

*Іван Артёмов,*

*кандидат історичних наук, доцент,  
директор НН інституту євроінтеграційних досліджень*

*Світлана Зуб,*

*провідний фахівець  
НН Інституту євроінтеграційних досліджень  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ І НАУКИ – ГОЛОВНЕ ЗАВДАННЯ УЖНУ НА ПЕРСПЕКТИВУ**

*У статті проаналізовано запровадження європейських стратегій розвитку вищої освіти і науки як головного завдання на перспективу для Ужгородського національного університету. Спираючись на аналіз стану реалізації Концепції інноваційного розвитку УжНУ на 2015-2025 рр., зроблено спробу виробити концептуальні підходи до формування Стратегічного плану на 2023-2032 рр., базових пріоритетів розвитку. Акцентовано, що Стратегічний план розвитку УжНУ формується в процесі реалізації наукового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку». Ця наукова розробка є важливим орієнтиром і основою для формування довгострокового плану розвитку УжНУ на період 2023–2032 рр. Документ базується на положеннях законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», Угоди про асоціацію України із Європейським Союзом та інших нормативно-правових актів України і ЄС.*

*Запропоновані концептуальні засади формування довгострокової Стратегії розвитку УжНУ розроблено на основі вивчення досвіду провідних університетів як України, так і країн Європейського Союзу, а саме: Варшавського (Польща), Карлового (Чехія), Кошицьких технічного та ім. Шафарика (Словаччина) університетів.*

**Ключові слова:** *європейські стратегії розвитку, вища освіта, наука, Ужгородський національний університет, Україна, країни ЄС, Концепція УжНУ, Стратегічний план розвитку.*

У численних публікаціях НН Інституту євроінтеграційних досліджень висвітлено євроінтеграційні аспекти вищої освіти України в контексті сучасних викликів і трендів, глибоко проаналізовано євроінтеграційні складові вищої освіти

України на шляху інтеграції до єдиного освітньонаукового простору. Зокрема детально нормативні основи євроінтеграційної діяльності вищої школи висвітлено у таких публікаціях:

- Імплементация Закону України «Про вищу освіту» – необхідна передумова інтеграції в європейські простори вищої освіти та наукових досліджень: збірник матеріалів круглого столу експертів / ред. кол. І.В.Артьомов (голова) та ін. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 190 с. [4].

- 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. 360 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 23) [5].

- Концептуальні і правові основи інновацій у вищій освіті: навчальний посібник-хрестоматія / за ред. І.В.Артьомова. Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. 336 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 24) [11].

- Інновації у вищій освіті: глосарій термінів і понять / за ред. І.В. Артьомова; [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) [6].

- Інновації у вищій освіті: актуальні аспекти: робоча програма і методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упорядкування і загальна редакція І.В. Артьомова. Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2016. 212 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 26) [7].

- Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.: наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015-2016 рр.) / В.І. Смоланка, І.В. Артьомов, В.П. Приходько та ін. Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. 81 с. [2].

