

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НИ 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.

Окреслено 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*)
- Артюмов І.В.** кандидат історичних наук, директор НН 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*)
- Бутурлакiна Т.О.** кандидат економічних наук, директор Центру кар'єри ДВНЗ «УжНУ» (*Розділ 6*)

Експерти:

- Луговий В.І.** доктор педагогічних наук, професор, перший віце-президент НАПН України, національний експерт з реформування вищої освіти в Україні
- Студеняк І.П.** доктор фізико-математичних наук, професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «УжНУ»
- Кокенші О.** професор Дебреценського університету, Угорщина
- Лісі В.** професор Технічного університету в м. Кошице, Словачька Республіка
- Шерегій Є.** професор Жешувського університету, Польща
- Мірошніков Д.Д.** менеджер ГО «Інститут транскордонного співробітництва»
- Білак О.П.** кандидат юридичних наук, заступник Ужгородського міського голови
- Яценко Є.В.** менеджер ГО «Інститут транскордонного співробітництва»

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ I. 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 II. 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 III. 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 СІМІР	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

ПЕРЕДМОВА

Концепція інноваційного розвитку УжНУ на 2015-2025 рр. (далі – **Концепція**) розроблена в процесі виконання наукового проекту *«Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір»* (№ 21470150) за фінансової підтримки **Міжнародного Вишеградського фонду** (аплікант проекту – ННІ євроінтеграційних досліджень УжНУ). Партнерами в реалізації проекту були: Жешувський університет (м. Жешув, *Польща*), Дебреценський університет (м. Дебрецен, *Угорщина*), Технічний університет у м. Кошице (*Словацька Республіка*), ГО «Інститут транскордонного співробітництва» (м. Ужгород, *Україна*).

Цілями проекту стали:

- ✓ аналіз досвіду дослідницько-інноваційної діяльності провідних університетів України, країн Вишеградської групи, інших держав Європи, Америки та Азії;
- ✓ вироблення механізму ефективної співпраці між наукою та виробництвом шляхом організації та функціонування Наукового парку УжНУ;
- ✓ розроблення навчального комплексу з проблематики дослідження для впровадження досвіду інноваційної діяльності в УжНУ та університетах-партнерах.

Концепцію розроблено 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.

Мета Концепції – визначення основних напрямів і чинників трансформації традиційного університету в інноваційний, переходу УжНУ з режиму функціонування в режим керованих інноваційних змін, забезпечення єдності наукової, навчальної та інноваційної діяльності на основі реалізації «трикутника знань».

Стратегія Концепції – закладення основ стійкого інноваційного розвитку УжНУ, що забезпечить функціонування ефективної системи випереджальної підготовки елітних спеціалістів світового рівня, єдність наукової, навчальної та інноваційної діяльності, створення розгалуженої інфраструктури інноваційної діяльності на основі Наукового парку «УжНУ». Концепція дасть змогу в контексті транскордонного співробітництва започаткувати в Закарпатській області діяльність регіональної інноваційної структури Науковий парк «УжНУ», який буде сприяти забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку Закарпаття шляхом впровадження результатів науково-технічної та інноваційної діяльності, ефективного використання наявного наукового потенціалу та широкого залучення вітчизняних і закордонних інвестицій.

Для реалізації наукового проекту було створено сім робочих груп експертів за різними напрямками дослідження, зокрема:

1) Аналіз та узагальнення досвіду інноваційної діяльності провідних дослідницьких університетів України.

2) Узагальнення досвіду роботи провідних ВНЗ Європи, Америки та Азії, що входять до європейських та світових рейтингів.

3) Вивчення та аналіз досвіду ВНЗ країн Вишеградської четвірки з питань інноваційної діяльності вишів та механізмів співпраці між наукою і виробництвом у рамках транскордонного співробітництва.

4) Розроблення концепції діяльності інноваційної структури «Науковий парк УжНУ» як ефективного механізму впровадження результатів наукових досліджень.

5) Напрями та принципи трансформації традиційного університету в інноваційний.

6) Розроблення інноваційної моделі розвитку УжНУ як регіонального інтегратора знань.

7) Вироблення системи індексації та моніторингу складових ефективності інноваційного розвитку університету.

У процесі розроблення Концепції проаналізовано і узагальнено:

- досвід діяльності структур Ужгородського національного університету, що формують його інноваційну політику;
- досвід інноваційної діяльності університетів, їх структурних підрозділів, наукових установ та організацій

в Україні:

- Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;
- Університету банківської справи Національного банку України;
- Національного університету «Львівська політехніка»;
- Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;
- Національного університету оборони України ім. Черняховського;

В Європі та Азії:

Чеська Республіка:

Технопарк університету Палацкогго в м. Оломоуц,
Карлів університет у Празі.

Словаччина:

Науково-дослідний центр Університету Жиліни,
Науковий парк Технічного університету в м. Кошице (TUKE).

Польща:

Краківський технопарк,
ТОВ Поморська спеціальна економічна зона,
Гданський науково-технологічний парк .

Угорщина:

Дебреценський університет,
Інфопарк Будапешт.

Великобританія:

Кембриджський університет,
Оксфордський університет.

Австрія:

Віденський університет.

Німеччина:

Берлінський технічний університет.

Бельгія:

Льовенський католицький університет.

Литовська Республіка:

Вільнюський науково-технологічний парк.

Китай:

Китайсько-сінгапурський промисловий парк Suzhou New District.

Казахстан:

Алматинський технологічний парк,
Технопарк «Алгоритм».

Експерти наукового проекту та члени робочої групи розробили і запропонували змістове наповнення Концепції через висвітлення:

- концептуальних засад формування і розвитку дослідницько-інноваційного університету відповідно до ст. 30 Закону України «Про вищу освіту»;
- базових пріоритетів та основних принципів трансформації традиційного університету в інноваційний з урахуванням особливостей Ужгородського національного університету;
- основних складових формування моделі інноваційного розвитку університету на основі реалізації «трикутника знань»: освітньої, наукової та інноваційної діяльності;
- інноваційного потенціалу міжнародного співробітництва УжНУ та використання переваг географічного розташування регіону;
- інноваційної системи індексації та моніторингу ефективності трансформування традиційного університету в інноваційний.

У Концепції розкрито напрями роботи УжНУ з інноваційного розвитку, впровадження наукових розробок університету в економіку регіону через Науковий парк «УжНУ», який має стати дієвим механізмом організаційно-функціональної інноваційної трансформації університету.

З огляду на виняткову важливість для УжНУ та регіону загалом цієї структури інноваційної діяльності, матеріали, що стосуються її розвитку та становлення, виділено в окрему Концепцію Наукового парку

ДВНЗ «Ужгородський національний університет», яку наведено в додатках і яку суттєво доповнює опис інноваційних проектів.

Особливості Концепції полягають у тому, що:

по-перше, для її розроблення були залучені провідні фахівці, науковці, експерти не лише з України, а і сусідніх країн Вишеградської групи;

по-друге, основою для підготовки положень Концепції стала потужна інформаційно-аналітична база. Вивчено, проаналізовано та узагальнено досвід і практика роботи провідних університетів України, Словаччини, Угорщини, Польщі та інших країн Європи, Азії та Америки;

по-третє, у Концепції визначено основні напрями трансформації традиційного університету в інноваційний та принципи реалізації пов'язаних з цим завдань;

по-четверте, в процесі виконання наукового проекту досягнуто важливого результату, а саме: сформовано мобільну міжнародну команду висококваліфікованих експертів з числа науковців УжНУ, провідних ВНЗ країн В-4, Національної академії педагогічних наук України, представників органів державної влади України та місцевого самоврядування, а також із середовища студентського активу.

Безперечно, це є найбільшим досягненням виконавців проекту, тому є підстави стверджувати, що робота над Концепцією стала хорошою школою з координації спільних зусиль при реалізації важливої наукової розробки.

Результати дослідження проблематики інноваційних університетів становлять основу розробленого навчально-методичного комплексу для впровадження в університетах не лише Закарпаття, а й прикордонних регіонів сусідніх європейських держав – Словаччини, Угорщини, Польщі. Розроблений навчально-методичний комплекс складається з **5 видань**:

1. Інновації у вищій освіті: вітчизняний і зарубіжний досвід: навч. посіб./ І.В. Артьомов, І.П. Студеняк, Й.Й. Головач, А.В. Гусь. – Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2015. – 348 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 23).

2. Концептуальні і правові основи інновацій у вищій освіті: навч. посіб.-хрестоматія / за ред. І.В.Артьомова. – Ужгород: ПП «АУТДОР - ШАРК», 2015. – 336 с.

3. Інновації у вищій освіті: глосарій термінів і понять / [уклад.: І.В. Артьомов, А.В. Шершун, С.В. П'ясецька-Устич]. – Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. – 160 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 25).

4. Інновації у вищій освіті: актуальні аспекти: робоча програма і методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. і заг. ред. І.В. Артьомова. – Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2016. – 152 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 26).

5. Концепція Наукового парку «УжНУ» та каталог інноваційних проектів: наукова розробка / [В.І. Смоланка, І.П. Студеняк, І.В. Артьомов, А.В. Гусь, Й.Й. Головач]. – Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2016. – 148 с.

Апробація результатів наукових досліджень за проектом

У процесі підготовки Концепції проводилась поетапна апробація результатів досліджень для врахування критичних зауважень і пропозицій експертів та партнерів наукового проекту і внесення відповідних коректив. Апробацію результатів проведено під час:

– Круглого столу експертів на тему **«Імплементация Закону України «Про вищу освіту» – необхідна передумова інтегрування в європейські простори вищої освіти та наукових досліджень»** (м. Ужгород, 24 лютого 2015 року);

– Міжнародної науково-практичної конференції **«Мобільність освіти, інноваційна культура та соціальна відповідальність як ресурси конкурентоспроможності європейських університетів»** (м. Ужгород, 23-24 квітня 2015 року);

– Міжнародної виставки **«Освіта та кар'єра – День студента 2015»** (м. Київ, 12-14 листопада 2015 року). ДВНЗ УжНУ був представлений у двох тематичних номінаціях, за які отримав найвищі нагороди, а саме **Гран-прі у номінації «Інноваційний розвиток освіти та сучасні педагогічні технології»** та почесне звання **«Лідер наукової та науково-технічної діяльності»**;

– Круглого столу експертів на тему **«Актуальні аспекти формування концепції інноваційного розвитку університету»** (м. Ужгород, 8 грудня 2015 року);

– Міжнародної науково-практичної конференції **«Науковий парк як універсальна регіональна структура інноваційної діяльності»** (м. Кошице, Словаччина, 3 березня 2016 року).

Концепцію розглянуто, обговорено та схвалено на засіданнях Вченої ради Ужгородського національного університету в лютому 2016 року та Вченої ради Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

Важливим результатом виконання наукового проекту стало створення:

а) інноваційної структури Наукового парку «УжНУ» (Наказ МОН України №718 від 07.07.2015р.);

б) Міжнародного консорціуму університетів як механізму інтеграції УжНУ в єдиний європейський освітній і науковий простори.

Історіографічним підґрунтям для розроблення Концепції стали дослідження провідних українських науковців, зокрема: Л. Губерського, М. Згуровського, В. Кременя, В. Лугового, С. Ніколаєнка, Ж. Таланової, О. Слюсаренко. Використано також доробок закордонних вчених-фахівців з досліджуваної проблематики: Ф. Альтбаха, А. Меттінгера, Є. Морена, І. Фрумїна, А. Таркунова.

Розробники Концепції розглядали напрацювання названих вчених не як догму, а як запрошення до пошуку шляхів подальшого розв'язання глобальної проблеми дослідницько-інноваційного університету. Це задало методологічний орієнтир для проведення оригінального (а не компілятивного)

дослідження та отримання нових наукових результатів, визначення комплексних особливостей становлення дослідницько-інноваційного університету, що має суттєву теоретичну і практичну значущість.

Концепція базується, в першу чергу, на положеннях законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових документів, що регулюють дослідницько-інноваційну діяльність ВНЗ України, країн Вишеградської групи. Зазначимо, що названі закони суттєво оновлені, удосконалені та доповнені положеннями між-державних угод, в першу чергу Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, та науково-інноваційної програми ЄС «Горизонт 2020». Особливу увагу приділено також аналізу нової європейської соціально-економічної концепції XXI століття «Європа 2020: стратегія розумного, сталого та загального зростання» та Флагманських ініціатив ЄС.

Розробники Концепції висловлюють щирю вдячність експертам і науковим консультантам проекту за плідну співпрацю, корпоративну допомогу, цінні поради і настанови, зокрема: **В. Луговому** – доктору педагогічних наук, першому віце-президенту НАПН України, національному експерту з реформування вищої освіти в Україні; **С. Устичу** – директору ГО «Інститут транскордонного співробітництва»; **О. Кокенєші** – професору Дебреценського університету з Угорщини; **В. Лісі** – професору Технічного університету у м. Кошице, Словацька Республіка; **Є. Шерегію** – професору Жешувського університету з Польщі; **С. Калашніковій** – професору, доктору педагогічних наук, директору Інституту вищої освіти НАПН України; **О. Слюсаренко** – доктору педагогічних наук, ученому секретареві Інституту вищої освіти НАПН України.

В.І. Смоланка,
доктор медичних наук, професор,
ректор ДВНЗ «УжНУ»

І.В. Артёмов,
кандидат історичних наук, доцент,
директор ННІ євроінтеграційних
досліджень ДВНЗ «УжНУ»,
координатор проекту

Експертний висновок

щодо Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ
«Ужгородський національний університет» на 2015–2025 рр.

Нова роль університету в сучасних умовах полягає в його зростаючому значенні не тільки як центру передових наукових досліджень й вищої освіти, а й як важливого суб'єкта інноваційної діяльності, орієнтованої на комерціалізацію наукових результатів шляхом виведення на ринок конкурентної продукції. Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) значною мірою визначає інтеграцію вищої освіти з наукою і бізнесом, створює умови для інноваційного розвитку університетів. Такій інтеграції сприяє також Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.).

Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «УжНУ» на 2015–2025 рр., розроблено вченими УжНУ (Україна), Дебреценського (Угорщина), Кошицького технічного (Словаччина) та Жешувського (Польща) університетів у ході виконання наукового проекту «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір», підтримуваного Міжнародним Вишеградським фондом. Концепція є важливим орієнтиром і основою університету для успішної реалізації базових положень законів України «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових актів України та ЄС у сфері освіти, науки та інновацій.

Запропонована Концепція сама по собі інноваційна, це, по суті, «дорожня карта» сучасного закладу вищої освіти на шляху до досягнення статусу університету найвищого рівня, який прагне увійти в європейські та світові рейтинги. Свідченням цього є:

- вироблення Концепції на основі кращого досвіду провідних університетів України, країн Вишеградської групи та світу;
- викладення в ній базових пріоритетів та концептуальних принципів трансформації традиційного університету в інноваційний;
- обґрунтування інноваційної моделі розвитку університету на основі реалізації «трикутника знань» та «потрійної спіралі»;
- обґрунтування стратегічних напрямів перетворення УжНУ на інтегратора знань, науки та інновацій – важливого чинника регіонального зростання у сфері трансферу технологій.

Інноваційними складовими Концепції стали:

по-перше, методологія формування та вироблення Концепції Наукового парку УжНУ, яка має потужний потенціал – узагальнено інноваційні проекти, розроблені вченими університету, що реалізуватимуться через Науковий парк;

по-друге, система індексації та моніторингу ефективності інноваційного розвитку УжНУ;

по-третє, проект Концепції пройшов комплексну апробацію на двох «круглих столах» за участю європейських експертів, двох міжнародних конференціях в Ужгороді, Кошице (Словаччина) та міжнародній виставці «Освіта та кар'єра» 2015 р. у Києві за участю понад 50 закладів вищої освіти Європи та світу.

Отримання найвищої нагороди виставки – «Гран-Прі» – за презентацію «Інноваційний університет та інноваційна педагогіка» – міжнародне визнання вагомості та значимості розробленої Концепції.

Все викладене вище дає підстави зробити експертний висновок про те, що Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015–2025 рр. є результатом всебічного аналізу кращого досвіду провідних закладів вищої освіти України, країн Вишеградської групи, інших країн Європи, Америки та Азії. Структура і зміст Концепції відповідають критеріям і вимогам, що висуваються до такого роду документів.

Концепція стане в нагоді іншим університетам України, враховуючи, що це один з перших міжнародних інноваційно-програмних продуктів, який сприятиме успішній імплементації законів України «Про вищу освіту» і «Про наукову і науково-технічну діяльність» та інтеграції вищої школи України в європейський і світовий простори вищої освіти і досліджень.

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

В.І. Луговий



Особисторучний підпис *Луговий В.І.*
с т в е р д ж у ю
Начальник загального відділу
Національної академії педагогічних
наук України *Консультант*



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

вул. Підгірна, 46, м. Ужгород, Закарпатська область, 88000
тел: (03122) 3-33-41, факс: (03122) 3-42-02
e-mail: official@uzhnu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070832

Рішення Вченої ради
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»
від 24 березня 2016 року (протокол №3)

Про Концепцію
розвитку ДВНЗ «УжНУ»

Заслухавши та обговоривши доповідь директора навчально-наукового інституту євроінтеграційних досліджень Артёмова І.В. про основні напрями трансформування традиційного університету в дослідницько-інноваційний на основі Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр., **Вчена рада відзначає** актуальність і результативність роботи, виконаної розробниками зазначеної Концепції.

