

*Іван Артёмов,*

*кандидат історичних наук, доцент,  
директор НН інституту євроінтеграційних досліджень  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

## УНІВЕРСИТЕТСЬКІ КОМПЛЕКСИ ЯК ЦЕНТРИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

*Досліджено нові тренди в організаційній побудові інноваційних університетських комплексів у контексті розвитку регіональної системи неперервної освіти.*

*Обґрунтовано, що, визначаючи роль інноваційного потенціалу вищої школи в мінливому світі, насамперед слід дотримуватися розумного балансу між збереженням традицій, які є частиною науково-освітньої та культурної спадщини, і новими підходами, які позиціонують стратегічне положення вищої освіти в суспільстві. Необхідно забезпечити адекватну реакцію вищої освіти на суспільні інтереси, потреби економічного та культурного життя, вирішення конкретних проблем країни і регіонів. При цьому найважливішим фактором у розвитку вищої освіти стає взаємодія з державою, бізнесом та громадськими організаціями.*

*Акцентовано увагу на значенні для УжНУ результатів досліджень, що проводяться в рамках виконання наукового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті».*

*На основі досліджень визначено типи та особливості університетських альянсів. Наведено приклади існуючого досвіду роботи університетських комплексів у країнах ЄС, США та Україні.*

*Визначено, що характерною ознакою функціонування нових організаційних структур є активізація діяльності університетів, які беруть участь у програмах міжнародної мобільності, запровадженні дієвих форм неперервної освіти, розробці спільних освітніх програм, відпрацюванні механізмів зв'язку університетів і підприємств у контексті регіонального розвитку тощо.*

*Проведені дослідження проблематики університетських комплексів як центру розвитку регіональної освіти дають підстави для вивчення доцільності організації університетського альянсу та перебудови корпоративної мережі університету, що об'єднує усі структурні підрозділи різних вищих навчальних закладів Закарпатської області в єдину структуру.*

**Ключові слова:** університетські комплекси, альянси, хаби, корпоративна мережа, неперервна освіта, регіон, проєкт Жана Моне, Закарпаття.

*New trends in the organizational construction of innovative university complexes in the context of the development of the regional system of continuing education are studied.*

*It is argued that in determining the role of higher education innovation potential in a changing world, a reasonable balance must first be struck between preserving traditions that are part of the scientific, educational and cultural heritage and new approaches that position the strategic position of higher education in society. It is necessary to ensure an adequate response of higher education to the public interest, the needs of economic and cultural life, the solution of specific problems of the country and regions. At the same time, the most important factor in the development of higher education is the interaction with the state, business and public organizations.*

*Emphasis is placed on the significance for Uzhhorod National University of the results of research conducted within the framework of the research project «**Jean Monnet Transcarpathian Center for the Study of European Development Strategies at Uzhhorod National University.**»*

*Based on research, the types and features of university alliances are determined. Examples of existing experience of university complexes - alliances in the EU, USA and Ukraine are given.*

*It is determined that the characteristic feature of the new organizational structures is the intensification of universities participating in international mobility programs, the introduction of effective forms of continuing education, development of joint educational programs, working out mechanisms for communication between universities and enterprises in the context of regional development.*

*Studies of university complexes as a center for regional education provide grounds for studying the feasibility of organizing a university alliance and restructuring the corporate network of the university, which unites all structural units of various higher education institutions in the Transcarpathian region into a single structure.*

**Key words:** *university complexes, alliances, hubs, corporate network, continuing education, region, Jean Monnet project, Transcarpathia.*

Система освіти України є одним з найбільш стабільних, соціально значущих і затребуваних інститутів, який відрізняється високою концентрацією інтелектуальних, творчих, інформаційних та кадрових ресурсів, багатими традиціями і наявністю всесвітньовизнаних наукових та інженерних шкіл. У нашій країні завданням вищої школи традиційно є не тільки узагальнення та передача студентам накопичених раніше знань, умінь і навичок, а й розвиток наукових досліджень з метою отримання нових знань, необхідних для забезпечення науково-технічного прогресу в країні та розвитку неперервної освіти регіону [14].

Так, в окремих випадках інноваційний потенціал ототожнюється з науково-технічним і тлумачиться як накопичена певна кількість інформації про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки і продукції або як система факторів та умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу, що значно спрощує дійсність, а також звужує сферу застосування цієї важливої категорії.