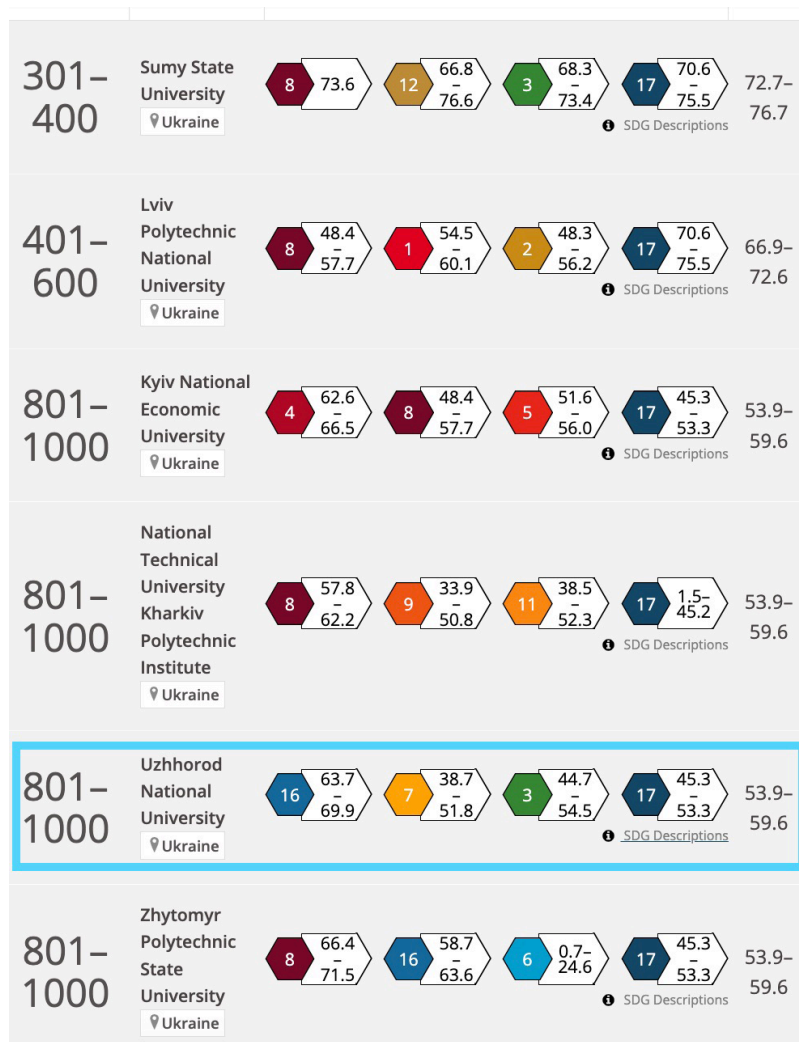
- Артьомов І.В. Видання підручників та навчальних посібників нового покоління: практичний посібник. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2017. 189 с. [1].

Як уже зазначалося, важливу роль у роботі Ужгородського національного університету відіграють питання підвищення базових рейтингів освіти і науки як в Україні, так і в університетах Європейського Союзу. Свідченням цього є те, що останніми роками Ужгородський національний університет динамічно покращує свої позиції в авторитетному світовому рейтингу.

Нещодавно впливовим британським агентством та виданням Times Higher Education було оприлюднено рейтинг University Impact Rankings 2023. Його метою є аналіз впливу вищої освіти на розвиток суспільства та досягнення цілей сталого розвитку ООН. Рейтинг враховує досягнення університетів у виконанні кожної із 17 цілей, а також формує загальний список University Impact Rankings. У рейтингу присутні 1591 університет зі 112 країн, і серед них лише 33 університети з України.

Ужгородський національний університет суттєво покращив свої позиції в рейтингу і зараз займає 801–1000 позицію та 54.3 бала за загальним рейтингом. До порівняння, у 2022 році він мав 50.9 бала, у 2021 році університет мав позицію 1001+ та 36.4 бала загального рейтингу. Таким чином, УжНУ обіймає високе 3-6 місце серед українських вишів.

За окремими цілями сталого розвитку УжНУ взагалі увійшов у перелік 20-40% кращих університетів світу, зокрема за ціллю «Мир та справедливість» – 201-300 позиція серед 1591 університету. Також вперше діяльність університету була оцінена за ціллю сталого розвитку «Доступна та чиста енергія». За цим критерієм УжНУ посідає 401-600 позицію.



Методологія рейтингу The University Impact Rankings базується на аналізі діяльності університетів щодо досягнення цілей сталого розвитку, зокрема аналізуються та вимірюються наукові дослідження у сфері сталого розвитку, соціально орієнтовані програми вишів, вплив університету на суспільство, управління ресурсами, партнерство тощо. Ці ініціативи, практики та передовий досвід вимагають оприлюднення, документального підтвердження та оцінюються за набором певних критеріїв.