Авторами Концепції чітко обґрунтовано стратегічні напрями діяльності УжНУ як дослідницько-інноваційного університету, зокрема такі, як: 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; формування стійкої системи стратегічного партнерства університету, держави, промисловості, наукових організацій, бізнесу та створення надійної дискреційної багатоканальної бази фінансування університету і системи фандрайзингу; запровадження ефективної системи стимулювання студентів, викладачів і співробітників університету та залучення їх до інтеграції академічних цінностей і підприємництва; забезпечення лідерства університету на основних вітчизняних і зарубіжних профільних ринках; формування позитивного іміджу УжНУ як закладу інноваційного спрямування.

У процесі підготовки Концепції проводилась поетапна апробація результатів досліджень для врахування критичних зауважень і пропозицій експертів та партнерів наукового проекту і внесення відповідних коректив. Апробацію результатів проведено під час міжнародних наукових конференцій, круглих столів експертів та Міжнародної виставки «Освіта та кар'єра – День студента 2015» (м. Київ, 12-14 листопада 2015 року). За результатами представлення у двох тематичних номінаціях УжНУ отримав найвищі нагороди, а саме Гран-прі

у номінації «Інноваційний розвиток освіти та сучасні педагогічні технології» та почесне звання «Лідер наукової та науково-технологічної діяльності».

Вчена рада ухвалила:

1. Інформацію про основні напрями трансформування традиційного університету в дослідницько-інноваційний на основі Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. взяти до відома.

2. Концепцію інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. схвалити.

3. Структурним підрозділам університету рекомендувати використовувати базові положення Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. при стратегічному і поточному плануванні діяльності в процесі інтегрування в європейській освітній та науковий простори і трансформування університету в дослідницький інноваційний вищий навчальний заклад.

4. Відзначити плідну співпрацю ДВНЗ «УжНУ» з Кошицьким технічним (Словацька Республіка), Дебреценським (Угорщина) та Жешувським (Республіка Польща) університетами щодо спільної реалізації НДР з розроблення Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр., яка є потужною мотивацією для університету в успішній імплементації законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність».

5. Відзначити результативну роботу працівників ННІ та експертів, що увійшли у творчу групу з розроблення Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.

6. Координатору проекту доц. Артьому І.В. звернутися в Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України (директор – д.пед.н., проф. С.А. Калашнікова) з пропозицією розглянути зазначену Концепцію на Вченій раді Інституту 31 березня 2016 р.

7. Контроль за виконанням рішення покласти на проректорів відповідно до розподілу обов'язків.

Голова Вченої ради
ректор ДВНЗ «УжНУ»,
д.мед.н., професор



В.І. Смоланка



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ВИЩОЇ ОСВІТИ

вул. Бастіонна, 9, м. Київ, 01014, тел./факс (044) 286-68-04,
e-mail: ihed@ukr.net, web-сайт: www.ihed.org.ua

РІШЕННЯ ВЧЕНОЇ РАДИ
від 4 квітня 2016 р., протокол № 4/1

Про Концепцію інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.

Заслухавши та обговоривши доповідь-презентацію наукового співробітника ННІ євроінтеграційних досліджень ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (далі - УжНУ) к.ю.н. А.В. Гусь «Основні напрями трансформування традиційного університету в дослідницько-інноваційний на основі Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.». Вчена рада відзначає актуальність і плідність роботи, виконаної колективом науковців УжНУ - розробників зазначеної Концепції.

Розроблення Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. - свідчення предметної та результативної роботи УжНУ щодо реалізації нормативно-правових актів України та ЄС у сфері освіти, науки та інновацій з трансформації традиційного університету в дослідницько-інноваційний, формування інноваційної моделі розвитку на основі впровадження моделей «трикутника знань» та «потрійної спіралі».

У Концепції чітко обґрунтовано стратегічні напрями діяльності УжНУ як дослідницько-інноваційного університету, зокрема: 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; формування стійкої системи стратегічного партнерства університету, держави, промисловості, наукових організацій, бізнесу та системи фандрайзингу; запровадження ефективної системи заохочення та стимулювання науково-педагогічних працівників університету, залучення їх до інтеграції академічних цінностей і підприємництва; забезпечення повного

лідерства університету на вітчизняних і зарубіжних освітніх ринках; формування позитивного іміджу УжНУ як закладу нової формації.

Важливим є те, що, зважаючи на масштабність змін, що відбудуться в процесі трансформації традиційного університету в дослідницько-інноваційний, в УжНУ започатковано роботу з реалізації нової місії ВНЗ, що визначатиме стратегію і тактику його подальшого розвитку в контексті вимог законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових актів України та Європейського Союзу щодо інноваційного розвитку.

Концепція пройшла апробацію на міжнародних наукових конференціях, під час проведення круглих столів за участю вітчизняних і міжнародних експертів та на Міжнародній виставці «Освіта та кар'єра – День студента 2015» (м. Київ, 12 - 14 листопада 2015 року). У двох тематичних номінаціях виставки робота зі створення Концепції отримала найвищі нагороди – Гран-прі у номінації «Інноваційний розвиток освіти та сучасні педагогічні технології» та почесне звання «Лідер наукової та науково-технологічної діяльності».

Вчена рада ухвалила:

1. Доповідь-презентацію А.В. Гусь «Основні напрями трансформування традиційного університету в дослідницько-інноваційний на основі Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. взяти до відома.

2. Рекомендувати УжНУ доопрацювати Концепцію інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. відповідно до зауважень та пропозицій, висловлених членами Вченої ради під час обговорення Концепції та реалізувати її шляхом подальшого розроблення детальної стратегії інноваційного розвитку університету, що прискорить його інтегрування в європейській освітній та науковий простори.

3. Посилити співпрацю УжНУ з Інститутом у рамках виконання відділом інтеграції вищої освіти і науки фундаментального дослідження на тему: «Концепція та методологія реалізації науково-дослідницької діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу університетів»; у рамках Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, що проводиться за сприяння Інституту, Британської Ради в Україні, Фондації лідерства для вищої освіти (Сполучене Королівство) та за підтримки Міністерства освіти і науки України.

4. Контроль за виконанням рішення Вченої ради покласти на заступника директора з наукової роботи Інституту В.В. Ковтунця.

Голова Вченої ради

Вчений секретар



О.Г. Ярошенко
О.Г. Ярошенко

І.П. Прохор
І.П. Прохор

РОЗДІЛ І

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАДИЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В ІННОВАЦІЙНИЙ

1.1. Закон України «Про вищу освіту» – методологічна основа трансформації традиційного університету в інноваційний

Одним із важливих стратегічних завдань вищої школи є інтегрування в єдиний європейський освітній і науковий простір. Нові завдання дослідницько-інноваційного характеру постали у зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Угоди між Україною та ЄС про участь у Рамковій програмі ЄС з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020».

Інноваційна складова діяльності вищих навчальних закладів визначається як ключова в Законі України «Про вищу освіту». Зокрема, у статтях Закону 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.

У преамбулі Закону, зокрема, зазначається, що ним створюються «умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з вищими навчальними закладами на принципах автономії вищих навчальних закладів, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях».

Законодавчо унормована реформа вищої школи буде спрямована на досягнення таких її якісних характеристик, які сукупно відповідатимуть вимогам сьогодення.

По-перше, Законом запроваджено основні принципи й ключові інструменти Болонського процесу щодо формування, функціонування та розвитку привабливого й конкурентоспроможного європейського простору вищої освіти. У такий спосіб передбачено виконання завдання осучаснення вітчизняної вищої школи, її європейської інтеграції, визнання.

По-друге, у глобальному контексті унормовано сучасну організацію вищої освіти з урахуванням структури її рівнів, орієнтацій і галузей, визначених Міжнародною стандартною класифікацією освіти (2011 р.) і Міжнародною стандартною класифікацією освіти: галузі освіти та підготовки (2013 р.).

По-третє, уточнено сутність вищої освіти, часто-густо ігноровану в попередній період, що стосується наявності для її здобуття де-факто завершеної середньої освіти та дослідницько-інноваційного фундаменту, відтак відмежовано професійні заклади, які не задовольняють цих базових критеріїв.

По-четверте, університетську автономію і академічну свободу визначено фундаментальними засадами і невід'ємним атрибутом діяльності вищої школи в умовах дослідницько-інноваційного типу глобального розвитку.

По-п'яте, передбачено створення національної системи забезпечення якості вищої освіти, яка відповідає європейським стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості в європейському просторі вищої освіти і включає зовнішнє і внутрішнє (інституційне) забезпечення якості, а також Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

По-шосте, встановлено, що створення стандартів вищої освіти та освітніх програм з їх реалізації в освітній діяльності має здійснюватися на основі компетентнісного підходу відповідно до кваліфікаційних рівнів Національної рамки кваліфікацій.

По-сьоме, Законом встановлено чітку градацію за типами і статусами вищих навчальних закладів з їхнім поділом за змістом та результатами діяльності на університети, академії, інститути, що можуть здійснювати вищу освіту на всіх рівнях, з найвищим науковим включно, та коледжі, що в освітній діяльності обмежені ступенями молодшого бакалавра та / або бакалавра.

По-восьме, законодавчо передбачено нормативні й критеріальні умови для виокремлення з-поміж вищих навчальних закладів провідних університетів, академій, інститутів, яким може надаватись статус національного (стаття 29) або дослідницького (стаття 30), що важливо з огляду на формування в країні осередків найвищого університетського потенціалу.

Щодо статусу дослідницького університету, то його конкретизовано в першій частині статті 30 Закону: «Національному вищому навчальному закладу, що забезпечує проривний розвиток держави в певних галузях знань за моделлю поєднання освіти, науки та інновацій, сприяє її інтеграції у світовий освітньо-науковий простір, має визнані наукові здобутки, може надаватись статус дослідницького університету». Із змісту цієї норми зрозуміло, що її вимоги може задовольняти заклад, який є носієм високого за міжнародними мірками університетського потенціалу.

Закон створює важливі правові, організаційні, фінансові засади для системної інтеграції вищої освіти України в європейський і світовий освітньо-науковий простори. Водночас реалізація нового Закону наштовхнулася на певний консерватизм середовища вищої освіти. Дали про себе знати традиція діяти за вказівками з центру, відсутність досвіду автономної діяльності та власної відповідальності за результати роботи, самостійного планування, проектування і продукування свого майбутнього, руху до вершин досконалості в умовах національного і глобального контекстів, дослідницько-інноваційного типу людського прогресу.

1.2. Концептуальні засади дослідницько-інноваційного університету

На основі вивчення, аналізу та узагальнення досвіду провідних університетів України, країн Вишеградської групи та вищих навчальних закладів

Європи, Америки та Азії експертами наукового проекту сформовані концептуальні засади дослідницько-інноваційного університету.

Виклики сучасності висувають нові актуальні завдання перед вищою школою на шляху до європейського і світового освітнього простору – забезпечення високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, потреб суспільства, ринку праці у кваліфікованих фахівцях. **Водночас діяльність вищої школи відбувається за таких контекстуально-детермінуючих обставин:**

- невинний поступ глобалізації, яка поставила питання конкурентоспроможності, якості в освітній, науковій та інноваційній сферах;
- прискорення темпів суспільного розвитку, який має чітко виражену перспективу та дослідницько-інноваційний характер глобального розвитку, що посилює роль освіти і науки і підвищує вимоги до якості наукових досліджень, технологічних розробок, освітніх послуг і трансферу знань;
- європейська та світова інтеграція українського суспільства, яка сприяла кардинальним реформам в освітньо-науковій сфері, особливо після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС;
- скорочення фінансування з боку держави.

Адекватною відповіддю на ці виклики є становлення університетів як інноваційних структур і важливих складових інноваційного сектора економіки країни. Сьогодні дві глобальні проблеми визначають новий статус університету в суспільстві і державі: *по-перше*, необхідність реалізації масової вищої освіти з метою загального інтелектуального розвитку нації; *по-друге*, трансфер знань з метою якнайшвидшого і тотального впровадження інноваційних технологій у різних галузях господарства.

Все це визначає нову функцію університету в сучасних умовах – функцію інтегратора знань, організації, яка реалізує процеси взаємодії частин складної системи освіти і науки з метою забезпечення її розвитку. Університет стає провідним учасником і організаційним посередником у кооперації освітніх і наукових структур з виробництвом, культурними установами, владними структурами. Метою кооперації є об'єднання зусиль для вирішення міждисциплінарних завдань освіти і науки, а також провадження інноваційної діяльності.

Зважаючи на масштабність змін, що відбудуться в процесі трансформації традиційного університету в дослідницько-інноваційний, в Ужгородському національному університеті започатковано роботу з формування нової місії ВНЗ як ключового елемента, що визначатиме стратегію і тактику його подальшого розвитку в контексті вимог законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових актів України та Європейського Союзу щодо інноваційного розвитку.

Місія ДВНЗ «УжНУ» протягом попередніх 70 років полягала в підготовці висококваліфікованих кадрів для Закарпатського регіону. Формування нової місії має на меті не тільки привести її у відповідність до викликів сучасності, а й залучити до її розробки максимальну кількість співробітників університету.

Важливим етапом у цій роботі стала діяльність Вченої ради зі створення нової інноваційної структури – Наукового парку «УжНУ» та Міжнародного консорціуму університетів. Знаковими для формування місії стали також активні контакти з інституційними об'єднаннями ЄС – Конференцією Дунайського регіону та Європейською асоціацією університетів, членом яких УжНУ став у 2015 році.

Місія УжНУ як дослідницько-інноваційного університету визначається такими концептуальними положеннями:

а) основними видами діяльності університету є наукова та освітня діяльність на основі нових нетрадиційних технологій і принципів управління, що забезпечують багаторазове підвищення ефективності та якості педагогічної праці та навчальної роботи студентів;

б) наукова діяльність інноваційного університету є провідною і орієнтована на отримання нових знань; освітня – на використання знань у навчальному процесі для підготовки фахівців; інноваційна – на комерціалізацію знань;

в) наукова діяльність у дослідницько-інноваційному університеті здійснюється в рамках проведення фундаментальних і прикладних досліджень, замовниками та споживачами результатів яких виступають учасники та виконавці наступних етапів єдиного інноваційного процесу університету через ефективно діючу технологію трансферу наукових результатів;

г) дослідницько-інноваційний університет здійснює підготовку нової генерації фахівців, здатних забезпечити позитивні зміни в економіці регіону, професіоналів, які вміють комплексно поєднувати дослідницьку та підприємницьку діяльність. Підготовка такого роду фахівців базується на глибокому засвоєнні фундаментальних знань, оволодінні основами підприємництва;

г) дослідницько-інноваційний університет реалізує широкий спектр освітніх послуг, затребуваних профільними ринками. Наукове обслуговування та консалтингові послуги також реалізуються інноваційним університетом завдяки ефективному функціонуванню Наукового парку та інших структур;

д) ефективна діяльність дослідницько-інноваційного університету забезпечується стратегічним партнерством з регіональними державними структурами, представниками великого, середнього і малого бізнесу, провідними вищими навчальними закладами України та сусідніх країн Вишеградської групи, в тому числі в рамках Міжнародного консорціуму університетів;

е) висока якість діяльності дослідницько-інноваційного університету досягається гармонізацією його системи управління з принципами загального управління якістю; вимогами міжнародних стандартів компетентностей та кваліфікацій, сформульованих у Законі України «Про вищу освіту».

Стратегічні напрями діяльності УжНУ як дослідницько-інноваційного університету:

- 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;
- формування стійкої системи стратегічного партнерства університету, держави, промисловості, наукових організацій, бізнесу та створення надійної дискреційної багатоканальної бази фінансування університету і системи фандрейзингу;
- запровадження ефективної системи стимулювання студентів, викладачів і співробітників університету та залучення їх до інтеграції академічних цінностей і підприємництва;
- забезпечення лідерства університету на основних вітчизняних і зарубіжних профільних ринках;
- формування позитивного іміджу УжНУ як закладу нової формації, що всебічно віддзеркалює всі його інноваційні впровадження, створення ефективних моделей іміджу для різних цільових аудиторій.