Визначаючи роль інноваційного потенціалу вищої школи в мінливому світі, насамперед слід базуватися на розумному балансі між збереженням традицій, які є частиною науково-освітньої та культурної спадщини, і новими підходами, які позиціонують стратегічне положення вищої освіти в суспільстві. Необхідно забезпечити адекватну реакцію вищої освіти на суспільні інтереси, потреби економічного та культурного життя, вирішення конкретних проблем країни і регіонів. При цьому найважливішим фактором у розвитку вищої освіти стає взаємодія з державою, бізнесом та громадськими організаціями [14].

Таким чином, створення моделі інноваційного університету, розвиток інтеграційних процесів у системі «освіта – наука – виробництво» можуть і повинні стати важливою складовою частиною формування в країні того якісно нового середовища, яке потрібне для реального практичного вирішення завдання переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку та забезпечення його стійкості.

В Україні процеси трансформації вищої освіти тільки розпочались, тому дослідження можливостей інноваційної діяльності є вкрай важливими з теоретичної та практичної точок зору за умови інтегрування в ЄПВО.

Об'єктами інновацій повинні стати всі сфери діяльності університету: нові структура і форми адміністративного та колегіального управління науковою та освітньою діяльністю, нові освітні технології, зміна рівнів та форм здобуття освіти, нові форми експорту освітніх послуг, механізми залучення інвестицій та роботи з випускниками, інтеграція з підприємствами, організаціями та багато іншого.

**Постає питання: що таке інноваційна освіта?** Суть інноваційної освіти можна передати фразою: «Не наздоганяти минуле, а створювати майбутнє». У кращих своїх зразках вона орієнтована не стільки на передачу знань, які постійно застарівають, скільки на оволодіння базовими компетенціями, що дозволяють потім, у міру необхідності, здобувати знання самостійно. Саме тому така освіта повинна бути пов'язана більш тісно з практикою, ніж традиційна.

**Стратегічною метою** інноваційного розвитку освітнього процесу є приведення системи вищої освіти у відповідність до сучасних вимог динамічного ринку праці, розширення переліку нових технологій у світовій практиці.

**Тактична мета** – проведення комплексу взаємоузгоджених реформ з реалізацією пілотних проєктів з розробки та впровадження конкретних інноваційних освітніх програм.

Парадигма (вихідна модель) освіти, що склалася в попередні епохи в класичних університетах, в основі своїй передбачала установку на формування знань, умінь і професійних навичок. Суть її у створенні механізму передачі знань, умінь і навичок від викладача до студента, при цьому викладач був їх основним джерелом, він визначав і обсяг, і методику їх засвоєння. Викладач, майстер у ній – провідна ланка.

В рамках нової, інноваційної парадигми основним споживачем освітніх послуг є студент, продуктом, що піддається якісним змінам у ході надання послуги, є знання студента.

**У зв'язку з цим постають питання:**

- Наскільки світові тенденції щодо зміни ролі університетів можуть бути застосовані в Україні?
- Які трансформації вже відбулись в українських ВНЗ і які подальші перспективи?
- У чому сутність інноваційної діяльності у різних за профілем ВНЗ, які її показники, як визначити ефективність?
- Які моделі інноваційної діяльності існують для класичних університетів?

Існуюча структура та модель управління освітою і наукою має змінюватись в контексті базових положень Угоди про асоціацію України з ЄС [1], Закону України «Про вищу освіту» [2] та сучасних трендів у формуванні структури університету. Необхідно створити динамічну систему управління якістю освіти на основі постійного моніторингу стану справ, враховуючи ринкові перетворення, взаємозв'язок університету з бізнесом та виробничою сферою регіону. **Адже роботодавці регіону мають брати участь у формуванні змісту освіти, долучатися до професійної підготовки спеціалістів та виробити дієві механізми працевлаштування молодих фахівців, зменшувати диспропорцію між підготовкою молодих кадрів і попитом на них на ринку праці.**

Нове завдання університетів постає у сфері комерціалізації наукових результатів, отриманих у підрозділах університету (патентування, ліцензування, створення малих інноваційних компаній тощо). **Тоді нова роль університетів проявляється в запровадженні замкнутого циклу від навчання і дослідження до створення малих інноваційних підприємств, здійснюється не лише підготовка кадрів, а й виробництво інноваційних ідей і кадрів, які їх генерують та впроваджують.**

Формування навчального, наукового та інноваційно-технологічного комплексів у структурі університетів саме по собі не визначає якісно нового рівня його розвитку. Синергетичний ефект досягається тільки в результаті глибокої і системної інтеграції базових комплексів та їх найтіснішої взаємодії, взаємодоповнення, взаємоузгодження на всіх етапах і у всіх сферах основної діяльності університету, що забезпечує нову якість навчального, наукового та інноваційного потенціалів.