Як зазначають організатори, рейтинг впливу є дуже популярним, вагомим та динамічним, оскільки все більше провідних університетів демонструють свої зусилля у досягненні цілей сталого розвитку, запроваджуючи нові чіткі політики або надаючи докази свого прогресу [12].

Запровадження кращих європейських стратегій у сфері вищої освіти і науки в Ужгородському національному університеті – головне завдання розвитку на довгострокову перспективу.

В процесі розроблення базових перспектив розвитку УжНУ на період 2023-2032 рр. нами проаналізовано досвід провідних університетів України та вишів сусідніх із Закарпаттям країн ЄС.

У таблицях 1 і 2 наведено основні особливості стратегій розвитку окремих університетів – вітчизняних і європейських.

Таблиця 1

**Українські університети\***

№	Назва університету	Назва документа	Стратегічні цілі
1.	<b>Київський національний університет імені Тараса Шевченка</b>	Стратегічний план розвитку університету на період 2018-2025 роки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Освітній процес;</li> <li>2) дослідження та інновації;</li> <li>3) міжнародне співробітництво;</li> <li>4) інформатизація;</li> <li>5) формування суспільних цінностей;</li> <li>6) розвиток людського потенціалу;</li> <li>7) управління університетом;</li> <li>8) створення, реконструкція та утримання основних фондів;</li> <li>9) фінансове забезпечення.</li> </ol>
2.	<b>Сумський державний університет</b>	Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вихід СумДУ на новий рівень забезпечення якості в усіх складових діяльності, що є одночасно і метою модернізації, і важливим критерієм її успішності, що повинно бути підтверджено отриманням інституційної акредитації університету і що передбачає повномасштабну безперервну реалізацію системи забезпечення якості як ключового пріоритету розвитку університету та забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності у світовому науково-освітньому просторі;</li> <li>• отримання університетом на конкурсній основі за встановленими показниками статусу «дослідницький», що є утвердженням відповідного рівня та одночасно прийняттям на себе суттєво більшої відповідальності за результати освітньо-наукової діяльності;</li> <li>• підвищення рівня позиціонування університету як за загальноуніверситетським рівнем, так і за галузями знань в усіх найбільш автори-</li> </ul>

			<p>тетних міжнародних та вітчизняних рейтингах, зокрема Шанхайському, Times Higher Education, QS, Webometrics, та у відповідних базах даних;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток університету як дослідницького міжгалузевого центру загальнодержавного значення, забезпечивши водночас: <ul style="list-style-type: none"> <li>– включення університету на максимально визначений термін до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави;</li> <li>– успішність державної атестації університету в частині впровадження наукової (науково-технічної) діяльності за всіма наявними в університеті науковими напрямками за рівнем, що відповідає найвищій кваліфікаційній групі, отримання права на базове фінансування за цими напрямками;</li> </ul> </li> <li>• забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм, навчально-методичних матеріалів, технологій та методик, інформаційних ресурсів тощо, що передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення інноваційного середовища університету для розвитку креативного підприємництва через діяльність бізнес-інкубаторів, стартапшкіл, конкурсів інноваційних проєктів як складових навчального процесу студентської молоді;</li> <li>– трансформацію освітнього процесу на базі європейської моделі органічного поєднання навчальної та наукової діяльності за принципом «досліджуючи – навчаю», повномасштабну реалізацію технологій «змішаного навчання» з істотним зростанням питомої ваги самостійної роботи;</li> </ul> </li> <li>• забезпечення функціонування двох робочих мов (української та англійської) на всіх рівнях освітньої, наукової та позанавчальної діяльності; при цьому не менше ніж 10 % PhD, 30 % магістерських, 20 % бакалаврських та 10 % аспірантських програм пропонувати із забезпеченням можливості навчання зокрема іноземною мовою;</li> <li>• забезпечення наявності міжнародно акредитованих освітніх програм на кожному факультеті (в інституті);</li> <li>• пріоритетне збільшення щонайменше до 35 % (за питомою вагою в контингенті) кількості осіб, які навчаються за освітнім рівнем «магістр» (крім тих, які вступають на базі повної загальної середньої освіти) та за освітньо-науковим і науковим рівнями;</li> <li>• збільшення контингенту здобувачів вищої освіти, які мають іноземне громадянство, зокрема з країн ОЕСР та/або ЄС, щонайменше до 2 тис. осіб.</li> </ul>
--	--	--	--