З огляду на викладене вище пропонується концептуальне визначення моделі інноваційного розвитку УжНУ:

Ужгородський національний університет – це дослідницький університет інноваційного типу, європейський за якістю освітніх і наукових послуг та загальнонаціональний за змістом, який:

- розвиває систему інноваційної освіти та наукових досліджень, що забезпечує випереджальну підготовку елітних спеціалістів, які відповідають вимогам глобальної економіки і суспільства, рівню сучасних кваліфікаційних вимог і компетентностей;
- функціонує як активно господарюючий суб'єкт ринкових відносин, що інтегрує у своїй діяльності академічні цінності і підприємницьку культуру, виступає стратегічним партнером держави, наукових установ, бізнесу;
- адаптований до викликів зовнішнього середовища, функціонує та інтенсивно розвивається в конкурентному середовищі вітчизняних і зарубіжних профільних ринків та активно впливає на формування структури і потреб цих ринків;
- реалізує стратегію інтеграції в європейській освітній і науковий простір, забезпечуючи активну міжнародну співпрацю, виконуючи завдання: зростання чисельності іноземних студентів, розвитку програми подвійних дипломів, збільшення обсягу залучених грантів освітньо-дослідницького спрямування;
- регулярно входить у десятку провідних наукових центрів України згідно з даними міжнародних наукометричних баз;
- забезпечує функцію інтегратора знань у Закарпатському регіоні

через ефективну діяльність Наукового парку «УжНУ» з упровадження у виробництво наукових розробок, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів, активно використовує і нарощує конкурентні переваги прикордонного регіону;

- формує та розвиває демократичні традиції студентського самоврядування, культ знань та науки, академічної свободи університету, в якому головними домінантами є СТУДЕНТ, ВИКЛАДАЧ, НАУКОВЕЦЬ;
- супроводжує випускників освітою упродовж життя з метою підтримки їх компетенцій на суспільно значимому рівні.

1.3. Базові пріоритети та концептуальні принципи трансформації традиційного університету в інноваційний

На основі вивчення та аналізу дослідницько-інноваційної діяльності провідних університетів України, країн Вишеградської групи, провідних ВНЗ Європи, Америки та Азії з'ясована сутність, тенденції, принципи, організаційно-управлінська система та механізми трансформації традиційного університету в інноваційний. Пріоритетом для УжНУ має стати організація роботи всіх структурних підрозділів на упередження можливих викликів, реалізацію принципу потрійної інноваційної спіралі, яка поєднує інноваційні компоненти освіти, науки, трансферу знань і технологій в одне ціле.

Пріоритет 1. Розвиток системи інноваційної освіти

Складність підготовки спеціалістів для інноваційної економіки пов'язана з необхідністю поєднати глибоке засвоєння фундаментальних знань з вивченням професійної справи і набуттям навиків підприємництва та співпраці з бізнесом.

Це потребує перебудови змісту підготовки такого роду спеціалістів, пошуку і створення нетрадиційних освітніх технологій і реалізації комплексної підготовки фахівців до інноваційної діяльності.

Основою інноваційної освіти повинні стати не стільки навчальні предмети, скільки способи мислення і діяльності, тобто процедури рефлексивного характеру. Знання і методи пізнання, а також діяльності необхідно об'єднати в органічну цілісність. Перебудова змісту інноваційної освіти полягає у:

- фундаменталізації змісту освіти;
- формуванні у спеціалістів інноваційного мислення;
- спеціальній підготовці з основ підприємницької справи.

Пріоритет 2. Створення в університеті системи підготовки елітних спеціалістів світового рівня

Випереджальний характер підготовки спеціалістів забезпечується вибором складу і структури інноваційних освітніх програм за сферами діяльності на основі національного і світових прогнозів інноваційного розвитку

країн і регіонів. Випереджальна підготовка елітних спеціалістів і команд професіоналів світового рівня базується на таких принципах:

- **Принцип елітності тих, кого вчать, відібраних із різних вузів і підприємств.** Забезпечується жорстким конкурсним відбором кращих випускників ВНЗ для навчання за магістерськими програмами випереджальної освіти, який здійснюється на основі багаторівневих спеціалізованих тестів та письмових екзаменів, досвід застосування яких сьогодні є в ряді університетів Європи. Враховується також ступінь вільного володіння англійською мовою для спілкування в професійному середовищі.

- **Принцип випереджальної освіти й елітності освітніх програм і технологій.** Забезпечується створенням консорціуму ДВНЗ «УжНУ», провідних вітчизняних та зарубіжних вузів з метою використання передового досвіду розроблення магістерських програм випереджальної освіти. Навчання здійснюється за освітніми програмами, побудованими на компетентнісній основі, міждисциплінарними за змістом, гнучкими (модульними), особистісно-орієнтованими за структурою, з ліберальною організацією навчання. Освітні програми проходять акредитацію у вітчизняних та закордонних агенціях.

Випереджальне навчання передбачає наявність в освітніх програмах міждисциплінарних курсів, широке використання світових інформаційних ресурсів, найновіших даних у галузі спеціальності, яка набувається, що містяться в зарубіжних джерелах.

Реалізація програм випереджальної освіти забезпечить підготовку елітних спеціалістів і команд професіоналів світового рівня, знаючих та дієздатних, які, прийшовши на виробництво та в бізнес, знатимуть більше і вмітимуть краще, ніж ті, хто там сьогодні працює. Вони заряджені на перемогу в конкурентній боротьбі, стануть каталізаторами розвитку підприємств, засвоєння нових технологій, носіями інноваційної культури.

- **Принцип елітності наукових, інженерних і педагогічних шкіл.**

Забезпечується залученням на основі конкурсів кращих представників цих шкіл для навчання, а також їх потенціалу для організації виконання реальних індивідуальних і колективних проектів, магістерських дисертацій.

- **Принцип стратегічного партнерства.**

Підготовка елітних спеціалістів реалізується за магістерськими програмами, програмами навчання в аспірантурі і докторантурі спільно з стратегічними партнерами – провідними вітчизняними і зарубіжними вузами, корпоративними замовниками – компаніями і фірмами, організаціями, бізнесом, науковими структурами і підприємствами.

Зміст освіти, освітні технології, організація навчання передбачають підготовку команд професіоналів, які відразу після завершення навчання будуть готовими до роботи на інноваційних підприємствах, формування проектних груп для виконання НДР і ОКР, бізнес-команд для техніко-виробничих зон, кластерних форм регіональної економіки.

Прихід на підприємство команди професіоналів, об'єднаних корпоративними принципами і спільною метою, повинен стати каталізатором нових економік, проривних технологій і оптимізації управління.

Пріоритет 3. Збереження університетських традицій і створення інфраструктури інноваційної діяльності, що забезпечує інтеграцію академічних цінностей і підприємництва.

Зазначене потребує:

- розширення масштабів підготовки спеціалістів і наукових кадрів у сфері високих технологій;
- розвитку фундаментальних і прикладних досліджень за міждисциплінарними напрямками;
- розвитку бізнес-оточення університету;
- формування інфраструктури повного інноваційного циклу освітньої і наукової діяльності;
- залучення ефективних менеджерів з управління вишем;
- управління інтелектуальною власністю та її капіталізацією;
- введення в освітні програми академічних дисциплін з підприємництва.

Пріоритет 4. Формування інноваційної корпоративної культури університету і внутрішнього конкурентного середовища.

Корпоративна культура – це сукупність колективних базових уявлень, необхідних та достатніх для адаптації до змін зовнішнього середовища і створення конкурентного внутрішнього середовища університету. В основу формування корпоративної культури інноваційного університету пропонується покласти чотирьохфакторну модель, що об'єднує такі складові:

- культуру ієрархії;
- культуру конкуренції (ринку);
- культуру адхократії (творчості);
- культуру сім'ї.

Пріоритет 5. Диверсифікація джерел фінансування університету і активний фандрайзинг.

Для проведення та підтримки змін університету потрібні значні фінансові ресурси. Тому надзвичайно важливим інструментом у становленні університетів інноваційного типу є формування дискреційної (що формується на власний розсуд) багатоканальної бази 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 проектів;
- надання консалтингових послуг;
- оренду невикористовуваних приміщень університету;
- дарунки спонсорів і меценатів, пожертви випускників університету;
- фандрайзингові проекти та програми;
- соціально-культурний сервіс.

Пріоритет 6. Створення адаптивної системи управління університетом, його адекватної новим завданням організаційної структури та кадрового забезпечення

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

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

- *функціональну повноту і цілісність інноваційного університету в умовах різноманітності видів і напрямів діяльності. Без функціональної повноти структура вузу не в змозі забезпечити необхідний рівень якості і ефективності впроваджуваних процесів;*
- *єдність наукової, навчальної та інноваційної діяльності для найбільш сприятливих умов становлення і розвитку творчої особистості, науково-педагогічних колективів, ефективної взаємодії з середовищем;*
- *повноту життєвого циклу діяльності по основних університетських процесах – навчальному, науковому та інноваційному. Повнота впроваджуваних етапів життєвого циклу сприяє підвищенню результативності діяльності науково-педагогічного колективу, більш повному задоволенню в кількісному і якісному сенсі запитів основних профільних ринків на спеціалістів, на нові знання, методи, техніку, технологію;*
- *спеціалізацію підрозділів ВНЗ в рамках освітньо-професійних програм, наукових напрямів і етапів інноваційної діяльності з метою створення високопрофесійного творчого середовища;*
- *взаємодію і кооперацію спеціалізованих підрозділів ВНЗ для забезпечення навчального процесу, виконання комплексних НДР, інноваційної діяльності;*
- *відкритість та гнучкість структури інноваційного університету, що забезпечує, з одного боку, можливість її розвитку і адаптації до нових умов на принципах самоорганізації, з іншого – можливість свободи вибору особистістю (студент, викладач, науковий співробітник) освітньої траєкторії і виду діяльності;*
- *взаємодію інноваційного університету з актуальним зовнішнім середовищем: вітчизняними і зарубіжними основними профільними ринками, промисловістю, науковими організаціями, бізнесом, владними структурами;*
- *дискреційну багатоканальну базу фінансування інноваційного університету в умовах автономної діяльності;*
- *інформаційно-аналітичне обслуговування керівництва університету, реалізацію стратегічного планування трансформації ВНЗ;*

- супровід випускників університету «освітою впродовж життя» з метою підтримки їхньої компетентності на суспільно значимому рівні;
- правовий захист інтелектуальної власності інноваційного університету;
- формування інноваційної інфраструктури вишу;
- проведення маркетингових досліджень основних профільних ринків;
- реалізацію процесів самоаналізу, самооцінки і самоатестації університету;
- підвищення ролі суспільних інститутів в управлінні університетом при одночасному збереженні сильного адміністративного ядра;
- гармонізацію системи управління з принципами загального управління якістю.

РОЗДІЛ II

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРИКУТНИКА ЗНАНЬ

УжНУ посідає 30-у позицію з-поміж 286 вищих навчальних закладів у консолідованому рейтингу вишів України, 26-е місце за рейтингом Webometrics, 18-е місце у рейтингу прозорості українських університетів, 13-у позицію у рейтингу SciVerse Scopus.

В УжНУ функціонують: 21 факультет, 110 кафедр, у тому числі три загальноуніверситетські – кафедра педагогіки та психології, кафедра фізичного виховання, кафедра військової підготовки, природничо-гуманітарний коледж; 34 науково-дослідні інститути, центри, лабораторії, навчально-науковий інститут.

В університеті та у природничо-гуманітарному коледжі навчається 12977 осіб, які здобувають освіту за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями. Студентами УжНУ є 450 іноземців, які навчаються на контрактній формі навчання, 2 – на бюджетній.

Університет здійснює освітню діяльність за **60 напрямками підготовки бакалаврів з урахуванням спеціалізацій (за 10 з них – уперше), 3 спеціальностями медичного (фармацевтичного) спрямування, 51 спеціальністю магістратури (за 10 з них – вперше), 43 спеціальностями ОКР «спеціаліст» та 8 спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст» (природничо-гуманітарний коледж)**. У 2015 році **отримали дипломи бакалавра 1191 студент денної форми навчання та 707 заочної**.

Дипломи з відзнакою отримали 143 випускники денної форми навчання (12 %) та 4 заочної (0,5 %).

Дипломи спеціаліста отримали 1295 випускників (883 денної та 412 заочної форми навчання), магістра – 812 (509 денної та 303 заочної форми навчання). Дипломи з відзнакою отримали 153 студенти денної форми навчання (11,1%) та 12 заочної (1,3%).

Всього в УжНУ працюють за основним місцем роботи 1160 науково-педагогічних працівників, серед яких 134 доктори наук, професори та 675 кандидатів наук, доцентів. За сумісництвом на посадах науково-педагогічних працівників працюють 172 особи, у тому числі 24 доктори наук, професори, 92 кандидати наук, доценти. Частка докторів наук, професорів становить 11,9%, кандидатів наук, доцентів – 57,6%.

2.1. Забезпечення європейської якості освіти

Освітня діяльність в університеті здійснюється на основі положень законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових актів України та Європейського Союзу. Концептуальним напрямом розвитку інноваційної складової освітньої діяль-

ності університету є створення системи інноваційної освіти на базі нетрадиційних педагогічних і технологічних рішень, використання ідей і принципів нових наукомістких освітніх технологій, що забезпечують значне підвищення ефективності і якості педагогічної праці і навчання студентів.

Стратегія УжНУ в області створення, впровадження і використання освітніх інновацій реалізується за п'ятьма основними напрямками:

- ***Перший*** – утвердження в теорії і практиці освіти особистісно-орієнтованої результатної парадигми на основі компетентнісного підходу, що передбачає орієнтацію не на передачу знань, які постійно застарівають, а на ***оволодіння студентами базовими компетенціями, які в майбутньому дозволяють набувати знання самостійно.***

- ***Другий*** – ***підвищення якості освіти*** за рахунок модернізації навчального процесу, створення нових навчальних матеріалів із застосуванням нових технологій, доступності навчальних матеріалів, системи контролю якості освіти.

- ***Третій*** – ***оптимізація витрат*** на реалізацію освітнього процесу за рахунок зниження аудиторного навантаження на викладача (збільшення частки його роботи над навчальними матеріалами), витрат на видання та оновлення навчальних матеріалів.

- ***Четвертий*** – ***підвищення загального культурного та освітнього рівня студентів за рахунок ефективної підготовки абітурієнтів та підвищення базового рівня знань майбутніх студентів, підвищення кваліфікації викладачів щодо нових освітніх технологій.***

- ***П'ятий*** – ***підвищення престижу та конкурентоспроможності*** університету на внутрішньому і міжнародному ринку освітніх послуг.

Забезпечення європейської якості освіти та подальша інтеграція у світове освітнє середовище здійснюватиметься в університеті через досягнення таких стратегічних цілей:

1. Інноваційна трансформація змісту і форм освіти, приведення навчального процесу в університеті у відповідність до сучасних умов ринку праці, що динамічно розвивається, забезпечення формування сучасних компетенцій студентів.

Досягнення цієї стратегічної цілі передбачає виконання таких **основних завдань:**

- ***запровадження компетентнісного підходу до розроблення та реалізації освітніх програм.***

Завдання, що стоять перед УжНУ в контексті академічної компоненти процесу імплементації Закону України «Про вищу освіту», полягають у запровадженні компетентнісного підходу до розроблення та реалізації освітніх програм, а також:

- реальному використанні національних рамок кваліфікацій у процесах розроблення, оцінювання та визнання освітніх програм;

- розробленні методики позиціонування університетських освітніх програм у вищій освіті Європи;

- узгодженні змісту університетських навчальних програм із зарубіжними вищими навчальними закладами (партнерами), збільшенні кількості програм, розроблених за участю і на основі їх досвіду;

- опрацюванні інструментів розроблення освітніх програм на основі інтегрованого компетентнісного підходу.

У цьому контексті важливо те, що УжНУ відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (п.3. ст.29) має право здійснювати підготовку фахівців за експериментальними освітніми програмами;

• *реформування змісту навчальних програм (запровадження модульної системи, семестрової структури з новою системою оцінювання) як відповідь на зміну змісту навчальних дисциплін та посилення міждисциплінарної взаємодії;*

• *удосконалення вибіркового складника навчальних планів;*

• *розроблення у партнерстві з провідними вітчизняними і зарубіжними університетами конкурентоздатних освітніх програм і модулів випереджальної підготовки фахівців;*

• *створення нового покоління міждисциплінарних дослідницьких освітніх програм;*

• *відкриття міжфакультетських спеціалізацій, сертифікатних програм з метою забезпечення мобільності в межах університету;*

• *оновлення навчально-методичного забезпечення навчального процесу.*

Зазначене передбачає розроблення навчально-методичних комплексів, що становлять завершені, унікальні і затребувані продукти, для яких характерні гнучкість, адаптивність, варіативність змісту завдань і освітніх технологій;

• *перехід на триступеневу систему вищої освіти;*

• *забезпечення можливості переходу на трирічний бакалаврат за тими спеціальностями, де це не знижуватиме якість підготовки у рік першого випуску 12-річної школи. Перехід до дворічної магістратури та чотирирічної програми підготовки докторів філософії відповідно до нового Закону «Про вищу освіту»;*

• *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.*

Цей напрям передбачає зміцнення зв'язків з роботодавцями, удосконалення практичної підготовки студентів, розвиток волонтерської діяльності, яка має враховуватись при атестації 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

Суть інноваційних технологій – впровадження у практику апробованих у ході експериментальної діяльності нових моделей і методів навчання, що підвищують ефективність навчального процесу, органічне поєднання науково-обґрунтованого змісту та організаційних форм активізації навчальної діяльності студентів.