*Інноваційний розвиток сучасного ВНЗ – це об’єктивно обумовлений, цілеспрямований і незворотний, що розгортається у часі, процес переходу з одного стану в інший.* Здійснюється цей процес переважно за допомогою цілеспрямованого внесення у діяльність ВНЗ якісно нових елементів, властивостей і характеристик, інакше у нього немає майбутнього. Інноваційний розвиток ВНЗ – це процес якісних змін системи, передумовою, умовою і змістом яких виступають інновації та нововведення, що забезпечують її оптимальний і сталий розвиток [14].

Тому серед пріоритетних завдань реалізації наукового проєкту «**Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті**» [3] – впровадження принципу трикутника знань: навчання, наукові дослідження та запровадження високих технологій, що передбачає встановлення ефективних зв’язків з виробництвом і бізнесом.

Як засвідчує практична діяльність провідних університетів, що входять до топ-500 світового рейтингу, глобальною є **тенденція створення університетських альянсів**. До них можемо віднести університетські об’єднання різних форм і структур. Зокрема це:

- університетські альянси;
- університетські комплекси;
- університетські кампуси;
- університетські хаби.

### **Університетські альянси**

Характеризуючи **особливості університетських альянсів**, М.В. Пучков відзначає, що серед багатьох університетів, що заслужили світову популярність, можна виділити кілька університетських груп, наприклад, за географічною ознакою. Це університети США: Массачусетський технологічний інститут та Гарвард (Бостон, Массачусетс), Каліфорнійський технологічний інститут, Стенфордський університет, Каліфорнійський університет в Берклі (Каліфорнія), європейські університети: Кембридж і Оксфорд (Великобританія), Сорбонна (Франція), азіатські університети: Університет Цінхуа, Пекінський університет (Китай), університети Сінгапуру, Японії, Гонконгу та Малайзії [4].

**Відмінною рисою університетських альянсів є світовий масштаб діяльності і світовий масштаб впливу за рахунок міжнародних освітніх програм, лідерства в наукових дослідженнях у найбільш затребуваних областях, залучення зарубіжних студентів, викладачів-дослідників, реалізації спільних проєктів з університетами країн, що розвиваються. Для цих університетів також характерно об’єднання дослідницької і освітньої діяльності, що забезпечує практичність і конкурентні переваги освітніх технологій і нових**

**кадрів порівняно з традиційними університетами.** Ці університети формують кадровий потенціал для інноваційних сфер у науці і бізнесі. При цьому в таких багатофункціональних університетах за рахунок спільного гуманітарного та інженерно-технологічного навчання створюються універсальні компетенції.

У руслі інтеграції та інтернаціоналізації вищої освіти цікавою є думка **Володимира Бахрушина** – члена національної команди експертів з реформування вищої освіти в Україні, який відзначав, що, незважаючи на те, що ЄПВО продовжуватиме розвиток співпраці між університетами і в ширших контекстах, що означає спільні освітні програми, спільні наукові та інноваційні проекти тощо, **останнім часом дедалі більше йдеться не лише про ці традиційні напрями співпраці, а й про створення великих університетських альянсів, які дадуть змогу ефективніше використовувати спільні ресурси та потенціал кожного партнера.**

Прикладом є Альянс Берлінських університетів, до якого належать університет ім. Гумбольдта, Технічний та Вільний університети Берліна, а також клінічний комплекс Шаріте. Та плани ЄПВО, за словами Бахрушина, значно амбітніші. Торік у червні Єврокомісія оголосила про створення 17 альянсів, у яких беруть участь 114 закладів вищої освіти з 23 країн ЄС. Поки що це пілотний проєкт, і далі перспективи залежать від успішності його реалізації.

Крім цього, ЄПВО не вдалося досягти раніше визначеної мети - аби до 2020 р. частка студентів, які беруть участь у програмах міжнародної мобільності, сягнула 20%. Для України та багатьох інших країн рівень мобільності значно нижчий. Ця мета на найближчу перспективу зберігається [5].