3.	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019–2025 роки	<p>1. Університетська наука у 2025 році          Проєкт 1.1. «Підвищення конкурентної здатності університетської науки у світовому академічному просторі» Проєкт 1.2. «Модернізація матеріальної бази наукових досліджень» Проєкт 1.3. «Створення системи ефективного стимулювання викладачів та науковців до наукових розробок світового рівня, інноваційної діяльності, розвитку прикладних досліджень» Проєкт 1.4. «Комерціалізація наукових розробок» Проєкт 1.5. «Створення системи комунікації з провідними національними та іноземними корпораціями, що зацікавлені в університетських інноваційних розробках» Проєкт 1.6. «Ефективна аспірантура та докторантура»</p> <p>2. Освітня діяльність у 2025 році          Проєкт 2.1. «Абітурієнт Каразінського» (підтримка та посилення існуючої системи доуніверситетської роботи з талановитими дітьми, подальший розвиток успішних практик профорієнтаційної роботи, посилення та пошук нових можливостей популяризації університету для залучення талановитих та мотивованих вступників на бакалаврські програми, зокрема природничого та фізико-математичного профілю, а також акцент на залучення внутрішніх і зовнішніх вступників на магістерські програми).          Проєкт 2.2. «Випускник Каразінського» (розробка моделі загальних вимог до університетського випускника з органічним поєднанням професійних, соціальних, підприємницьких, мовних та комп'ютерних компетентностей).          Проєкт 2.3. «Дидактична та психологічна адаптація першокурсників».          Проєкт 2.4. «Ефективний куратор».          Проєкт 2.5. «Індивідуальні освітні траєкторії» (розширення можливостей участі студентів у формуванні індивідуальних освітніх траєкторій).          Проєкт 2.6. «Практична складова освітнього процесу». Проєкт 2.7. «Професійна кар'єра випускників». Проєкт 2.8. «Електронне навчання» (створення ефективного динамічного балансу аудиторної та дистанційної форм навчання).          Проєкт 2.9. «Інформаційно-комп'ютерна компетентність викладачів». Проєкт 2.10. «Англійська мова в освітньому процесі». Проєкт 2.11. «Новітні психолого-педагогічні технології навчання». Проєкт 2.12. «Модернізація матеріально-технічного та програмного забезпечення навчального процесу». Проєкт 2.13. «Студентський моніторинг якості навчання» (запровадження системи ефективного контролю якості освітнього процесу за участі студентського самоврядування).</p>
----	---	---	--