Цілі інноваційних технологій:

- ✓ цілеспрямоване формування знань, умінь і методологічної культури студентів;
- ✓ розвиток креативних (творчих) здібностей і якостей особистості тих, хто навчається;
- ✓ сприяння самореалізації і самоствердженню студентів.

Сучасні інноваційні педагогічні технології, на відміну від традиційних, характеризуються тим, що:

- збагачують освітній процес за рахунок впровадження активних, аналітичних, комунікативних засобів навчання;
- забезпечують зв'язок теорії і фундаментального підходу до науки з практикою і прикладними дослідженнями;
- змінюють уявлення викладачів і студентів про освітню діяльність;
- формують сучасні компетенції у майбутніх спеціалістів, які відповідають вимогам ринку праці;
- забезпечують становлення аналітичних, організаційних, проектних, комунікативних навичок, розвивають здібності до прийняття рішення в нетипових ситуаціях, вміння будувати власні освітні програми;

- є ресурсом для зміни змісту освіти і структури освітнього процесу згідно з міжнародними вимогами;
- орієнтовані на стимулювання творчого потенціалу студентів і т.д.

Досягнення стратегічної цілі забезпечуватиметься впровадженням в УжНУ таких груп технологій:

- **структурно-логічні технології** стосуються поетапної організації системи навчання, відбору змісту, форм, методів і засобів навчання на кожному етапі. Це зокрема технологія формування компетентностей (досягнення затребуваних ринком праці компетенцій) і оцінки готовності випускників до професійної діяльності; кредитно-модульна та модульно-рейтингова система;
- **інтеграційні технології** забезпечують інтеграцію міжпредметних знань і умінь різноманітних видів діяльності. До цього виду технологій належить проблемно-орієнтований міждисциплінарний підхід;
- **технології групового і проектного навчання** охоплюють ділові та рольові ігри, імітаційні вправи, відпрацювання певних алгоритмів, розв'язання практичних ситуацій (мозковий штурм, дебати, кейс-стаді);
- **технології активного (інтерактивного) навчання:** включають такі методи, як лекції, дискусії, «мозковий штурм», дебати, майстер-класи;
- **інформаційні комп'ютерні технології.**

Інноваційний розвиток у сфері впровадження нових технологій досягатиметься в УжНУ через:

1) інформатизацію процесу навчання, що передбачає:

- впровадження сучасних методик навчання на базі нових інформаційно-комунікаційних технологій;
- подальше розширення технологій E-learning для усіх форм навчання, системи перепідготовки, підвищення кваліфікації, наближення до формату «інформаційної», «електронної» підготовки, реалізацію програм ОСW (відкритий електронний ресурс навчально-методичних матеріалів);
- використання комп'ютерних технологій для моніторингу та аналізу якості знань;
- розроблення та апробацію автоматизованих навчальних курсів;
- створення медіацентру навчальних курсів для самостійного навчання;
- підтримку нових форм навчання за рахунок дистанційних технологій, а також розвиток нових форм здобуття знань;
- забезпечення доступності щонайменше на 75% навчальних програм денної форми навчання до дистанційної форми організації навчального процесу, поширення дистанційної форми навчання, представлення матеріалів дистанційної форми українською, російською та англійською мовами тощо;
- розвиток інституційного репозитарію університету;
- підключення спеціалізованих періодичних видань університету до світових наукометричних баз даних;

- вдосконалення навчально-інформаційного порталу університету з метою інформаційної підтримки самостійної роботи студентів, поточного та підсумкового контролю знань, організації системи дистанційного навчання;
- запровадження постійно діючих сервісів опитування користувачів, організацію електронного анкетування;
- організацію постійно діючих курсів підвищення комп'ютерної грамотності викладачів, використання дистанційних технологій, проведення сертифікації електронних навчальних курсів за результатами тренінгів підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу;
- проведення курсів на кращу мультимедійну презентацію лекційного матеріалу, на кращий електронний навчальний курс;
- організацію доступу до публічної інформації університету та розроблення політики її оприлюднення;
- розроблення та запровадження для науково-педагогічних працівників університету стандарту інформаційних компетенцій щодо володіння та ефективного впровадження у навчальний процес інформаційно-комунікаційних технологій;
- впровадження системи «антиплагіат» для кваліфікаційних робіт усіх рівнів;

2) формування єдиного інформаційного середовища, що охоплюватиме:

- створення спеціалізованих навчальних WEB-сервісів;
- розвиток WEB-сайту університету та факультетів, удосконалення дистанційних освітніх технологій на основі віртуального навчання в режимі он-лайн, відеоконференцій, Інтернет-семінарів;
- створення інформаційної платформи обміну знаннями «електронний університет», надання можливості студентам користуватися власними комп'ютерними пристроями в навчальному процесі;
- удосконалення та запровадження нових модулів системи управління освітньою діяльністю («Деканат», «Кафедра», «Інститут» та ін.);
- організацію постійних курсів для підвищення кваліфікації викладачів університету з інформаційних технологій;
- розвиток територіально-розподіленої структури організаційно-консультативної підтримки дистанційної освіти (on-line студія, локальні центри дистанційної освіти) як на території України, так і за її межами;

3) упровадження автоматизованих інформаційно-пошукових бібліотечних систем, що охоплює:

- 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;
- упровадження новітніх програмно-апаратних комплексів підготовки друкованих та електронних видань у видавництві університету;

- розширення можливостей доступу слухачів, наукових і науково-педагогічних працівників до освітніх і наукових інформаційних ресурсів через Інтернет;
- розвиток механізмів захисту прав інтелектуальної власності та забезпечення інформаційної безпеки.

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Частка осіб, що навчаються в університеті за пріоритетними напрямами розвитку ВНЗ, у загальній кількості студентів.
2. Частка випускників університету, працевлаштованих за спеціальністю (в т.ч. тих, що навчались за пріоритетними напрямами розвитку ВНЗ).
3. Кількість осіб, прийнятих в аспірантуру і докторантуру із сторонніх організацій за пріоритетними напрямами розвитку, в розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника.
4. Наявність нових освітніх технологій.
5. Показники розвитку кадрового потенціалу:
 - 5.1. Кількість молодих вчених (спеціалістів, викладачів) із сторонніх організацій, що пройшли професійну перепідготовку чи підвищення кваліфікації за пріоритетними напрямами розвитку ВНЗ у розрахунку на 1 педагогічного працівника.
 - 5.2. Частка науково-педагогічних працівників й інженерно-технічного персоналу у вікових категоріях від 30 до 49 років.
 - 5.3. Частка науково-педагогічних працівників, що мають вчену ступінь доктора наук і кандидата наук.
 - 5.4. Частка аспірантів і науково-педагогічних працівників, що пройшли стажування у провідних наукових та університетських центрах.
 - 5.5. Кількість спеціалізованих рад з присудження наукового ступеня доктора наук.
 - 5.6. Кількість спеціалізованих рад з присудження наукового ступеня кандидата наук.
 - 5.7. Загальна кількість місць аспірантури і докторантури
 - 5.8. Ефективність роботи аспірантури і докторантури.

2.2. Дослідницько-інноваційний потенціал УжНУ – стратегічний ресурс наукової та науково-технічної діяльності

Чисельність науково-педагогічних працівників університету становить 1160 осіб і в 2015 році зросла на 0,7% порівняно з 2014 роком, причому кількість докторів наук зросла на 3,1%, кандидатів наук – на 0,3%.

Відповідно до пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в 2015 році науковці університету виконували 27 наукових проектів (23 фундаментальні та 4 прикладні) за рахунок коштів державного бюджету з

річним обсягом фінансування 3 млн. 524 тис. 337 грн. Станом на кінець 2015 року в аспірантурі за 57-ма спеціальностями навчалася 301 особа, з них – 133 в аспірантурі з відривом від виробництва та 102 – без відриву від виробництва за державним замовленням, а також 66 – за контрактом, з них 29 – з відривом від виробництва та 37 – без відриву від виробництва.

В докторантурі навчається 9 осіб: 8 за державним замовленням, 1 за контрактом.

У 2015 році в Ужгородському національному університеті функціонували **5 спеціалізованих вчених рад**: з історичних наук ; з фізико-математичних наук; з медичних наук ; з хімічних наук; з юридичних наук;

Дві спеціалізовані вчені ради (з історичних та фізико-математичних наук) мали право проводити захист дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук та кандидата наук; чотири спеціалізовані вчені ради (з економічних, медичних, хімічних та юридичних наук) – кандидата наук.

Результати наукових досліджень університету оприлюднено в монографіях, наукових статтях, навчальних посібниках і підручниках. У 2015 році науковці університету підготували **61 монографію, опублікували 1726 наукових статей, видали 90 підручників та навчальних посібників, 20 Наукових вісників УжНУ з 9-ти серій.**

На базі університету було проведено **31 наукову конференцію, з яких 18 – міжнародні.** За їх результатами опубліковано 14 збірників матеріалів конференцій, всього – 50 наукових збірників.

Науковці Ужгородського національного університету взяли участь у **Міжнародній виставці «Освіта та кар'єра – День студента 2015», яка відбулась 12-14 листопада 2015 р. (м. Київ).** УжНУ був представлений у двох тематичних номінаціях, за які отримав найвищі нагороди, зокрема:

- Гран-Прі у номінації *«Інноваційний розвиток освіти та сучасні педагогічні технології»*, підготовленої за результатами матеріалів досліджень, отриманих у процесі виконання наукового проекту «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній та науковий простір», що реалізується ННІ євроінтеграційних досліджень УжНУ (директор – І.В. Артьомов) за фінансової підтримки Міжнародного Вишеградського фонду;
- Почесне звання *«Лідер наукової та науково-технічної діяльності»* серед освітніх закладів України.

Електронний репозитарій наукових публікацій університету став одним з основних ресурсів, сховищем інформації про наукові результати, досягнуті співробітниками вишу. На сьогодні **репозитарій містить майже 5 тис. статей науково-педагогічних співробітників**, у тому числі матеріали усіх Наукових вісників УжНУ, опублікованих упродовж останніх п'яти років.

Основними пріоритетними тематичними напрямками наукової діяльності Ужгородського національного університету є:

- фундаментальні проблеми сучасного матеріалознавства;
- найважливіші проблеми фізико-математичних і технічних наук;

- фундаментальні проблеми наук про життя та розвиток біотехнологій;
- фундаментальні дослідження з актуальних проблем суспільних та гуманітарних наук;
- технології моделювання та прогнозування стану навколишнього середовища;
- нові апаратні рішення для перспективних засобів обчислювальної техніки, інформаційних та комунікаційних технологій;
- цільові дослідження з питань гармонізації системи «людина – світ» та створення новітніх технологій покращення якості життя;
- конструювання й технології створення нових лікарських засобів на основі спрямованого дизайну біологічно активних речовин та використання наноматеріалів;
- цільові дослідження щодо отримання нових матеріалів, їх з'єднання й опрацювання.

Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в університеті здійснюється на основі положень законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових актів України та Європейського Союзу.

Розвиток науки є визначальним фактором прогресу УжНУ та інтелектуального зростання викладачів, наукових співробітників та студентів. Тому основною метою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті є здобуття нових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку Закарпатської області.

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, їх відповідність вимогам сучасності та інше.

Стратегічною метою наукової та науково-технічної діяльності є набуття УжНУ статусу дослідницького університету, підвищення його вкладу в технологічну модернізацію реального сектору економіки Закарпатського регіону через розвиток науково-дослідницької та інноваційної діяльності.

Суб'єктами наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності є наукові, науково-педагогічні працівники, студенти, аспіранти університету, що здійснюють наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність.

Основними завданнями наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності університету є:

- одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів;
- застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки фахівців з вищою освітою;

- формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити створення та впровадження інноваційних наукових розробок;
- розроблення та виконання пріоритетних наукових програм, проведення наукових досліджень, експериментальних розробок тощо на засадах поєднання кадрових, фінансових, технічних та організаційних ресурсів відповідно до законодавства.

Політика науково-інноваційної діяльності буде спрямована на формування новітнього середовища знань та інновацій, принципів і механізмів їх створення, збереження, використання і передачі наступному поколінню.

Реалізацією цієї стратегічної мети стане зростання престижу УжНУ як в Україні, так і в світі та *позиціонування* його результатів науково-освітньої, дослідницько-інноваційної роботи, створення засад і механізмів переходу на інноваційний шлях підготовки науково-педагогічних кадрів світового рівня.

Методологією досягнення стратегічної мети є положення ст. 30 Закону України «Про вищу освіту», в якій передбачені нормативно-критеріальні умови досягнення статусу дослідницького університету, зокрема:

- розгалужена інфраструктура та матеріально-технічна база, що забезпечують провадження науково-освітньої діяльності на світовому рівні, зокрема визнані наукові школи, центри, лабораторії тощо;
- міждисциплінарність освіти і науки, потужна фундаментальна складова наукових досліджень, якість яких підтверджена, зокрема публікаціями у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях;
- забезпечення високоякісної фахової підготовки докторів наук та здатність впроваджувати і комерціалізувати наукові результати, якість системи підготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів у вищому навчальному закладі;
- рівень інтеграції у світовий освітньо-науковий простір, зокрема кількість міжнародних проектів, створених об'єктів права інтелектуальної власності, спільних з підприємствами та іноземними вищими навчальними закладами наукових проектів, грантів тощо;
- місце в національному, галузевих та/або міжнародних рейтингах вищих навчальних закладів;
- кількість публікацій за показниками визнаних міжнародних наукометричних баз та у міжнародних реферованих виданнях.

Принципи досягнення стратегічної мети УжНУ в процесі трансформації в дослідницький університет:

- 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 Закарпатського регіону.

- Підготовка кадрів нового типу, здатних:
 - а) мислити за межами існуючих загальноприйнятих уявлень;
 - б) вирішувати завдання, які досі не мали вирішення;
 - в) діяти практично, беручи на себе відповідальність у ситуації невизначеності, обмеженості ресурсів і персонального ризику;
 - г) доводити свою ефективність реальними досягненнями і результатами.

- Пріоритетність розвитку в університеті фундаментальних, проблемно-орієнтованих і прикладних досліджень, спрямованих на технологічну модернізацію реального сектору Закарпатського регіону.

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

- Формування системи стійких, взаємовигідних інноваційно орієнтованих зв'язків університету з провідними ВНЗ сусідніх країн: Словаччини, Чехії, Угорщини та Польщі з урахуванням діяльності Міжнародного консорціуму університетів, створеного в УжНУ.

- Підтримка нових перспективних напрямів наукових досліджень, що узгоджуються з пріоритетними напрямами регіону та держави, інноваційними тенденціями розвитку науки у світі; проведення науково-дослідних робіт, актуальних для України та країн Вишеградської четвірки.

- Інноваційне реформування системи організації та поглиблення змісту наукових досліджень у контексті інтернаціоналізації.

- Модернізація матеріальної бази наукових досліджень в університеті, широке впровадження інноваційних методик, мультимедійних, тестових та дистанційних технологій.

- Використання інноваційного вітчизняного та зарубіжного досвіду наукового та науково-дослідного співробітництва.

- Забезпечення ефективної науково-дослідної співпраці.

- Сприяння роботі Наукового парку «УжНУ» та трансферу технологічних розробок університету, комерціалізації результатів наукових досліджень та взаємодії з бізнес-середовищем.

Реалізація стратегічної мети передбачає:

1. Широке залучення студентів, магістрів, аспірантів до прикладних досліджень із наданням їм можливостей:

- освоїти спосіб оновлення нових технологій у Закарпатському регіоні;
- «побачити» свою майбутню професію в динаміці, осмислити значимість освоєння фундаментальних знань.

2. Інтернаціоналізацію наукових досліджень.

3. Вивчення та використання міжнародного досвіду провідних університетів країн Вишеградської групи в контексті інноваційної діяльності в таких напрямках:

- організація наукових досліджень і системи управління;

- кадрова політика;
- взаємодія з реальним сектором і академічною наукою;
- модернізація освітнього процесу.

4. Запровадження системи прогнозування напрямів і обсягів фундаментальних і прикладних досліджень УжНУ, моніторинг стану впровадження перспективних наукових продуктів. Координація цих процесів.

5. Створення системи наукового менеджменту університету з раціональним використанням можливостей Наукового парку «УжНУ», а також потенціалу науково-дослідних та навчально-наукових інститутів, інших інноваційних структур. Забезпечення координації спільної роботи.

6. Суттєве розширення переліку легітимних платних послуг у сфері наукової діяльності та комерціалізації конкурентних наукових продуктів за рахунок трансферу продуктів інтелектуальної власності УжНУ. Створення та наповнення ендаумент-фонду університету.

7. Реформування системи організації та поглиблення інноваційного змісту студентських наукових досліджень.

