

УДК 378.4.001.76(477):351.851

DOI: 10.24144/ 2218-5348.2018.2(18).7-21

**Артьомов І.В.,**  
кандидат історичних наук,  
директор НН Інституту євроінтеграційних досліджень  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
(м. Ужгород, Україна)

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

*Статтю присвячено правовим аспектам та методологічним засадам і принципам трансформації традиційного університету в інноваційний. Проаналізовано досвід країн університетів країн Вишеградської групи, Азії та Америки. Визначено основні пріоритети вищої школи України на шляху інтегрування в європейський та світовий освітні простори. Обґрунтовано необхідність використання досвіду університетів України, що мають статус дослідницьких, в умовах реалізації Закону України «Про вищу освіту» та положень Угоди про асоціацію з ЄС. Наведено підсумки роботи міжнародної групи науковців України, Польщі, Словаччини, Угорщини з розроблення перспективних Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. та Концепції Наукового парку УжНУ.*

**Ключові слова:** *інноваційний університет, інтегрування в європейський освітній простір, вища школа України, науковий парк.*

*The article is dedicated to legal aspects and methodological grounds and principles of transformation of the traditional university into an innovative one. The experience of the best universities of the countries of the Visegrad Group, Asia and USA has been analyzed. The main priorities of the higher school of Ukraine on the way of integration into the European and world educational spaces are determined. The necessity of using the experience of Ukrainian universities with research status in the implementation of the Law of Ukraine “On higher education” and Association agreement with EU is substantiated. The results of the work of the international group of scientists from Ukraine, Poland, Slovakia and Hungary on the development of perspective Concept of innovative development for SU “UzhNU” at 2015-2015 and Concept of the science park SU “UzhNU” are presented.*

**Key words:** *innovative university, integration into European educational space, higher school of Ukraine, science park.*

### **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** [1], Угоди між Україною та ЄС про участь у Рамковій програмі ЄС з наукових досліджень та інновацій «Горизонт 2020» [2, 36].

Правові передумови державної інноваційної політики закладені в Конституції України [3], яка у ст.54 гарантує громадянам свободу наукової, технічної та інших видів творчої діяльності, захист інтелектуальної власності, авторських прав. Ст. 116 зобов'язує Кабінет Міністрів України забезпечувати здійснення економічної політики у сфері освіти, науки і культури, згідно з п. 4 цієї ж статті Кабмін розробляє і здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного і культурного розвитку України.

Інноваційна складова діяльності вищих навчальних закладів визначається як ключова в Законі України «Про вищу освіту» [4], де 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» [4].

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 осучаснення вітчизняної вищої школи, її європейська інтеграція, 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 [1, 47], 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 надаватися статус дослідницького університету». Із змісту цієї норми зрозуміло, що її вимоги може задовольняти заклад, який є носієм високого за міжнародними мірками університетського потенціалу [4].

Закон створює важливі правові, організаційні, фінансові засади для системної інтеграції вищої освіти України в європейський і світовий освітньо-наукові 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.

### **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 сформовано концептуальні засади дослідницько-інноваційного університету [5, с. 46-238].

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:

- невпинний 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 [8];
- 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 елементу, що визначатиме стратегію і тактику його подальшого розвитку в контексті вимог законів України «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність»[4], 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» [6] 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 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 нової формації,

що всебічно віддзеркалює всі його інноваційні впровадження, створення ефективних моделей іміджу для різних цільових аудиторій [7].

***З огляду на викладене вище міжнародний науково-дослідницький колектив, що взяв участь у реалізації наукового проекту [8, 408], пропонує 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 європейський 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 [9].

***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-впроваджувальних 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 проєктів;
- надання консалтингових послуг;
- оренду невикористовуваних приміщень університету;
- дарунки спонсорів і меценатів, пожертви випускників університету;
- фандрайзингові проєкти 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.

Наукове обґрунтування методологічних засад трансформації традиційного університету в інноваційний здійснено міжнародною групою науковців УжНУ, Жешувського (Польща), Дебреценського (Угорщина), Технічного університету м. Кошице (Словаччина) в процесі спільного виконання наукового проекту за фінансової підтримки Вишеградського фонду. Узагальнені матеріали дослідження вміщені в таких виданнях:

1. «Європейська інтеграція України: стан проблеми, перспективи» [10].
2. «Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.» [9].
3. «Концепція Наукового парку «Ужгородський національний університет» [6].

Вказані наукові розробки пройшли апробацію на міжнародних конференціях та круглих столах в період 2014-2017 рр., а також на міжнародній науковій виставці в Києві «Освіта і кар'єра – День студента 2015». Розробки отримали найвищу нагороду виставки «Гран-прі» [11].

### Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода від 27 червня 2014 р. // Офіційний вісник України. – 2014. – № 75.
2. Інновації у вищій освіті: глосарій термінів і понять / за ред. І.В. Артёмова; [уклад.: І.В. Артёмов, А.В. Шершун, С.В. П'ясецька-Устич]. –

Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. – 160 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 25).

3. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30.

4. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37-38.

5. 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. – С. 46-238. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 23).

6. Концепція Наукового парку «Ужгородський національний університет»: каталог інноваційних проєктів / Студеняк І.П., Артьомов І.В., Гусь А.В. – Ужгород, 2016.

7. Інноваційні дослідницькі університети як чинник модернізації освітньо-наукової сфери та розбудови суспільства знань: аналітична записка. – URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1427/>

8. Історія, що об'єднує. Нариси новітнього транскордонного співробітництва у Карпатському регіоні: монографія / за заг. ред. С.Устича. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2017. – 456 с.

9. Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. / В.І. Смоланка, І.В. Артьомов, В.П. Приходько, С.І. Устич, А.В. Гусь, Т.О. Бутурлакiна, Ужгород, 2016. – 80 с.