### **Університетські комплекси**

**Університетський комплекс** - об'єднання навчальних закладів, створюваних, як правило, навколо провідних університетів регіону або навколо провідних галузевих вузів з метою найбільш раціонального використання наявних у їхньому розпорядженні ресурсів, вирішення управлінських і власне освітніх проблем. Об'єднання навчальних закладів може відбуватися як за мережевим, так і за системним принципом. Основною метою, для досягнення якої створюються університетські комплекси, є підвищення якості професійної освіти всіх рівнів до сучасних вимог ринку праці та забезпечення єдності освітнього процесу в професійній освіті. Досягнення цієї мети забезпечується вирішенням таких завдань:

- інтеграція середніх спеціальних навчальних закладів до складу профільних університетів і академій в якості їх коледжів зі збереженням ними на першому етапі повноважень юридичної особи за дорученням і перетворення в подальшому в структурний підрозділ;
- розширення складу університетських комплексів за рахунок навчальних закладів початкової професійної освіти;

- включення до складу університетських комплексів установ додаткової професійної освіти;
- створення і розширення асоціацій і консорціумів навчальних закладів, що включають також науково-дослідні інститути і базові для навчальних закладів СПО підприємства і організації;
- пошук і розвиток форм горизонтальної та вертикальної інтеграції навчальних закладів і підприємств / організацій з використанням механізмів співзасновництва [16].

**Для вирішення цих завдань необхідно здійснити відпрацювання трьох моделей інтеграції і взаємодії інтегрованих у склад університетського комплексу навчальних закладів: формування комплексу як асоціації освітніх, наукових, виробничих та інших структур різних форм власності, які зберігали статус юридичних осіб.**

Зазначимо, що характерною ознакою функціонування університетських комплексів є більш активна діяльність університетів, які беруть участь у програмах міжнародної мобільності, що є важливим показником університету в процесі інтегрування до єдиного простору вищої освіти (ЄПВО).

Додамо, що в Україні існують нові форми університетських комплексів, зокрема в Києві [6], Кривому Розі та інших регіонах України [7]. Надважливою особливістю діяльності освітньо-наукових альянсів є практика запровадження неперервної освіти в регіонах як світової тенденції.

### **Університетські кампуси**

**Університетський кампус** містить у собі, зазвичай, студентські гуртожитки, бібліотеки, слухальні, лабораторії, актові зали, їдальні, — та всю іншу університетську інфраструктуру [8]. Кампуси університетів нерідко користуються справжньою автономією: зазвичай мають окрему адміністрацію, виборну з-поміж самих студентів і викладачів вищого навчального закладу. Уперше кампусом назвали територію Принстонського університету в XVIII столітті.

Поява кампусів не тільки зумовила збільшення кількості студентів у вищих навчальних закладах, а й дозволила ввести нові спеціальності, курси, розширити діапазон досліджуваних предметів.

Кампус необхідно відрізнити від колегіального університету. Останній має ряд корпусів або коледжів, відносно незалежних або залежних від центральної адміністрації університету. Ці окремі будівлі можуть бути зосереджені в одному місці або в різних. Приклади колегіальних університетів - Кембриджський університет або Оксфорд.

**Університетські кампуси** елітних навчальних закладів займають величезні площі, від ста акрів. Їхні території прикрашені парками, фонтанами, архітектур-

ними композиціями. Такі кампуси приваблюють не лише студентів, а й туристів з усього світу [17].

Однією з важливих рис, що відрізняє ці університети, є комплексна просторова організація території, просторове середовище й унікальний архітектурно-просторовий вигляд. Для розуміння просторової структури і перспектив розвитку типології університетських просторових форм необхідно розібратися в їх історії і глобальних трендах, які існують сьогодні, а також намітити основні перспективні моделі розвитку вищих навчальних закладів.

Спочатку університети як навчальні комплекси необов'язково припускали єдиний простір навчання, але в процесі росту й інтеграції, ускладнення структури виникли нові типологічні властивості університетського простору. Університетські комплекси як містобудівні об'єкти, об'єднані спільною глобальною функцією, бувають кількох типів, які склалися протягом історії в різних регіонах і країнах.