Досягнення стратегічної мети УжНУ і отримання статусу дослідницького дасть право:

- використовувати у своєму найменуванні слово «дослідницький»;
- отримувати базове фінансування за окремою бюджетною програмою Державного бюджету України на провадження наукової діяльності в обсязі не менш як 25 відсотків коштів, що передбачаються на його утримання, для проведення наукових досліджень, підтримки та розвитку їх матеріально-технічної бази;
- на конкурсних засадах формувати тематику фундаментальних та прикладних наукових досліджень, науково-технічних розробок і самостійно затверджувати річний тематичний план;
- формувати на своїй базі інноваційні структури різних типів (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, малі підприємства тощо) на засадах поєднання інтересів високотехнологічних компаній, науки, освіти, бізнесу та держави з метою виконання і впровадження інноваційних проектів;
- приймати остаточне рішення щодо присвоєння вчених звань;
- самостійно утворювати разові спеціалізовані вчені ради для захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за участю не менше п'яти осіб з відповідним ступенем, двоє з яких працюють в іншому вищому навчальному закладі (науковій установі);
- встановлювати нормативи чисельності осіб, які навчаються, на одну посаду науково-педагогічного та наукового працівника;
- самостійно визначати статті та обсяги витрат власних надходжень;
- у межах визначених в установленому порядку коштів загального фонду на оплату праці та в межах наявних у вищому навчальному закладі власних надходжень самостійно формувати і затверджувати штатний розпис науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших працівників, у тому

числі визначати штатні нормативи, найменування та чисельність посад працівників відповідно до структури вищого навчального закладу;

– здійснювати інші права, передбачені законодавством.

Дослідницько-інноваційна діяльність університету передбачає серйозний перегляд напрямів його науково-дослідних робіт. Якщо **наукова діяльність** спрямована на одержання нових знань і науково-технічних результатів, **освітня** – на використання цих знань і результатів у навчальному процесі, то **інноваційна діяльність** повинна бути спрямована на комерціалізацію знань, тобто на економічно вигідне використання нових знань у науковій та освітній сферах.

КРИТЕРІЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ НАУКОВОЇ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Актуальність наукових досліджень.

- Наявність наукових шкіл, що мають статус провідних в Україні та у світі.
- Наявність грантів міністерств, відомств протягом ряду років.
- Наявність грантів міжнародних фондів та програм.
- Кількість наукових монографій, виданих центральними та закордонними видавництвами (в т.ч. англomовні).

2. Кількість статей у науковій періодиці, що індексуються міжнародними базами даних, в розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника (Webometrics, Scopus, імпакт-фактор, індекс Хірша).

3. Частка фундаментальних та прикладних досліджень за пріоритетними напрямками розвитку у загальній кількості наукових досліджень та кількість комерціалізованих.

4. Показники рівня і значущості наукових досліджень.

- Премії міжнародного та національного рівня (більше 1 млн. грн.).
- Значні міжнародні і національні науково-технічні проекти та наявність патентів і ліцензій.
- Медалі та премії міжнародних і національних науково-технічних виставок (кількість у рік).
- Наявність у структурі ВНЗ науково-дослідних інститутів, чисельність наукових лабораторій, оснащених високотехнологічним обладнанням, і штатного наукового персоналу.
- Наявність центрів високопродуктивних технологій.

5. Показники ефективності науково-дослідної роботи, в першу чергу магістрів та аспірантів.

- Державні премії молодим ученим (кількість, рівень).
- Кількість отриманих президентських грантів на підтримку молодих учених.
- Кількість грантів національних і зарубіжних фондів, отриманих студентами і молодими вченими.

- Кількість проведених студентських конференцій, олімпіад, конкурсів.
- Кількість студентів, аспірантів та молодих учених, що пройшли стажування у провідних наукових центрах України та за кордоном.
- Наявність центрів довузівської підготовки в структурних підрозділах Університету.

6. Наявність наукової та навчально-наукової бази.

- Потужності наукової бібліотеки (фондів, технічного та програмного забезпечення діяльності).
- Потужності Інтернет-центру і телекомунікаційної мережі.
- Видавнича діяльність (в т.ч. зарубіжні видання); загальна кількість періодичних видань ВНЗ по структурних підрозділах університету.

2.3. Інноваційна діяльність УжНУ у сфері трансферу технологій

Кардинальна технологічна модернізація економіки регіону – пріоритет поточного десятиліття, який потребує не тільки підготовки кадрів з новими компетенціями, а й формування потужного джерела інноваційної активності на базі Ужгородського національного університету.

Інноваційна діяльність у сфері трансферу технологій реалізується безпосередньо *прикладними і фундаментальними дослідженнями* науководослідних лабораторій, інститутів, центрів, технологічних платформ, відповідними факультетами прикладних наук на ІТ-спрямування (їх в університеті 8) та **забезпечується менеджментом Центру трансферу технологій на базі Наукового парку «УжНУ»** (у співпраці з центром інновацій і розвитку, за підтримки новоствореного представництва німецького фонду трансферу технологій «Штайнбас»).

При цьому особлива увага концентрується на:

- ✓ комерціалізації науково-дослідних розробок;
- ✓ тісній співпраці з виробництвом, орієнтованій на потреби виробника і ринку;
- ✓ розробленні і впровадженні прототипів;
- ✓ забезпеченні просування (маркетингу) продукції;
- ✓ захисті прав інтелектуальної власності.

У складі університету діють 34 науково-дослідні інститути, центри, лабораторії, навчально-науковий інститут.

Упродовж 2015 року науково-педагогічні працівники УжНУ стали авторами 81 патенту України на винахід та корисну модель, із яких 29 – патенти на винахід, 52 – патенти на корисну модель, та отримали 3 свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір. Відділ патентно-ліцензійного забезпечення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності направив у Дер-

жавний департамент інтелектуальної власності 55 заявок на видачу патентів України, зокрема на винахід – 18, на корисну модель – 37.

УжНУ щорічно бере участь у Всеукраїнському конкурсі «Винахід року», який проводить Український інститут промислової власності, та отримує нагороди. У 2015 році для участі в конкурсі направлено 5 патентів.

У рамках реалізації наукового проекту «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір» в УжНУ наказом МОН України №718 від 07.07.2015р. створено Товариство з обмеженою відповідальністю Науковий парк «Ужгородський національний університет» і затверджено перелік пріоритетних напрямів його діяльності.

Концептуальним напрямом розвитку інноваційної діяльності УжНУ є підвищення вкладу університету в технологічну модернізацію реального сектору економіки Закарпатської області за рахунок розвитку власного науково-дослідного та інноваційного потенціалу.

Реалізація цього напрямку передбачає дотримання таких основних принципів, як:

– *по-перше*, концентрація організаційних заходів та ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку інноваційної сфери з метою підвищення попиту реального сектору економіки на результати науково-технічних розробок вищих навчальних закладів;

– *по-друге*, співпраця з провідними науковими та навчальними установами ЄС і світу шляхом реалізації спільних проектів та договорів, які мають на меті глобалізацію світової науки і практики;

– *по-третє*, підвищення ефективності трансферу технологій, запозичення позабюджетних фінансових засобів, створення банку даних інноваційних розробок та організація системи їх моніторингу;

– *по-четверте*, забезпечення тісної інноваційної співпраці з галузями, регіонами, концернами, підприємствами та іншими суб'єктами господарювання;

– *по-п'яте*, залучення інвестицій, у т.ч. іноземних, до системи освіти з метою використання результатів спільної діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках наукомісткої продукції;

– *по-шосте*, створення системи підготовки та перепідготовки кадрів у галузі інноваційного підприємництва.

Забезпечення трансформації університету в інноваційний центр регіону та подальше налагодження трансферу технологій у рамках транскордонного співробітництва забезпечуватиметься через досягнення таких стратегічних цілей:

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

- залучення університету до вирішення задач інноваційного розвитку регіону, країни;
- розвиток інфраструктури взаємодії із зовнішнім середовищем;
- моніторинг зовнішнього середовища і маркетинг профільних ринків;
- розширення взаємодії і створення спільних структур із інститутами НАН України;
- 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 Асоціації випускників УжНУ і залучення їх до діяльності університету;
- взаємодія з довузівськими освітніми закладами, створення освітніх комплексів;
- кооперація із зарубіжними та вітчизняними університетами і науковими організаціями.

Спільно з науковими установами та промисловими підприємствами УжНУ необхідно розвивати дослідницьку інфраструктуру, у тому числі центри колективного користування, бази знань та освітніх ресурсів, малі інноваційні підприємства:

- ефективна безперервна робота з міністерствами і відомствами;
- взаємодія з різноманітними українськими і зарубіжними асоціаціями, фондами та громадськими організаціями;
- активізація співробітництва із законодавчою та виконавчою владою на всіх рівнях.

2. Створення інноваційної інфраструктури УжНУ, посилення блоків, які відповідають за дослідження та розробки, захист інтелектуальної власності.

Інноваційна діяльність УжНУ повинна здійснюватися структурами різних масштабів і, відповідно, з різним правовим статусом. Система управління інноваційною діяльністю університету має включати в себе як управлінські підрозділи, так і структури методичної, інформаційної та консультативної підтримки суб'єктів науково-інноваційної діяльності ВНЗ.

До суб'єктів науково-інноваційної діяльності ВНЗ належать:

- викладачі, наукові співробітники, докторанти, аспіранти, магістранти та студенти, які беруть безпосередню участь в інноваційній діяльності УжНУ;
- тимчасові наукові колективи;
- кафедри, науково-дослідні лабораторії УжНУ та ін. підрозділи;
- університетські науково-дослідні інститути, науково-дослідні центри;
- підрозділи інноваційної інфраструктури, що включають в себе служби маркетингового, інформаційного, експертного, сертифікованого

супроводу, охорони об'єктів інтелектуальної власності, інноваційного менеджменту та підготовки кадрів для інноваційної діяльності;

- Науковий парк університету;
- інноваційні центри, центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори;
- підприємства та організації, що мають з університетом договори про співпрацю та беруть участь в інноваційній діяльності ВНЗ.

Основним суб'єктом інноваційної діяльності Ужгородського національного університету є Науковий парк «УжНУ» , створений з метою підтримки інноваційного підприємництва шляхом формування матеріально-технічної, соціально-культурної, сервісної, фінансової та іншої бази. Головне завдання – підтримка і підготовка до самостійної діяльності малих і середніх інноваційних підприємств, комерційне освоєння наукових знань, винаходів, ноу-хау і наукомістких технологій і передача їх на ринок науково-технічної продукції з метою задоволення потреби в цій продукції регіону.

Для ефективної організації науково-інноваційної діяльності УжНУ необхідно забезпечити:

- прозорість організаційно-управлінських структур університету, усунення дублюючих функцій ланок управління, коригування положень про структурні підрозділи з урахуванням зміни виконуваних функцій і робіт;
- впровадження інформаційних технологій та автоматизованих робочих місць фахівців університету, у тому числі автоматизованих робочих місць фахівців, що працюють у сфері інновацій і трансферу технологій;
- рівномірний, розподілений доступ всіх суб'єктів науково-інноваційної діяльності до інформаційних ресурсів МОН;
- постійну роботу і штат для підрозділів інноваційної інфраструктури університету;
- вдосконалення внутрішньої (локальної) нормативної бази УжНУ в галузі управління інтелектуальною власністю, стимулювання комерціалізації науково-технічних розробок, трансферу.

Головними напрямками інтеграції наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності УжНУ є:

1) участь у розробленні та виконанні регіональних цільових програм економічного і соціального розвитку;

2) проведення наукових досліджень, експериментальних та інноваційних розробок тощо, у тому числі за рахунок державного бюджету та власних надходжень;

3) участь у створенні науково-навчальних, науково-дослідних об'єднань, інноваційних структур та інших організаційних форм кооперації;

4) впровадження створених інноваційних продуктів у виробництво, інші галузі економіки тощо;

5) забезпечення набуття, охорони та захисту прав інтелектуальної власності на результати наукової та науково-технічної діяльності;

6) провадження видавничої та інформаційно-ресурсної діяльності.

З метою розвитку інноваційної діяльності в УжНУ необхідно активно розвивати трансфер технологій на всіх наведених нижче рівнях кооперації:

перший рівень - *пасивний* - наукові звіти, публікації, виступи й доповіді на семінарах і конференціях;

другий рівень - *"прийняття" технологій* - співпраця між розробником і замовником;

третій рівень - *реалізації технологій* - передача знань і ресурсів користувачеві та/або замовнику;

четвертий рівень - *застосування технологій* - відповідає стадії комерціалізації продукту.

Для успішного вирішення сформульованих завдань необхідна організація жорстких зв'язків між учасниками трансферу. Найбільш важливими виступають такі **форми прямого трансферу технологій**:

1) від УжНУ - промисловим підприємствам:

- розробка технологій у рамках прямих договорів університету з підприємствами; відчуження прав користування об'єктами права інтелектуальної власності; організація малих інноваційних підприємств;

2) особистий трансфер технологій, що здійснюється:

- при підвищенні кваліфікації співробітниками;
- при призначенні молодого фахівця на підприємство;
- при роботі викладача та студента за сумісництвом на підприємстві;
- під час взаємних візитів, особистих контактів вчених, фахівців, студентів;
- при спостереженнях, спрямованих на збір науково-технічних відомостей;
- під час ярмарків, виставок, семінарів, конференцій, симпозіумів;
- як електронний трансфер технологій (бази даних, електронна комерція);
- як науково-технічні публікації.

Центр трансферу технологій (ЦТТ) формується у структурі Наукового парку. Мета його – пошук, відбір, передача технологій за запитами підприємств Закарпатської області, зарубіжних країн, венчурних інвесторів. Пріоритетним напрямом діяльності ЦТТ є обслуговування господарюючих суб'єктів, що діють на території регіону.

3. Забезпечення європейської якості підготовки кадрів для ефективного ведення інноваційного менеджменту.

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

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

Кадрове забезпечення інноваційної діяльності має здійснюватися за двома напрямками:

➤ *підготовка фахівців, здатних генерувати нові знання, подальший розвиток інтеграції науки і освіти, об'єднання наукових досліджень і освітніх програм в цілісну систему, розвиток студентської науково-дослідної роботи в період навчання і післявузівської освіти, залучення молодих дослідників – випускників УжНУ в науку;*

➤ *підготовка фахівців у сфері інноваційного менеджменту, здатних організувати й управляти інноваційними процесами на різних рівнях.*

Кадрове забезпечення інноваційної сфери повинно базуватися на таких принципах:

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

4. Створення в УжНУ ефективної системи фінансування інновацій.

Принципами побудови в університеті ефективної системи фінансування інновацій є:

- чітка цільова орієнтація зазначеної системи, її зв'язок із завданням швидкого та ефективного впровадження сучасних науково-технічних досягнень;
- логічність, обґрунтованість та юридична захищеність використаних інструментів і механізмів;
- множинність джерел фінансування;
- широта і комплексність системи, тобто можливість охоплення максимально широкого кола технічних і технологічних нововведень і напрямів їхнього практичного використання;
- адаптивність і гнучкість, що припускає постійне реформування як всієї системи фінансування, так і її окремих елементів відповідно до змін зовнішнього середовища з метою підтримки максимальної ефективності.

Удосконалення системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності УжНУ передбачає:

- оптимізацію і збільшення бюджетних асигнувань на наукові розробки та інші витрати, пов'язані з проведенням науково-дослідних робіт за рахунок активної участі науковців УжНУ в конкурсах Міністерства освіти та науки України;
- впровадження в практику проведення науково-пошукових робіт, які виконуються в рамках діяльності на госпрозрахунковій основі;
- удосконалення системи стимулювання діяльності науковців УжНУ;
- забезпечення ефективності використання коштів для функціонування і розвитку науки;
- створення фонду фінансування наукових досліджень за рахунок позабюджетних коштів університету;
- залучення донорської допомоги за рахунок коштів, отриманих за проектами міжнародних фондів і програм, у тому числі рамкових програм ЄС, Центральноєвропейської ініціативи, Міжнародного Вишеградського фонду;
- залучення нових джерел фінансування.

Першочергового вирішення вимагають проблеми:

- оцінки інтелектуальної власності;
- розподілу прав на створену наукомістку продукцію;
- постановки об'єктів інтелектуальної власності на облік (баланс) в УжНУ.

Це створить додаткове джерело надходження фінансових засобів до інноваційної сфери університету у вигляді амортизаційних відрахувань від використання наукомісткої продукції, а також відрахувань від прибутку підприємств від використання університетських розробок, припливу коштів (платежів) від продажу ліцензій на використання науково-технічної продукції УжНУ.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ УЖНУ У СФЕРІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ

1. Наявність інноваційної інфраструктури (наукового парку) та обсяг робіт і послуг, що виконуються на базі інноваційної інфраструктури ВНЗ.

2. Кількість студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників, що пройшли стажування і підвищення кваліфікації у сфері інноваційного підприємництва і трансферу технологій на базі об'єктів інноваційної інфраструктури провідних вітчизняних і зарубіжних ВНЗ.

3. Ефективність комерціалізації результатів наукових досліджень.