10. Артьомов І.В. Європейська інтеграція України: стан проблеми, перспективи: зб. наук. статей у 2 книгах. – Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2014.

11. Офіційний сайт НН Інституту євроінтеграційних досліджень. – URL: [https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/deps-nni\\_euroint](https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/deps-nni_euroint)

12. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.

13. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 13 грудня 1991 р. № 1977-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №12.

14. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 19-20. – Ст. 166.

15. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 р. №2623-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001.- №48. – С.253.

16. Угода між Україною та Європейським Співтовариством про наукове і технологічне співробітництво: Угода від 4 липня 2002 р. // Офіційний вісник України. –2004. – № 4.
17. Офіційний сайт УжНУ. – URL : <http://www.uzhnu.edu.ua/>

## REFERENCES

1. Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu, z odniyeyi storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony: Uhoda vid 27 chervnya 2014 r. (2014) [*Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand: Agreement dated June 27, 2014*] // Ofitsiyyny visnyk Ukrayiny. - № 75.
2. Innovatsiyi u vyschiy osviti: hlosariy terminiv i ponyat' (2015) [*Innovations in higher education: glossary of terms and concepts*] / za red. I.V.Artyomova. – Uzhhorod: «Atdor-Shark». – 160 s. (Seriya «Evrointehratsiya: ukrayins'kyy vymir». vyp.25).
3. Konstytutsiya Ukrayiny (1996) [*Constitution of Ukraine*] vid 28.06.1996 №254к/96-ВР // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. - №30. – st. 141
4. Pro vischu osvitu: Zakon Ukrayiny (2014) [*On higher education: Law of Ukraine*] vid 01.07.2014 p. №1556- VII // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. - №37-38. – st. 2004.
5. Innovatsiyi u vyschiy osviti: vitchyznyanyy i zarubizhnyy dosvid: navch. Posibnyk (2015) [*Innovations in higher education: domestic and foreign experience*] / I.V.Artyomov, I.P.Studenyak, Y.Y.Holovach, A.V. Hus'. – Uzhhorod: «Atdor-Shark». – 360 p. (Seriya «Evrointehratsiya: ukrayins'kyy vymir». vyp.23).
6. Kontsepsiya Naukovoho parku «Uzhhorodskyy natsional'nyy universytet»: katloh innovatsiynyh proektiv (2016) [*Concept of the science park SU «Uzhhorod national university»: catalog of innovative projects*]/ Studenyak I.P., Artyomov I.V., Hus' A.V. – Uzhhorod..
7. Innovatsiyni doslidnyts'ki universytety yak chynnyk modernizatsiyi osvith'o-naukovoyi sfery ta rozbudovy suspil'stva znan' [*Innovation research universities as a factor in the modernization of the educational and scientific sphere and the building of a knowledge society*]: analitychna zapyska. – Retrieved from: <http://www.niss.gov.ua/articles/1427/>
8. Istoriya, shcho ob'yednuye. Narysy novitn'oho transkordonnoho spivrobitnytstva u Karpats'komu rehioni (2017) [*The history that unites. Essays on the latest cross-border cooperation in the Carpathian region*]: monohrafiya / za zah. red. S.Ustycha. – Uzhhorod: DVNZ «UzhNU». – 456 p.

9. Kontsepsiya innovatsiynoho rozvytku SU «Uzhhorodskyy natsional'nyy universytet» na 2015-2025 rr. (2016) [*The concept of innovative development for SU «Uzhhorod national university» at 2015-2025*] / V.I.Smolanka, I.V.Artyomov, V.P.Pryhod'ko, S.I.Ustych, A.V.Hus', T.O.Buturlakina. - Uzhhorod.
10. Artyomov I.V. (2014). Yevropeys'ka intehratsiya Ukrayiny: stan problemy, perspektyvy [*European integration of Ukraine: the state of the problem, prospects*]: zb. nauk. statey u 2 knyhakh. Uzhhorod: PP «AUTDOR-SHARK».
11. Ofitsiynyy sayt NN Instytutu yevrointehratsiynykh doslidzhen' [*Official website of the Institute of European Integration Studies*]. – Retrieved from: [https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/deps-nni\\_euroint](https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/deps-nni_euroint)
12. Pro innovatsiynu diyal'nist' (2002) [*On Innovative Activities: Law of Ukraine*]: Zakon Ukrayiny vid 04 lypnya 2002 r. № 40-IV // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny.– № 36.
13. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diyal'nist' (1992) [*On scientific and scientific-technical activity: Law of Ukraine*]: Zakon Ukrayiny vid 13 hrudnya 1991 r. № 1977-XII // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny.– № 12.
14. Pro priorytetni napryamy innovatsiynoyi diyal'nosti v Ukrayini: Zakon Ukrayiny (2001) [*On the priority directions of innovation activity in Ukraine: Law of Ukraine*] vid 08.09.2011 p. № 3715-VI // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. - № 19-20. – st. 166.
15. Pro priorytetni napryamy rozvytku nauky i tehniky: Zakon Ukrayiny (2001) [*On the priority directions of science and technology development: Law of Ukraine*] vid 11.07.2001 p. № 2623-III // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. – № 48. – st. 253.
16. Uhoda mizh Ukrayinoyu ta Yevropeys'kym Spivtovarystvom pro naukove i tekhnolohichne spivrobitnytstvo: Uhoda vid 4 lypnya 2002 r. [*Agreement between Ukraine and the European Community on Scientific and Technological Cooperation*]/ Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny. - № 4
17. Ofitsiynyy sayt UzhNU [*Official site of UzhNU*] – Retrieved from: <http://www.uzhnu.edu.ua/>