У загальному вигляді всі університетські комплекси як сукупності освітніх об'єктів можна розділити на **3 основних типи: це міські комплекси розподіленого типу, міські локальні комплекси інтегрованого, або «кампусного» типу, і заміські (або приміські) університетські комплекси.**

**Тип перший:** міські розподілені комплекси. По суті, цей університетський комплекс являє собою не кампус, а сукупність університетських об'єктів, розосереджених або розсіяних у міському середовищі. Ефективний і винятково добре «працює», тільки якщо міське середовище, в якому розміщені об'єкти університету, є великою цінністю в культурному і соціальному сенсі цього слова. При цьому такий тип комплексу має деякі проблеми зі стійким розвитком і безпекою. Прикладами можуть служити Нью-Йоркський університет в Грінвіч Вільджд Нью-Йорка, Сорбонна в Латинському кварталі Парижа, Сіті Коледж Нью-Йорк в Гарлемі.

**Другий тип:** міські локальні університетські комплекси, які є кампусами високої щільності в міській забудові. Відособленість території такого типу створює проблеми з розвитком і новим будівництвом, безпекою (потрібні сучасні системи обмеження доступу і контролю на територію кампусу), проблеми соціального комфорту і проблеми з розміщенням лабораторних споруд, які потребують відокремленого і спеціального зонування. Ефективний, так само як і перший, тільки в соціально комфортному урбаністичному середовищі великого міста. Прикладами комплексів такого типу можуть служити МІТ у Кембриджі, Бостон, що сусідить з Гарвардом, хоча він і має великі труднощі з пошуками резервних територій для свого розвитку. Негативним прикладом може бути кампус «Жюссє» Паризького університету в Латинському кварталі, який нині повністю реконструюється.

**Третій тип:** приміські (позаміські) локальні університетські комплекси, розташовані за межами щільної міської забудови. Це найсучасніша і визнана на



сьогоднішній день ефективною стратегія кампусу університету (оскільки навіть старі університети зараз змушені засновувати нові кампуси на межі або за межами міста). Вона характеризується кількома відмінними рисами: чіткою відокремленою і захищеною територією, акцентованим публічним «входом» на територію кампусу і більш приватним характером простору кампусу, наявністю сильного просторового і транспортного зв'язку з центром міста та іншими транспортними системами, низькою щільністю освоєння і високою якістю ландшафтного середовища. Прикладами можуть служити такі американські кампуси, як Каліфорнійський університет у Берклі і Принстонський університет у Принстоні, університети мегакампуса в Гуанчжоу [4].

### Університетські хаби

**Освітній хаб** – це поліфункціональний мультимедійний майданчик для проведення актуальних тематичних заходів, конференцій, майстер-класів, воркшопів, хакатонів, зустрічей з інвесторами, пітчінгів тощо; це креативний простір у межах університету для залучення активних студентів, освітян, професіоналів різних галузей, готових розповісти про власні ефективно реалізовані проекти, а також відкритих до нових викликів і можливостей. Це простір неформальної освіти, тобто місце для навчання та саморозвитку поза парами в університеті. Університетський хаб з'єднує іноземних студентів та партнерів з підбору персоналу з можливостями навчання в університетах по всьому світу. Вища освіта часто не дає достатнього обсягу практичних знань і навичок, необхідних для роботи за фахом, у цьому разі на допомогу приходять хаби, де ці знання можна одержати.

У руслі вищенаведеного зазначимо, що об'єднання закладів вищої освіти в університетські комплекси-альянси стає дуже актуальним і для України. **Держава, за словами міністра освіти і науки С.М. Шкарлета, не зможе в майбутньому фінансувати існуючу кількість вишів. Тому в Україні може залишитися менше, ніж 100 вищих навчальних закладів.**

За словами міністра, Всесвітній банк виділить Україні 200 мільйонів доларів кредитних коштів на укрупнення університетів. Процес укрупнення вже стартував, зокрема у Харкові. Це — створення Державного біотехнологічного університету, куди увійшли Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харківська державна зооветеринарна академія, Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва та Харківський державний університет харчування і торгівлі.

Державний підхід у будь-якому разі збережеться. Тому що просто розпродати вільні будівлі нераціонально і неправильно. Потрібно зберегти цільову спрямованість: бажано, щоб це майно не випадало зі сфери освіти і зі сфери державності України.

Точну цифру вишів, які скоротять, поки не називають. Вважається, що для України досить від 80 до 85 університетів, проте потрібно дочекатися результатів аудиту, який проведе Всесвітній банк. На сьогоднішній день в Україні — 140 державних закладів вищої освіти.