- Кількість діючих ліцензійних угод.
- Кількість зареєстрованих патентів на винаходи (результати впровадження трансферу технологій).
- Наукова новизна і публікація результатів досліджень.
- Зацікавленість замовника у розвитку технологій.
- Промислова привабливість і легкість організації виробництва.
- Ринковий потенціал і наступна генерація доходів.
- Кількість винаходів, які представлені до Центру трансферу технологій з метою експертизи на предмет того, чи був отриманий охороноздатний результат.
- Кількість винахідників, які отримали консультаційні чи інші види послуг у ЦТТ.
- Кількість поданих патентних заявок.
- Кількість заснованих малих інноваційних підприємств.
- Розмір доходу, отриманого від різних видів комерціалізації в абсолютних величинах і у процентному відношенні до дослідницького бюджету.

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 Закарпатській 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, нонпатерналізм 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 індустріального 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 ринку товарів та частки іноземної власності, доступу до інтернету.

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 площинах логістичних та вартісних переваг, можливостей міжнародної мобільності, отримання і визнання європейського диплома. Водночас новостворені вузи не провадять політику інтенсивного залучення в економічну та інноваційну сфери 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 посилять проникнення і вплив на розвиток освітньо-інноваційного середовища області технічно-орієнтованих вищих навчальних закладів таких категорій високої регіональної та міжнародної впливовості, як університети й 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 відповіддю 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, соціокультурну сферу, являє собою тип «широкого інтегратора», який є alma mater для багатьох учасників крайового 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 залучення університетів у процеси 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 оновлюваного відповідно до стандартів та критеріїв ЄС законодавства України в галузі освіти, науки, інновацій, залучення інвестицій, адміністративно-територіального 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 навколишнього 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 набуті 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», засад 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 залученням 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-підприємство-громадянське суспільство» дорожньої карти регіону, що передбачає суттєве зростання частки економіки знань та інновацій у валово-

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, підприємств комунальної форми власності та приватного сектору з 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-наукового, виробничого та інноваційного комплексу УжНУ» на базі 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 стартапів і їх подальшого просування в економіці регіону та держави, проведення конкурсів бізнес-ідей та підприємницьких форумів, організації спілкування з бізнес-менторами з числа практиків інноваційного та інших видів бізнесу;
 - напрацювання ефективної системи інформування учасників інтегральної регіональної платформи про науково-технологічні програми національних та міжнародних фондів, інвесторів;
 - активізацію діючих та створення нових рад, асоціацій, клубів ректорів, директорів та деканів факультетів ВНЗ III-IV та I-II 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 інтеграції УжНУ і регіонального розвитку визначається такими індикаторами:

1. Співпраця в галузі науки і розвитку, інтелектуальної власності

- Кількість наукових публікацій (спільних публікацій), виконаних у рамках інтеграційної 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, науково-педагогічних працівників, аспірантів (університет/економіка /соціально-культурна сфера/ НГО).

4. Співпраця в галузі освіти

- Навчання, професійна підготовка, перепідготовка, тренінги персоналу за договорами з підприємствами, установами, кампаніями.
- Спонсорування, надання грантів, оплата за навчання студентів у рамках регіональної платформи.
- 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 докторантуру із сторонніх організацій за пріоритетними напрямками 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 іноваційні підприємства.
- Академічні підприємства (spin off).
- Центр технологій та іновацій.
- Центри трансферу технологій.
- Бізнес-інкубатори академічні.
- Центри маркетингу іновацій.

РОЗДІЛ IV

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УЖНУ ТА ЙОГО РОЛЬ В ІНТЕГРУВАННІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

4.1. Інноваційний потенціал міжнародного співробітництва УжНУ

Упродовж 2015 року Ужгородський національний університет здійснював активне міжнародне співробітництво, пріоритетним напрямом якого стала освітня й науково-дослідна діяльність, реалізація спільних міжнародних програм, навчання іноземних студентів.

Було укладено *17 міжнародних договорів*, зокрема новими партнерами УжНУ стали:

- Державний університет Орегону (США);
- Університет Конкордія в Едмонтоні (Канада);
- Дармштадський університет прикладних наук (ФРН);
- Університет м. Фоджія (Італія);
- Університет в м. Пардубіце (Чеська Республіка);
- Технологічний університет у м. Брно (Чеська Республіка);
- Клузький університет ім. Бабеш-Бояї (Румунія);
- Університет м. Орадея (Румунія);
- Університет ім. Костянтина Філософа в Нітрі (Словаччина);
- Вища школа менеджменту у м. Пряшеві (Словаччина);
- Трнавський університет (Словаччина);
- Технологічний університет м. Габрово (Болгарія);
- Вища школа бізнесу – Національний Університет Луїса (Польща);
- Самаркандський державний медичний університет (Узбекистан).

У 2015 році підписано *Меморандум про створення Міжнародного консорціуму університетів*, метою якого є налагодження і координація між-інституційної співпраці у сферах академічної мобільності, наукових досліджень, технологічних розробок та інновацій, підвищення конкурентоспроможності у національному та міжнародному масштабах. До складу Міжнародного консорціуму увійшли, поряд з українськими вищими навчальними закладами, закордонні ВНЗ: Євразійський національний університет ім. Л. Гумільова в Астані (Казахстан), Вища школа бізнесу – Національний університет Луїса (Польща), Поморська академія у Слупську (Польща), Західний університет ім. Васіле Голдіша (Румунія), Університет Бабеш-Бояї (Румунія), Університет ім. М. Ромеріса (Литва), Братиславський економічний університет (Словацька Республіка).

УжНУ в 2015 році став повноправним членом Європейської асоціації університетів та Дунайської конференції ректорів.

В Ужгородському національному університеті налагоджено зустрічі студентів та викладачів з Генеральними консулами сусідніх країн та іншими

іноземними високопосадовцями, зокрема з Генеральним консулом Словацької Республіки в м. Ужгород Янкою Буріановою, консулами Генерального консульства Угорщини в м. Ужгород, Генеральним консулом Румунії в м. Чернівці Елеонорою Молдован, Генеральним консулом Чеської Республіки у м. Львові Мірославом Клімою.

Упродовж 2015 року відбувся ряд офіційних зустрічей керівництва УжНУ з офіційними делегаціями:

- міністерства закордонних справ і зовнішньої торгівлі Угорщини (на чолі із міністром П.Сіярто) з метою підписання угоди про співпрацю;
- міністерства оборони Литовської Республіки (на чолі із заступником міністра оборони Маріусом Велічкою,) з метою відкриття інформаційного центру НАТО та участі у круглому столі, присвяченому 25-й річниці незалежності Литви;
- з Надзвичайним і Повноважним Послом Канади в Україні Романом Ващуком з метою проведення лекцій для студентів;
- із спеціальним радником Верховного комісара ОБСЄ у справах національних меншин Дмитром Нарумовим з метою проведення лекцій для студентів.

У 2015/2016 н.р в університеті навчається 450 іноземних студентів. Підготовка іноземних громадян здійснюється **українською та англійською мовами**. Навчання англійською мовою для студентів спеціальностей «Лікувальна справа», «Стоматологія» розпочалося з 2014/2015 навчального року, а у 2015-2016 р. ця практика поширена на спеціальності інженерного спрямування, галузі знань «Міжнародні відносини». Отримано ліцензію на **підготовку іноземців до навчання на підготовчому відділенні**.

Студенти та викладачі УжНУ взяли активну участь у різних програмах академічної мобільності за кордоном за формами: **«семестрове навчання», навчально-ознайомча та виробнича практика, стажування**.

Продовжувалась активна співпраця між УжНУ та Поморською академією у м.Слупську. У I семестрі 2015-2016 н.р. 25 ужгородських студентів мали можливість безкоштовно навчатися у польському вищому навчальному закладі за різними напрямками та спеціальностями.

У 2014-2015 н.р. УжНУ приєднався до європейської освітньої програми Erasmus+, яка дозволяє забезпечити мобільність студентів та викладачів на основі стипендій, що надаються Європейським Союзом, та покриває витрати на навчання й проживання.

Угоди, укладені з європейськими університетами, створили можливість для 70 бакалаврів і магістрів і для 50 викладачів безкоштовно навчатися або стажуватися у провідних європейських вишах.

Основні напрями, за якими забезпечується мобільність: економіка, історія, державне управління, політологія, країнознавство, право, соціологія, біологія, стоматологія, математика, інформатика, фізика, бізнес адміністрування, сільськогосподарські науки.

У 2014-2015 н.р. відбулося понад 300 закордонних відряджень викладачів, наукових співробітників, аспірантів та студентів.

Семестрове навчання також пройшли 43 студенти гуманітарно-природничого факультету з угорською мовою викладання різних спеціальностей в Будапештському університеті ім. Етвеша Лоранда (Угорщина).

Відповідно до чинної Програми співробітництва між Міністерством освіти Словацької Республіки та Міністерством освіти і науки України про співробітництво та обміни в галузі освіти четверо викладачів факультету суспільних наук та економічного факультету пройшли наукове стажування у стінах Пряшівського університету.

За цією ж програмою 19 студентів філологічного факультету спеціальності «Словацька мова і література» пройшли 3-місячне семестрове навчання у Пряшівському університеті (Словаччина). В цьому ж університеті навчально-ознайомчу практику на факультеті гуманітарних та природничих наук пройшли студенти фізичного факультету (4 студенти).

Студенти-правники мали можливість практикуватись в судових та правоохоронних органах Словацької Республіки (16 студентів).

4.2. Основні принципи інноваційного розвитку міжнародного співробітництва університету

Міжнародне співробітництво в університеті здійснюється на основі положень Законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», інших нормативно-правових актів України та Європейського Союзу.

Міжнародна співпраця, зорієнтована на сучасні вимоги і стандарти світового освітнього і наукового простору, європейського зокрема (European Research area (ERA)), є надзвичайно важливим і пріоритетним напрямом роботи інноваційного університету, що керується тенденціями на сучасному ринку освітніх послуг, технологій і розробок.

Інтеграція в європейський освітній і науковий простір, створення умов для міжнародної академічної мобільності – основні завдання Ужгородського національного університету у сфері співпраці із закордонними вузами. Сусідство Закарпаття з країнами-членами Європейського Союзу, наявність стійких зв'язків з Вишеградським фондом та низки угод про співпрацю із закордонними ВНЗ формують переваги УжНУ серед інших університетів України.

Основним засобом виконання цих завдань є впровадження ефективної системи оновлення змісту освіти і наукової діяльності в контексті положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС і вимог Закону України «Про вищу освіту».

Інноваційна модель розвитку УжНУ визначає міжнародне співробітництво важливим напрямом підвищення його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг, підвищення міжнародного авторитету як високопрофільного навчально-наукового центру, забезпечення якості освітньої та наукової діяльності УжНУ на рівні сучасних світових вимог.

Основними принципами концептуальної моделі розвитку міжнародної діяльності є:

- ❖ впровадження механізму гарантії якості вищої освіти для створення необхідної взаємодовіри, гармонізації систем оцінювання навчання на шляху інтеграції до європейського простору вищої освіти;
- ❖ узгодження Національної рамки кваліфікацій з рамкою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти для забезпечення академічної та професійної мобільності та навчання протягом життя;
- ❖ співпраця з Європейською мережею національних центрів інформації про академічну мобільність та визнання;
- ❖ впровадження на міжнародному ринку результатів наукових, технічних, технологічних та інших розробок УжНУ, продаж патентів та ліцензій;
- ❖ залучення коштів міжнародних фондів, установ, громадських організацій тощо для виконання наукових, освітніх та інших програм;
- ❖ забезпечення заходів щодо розвитку та зміцнення взаємовигідного міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти і науки відповідно до двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів;
- ❖ досягнення міжнародних стандартів якості в галузі дослідницьких і навчальних програм та забезпечення мобільності студентів, залучення професорсько-викладацького колективу до міжнародного науково-освітнього процесу;
- ❖ впровадження та реалізація програм спільних дипломів як ефективного засобу підвищення конкурентоздатності УжНУ на ринку освітніх послуг;
- ❖ розвиток міжнародної діяльності як засобу підвищення якості освітньої діяльності університету, посилення її виховної ролі;
- ❖ участь у формулюванні цілей, завдань та принципів входження університету в міжнародні освітні та наукові мережі та підвищення міжнародного авторитету УжНУ.

Інноваційний розвиток УжНУ у сфері міжнародного співробітництва передбачає:

- ефективне використання сприятливих умов для міжнародного співробітництва завдяки використанню географічного розташування Закарпаття, яке з'єднує Україну з Європейським Союзом;
- забезпечення дієвої співпраці із закордонними університетами-партнерами на основі двосторонніх угод, розширення напрямів з метою ширшого залучення викладачів, науковців, докторантів та аспірантів університету до виконання спільних міжнародних наукових проєктів з ВНЗ країн Вишеградської четвірки;
- надання послуг, пов'язаних із здобуттям вищої та післядипломної освіти іноземним громадянам в УжНУ; ефективність впроваджен-

ня інтенсивних технологій вивчення іноземних мов для студентів та викладачів;

- використання потенційних можливостей Міжнародного консорціуму університетів для участі у виконанні міжнародних проектів і програм у співпраці з іноземними університетами-партнерами, включаючи створення спільних науково-освітніх структурних підрозділів; реалізації програм подвійних дипломів;
- активне використання зв'язків із випускниками та співробітниками УжНУ, які працюють у закордонних університетах, для спільної наукової діяльності та участі в міжнародних проектах;
- участь у програмах двостороннього та багатостороннього міждержавного і міжуніверситетського обміну студентами, аспірантами, докторантами, педагогічними, науково-педагогічними та науковими працівниками;
- спільна видавнича діяльність та розроблення навчально-методичних комплексів нового покоління в контексті вимог Закону України «Про вищу освіту»;
- відрядження за кордон педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників для педагогічної, науково-педагогічної та наукової роботи відповідно до міжнародних договорів України, а також договорів між УжНУ та іноземними партнерами;
- забезпечення можливості самостійного вивчення іноземних мов, запровадження мовних стажувань для викладачів та співробітників університету;
- участь у спільній роботі з упровадження в УжНУ програм міжнародної аспірантури із подвійним керівництвом, створення сумісно із закордонними університетами-партнерами спецрад із захисту дисертацій за окремими спеціальностями;
- постійне збільшення міжнародних грантів різноманітної спрямованості (наукових, E-learning, соціально-гуманітарних, навчально-організаційних тощо), у тому числі індивідуальних, через угоди із закордонними університетами, програм сприяння мобільності викладачів, науковців, організацію стажування у ВНЗ-партнерах, передусім високорейтингових.

4.3. Пріоритетні напрями інтеграції до європейського освітнього і наукового простору

Пріоритетами дослідницько-інноваційного університету на шляху інтеграції до європейського простору освіти та науки є:

- 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;

- формування міжнародних науково-дослідних колективів для спільних досліджень з фундаментальних і 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;
- розвиток спільних аспірантських програм PhD із зарубіжними навчальними закладами-партнерами та підготовка іноземних студентів в УжНУ;
- фінансове та організаційне забезпечення щорічного стажування науково-педагогічних і наукових працівників, докторантів, аспірантів та студентів у провідних закордонних навчально-наукових центрах;
- запрошення молодих і перспективних учених для читання лекцій з перспективних і проблемних напрямів науки;
- залучення до публікацій у друкованих виданнях університету іноземних авторів – провідних фахівців з високими показниками у міжнародних наукометричних базах даних;
- входження в систему міжнародного науково-інформаційного і комунікаційного простору для залучення до наукової роботи учених і дослідників з інших країн;
- забезпечення впровадження досягнень закордонних наукових шкіл та передового наукового досвіду міжнародних партнерів університету в навчальний процес з використанням потенціалу та можливостей Міжнародного консорціуму університетів;
- створення міжнародних науково-дослідницьких колективів для виконання спільних досліджень з фундаментальних та прикладних проблем, підготовка і видання спільних монографій та підручників.

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УЖНУ:

- Рациональне використання регіональної специфіки Закарпаття та переваг його географічного розташування.
- Наявність ліцензій на підготовку іноземних громадян, що прибули в Україну на навчання, до вступу у ВНЗ та підготовку за акредитованими напрямками (спеціальностями).
- Кількість укладених угод про співпрацю із закордонними партнерами.
- Частка студентів-іноземців у загальній кількості студентів.
- Освітні і наукові обміни, стажування та навчання за кордоном студентів, аспірантів, педагогічних і науково-педагогічних працівників.

- Частка науково-дослідницьких робіт у рамках міжнародних наукових програм у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника.
- Кількість та обсяг спільних міжнародних науково-освітніх проєктів і програм.
- Виконання грантів міжнародних програм і фондів.
- Проведення міжнародних наукових конференцій, симпозіумів; сприяння участі педагогічних та науково-педагогічних працівників у відповідних заходах за кордоном.
- Наявність спільних міжнародних науково-освітніх центрів.
- Участь у роботі Міжнародного консорціуму університетів.
- Випуск спільних освітніх і наукових видань та робочих програм навчальних дисциплін.
- Створення єдиного міжнародного порталу трансферу знань.