		<p>Проект 2.14. «Акредитація освітніх програм» (в тому числі й закордонними агенціями).</p> <p>3. Каразінський університет у глобальному науково-освітньому просторі у 2025 році.</p> <p>Проект 3.1. «Міжнародне партнерство» (інтенсифікація міжнародного співробітництва на двосторонніх та багатосторонніх договірних засадах). Проект 3.2. «Університет відкривається світу» (створення міжнародно-орієнтованої моделі університетського брендингу). Проект 3.3. «Випускники за кордоном» (створення системи ефективної взаємодії з випускниками, які працюють в іноземних установах та випускниками-іноземцями). Проект 3.4. «Університетські видання у міжнародних наукометричних базах даних». Проект 3.5. «Міжнародна академічна мобільність». Проект 3.6. «Міжнародні грантові програми» (стимулювання участі університетських підрозділів, викладачів і науковців у міжнародних грантових програмах). Проект 3.7 «Іноземні студенти» (залучення іноземних громадян до навчання на всіх факультетах. Розробка і впровадження якісних англійських освітніх програм на факультетах).</p> <p>4. Інфраструктура каразінського університетського життя у 2025 році.</p> <p>Проект 4.1. «Університетська медична клініка». Проект 4.2. «Інфраструктура фізичного виховання та спорту». Проект 4.3. «Бази практики». Проект 4.4. «Сучасна університетська бібліотека». Проект 4.5. «Комфортні умови навчання, дозвілля та мешкання». Проект 4.6. «Модернізація музейного комплексу». Проект 4.7. «Службове житло».</p> <p>5. Університетський менеджмент у 2025 році.</p> <p>Проект 5.1. «Класика, що випереджає час» (вивчення і збереження кращих університетських традицій, збагачення університетської корпоративної культури, органічне поєднання традицій та інновацій). Проект 5.2. «Управлінські рішення» (оптимізація процесу ухвалення, поширення та контролю за виконанням управлінських рішень, застосування проектного підходу до розв'язання задач як в університеті загалом, так і в його підрозділах). Проект 5.3. «Електронне управління». Проект 5.4. «Сучасні технології управління персоналом». Проект 5.5. «Професійне зростання». Проект 5.6. «Дебюрократизація університетського життя». Проект 5.7. «Справедливе заохочення». Проект 5.6. «Дебюрократизація університетського життя. Проект 5.8. «Університетська громадська думка» (організація постійного вивчення та врахування в управлінні думки науково-педагогічних працівників і студентів із залученням сучасних електронних технологій).</p>
--	--	--

\* Джерело: складено авторами за [8, 9, 10].

## Європейські університети\*

№	Назва університету	Назва документа	Стратегічні цілі
1.	Варшавський університет (Польща)	STRATEGY OF THE UNIVERSITY OF WARSAW СТРАТЕГІЯ ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удосконалення викладання та навчальних програм</li> <li>• Розвиток та активізація науково-дослідної роботи</li> <li>• Виконання інвестиційної програми</li> <li>• Інформатизація університету</li> <li>• Підвищення якості управління університетом</li> <li>• Посилення регіонального зв'язку університету та інтернаціоналізація університету</li> </ul>
2.	Карлів університет (Чехія)	STRATEGIC PLAN OF CHARLES UNIVERSITY 2021-2025 Стратегічний план Карлового університету на 2021-2025 рр.	<p>I. Найкращі люди створюють найкращий університет</p> <p>II. Міжнародні конкурентнісні дослідження</p> <p>III. Освіта для майбутнього та освіта на майбутнє</p> <p>IV. Інтернаціоналізація – критична передумова якості та конкурентоспроможності</p> <p>V. Єдність у різноманітті – спільний бренд, спільні принципи</p>
3.	Кошицький технічний університет (Словаччина)	The Long-Term Strategic Plan of the Technical University of Košice Довгостроковий стратегічний план Кошицького технічного університету на 2016 - 2023 рр.	<p><b>Стратегічні цілі в освіті</b> Забезпечити якісну освіту на всіх рівнях навчання, яка своєю привабливістю сприятиме підвищенню інтересу до навчання в TUKE не лише дуже хороших студентів зі Словаччини, але й більшої кількості іноземних абітурієнтів, а також підвищить інтерес роботодавців до TUKE.</p> <p><b>Стратегічні цілі в галузі науки та досліджень</b> Зміцнити позиції TUKE як провідного дослідницького університету в Словаччині та визнаного за кордоном</p> <p><b>Стратегічні цілі в людських ресурсах</b> Збільшувати турботу про студентів і співробітників TUKE і систематично контролювати їх професійне зростання</p>