**Проблематика створення цільових університетських комплексів надзвичайно актуальна й для Закарпаття.**

Логічною виглядає пропозиція щодо створення освітнього альянсу в Закарпатській області на базі Ужгородського національного університету. Це доречно у контексті Концепції інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. [9], Концепції наукового парку ДВНЗ «УжНУ» [10] та Стратегії розвитку УжНУ на 2021-2031 рр., яка розробляється в процесі реалізації наукового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті» [3].

Зазначимо також, що університетські альянси, як правило, функціонують на умовах державно-приватного партнерства (ОДА, бізнесові структури, підприємства, наукові установи, що об'єднані спільною метою).

Як засвідчило дослідження взаємодії університетів з промисловими підприємствами, є всі підстави розраховувати на підтримку інвестицій у системі вищої освіти та тренінгу персоналу корпоративних об'єднань.

Заслуговує на увагу також ідея створення у Закарпатському регіоні України міжнародного навчального центру, яку запропонував В.П. Приходько: **«Осередком та безпосередньою ціллю проєкту взаємодії університетів та корпорацій може стати створення та функціонування відповідного міжнародного навчального центру - міжнародного Карпатського центру (інституту) професійного управління (бізнесу) зі спеціалізаціями підготовки та перепідготовки спеціалістів сталого розвитку, «зеленої економіки», транскордонної співпраці, зовнішньоекономічних зв'язків та стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, організації наукового та конгрес-туризму у цих напрямках (Карпатський Давос) [15].**

*Фінансовим механізмом забезпечення функціонування вищеназваного центру* може стати утворення Фонду мікрокредитування інвестицій у систему вищої освіти та тренінгу персоналу в транскордонних регіонах України та країн ЄС відповідно до існуючої практики ЄІБ.

Названа державно-корпоративна навчальна установа могла б самотужки або в партнерстві із зацікавленою структурою в ЄС, відповідно до методики роботи ЄІБ в Україні, стати реципієнтом фінансового проєкту ЄІБ чи уповноважених банків України в рамках програм підтримки приватного бізнесу, енергоефективності та сталого і муніципального розвитку) [15].

**Результатом створення університетського комплексу-альянсу на основі Ужгородського національного університету із залученням інших вишів За-**

карпаття стане трансформування традиційного університету в інноваційний за результатами освітньо-наукової діяльності [12]. На практиці буде реалізовано ідею взаємодії університету і бізнесу як важливих чинників формування регіональних ринків праці та розвитку системи неперервної освіти в одному з найбільш перспективних регіонів України [13].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Офіційний текст. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в Ужгородському національному університеті. URL: <http://eurodev.uzhnu.edu.ua/index.php/uk/>
4. Пучков М.В. Університетський кампус, принципи створення простору сучасних університетських комплексів // Вісник ТГАСУ. 2011, № 3.
5. Останнім часом дедалі більше йдеться про створення університетський альянсів – експерт. URL: [https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ostannim-chasom-dedali-bilshe-ydetsya-pro-stvorennya-universitetskiy-alyansiv-ekspert-342532\\_.html](https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ostannim-chasom-dedali-bilshe-ydetsya-pro-stvorennya-universitetskiy-alyansiv-ekspert-342532_.html)
6. Навчання майбутнього: 4 київських освітніх хаба. URL: <https://nashkiev.ua/life/ouchebouboudoushego-4-kievskih-obrazovatel-nyh-haba>
7. У Кривому Розі може з'явитися новий освітній Hub-центр для студентів. URL: <https://one.kr.ua/news/26140>
8. Кампус: відкритий студентський простір. URL: <http://urbanua.org/dosvid/zakordonnipryklady/370>
9. Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.: наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015- 2016рр.) / В. І. Смоланка, І. В. Артьомов, В. П. Приходько та н.. Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. 81 с.
10. Концепція Наукового парку ДВНЗ «УжНУ». Наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015-2016рр.) / В.І. Смоланка, І.В. Артьомов, І.П. Студеняк та н.. – Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. – 143 с.
11. Інновації у вищій освіті: аналітичний огляд / упорядкування і загальна редакція І.В. Артьомова. Ужгород: ПП «АУТДО – ШАРК», 2016. 384 с.
12. Інноваційний університет: концепція становлення і розвитку: монографія / І. В. Артьомов, І. П. Студеняк, С. І. Устич та ін.; за заг. ред. І.В. Артьомова. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2016. 524 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 30).
13. Мельник О.П. Взаємодія університетів і бізнесу як важливий чинник формування регіональних ринків праці // Міжнародний науковий вісник: збірник наукових праць / ред. кол. І.В.Артьомов (голова) та ін. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2017. – Вип. 3 (16). С. 131- 146.
14. Мірошніков Д.Д. Визначальні характеристики інноваційного університету//Інноваційний університет: концепція становлення і розвитку: монографія / І. В. Артьомов, І. П. Студеняк, С. І. Устич та ін.; за заг. ред. І.В. Артьомова. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2016. 524 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 30). С. 119 – 126.
15. Приходько В.П. Взаємодія університетів і корпорацій: підтримка інвестицій у систему вищої освіти та тренінгу персоналу в транскордонних регіонах України та країн ЄС // Між-