РОЗДІЛ V

СИСТЕМА ІНДЕКСАЦІЇ ТА МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

5.1. Загальна характеристика

- *Система індексації та моніторингу ефективності інноваційного розвитку університету (СІМІР)* – це комплекс теоретичних і організаційно-практичних заходів, що забезпечує коректний аналіз і порівняння загальних і відмінних рис інноваційної діяльності структурних підрозділів, а також тенденцій інноваційного розвитку університету з метою підвищення ефективності його функціонування, зокрема шляхом оптимізації управління.

- В основу СІМІР покладено *модель інноваційного розвитку університету*, створену в рамках реалізації наукового проекту «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейській освітній і науковий простір».

- У розробленому наборі кількісних та якісних індексів максимально враховані методологічні підходи, що схвалені Болонським процесом, а також органами державного управління освітою і наукою країн, які представляють учасники проекту.

Але цим масивом інформації СІМІР не обмежується. Вона забезпечує *системний аналіз* якісних і кількісних сторін інноваційного розвитку університету, тим самим надаючи можливість отримання *максимально повної та адекватної інформації* про це явище.

Маючи в своєму розпорядженні таку інформацію, суб'єкти управління університетом на різних рівнях отримують можливість вироблення і прийняття *найбільш ефективних* управлінських рішень щодо інноваційного розвитку.

- Запропонований набір оціночних критеріїв (наприклад, статистичних оцінок) у процесі середньо- та довгострокових моніторингових досліджень інноваційного розвитку університету та його підрозділів може певною мірою модифікуватися. Але для забезпечення коректності порівняльного аналізу ефективності інноваційного розвитку основні критерії цього аналізу у всіх випадках практичного застосування повинні бути єдиними.

- Хронологічні рамки стартового і наступних моніторингових досліджень ефективності інноваційного розвитку визначаються керівництвом університету та є єдиними для всіх його підрозділів.

5.2. Визначення основних понять

- **Об'єкт індексації** – інноваційний розвиток університету (ІРУ).

- **Індексація ІРУ** – інструмент науково-практичного аналізу інноваційного процесу, заснований на використанні методу побудови індексів.

Індексація та проведений на її основі моніторинг інноваційного процесу є інформаційною базою та запорукою суттєвого покращення інноваційної

діяльності університету у різних сферах (навчальній, науковій, виховній тощо) та на різних рівнях (макро-, мезо- та мікро-).

- **Індекс (від латинського *indico* – вказую) ІРУ** – показник (відносна величина, виражена в частках одиниці або відсотках), який *із кількісного боку характеризує динаміку інноваційного розвитку університету, а також служить для порівняння ефективності інноваційної діяльності його структурних підрозділів.*

- **Загальний індекс ІРУ** – показник *ефективності інноваційного розвитку університету.*

- **Особливий індекс ІРУ** – показник *рівня розвитку тієї чи іншої групи рис (параметрів) інноваційного процесу.*

- **Одиничний індекс ІРУ** – показник *рівня розвитку специфічних рис інноваційного процесу.*

- **Релевантність індексу** – *значимість індексу, його питома вага в сукупності інших, однопорядкових із ним індексів.* Необхідність врахування релевантності того чи іншого індексу пов'язана з тим, що різні однопорядкові індекси відіграють в розвитку інноваційного процесу *неоднакову системуючу роль.* Це має бути відображено в їх оцінці через встановлення різниці в кількості балів, якими вимірюється той чи інший індекс.

- **Моніторинг ІРУ.** Під моніторингом ІРУ мається на увазі систематичне спостереження і контроль за цим процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. В часовому відношенні проводять коротко-, середньо- і довгостроковий моніторинг. Наприклад, короткостроковий моніторинг може охоплювати період до 1 року, середньостроковий – 3-5 років, довгостроковий – 10-15 років.

Базою для організації моніторингу є результати разового (стартового) аналізу інноваційного розвитку університету в цілому і його структурних підрозділів зокрема.

Щорічний моніторинг здійснюється експертами шляхом відслідковування змін індексів ІРУ.

Моніторування можливе за умови дотримання єдиної методології і методики оцінки рівня ІРУ. За результатами моніторингів готуються доповіді, в яких, на основі проведеного аналізу, суб'єктам управління університету надаються практичні рекомендації для оптимізації ІРУ.

На етапі проведення моніторингу ІРУ:

- 1) параметри запропонованої моделі ІРУ (та конкретизуючі їх індекси) повинні отримати кількісний та якісний виміри, оцінки ;

- 2) має бути проведений аналіз отриманої інформації і підготовлені пропозиції щодо корегування розвитку ІРУ для прийняття відповідних управлінських рішень.

5.3. Побудова індексів

Загальний індекс «Показник ефективності інноваційного розвитку університету» будується на основі особливих індексів шляхом їх додавання і визначення середнього показника. Визначається за бальною шкалою.

Особливі індекси будуються на основі одиничних індексів шляхом їх додавання і визначення середнього показника. Визначаються за бальною шкалою. Стосовно загального індексу особливі індекси виступають як суб-індекси.

Особливими індексами загального індексу є:

- «Інноваційність освітньої діяльності».
- «Інноваційність науково-дослідної роботи».
- «Інноваційність взаємодії з бізнес-середовищем».
- «Інноваційність інтеграції вузу в міжнародний освітній і науковий простір».

Одиничні індекси будуються на основі кількісних та якісних вимірів (оцінок) специфічних рис об'єкта. Визначаються за бальною шкалою. Одиничні індекси виступають субіндексами щодо загального і особливих індексів.

Робота експерта.

● Експерт здійснює аналіз особливих індексів шляхом дослідження визначених кількісних і якісних одиничних індексів.

● Спочатку проводиться нарративний (словесний) аналіз особливого індексу.

● На основі нарративного аналізу виставляється бальна оцінка кожного з одиничних індексів. Потім отримані бали додаються, а сума ділиться на кількість одиничних індексів. У такий спосіб встановлюється бальна оцінка особливого індексу.

Для того ж, щоб встановити бальну оцінку загального індексу, додаються бальні оцінки його особливих індексів.

Результати бальних оцінювань заносяться в таблицю.

● За результатами виконаної роботи експерт подає звіт, що складається із нарративного (словесного) аналізу індексів та таблиці бальних оцінок.

Одиничними індексами особливих індексів ІРУ є:

● Одиничні індекси особливого індексу *«Інноваційність освітньої діяльності»* (оцінюється за 10 - бальною шкалою):

1.1. Частка осіб, що навчаються в університеті за пріоритетними напрямами розвитку ВНЗ, у загальній кількості студентів.

1.2. Частка випускників університету, працевлаштованих за спеціальністю (в т.ч. тих, що навчались за пріоритетними напрямами розвитку ВНЗ).

1.3. Кількість осіб, прийнятих в аспірантуру і докторантуру із сторонніх організацій за пріоритетними напрямками розвитку, в розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника.

1.4. Наявність нових освітніх технологій.

1.5. Показники розвитку кадрового потенціалу:

1.5.1. Кількість молодих вчених (спеціалістів, викладачів) із сторонніх організацій, що пройшли професійну перепідготовку чи підвищення кваліфікації за пріоритетними напрямками розвитку ВНЗ у розрахунку на 1 педагогічного працівника.

1.5.2. Частка науково-педагогічних працівників й інженерно-технічного персоналу у вікових категоріях від 30 до 49 років.

1.5.3. Частка науково-педагогічних працівників, що мають вчену ступінь доктора наук і кандидата наук.

1.5.4. Частка аспірантів і науково-педагогічних працівників, що пройшли стажування у провідних наукових та університетських центрах.

1.5.6. Кількість спеціалізованих рад з присудження наукового ступеня доктора наук.

1.5.7. Кількість спеціалізованих рад з присудження наукового ступеня кандидата наук.

1.5.8. Загальна кількість місць аспірантури і докторантури

1.5.9. Ефективність роботи аспірантури і докторантури.

● Одиначні індекси особливого індексу *«Інноваційність науково-дослідної роботи»* (оцінюється за 10-бальною шкалою):

2.1. Актуальність наукових досліджень:

2.1.1. Наявність наукових шкіл, що мають статус провідних в Україні.

2.1.2. Наявність грантів міністерств, відомств протягом ряду років.

2.1.3. Наявність грантів міжнародних фондів та програм.

2.1.4. Кількість наукових монографій, виданих центральними та закордонними видавництвами.

2.2. Кількість статей у науковій періодиці, що індексуються міжнародними базами даних, у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника (Webometrics, Scopus, імпакт-фактор, індекс Хірша).

2.3. Частка фундаментальних та прикладних досліджень за пріоритетними напрямками розвитку у загальній кількості наукових досліджень.

2.4. Показники рівня і значущості наукових досліджень:

2.4.1. Премії міжнародного та національного рівня.

2.4.2. Великі міжнародні і національні науково-технічні проекти.

2.4.3. Медалі та премії міжнародних і національних науково-технічних виставок.

2.4.4. Наявність патентів і ліцензій.

2.4.5. Наявність у структурі ВНЗ науково-дослідних інститутів, чисельність наукових лабораторій, оснащених високотехнологічним обладнанням, і штатного наукового персоналу.

- 2.4.6. Наявність центрів високопродуктивних технологій.
 - 2.4.7. Наявність унікальних наукових об'єктів.
 - 2.5. Показники ефективності науково-дослідної роботи студентів і наукової молоді:
 - 2.5.1. Державні премії молодим ученим.
 - 2.5.2. Кількість отриманих президентських грантів на підтримку молодих учених.
 - 2.5.3. Кількість грантів національних і зарубіжних фондів, отриманих студентами і молодими вченими.
 - 2.5.4. Кількість проведених студентських конференцій, олімпіад, конкурсів.
 - 2.5.5. Кількість студентів, аспірантів та молодих учених, що пройшли стажування у провідних наукових центрах.
 - 2.5.6. Наявність центрів довузівської підготовки.
 - 2.6. Наявність наукової та навчально-наукової бази:
 - 2.6.1. Потужності наукової бібліотеки.
 - 2.6.2. Потужності Інтернет-центру і телекомунікаційної мережі.
 - 2.6.3. Наявність фахових видань (з переліку ВАК).
 - 2.6.4. Загальна кількість періодичних видань ВНЗ.
- Одиничні індекси особливого індексу *«Інноваційність взаємодії з бізнес-середовищем»* (оцінюється за 5-бальною шкалою):
- 3.1. Наявність інноваційної інфраструктури (наукового парку, інноваційних центрів)
 - 3.2. Обсяг робіт і послуг, що виконуються на базі інноваційної інфраструктури ВНЗ.
 - 3.3. Кількість робочих місць у створених організаціях інноваційної інфраструктури (Наукового парку).
 - 3.4. Кількість студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників, що беруть участь у роботі організацій інноваційної інфраструктури (Наукового парку).
 - 3.5. Кількість студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників, що пройшли стажування і підвищення кваліфікації у сфері інноваційного підприємництва і трансферу технологій на базі об'єктів інноваційної інфраструктури провідних вітчизняних і зарубіжних ВНЗ.
 - 3.6. Ефективність комерціалізації результатів наукових досліджень:
 - 3.6.1. Кількість діючих ліцензійних угод.
 - 3.6.2. Кількість зареєстрованих патентів на винаходи.
 - 3.6.3. Обсяги госпдоговірних науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт.
 - 3.6.4. Кількість об'єктів інтелектуальної власності, поставлених на бухгалтерський облік.
 - 3.7. Частка прибутку від дослідницьких робіт у загальних прибутках ВНЗ.
 - 3.8. Частка прибутку від реалізованої ВНЗ та організаціями його інноваційної інфраструктури науково-технічної продукції.

3.9. Частка прибутку у загальних витратах на наукові дослідження, що виконані ВНЗ.

● Одиничні індекси особливого індексу *«Інноваційність інтеграції вузу в міжнародний освітній і науковий простір»* (оцінюється за 5-бальною шкалою):

4.1. Наявність ліцензій на довузівську підготовку та навчання іноземних громадян.

4.2. Кількість укладених угод про співпрацю із закордонними партнерами.

4.3. Частка студентів-іноземців у загальній кількості студентів.

4.4. Частка науково-дослідницьких робіт у рамках міжнародних наукових програм у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника.

4.5. Кількість та обсяг спільних міжнародних науково-освітніх проектів і програм.

4.6. Виконання грантів міжнародних програм і фондів.

4.7. Наявність спільних міжнародних науково-освітніх центрів.

4.8. Кількість зарубіжних викладачів, запрошених для читання лекцій.

4.9. Кількість проведених міжнародних конференцій, симпозіумів, наукових семінарів, читань.

4.10. Участь у роботі Міжнародного консорціуму університетів.

4.11. Випуск спільних навчальних і наукових видань.

4.12. Наявність спільних освітніх та освітньо-наукових програм.

4.13. Наявність програм академічної мобільності (семестрове навчання, навчально-ознайомча та виробнича практика, стажування за кордоном).

5.4. Методичні рекомендації експертам із практичного використання СІМІР

Індивідуальна робота експерта.

● Кожен експерт здійснює аналіз одного з особливих індексів шляхом дослідження визначених одиничних індексів та їх кількісних і якісних індикаторів.

● Спочатку проводиться нарративний (словесний) аналіз особливого індексу (див. форму 1).

● На основі нарративного аналізу виставляється бальна оцінка кожного з індикаторів того чи іншого одиничного індексу.

Потім отримані бали додаються, а сума ділиться на кількість індикаторів. Так буде отримано бальну оцінку одиничного індексу.

Для того, щоб встановити бальну оцінку того чи іншого особливого індексу, додаються бальні оцінки його одиничних індексів, отримана сума ділиться на кількість цих індексів.

Результати бальних оцінювань заносяться в таблицю (див. форму 2).

Звіт про виконану роботу.

За результатами виконаної роботи експерт подає звіт, що складається із нарративного (словесного) аналізу індексів (форма 1) та таблиці бальних оцінок (форма 2).

Форма 1 (зразок)

Наративний аналіз особливого індексу

	Особливий індекс (назва)	
	Одиничний індекс (назва)	
	...	
	Особливий індекс (назва)	
	Одиничний індекс (назва)	
	
	Особливий індекс (назва)	
	Одиничний індекс (назва)	
	
	Особливий індекс (назва)	
	Одиничний індекс (назва)	
	

ПБ експерта

Підпис

Дата

Форма 2 (зразок)

Таблиця бальних оцінок особливого індексу

	Назва особливого індексу	Бальна оцінка
	Одиничний індекс (назва)	бал
	...	

РОЗДІЛ VI

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ АВТОНОМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одним з базових пріоритетів та концептуальним принципом трансформації традиційного університету в інноваційний є **забезпечення диверсифікації джерел фінансування університету і активний фандрайзинг.**

Для проведення та підтримки змін університету потрібні значні фінансові ресурси. Тому надзвичайно важливим інструментом у становленні університету інноваційного типу є формування **дискреційної** (що формується на власний розсуд) **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 проектів;
- надання консалтингових послуг;
- оренду невикористовуваних приміщень університету;
- дарунки спонсорів і меценатів, пожертви випускників університету;
- фандрайзингові проекти та програми;
- соціально-культурний сервіс.

6.1. Напрями диверсифікації джерел фінансування

Аналіз причин погіршення стану фінансового забезпечення університетів у сучасних умовах показав **необхідність диверсифікації джерел фінансування ВНЗ** для забезпечення його самоокупності та економічної ефективності.

Диверсифікація джерел фінансування реалізується за напрямками:
Комерціалізація інтелектуальної власності університетів, що приносить дохід, який спрямовується на фінансування діяльності ВНЗ.

Основна увага має бути зосереджена на безперервності і розширенні процесу генерації ідей, які стають базою для створення нових об'єктів інтелектуальної власності.

Комерціалізація інтелектуальної власності університету апріорі передбачає наявність самої інтелектуальної власності (товару), яку через механізми комерціалізації перетворюють на джерело фінансування університетів для його самоокупності. Зважаючи на зниження патентної активності національних заявників, обсяг інтелектуальної власності університету також зменшується, що тим самим призводить до зниження кількості отриманих коштів на його фінансування. Таким чином, перед ВНЗ стоїть завдання підвищувати ефективність продукування кількості нових ідей, які можуть бу-

ти трансформовані в об'єкти інтелектуальної власності, з подальшою їх комерціалізацією.

Вплив економічної кризи на стан економіки, одночасне значне підвищення суми зборів через вступ України до СОТ і низький рівень фінансового забезпечення наукових та науково-технічних робіт стали причиною спаду винахідницької активності і призвели до згортання процесів комерціалізації в державі.

З точки зору досягнення максимального комерційного ефекту доцільно зосередити зусилля університетів на комерціалізації одного з видів інтелектуальної власності.

Підвищення ефективності науково-дослідної роботи та інноваційної діяльності досягається засобами та інструментами інноваційного менеджменту, зокрема через:

- трансфер технологій;
- комерціалізацію інновацій;
- розширення масштабів виконання фундаментальних і прикладних науково-дослідних робіт;
- патентування винаходів і корисних моделей;
- продаж ліцензій на комерційне використання запатентованих результатів наукових досліджень;
- активізацію участі студентів у науково-дослідних роботах;
- розширення практики укладення господарських договорів на проведення наукових досліджень тощо.