		<p><b>Стратегічні цілі в управлінні</b> Зробити управління фінансами, управління та адміністрування університету більш ефективними</p> <p><b>Стратегічні цілі інтернаціоналізації</b> Посилення інтернаціоналізації всієї діяльності ТУКЕ та збільшення її кредиту за кордоном</p> <p><b>Стратегічні цілі розвитку інфраструктури</b> Розвиток інфраструктури ТУКЕ таким чином, щоб задовольнити зростаючі потреби сучасного науково-освітнього закладу</p> <p><b>Стратегічні цілі розвитку ІКТ</b> Удосконалювати та розвивати інформаційно-комунікаційні технології, включаючи креативні системи та додатки, які забезпечать ефективне виконання науково-дослідницької та освітньої діяльності в ТУКЕ та його керівництві</p> <p><b>Стратегічні цілі у співпраці з практикою та неакадемічною сферою</b> Зміцнити позиції ТУКЕ та зробити його відомим як провідний публічний заклад у Словаччині через активну співпрацю та спілкування з практикою та неакадемічною сферою, популяризувати найкращі результати своїх студентів та співробітників</p>
--	--	--

\* Джерело: складено авторами за [13, 14, 15].

Концептуальні підходи до формування Стратегії розвитку Ужгородського національного університету на період 2023–2032 рр. розроблено в процесі виконання міжнародного наукового проекту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку» (аплікант проекту НН Інститут євроінтеграційних досліджень; академічний координатор проекту – директор Інституту, к.і.н., доц. Артьомов І.В.). Ця наукова розробка є важливим орієнтиром і основою для формування довгострокового плану розвитку УжНУ на період 2023–2032 рр.

Документ базується на положеннях законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», Угоди про асоціацію України із Європейським Союзом та інших нормативно-правових актів України і ЄС.

Запропоновані підходи до формування довгострокової Стратегії розвитку УжНУ та інструментів їх реалізації є, по суті, добротною «дорожньою картою» на шляху трансформації університету і набуття ним статусу дослідницького, який прагне увійти в провідні українські, європейські та світові рейтинги.

Свідченням цього є те, що запропоновані концептуальні засади формування довгострокової Стратегії розвитку УжНУ базуються на основі вивчення досвіду провідних університетів як України, так і країн Європейського Союзу, а саме: Варшавського (Польща), Карлового (Чехія), Кошицького технічного та ім. Шафарика (Словаччина) університетів.

Обґрунтовані в науковій розробці пріоритети розвитку та концептуальні принципи трансформації університету в дослідницько-інноваційний і запропонована інноваційна модель розвитку УжНУ на основі «трикутника знань» і трансферу технологій забезпечить регіональне зростання економіки.

Інноваційними є і сформульовані стратегічні пріоритети розвитку УжНУ:

➤ **Стратегічна ціль 1**

*Забезпечення інноваційної спрямованості освіти, її трансформація у контексті сучасних викликів і трендів, підготовка конкурентоспроможних фахівців, досягнення статусу освітнього лідера в Україні та Карпатському регіоні.*

➤ **Стратегічна ціль 2**

*Інтегрування в міжнародний науково-освітній простір на основі підвищення результативності дослідницького потенціалу, генерації нових знань, досягнення статусу дослідницько-інноваційного університету.*

➤ **Стратегічна ціль 3**

*Розширення міжнародного співробітництва, інтернаціоналізації освітньо-наукової діяльності та використання інноваційного потенціалу європейського освітньо-наукового простору.*

➤ **Стратегічна ціль 4**

*Забезпечення інноваційної діяльності УжНУ у сфері трансферу технологій. Запровадження європейської моделі функціонування Наукового парку УжНУ.*

➤ **Стратегічна ціль 5**

*Реалізація Політики сталого розвитку УжНУ задля досягнення інституційної та екологічної стійкості, соціальної інклюзії та гендерної рівності. Розвиток регіональної системи неперервної освіти впродовж життя.*

➤ **Стратегічна ціль 6**

*Підвищення ролі громадських організацій у забезпеченні конкурентоздатності УжНУ.*