народний науковий вісник: збірник наукових праць / ред. кол. І.В.Арт'омов (голова) та ін. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2017. – Спецвип. 1-2 (14-15). С. 7-15.

16. Університетські комплекси – студопедія. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/universitetski-kompleksi-studopedija.html>
17. Університетські кампуси – глосарій. URL: <https://osvita.ua/abroad/glossary/37003/>
18. Освітній хаб ТНПУ ім.В.Гнатюка. English Digital Space. URL: <http://tnpu.edu.ua/news/3994/>
19. Всесвітній банк вимагає скоротити кількість вишів в Україні. URL: <https://2day.kh.ua/ua/kharkov/vsesvitniy-bank-vimagae-skorotiti-kilkist-vishiv-v-ukraini>

## REFERENCES

1. Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu ta YES. Ofitsiynny tekst. [Association Agreement between Ukraine and the EU. Official text.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) [in Ukrainian].
2. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrayiny vid 01.07.2014 r. [On higher education: Law of Ukraine of July 1, 2014]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
3. Transkarpat·s'kyu tsentr Zhana Mone z doslidzhennya yevropeys'kykh stratehiy rozvytku v Uzhhorods'komu natsional'nomu universyteti. [Jean Monnet Transcarpathian Center for European Studies development strategies at Uzhhorod National University]. *eurodev.uzhnu.edu.ua*. Retrieved from <http://eurodev.uzhnu.edu.ua/index.php/uk/> [in Ukrainian].
4. Puchkov, M.V. (2011). Universytet·s'kyu kampus, pryntsypy stvorennya prostoru suchasnykh universytet·s'kykh kompleksiv [University campus, principles of creating space of modern university complexes]. *Visnyk THASU- Bulletin of TGASU*, № 3. [in Ukrainian].
5. Ostannim chasom dedali bil'she ydet'sya pro stvorennya universytet·s'kyu al'yansiv – ekspert. [Recently, more and more talk about creating a university alliances - expert.] *zn.ua*. Retrieved from [https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ostannim-chasom-dedali-bilshe-ydetsya-pro-stvorennya-universitetskiy-alyansiv-ekspert-342532\\_.html](https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ostannim-chasom-dedali-bilshe-ydetsya-pro-stvorennya-universitetskiy-alyansiv-ekspert-342532_.html) [in Ukrainian].
6. Navchannya maybutn'oho: 4 kyyivs'kykh osvitnikh khaba. [Learning the future: 4 Kyiv educational hubs]. *nashkiev.ua*. Retrieved from <https://nashkiev.ua/life/oucheba-boudoushego-4-ki-evskih-obrazovatel-nyh-haba> [in Ukrainian].
7. U Kryvomu Rozi mozhe zavytysya novyy osvitniy Hub-tsentr dlya studentiv. [A new educational Hub-center for students may appear in Kryvyi Rih.] *one.kr.ua*. Retrieved from <https://one.kr.ua/news/26140> [in Ukrainian].
8. Lyudmyla Chabyova, Yana Cherna. Spoluchennya universytetiv ta piddanykh: Zbornyk vedeckých prác.[Ludmila Čábyová, Jana Černá. Cooperation between universities and companies: Proceedings scientific works.] *fmk.sk* Retrieved from [https://fmk.sk/download/konferencie/zborniky/Spolupraca-univerzita-podnikov\\_Zbornik-vedeckych-prac.pdf](https://fmk.sk/download/konferencie/zborniky/Spolupraca-univerzita-podnikov_Zbornik-vedeckych-prac.pdf) [in Slovak].
9. Smolanka, V.I., Art'omov, I. V., & Prykhod'ko, V. P. (2016). *Kontsepsiya innovatsiynoho rozvytku DVNZ «Uzhhorods'ky natsional'nyy universytet» na 2015-2025 rr.: naukova rozrobka za rezul'tatamy realizatsiyi standartnoho hrantu № 21470150 Mizhnarodnoho Vyshehrads'koho fondu (2015- 2016rr.)* [The concept of innovative development of Uzhhorod National University for 2015-2025: scientific development based on the results of the implementation of the standard grant № 21470150 of the International Visegrad Fund (2015-2016)]. Uzhhorod: PP «A.A. Demydov» [in Ukrainian].
10. Smolanka, V. I., Art'omov, I. V., & Studenyak, I. P.(2016). *Kontsepsiya Naukovoho parku DVNZ «UzhNU». Kataloh innovatsiynykh proektiv: naukova rozrobka za rezul'tatamy realizatsiyi standartnoho hrantu № 21470150 Mizhnarodnoho Vyshehrads'koho fondu (2015-2016rr.)*