Одним з пріоритетних стратегічних напрямів створення в УжНУ ефективної системи фінансування інновацій є відповідність таким принципам:

- чітка цільова орієнтація зазначеної системи, її зв'язок із завданням швидкого та ефективного впровадження сучасних науково-технічних досягнень;
- логічність, обґрунтованість та юридична захищеність використаних інструментів і механізмів;
- множинність джерел фінансування;
- широта і комплексність системи, тобто можливість охоплення максимально широкого кола технічних і технологічних нововведень і напрямів їхнього практичного використання;
- адаптивність і гнучкість, що припускає постійне реформування як усієї системи фінансування, так і її окремих елементів відповідно до змін зовнішнього середовища з метою підтримки максимальної ефективності.

Удосконалення системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності УжНУ передбачає:

- оптимізацію і збільшення бюджетних асигнувань на наукові розробки та інші витрати, пов'язані з проведенням науково-дослідних робіт за

рахунок активної участі науковців УжНУ в конкурсах Міністерства освіти та науки України;

- впровадження в практику проведення науково-пошукових робіт, які виконуються в рамках діяльності на госпрозрахунковій основі;
- удосконалення системи стимулювання діяльності науковців УжНУ;
- забезпечення ефективності використання коштів для функціонування і розвитку науки;
- створення фонду фінансування наукових досліджень за рахунок позабюджетних коштів університету;
- залучення донорської допомоги за рахунок коштів, отриманих за проектами міжнародних фондів і програм, у тому числі рамкових програм ЄС, HORIZON 2020, Центральноевропейської ініціативи, Міжнародного Вишеградського фонду;
- залучення нових джерел фінансування.

Першочергового вирішення вимагають проблеми:

- оцінки інтелектуальної власності;
- розподілу прав на створену наукомістку продукцію;
- постановки об'єктів інтелектуальної власності на облік (баланс) в УжНУ.

Це створить додаткове джерело надходження фінансових засобів до інноваційної сфери університету у вигляді амортизаційних відрахувань від використання наукомісткої продукції, а також від прибутку підприємств від використання університетських розробок, припливу коштів (платежів) від продажу ліцензій на використання науково-технічної продукції УжНУ.

Критерії оцінювання інноваційності УжНУ у сфері трансферу технологій та комерціалізації:

- наукова новизна і публікація результатів досліджень;
- зацікавленість замовника у розвитку технологій;
- промислова привабливість і легкість організації виробництва;
- ринковий потенціал і наступна генерація доходів;
- кількість винаходів, які представлені до Центру трансферу технологій з метою експертизи на предмет того, чи був отриманий охороноздатний результат;
- кількість винахідників, які отримали консультаційні чи інші види послуг у ЦТТ;
- кількість поданих патентних заявок;
- кількість отриманих патентів;
- кількість дійсних ліцензій;
- кількість нових ліцензій, опціонів чи інших угод;
- кількість заснованих малих інноваційних підприємств;
- розмір доходу, отриманого від різних видів комерціалізації в абсолютних величинах і у процентному відношенні до дослідницького бюджету.

6.2. Активізація фандрайзингу

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

- залучення грантових коштів;
- міжнародну проектну фінансову допомогу;
- приватних інвестицій;
- створення **фондів цільового капіталу**:
 - розвиток практики формування **ендавмент-фондів** - довгострокове залучення фінансових пожертв від випускників, індивідуальних і корпоративних донорів з метою створення ендавментів – фондів цільового капіталу, що використовуються ВНЗ на суспільно значущі цілі.

Ендавмент-фонди в Україні як додаткове джерело фінансування академічної діяльності знаходяться на початковому етапі розвитку. На сьогодні тільки при двох українських ВНЗ створено **благодійницькі цільові фонди**:

- при **Інституті міжнародних відносин (ІМВ) Київського національного університету ім. Тараса Шевченка**, який був заснований у 2012 році і становить 245 288 грн. ІМВ - флагман використання цієї фінансової практики в Україні. Згаданий ВНЗ акумулює та ефективно використовує свій цільовий благодійницький фонд, в якому вже вдалось акумулювати близько 250 тисяч гривень від понад 20 благодійників. Метою цього фонду є забезпечення фінансової стабільності інституту, успішної реалізації його освітніх та наукових програм і проектів, розвиток інфраструктури та незалежність від економічних і суспільних коливань;
- при **Університеті банківської справи НБУ**.

Єдине формальне визначення ендавменту містить **ст.170 Податкового кодексу України**, де він визначається *«як сума коштів або цінних паперів, які благодійник вносить у банк чи іншу фінансову установу на строк не менше 12 місяців, і використовує проценти і дивіденди, нараховані на цю суму, для благодійної допомоги; набувачі допомоги не мають права відчужувати основну суму ендавменту без згоди благодійника»*.

Практичне забезпечення ендавмент діяльності і управління ендавмент-фондами декларує **Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073- VI**. Згідно з ним інвестиційний дохід від ендавменту може бути використаний за такими напрямками діяльності організації: надання благодійної допомоги бенефіціарам, визначеним благодійниками або уповноваженими ними особами; виконання благодійних програм; спільна благодійна діяльність.

Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 №1556-VII-2 надає право університетам та іншим вищим навчальним закладам на створення та використання ендавмент-фондів. Цим даним нормативно-правовим актом визначено зміст **сталого фонду (ендавменту)** вищого навчального закладу як

суму коштів або вартість іншого майна, що призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою.

У проекті «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року», розробленому робочою групою при Міністерстві освіти і науки України, задекларовано необхідність унормування механізмів створення та управління ендавментами, а також перетворення існуючих фондів при закладах вищої освіти на прозорі ендавменти із закріпленими цілями та стратегічним планом використання дивідендів. Отже, на урядовому рівні ідея ендавментів розвивається, заплановано активне включення ВНЗ у систему застосування сталих фондів.

У контексті **прозорості та транспарентності** приклад вдалої стратегії залучення і використання ендавмент-фонду:

- правління фонду під контролем наглядової ради передає зібрані кошти до спеціально створеного **закритого пайового інвестиційного фонду**;
- управління активами здійснює фінансова компанія;
- основні напрями інвестування коштів – класичні фінансові інструменти: банківські депозити, акції, облігації та нерухомість;
- регулярне звітування перед правлінням фонду про результати своєї діяльності.

Ендавмент-фонд покладається на заохочення випускників інституту, викладачів, студентів, бізнес-структури.

Отже, можна виділити такі **заходи щодо вдосконалення практики ендавменту**:

- надання ВНЗ більшої автономії у науковій, освітній та господарській діяльності;
- залучення якомога більше донорів та меценатів з метою формування ендавменту ВНЗ;
- забезпечення публічного, відкритого доступу до фінансових звітів щодо використання прибутку від сталих фондів;
- формування відповідної інституційної інфраструктури для ефективного формування та функціонування ендавменту.

Головне завдання венчурних фондів фінансування — сприяти розвитку інноваційного підприємництва в обмін на частку в бізнесі або інші правові гарантії.

Суть венчурного бізнесу полягає в тому, що інноваційні ідеї інвестуються на стадії відсутності не тільки компанії, а найчастіше і бізнес-плану. Тому малий високотехнологічний бізнес активно звертається до венчурних інвестицій, особливостями яких є: довгостроковість та ризикованість; кошти часто надаються під перспективну ідею без гарантованого забезпечення майном, заощадженнями чи іншими активами; термін інвестицій 3-7 років;

ухваленню рішення про венчурне фінансування передують велика робота з вивчення ризиків та можливостей їх зменшення; венчурні інвестори надають перевагу реінвестуванню; їх прибуток виникає через 5-7 років після продажу пакету акцій за ціною, що в кілька разів перевищує первинне вкладення.

Стан венчурного фінансування в Україні характеризується такими рисами:

- переважно неінноваційна спрямованість інвестицій та кредитування (переважають харчова промисловість, виробництво будівельних матеріалів, торгівля);
- дохідність вкладень у цінні папери перевищує середню прибутковість банківських депозитів;
- попит на послуги венчурних фондів носить хаотичний характер при великому значенні особистісного чинника керівників підприємств;
- венчурне інвестування здійснюється переважно на базі вже існуючих компаній і підприємств.

Попри об'єктивні труднощі та несприятливі фактори, що існують, поряд з функціонуванням «квазівенчурного» підприємництва в Україні є показові приклади розвитку *високоєфективного дійсно венчурного підприємництва і діяльності вітчизняних венчурних фондів, метою яких є організація зустрічей венчурних інвесторів в університетах та підтримка студентських стартапів, проведення семінарів, конкурсів стартапів тощо.* Одним з основних факторів, що сприяють венчурному фінансуванню, є наявність науково-освітньої бази та потужного дослідницького сектора, потужні наукові школи.

З метою диверсифікації джерел фінансування доцільно:

- надавати венчурним фірмам маркетингові, консультаційні та інформаційні послуги;
- започаткувати формування інформаційно-пошукової бази спільного доступу і моніторингу інноваційних проектів. Відповідно венчурні структури повинні забезпечити прозорість фінансових потоків.

6.3. Розширення фінансової автономії університетів і підвищення ефективності використання наявних ресурсів

Розширення фінансової автономії університетів передбачене новою редакцією **Закону України «Про вищу освіту»**.

Ст. 27 Закону, що визначає правовий статус вищого навчального закладу, визначає, що ВНЗ утворюється у формі державної, комунальної, приватної установи і працює на засадах неприбутковості. Крім того, вищі навчальні заклади можуть утворювати навчальні, навчально-наукові та навчально-науково-виробничі комплекси, наукові парки та входити до складу консорціуму. Всі учасники комплексу, консорціуму зберігають статус юридичної особи і фінансову самостійність.

Ст. 32 **Закону України «Про вищу освіту»** серед принципів діяльності, основних прав та обов'язків вищого навчального закладу визначає право

розпоряджатися власними надходженнями (для вищих навчальних закладів державної і комунальної форми власності), зокрема від надання платних послуг, і відкривати поточні та депозитні рахунки в банках.

Постановою КМУ «Про порядок банківського обслуговування вищих навчальних закладів, наукових установ і закладів культури» № 719 від 02.09.15 р. затверджено, з метою забезпечення реалізації вимог **ч. 9 ст. 13, ч. 2 та 8 ст. 43, п. 25 розд. VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу** (далі – БК), порядок розміщення на поточних рахунках у банках державного сектора та використання власних надходжень державних і комунальних вищих навчальних закладів, наукових установ і закладів культури, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти (власні надходження), та здійснення контролю за використанням власних надходжень. Відсотки на залишок коштів на поточному рахунку, відкритому в банку, перераховуються банком на спеціальний реєстраційний рахунок, відкритий установі в органі Казначейства для зарахування коштів підгрупи 3 другої групи власних надходжень, визначених ст. 13 БК.

Слід відмітити, що діючу систему фінансування побудовано відповідно до принципів державного замовлення («гроші за студентом» - прив'язана до кількості студентів, а отже до кількості ставок викладачів), що на сьогоднішній день не відповідає реаліям, не може бути інструментом стимулювання розвитку університетів та унеможлиблює ефективне фінансування вищів на принципах автономності.

Система державного замовлення є застарілою і не спирається на об'єктивні дані та наукові методики, а також дає привід звинувачувати державних замовників у «ручному розподілі». В умовах ринкової економіки, коли на ринку праці переважають приватні компанії, державне замовлення не відповідає запитам і потребам суспільства.

Нова модель фінансування університетів повинна бути прозорою й ефективною у використанні бюджетних коштів, а також розширювати можливості вищих навчальних закладів самим розпоряджатися грошима.

Проект реформування системи фінансування вищої освіти в Україні на основі нового механізму пропонує **модель фінансування** вищої освіти, що складається з чотирьох елементів:

1) базове (блочне) фінансування ВНЗ. Вищий навчальний заклад отримуватиме 80% гарантованого фінансування від минулорічних коштів. Це надасть можливість університету планувати свою роботу на наступний рік.

Решта 20% фінансування будуть розподілені за показниками результативності роботи ВНЗ. Сьогодні за цими показниками пропонується враховувати **кількість студентів**, які обрали той чи інший університет. При цьому важливо звернути увагу на **фінансування студента залежно від обраної ним спеціальності**. Інженерні спеціальності повинні отримувати більше фінансування, адже потребують використання лабораторій та додаткового обладнання.

Серед інших показників результативності роботи університету: наукові публікації, науково-дослідна діяльність закладу, рівень інтернаціоналізації,

показники працевлаштування випускників, залучення інших джерел фінансування для наукових досліджень.

Через це набувають актуальності запропоновані в Концепції індикатори оцінювання та показники моніторингу діяльності інноваційного університету;

2) соціальний фонд - дозволить відокремити фінансування роботи університету від стипендій. Також потрібно розділити академічні стипендії, за результатами навчання студентів, від соціальних;

3) фонд розвитку (фонд капітальних видатків) - полягає у спрямуванні коштів на проекти розвитку університету або на його капітальні інвестиції;

4) фонд державної цільової підтримки – закладаються кошти на підтримку тих категорій населення, яким держава надає допомогу на здобуття вищої освіти;

Підвищення ефективності використання наявних ресурсів – охоплює завдання фінансового менеджменту, стратегічного планування та проектного менеджменту в університеті.

ПІСЛЯМОВА

Потрійна спіраль, або взаємодія «університет-бізнес-держава» стає ключовим чинником регіонального розвитку, розглядається як важливий ресурс розвитку регіону.

Не існує жодного прикладу у світі, коли б національна інноваційна система діяла ефективно поза принципами потрійної спіралі, коли б університети не знаходилися у центрі цих подій.

Логіка опори на університети проста – адже тільки зусиллями молодих фахівців можна побудувати нову економіку. Такі люди є лише в університетах, отже, саме в них і доцільно концентрувати ресурси, необхідні для розвитку інноваційних процесів.

Саме тому ми вважаємо, що ефективна реалізація Ужгородським національним університетом своєї місії інтегратора знань, науки та інновацій у регіоні приведе до суттєвого зростання частки інновацій у структурі регіонального продукту та доданої вартості, створить необхідні передумови для набуття Закарпаттям статусу «регіону, що навчається» («learning region»), про що йдеться у третьому розділі нашої Концепції.

Від реалізації моделі інноваційного університету, який повинен стати в регіоні центром, ядром системи передачі знань і технологій, до розроблення інноваційної концепції Закарпаття як регіону, що навчається, – такою ми бачимо логіку подальших наукових досліджень.

Сьогодні концепція навчального регіону активно реалізується в багатьох європейських країнах і є важливою складовою політики побудови активного громадянського суспільства і соціальної інтеграції, що її проводить Європейський Союз. Основний принцип концепції навчального регіону полягає в тому, що конкурентоспроможність будь-якого регіону в сучасному світі визначається його здатністю до навчання. На практиці цей принцип реалізується в рамках неперервного процесу інтеграції всіх зацікавлених сторін і громадських інституцій на основі взаємовигідного співробітництва з метою створення доступної й ефективної освітньої інфраструктури.

Шлях до створення спільноти, що навчається, в кожному регіоні унікальний. Досвід реалізації цієї концепції вже є в країнах Євросоюзу, зокрема і в наших сусідів – Угорщині, Польщі, Румунії. Тож є всі підстави стверджувати, що і Закарпаття стане територією інновацій у разі розроблення і реалізації моделі його трансформації в навчальний регіон. Адже і пропоновану нами Концепцію інноваційного розвитку УжНУ, і майбутню концепцію Закарпаття як навчального регіону об'єднує винятково важлива теза про те, що вирішальним ресурсом економічного і соціального розвитку будь-якої території є мобілізація **саме освітнього сектору**, створення культурного і соціального середовища, що сприятиме реалізації освітнього потенціалу громадян.

Важливим кроком на шляху до реалізації **Стратегії розвитку регіону, що навчається**, стане реалізація положень Концепції інноваційного розвитку

ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025рр. За період трансформації традиційного університету в інноваційний маємо можливість закласти ґрунтовну основу названої Стратегії.

На наше переконання, цю роботу потрібно починати невідкладно, а менеджмент з розроблення й упровадження Стратегії може забезпечувати **неурядова громадська структура «УНІВЕРСИТЕТ»**, філії якої плідно працюватимуть в районах області.

Звідси висновок – основний обсяг ресурсів і в Україні, і в регіоні повинен спрямовуватись в університети з метою масової генерації молодих інноваторів.

*І. Артёмов,
керівник авторського колективу*

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

*Наукова розробка
за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150
Міжнародного Вишеградського фонду (2015-2016рр.)*

Автори:

**В.І. Смоланка, І.В. Артёмов, В.П. Приходько,
С.І. Устич, А.В. Гусь, Т.О. Бутурлакiна**

Віддруковано: ПП «А.А. Демидов»
88000, м. Ужгород, вул. Митрака, 25
Тираж 100 прим.