➤ **Стратегічна ціль 7**

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

Зазначимо, що робота щодо змістового наповнення кожної стратегічної цілі розвитку УжНУ на довгострокову перспективу закінчена. Документ під назвою «Стратегія розвитку УжНУ на період 2023-2032 рр.: концептуальні засади формування» (обсяг близько 60 сторінок) направлено в НАПН України, звідки одержано схвальну експертну оцінку. Відтак проєкт Стратегічного плану розвитку УжНУ буде внесено на розгляд ректорату для організації і координації подальшої роботи з цих питань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артёмов І.В. Видання підручників та навчальних посібників нового покоління: практичний посібник. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2017. 189с.
2. В.І. Смоланка, І.В. Артёмов, В.П. Приходько та ін. Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр.: наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015- 2016рр.). Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. 81 с.
3. В.І. Смоланка, І.В. Артёмов, І.П. Студеняк та ін. Концепція Наукового парку ДВНЗ «УжНУ». Каталог інноваційних проєктів: наукова розробка за результатами реалізації стандартного гранту № 21470150 Міжнародного Вишеградського фонду (2015-2016рр.) Ужгород: ПП «А.А. Демидов», 2016. 143 с.
4. Імплементация Закону України «Про вищу освіту» – необхідна передумова інтеграції в європейські простори вищої освіти та наукових досліджень: збірник матеріалів круглого столу експертів / ред. кол. І.В.Артёмов (голова) та ін. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. 190 с.
5. Інновації у вищій освіті: вітчизняний і зарубіжний досвід: навч. посіб. / І.В. Артёмов, І.П. Студеняк, Й.Й. Головач, А.В. Гусь. Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. 360 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 23).
6. 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).
7. Інновації у вищій освіті: актуальні аспекти: робоча програма і методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упорядкування і загальна редакція І.В. Артёмова. – Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2016. – 212 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 26).
8. Стратегічний план розвитку університету на період 2018-2025 роки. URL: [https://asp.knu.ua/doc/NP\\_Vaza\\_univ/Development-strategic-plan\\_2018-2025.pdf](https://asp.knu.ua/doc/NP_Vaza_univ/Development-strategic-plan_2018-2025.pdf)
9. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1>
10. Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019–2025 роки. URL: [https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/project-3%20\(1\).pdf](https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/project-3%20(1).pdf)
11. Концептуальні і правові основи інновацій у вищій освіті: навчальний посібник-хрестоматія / за ред. І.В.Артёмова. – Ужгород: ПП «АУТДОР – ШАРК», 2015. – 336 с. (Серія «Євроінтеграція: український вимір». Вип. 24).
12. УжНУ посідає 3-6 місце серед українських вишів рейтингу University Impact Rankings 2023 від Times Higher Education. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/Uzhnu-Impact-Rankings-2023-Times-Higher-Education.htm>

13. Strategy of the university of Warsaw. URL: <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf>
14. Charles University Strategic Plan for 2021-2025. URL: [https://cuni.cz/UKEN-1473-version1-charles\\_university\\_strategic\\_plan\\_for\\_2021\\_2025.pdf](https://cuni.cz/UKEN-1473-version1-charles_university_strategic_plan_for_2021_2025.pdf)
15. The Long-Term Strategic Plan of the Technical University of Košice. URL: <https://www.tuke.sk/wps/wcm/connect/fa831914-a5b8-446f-b650-5a237f0c1e83/LongTermStrategicPlanTUKKE-2016-2023.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nCJPA9Y>