*[The concept of the Science Park of Uzhhorod National University. Catalog of innovative projects: scientific development based on the results of the implementation of the standard grant № 21470150 of the International Visegrad Fund (2015-2016)].* Uzhhorod: PP «A.A. Demydov» [in Ukrainian].

11. Art'omov, I.V. (2016). *Innovatsiyi u vyshchii osviti: analitychnyy ohlyad. [Innovations in higher education: analytical review]*. Uzhhorod: PP «AUTDO – SHARK» [in Ukrainian].
12. Art'omov, I. V., Studenyak, I. P., & Ustych, S. I. (2016). *Innovatsiynyy universytet: kontseptsiya stanovlennya i rozvytku [Innovative University: the concept of formation and development]*. Uzhhorod: DVNZ «UzhNU» [in Ukrainian].
13. Mel'nyk, O.P. (2017). Vzeyemodiya universytetiv i biznesu yak vazhlyvyi chynnyk formuvannya rehional'nykh rynkiv pratsi. [The interaction of universities and business as an important factor formation of regional labor markets]. *Mizhnarodnyy naukovyy visnyk: zbirnyk naukovykh prats'- International Scientific Bulletin: collection of scientific works*, 3 (16), 131- 146 [in Ukrainian].
14. Mirosnikov, D.D. (2016). Vyznachal'ni kharakterystyky innovatsiynoho universytetu. [Defining characteristics of innovation University]. *Innovatsiynyy universytet: kontseptsiya stanovlennya i rozvytku- Innovative University: the concept of formation and development*, 30, 119-126 [in Ukrainian].
15. Prykhod'ko, V.P. (2017). Vzeyemodiya universytetiv i korporatsiy: pidtrymka investytsiy u systemu vyshchoyi osvity ta treninhu personalu v transkordonnykh rehionakh Ukrayiny ta krayin YES [Interaction of universities and corporations: support for investment in the system of higher education and staff training in cross-border regions of Ukraine and EU countries]. *Mizhnarodnyy naukovyy visnyk: zbirnyk naukovykh prats' - International Scientific Bulletin: a collection of scientific papers*, 1-2 (14-15), 7-15 [in Ukrainian].
16. *Universytet's'ki komplekxy – studopediya. [University complexes – study]*. Retrieved from <https://jak.koshachek.com/articles/universitetski-kompleksi-studopedija.html> [in Ukrainian].
17. *Universytet's'ki kampusy – hlosariy. [University campuses – glossary]*. Retrieved from <https://osvita.ua/abroad/glossary/37003/> [in Ukrainian].
18. *Osvitniy khab TNPU im.V.Hnatyuka. English Digital Space [Educational hub of TNPU named after V. Hnatyuk. English Digital Space]*. Retrieved from <http://tnpu.edu.ua/news/3994/>
19. *Vsesvitniy bank vymahaye skorotyty kil'kist' vyshiv v Ukrayini. [The World Bank demands to reduce the number of universities in Ukraine]*. Retrieved from <https://2day.kh.ua/ua/kharkov/vsesvitniy-bank-vimagae-skorotiti-kilkist-vishiv-v-ukraini>