshehrads'koho fondu (2015-2016rr.)* [The concept of the Science Park of Uzhhorod National University. Catalog of innovative projects: scientific development based on the results of the implementation of the standard grant № 21470150 of the International Visegrad Fund (2015-2016)]. Uzhhorod: PP «A.A. Demydov» [in Ukrainian].
 7. «Transkarpat's'kyi tsentr Zhana Mone z doslidzhennya yevropeys'kykh stratehiy rozvytku v Uzhhorods'komu natsional'nomu universyteti rr.». [“Jean Monnet Transcarpathian Center for the Study of European Development Strategies at Uzhhorod National University”]. *eurodev.uzhnu.edu.ua*. Retrieved from <http://eurodev.uzhnu.edu.ua/index.php/uk/> [in Ukrainian].
 8. Chomu ukrayins'ki VNZ opuskayut'sya vse nyzhche v svitovykh reytingakh. [Why Ukrainian universities fall lower and lower in world rankings]. *biz.liga.net*. Retrieved from <https://biz.liga.net/all/reklama-marketing/article/pochemu-ukrainskie-vuzy-opuskayutsya-vse-nizhe-v-mirovykh-reytingakh-> [in Ukrainian].
 9. 10 naykrashchyykh universytetiv svitu 2020 p. [10 best universities in the world 2020 p]. *karandash.ua*. Retrieved from <https://karandash.ua/ua/articles/luchshie-vuzy-mira-2021/> [in Ukrainian].
 10. UzhNU – v TOP-10 universytetiv Ukrayiny za kryteriyem prozorosti reytingu WEBOMETRICSURL. [UzhNU - in the TOP-10 universities of Ukraine according to the criterion of transparency of the WEBOMETRICSURL rating]. *uzhnu.edu.ua*. Retrieved from <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/uzhnu-top-200-ukrajina-2021.htm> [in Ukrainian].
 11. Luhovyy, V., Slyusarenko, & O., Talanova, ZH. (2020). Monitorynh, motyvatsiya, mobilizatsiya zadlya konkurentospromozhnosti universytetiv Ukrayiny: mekhanizmy realizatsiyi [Monitoring, motivation, mobilization for the competitiveness of Ukrainian universities: implementation mechanisms]. «*Visnyk NAPN Ukrayiny*»- *Bulletin of the NAPS of Ukraine*, 2 (2). [in Ukrainian].
 12. Svyezhentseva, O. (2020). Osnovni tendentsiyi hlobalizatsiyi suchasnoyi vyshchoyi osvity: z dosvidu mizhnarodnoyi spivpratsi Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu [The main trends of globalization of modern higher education: from the experience of international cooperation of Uzhgorod National University]. *Heopolityka Ukrayiny: istoriya i suchasnist': zbirnyk naukovykh prats'*- *Geopolitics of Ukraine: history and modernity: a collection of scientific papers*, 1 (21), 161-175. [in Ukrainian].
 13. Chy stane tse ZVO proryvom v ukrayins'kiy vyshchyy osviti? [Will this ZVO be a breakthrough in Ukrainian higher education?]. *zn.ua*. Retrieved from <https://zn.ua/EDUCATION/chuzhoj-sredi-svoikh-cto-skryto-v-kontseptsii-prezidentskoho-universiteta.html> [in Ukrainian].
 14. *Robochi materialy Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu shchodo rozroblennya projektu Stratehiyi rozvytku vyshchoyi osvity Ukrayiny na 2021-2031 rr.* [Working materials of Uzhhorod National University on the development of the draft Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021-2031] [in Ukrainian].