## REFERENCES

1. Artyomov I.V. (2017). *Vydannya pidruchnykiv ta navchal'nykh posibnykiv novoho pokolinnya: praktychnyy posibnyk [Publication of textbooks and training aids of the new generation: a practical guide]*. Uzhhorod: RIK-U. 189 p. [in Ukrainian].
2. Smolanka, V.I., Art'omov, I. V., & Prykhod'ko, V. P. (2016). Kontsepsiya innovatsiynoho rozvytku DVNZ «Uzhhorods'kyi natsional'nyy universytet» na 2015-2025 rr.: naukova rozrobka za rezul'tatamy realizatsiyi standartnoho hrantu № 21470150 Mizhnarodnoho Vyshehrads'koho fondu (2015- 2016 rr.) [*The concept of innovative development of Uzhhorod National University for 2015-2025: scientific development based on the results of the implementation of the standard grant № 21470150 of the International Visegrad Fund (2015-2016)*]. Uzhhorod: PP «A.A. Demydov» [in Ukrainian].
3. 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].
4. I.V. Artyomov (chairman) and others (2015). Implementatsiya Zakonu Ukrayiny «Pro vyshchu osvitu» – neobkhidna peredumova intehratsiyi v yevropeys'ki prostory vyshchoyi osvity ta naukovykh doslidzhen': zbirnyk materialiv kruhloho stolu ekspertiv [*Implementation of the Law of Ukraine “On Higher Education” is a necessary prerequisite for integration into the European spaces of higher education and scientific research: collection of materials of the round table of experts*]. Uzhgorod: DVNZ «UzhNU». 190 p. [in Ukrainian].
5. I. Artjomov, I. Studenyak, J. Golovach (2016). Innovations in higher education: domestic and foreign experience: study manual. Uzhhorod: SU “Uzhhorod National University” 348 p. [in English].
6. I. Artyomov, A. Shershun, S. Pyasetska-Ustych. (2016). Innovations in higher education: glossary of terms and definitions Uzhhorod: SU «Uzhhorod National University». 160 p. [in English].
7. Artjomov I., Piasetska-Ustych S., Fenynets G. (2016). Innovations in higher education: actual aspect. Uzhhorod: SU «Uzhhorod National University». 74 p. [in English].
8. Stratehichnyy plan rozvytku universytetu na period 2018-2025 roky. [Strategic plan for the development of the university for the period 2018-2025]. URL: [https://asp.knu.ua/doc/NP\\_Baza\\_univ/Development-strategic-plan\\_2018-2025.pdf](https://asp.knu.ua/doc/NP_Baza_univ/Development-strategic-plan_2018-2025.pdf) [in Ukrainian].
9. Stratehichnyy plan rozvytku Sums'koho derzhavnoho universytetu na 2020 – 2026 roky. [Strategic development plan of Sumy State University for 2020-2026]. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1> [in Ukrainian].

10. Stratehiya rozvytku Karazins'koho universytetu na 2019–2025 roky. [Karazin University Development Strategy for 2019–2025]. URL: [https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/project-3%20\(1\).pdf](https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/project-3%20(1).pdf) [in Ukrainian].
11. Conceptual and legal basis of innovations in higher education: Study manual-anthology / edited by I. Artjomov. Uzhhorod: SU “Uzhhorod National University”, 2016. 268 p. [in English].
12. UzhNU posidaye 3-6 mistse sered ukrayins'kykh vyshiv reytynhu University Impact Rankings 2023 vid Times Higher Education. [UzhNU ranks 3-6 among Ukrainian universities in the University Impact Rankings 2023 by Times Higher Education]. [www.uzhnu.edu.ua](http://www.uzhnu.edu.ua). Retrieved from <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/Uzhnu-Impact-Rankings-2023-Times-Higher-Education.htm> [in English].
13. Strategy of the university of Warsaw. URL: <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf> [in English].
14. Charles University Strategic Plan for 2021-2025. URL: [https://cuni.cz/UKEN-1473-version1-charles\\_university\\_strategic\\_plan\\_for\\_2021\\_2025.pdf](https://cuni.cz/UKEN-1473-version1-charles_university_strategic_plan_for_2021_2025.pdf) [in English].
15. The Long-Term Strategic Plan of the Technical University of Košice. URL: <https://www.tuke.sk/wps/wcm/connect/fa831914-a5b8-446f-b650-5a237f0c1e83/LongTermStrategicPlan-TUKE-2016-2023.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nCJPA9Y> [in English].