



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «Ужгородський національний університет»**

**ІН Інститут євроінтеграційних досліджень**

# **Стратегія**

**розвитку УжНУ на період 2023-2032 рр.:**  
**концептуальні засади формування**

## **Development Strategy**

**of UzhNU for the period of 2023-2032:**  
**conceptual principles of formation**



**ВИДАННЯ ПІДГОТОВЛЕНО В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ  
ЕРАЗМУС + «ТРАНСКАРПАТСЬКИЙ ЦЕНТР ЖАНА МОНЕ З  
ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ»  
(Грантова угода № – 619688-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CoE)**



**THE EDITION IS PREPARED WITHIN THE ERASMUS + PROJECT  
«JEAN MONNET TRANSCARPATHIAN CENTER FOR THE STUDY OF  
EUROPEAN DEVELOPMENT STRATEGIES»  
(Grant agreement № – 619688-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CoE)**





With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**  
**Науково-навчальний інститут євроінтеграційних досліджень**

# **СТРАТЕГІЯ**

## **розвитку УжНУ на період 2023-2032 рр.:**

### **концептуальні засади формування**

**НАУКОВА РОЗРОБКА**

Ужгород - 2023

Концептуальні підходи до формування Стратегії розвитку Ужгородського національного університету на період 2023–2032 рр. розроблено в процесі виконання міжнародного наукового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку» (аплікант проєкту НН Інститут євроінтеграційних досліджень, академічний координатор проєкту, директор Інституту, к.і.н., доц. Артёмов 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 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.

*Рекомендовано до друку Науковою радою НН Інституту євроінтеграційних досліджень ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
(протокол No 3 від 15 травня 2023 р.)*

### **Розробник Стратегії**

**Артёмов І.В.** – кандидат історичних наук, доцент, професор кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій, директор НН Інституту євроінтеграційних досліджень ДВНЗ «Ужгородський національний університет», академічний координатор наукового проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку в УжНУ».

### **Експерт**

**Луговий В.І.** – перший віцепрезидент НАПН України, національний експерт з реформування вищої освіти в Україні, доктор педагогічних наук, професор.

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. <i>Забезпечення інноваційної спрямованості освіти, її трансформація у контексті сучасних викликів і трендів, підготовка конкурентоспроможних фахівців, досягнення статусу освітнього лідера в Україні та Карпатському регіоні</i></b> .....	12
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. <i>Інтегрування в міжнародний науково-освітній простір на основі підвищення результативності дослідницького потенціалу, генерації нових знань, досягнення статусу дослідницько-інноваційного університету</i></b> .....	20
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. <i>Розширення міжнародного співробітництва, інтернаціоналізації освітньо-наукової діяльності та використання інноваційного потенціалу європейського освітньо-наукового простору</i></b> ...	27
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4. <i>Забезпечення інноваційної діяльності УжНУ у сфері трансферу технологій. Запровадження європейської моделі функціонування Наукового парку УжНУ</i></b> .....	34
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5. <i>Реалізація Політики сталого розвитку УжНУ задля досягнення інституційної та екологічної стійкості, соціальної інклюзії та гендерної рівності. Розвиток регіональної системи неперервної освіти впродовж життя</i></b> .....	43
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 6. <i>Підвищення ролі громадських організацій у забезпеченні конкурентоздатності УжНУ</i></b> .....	51
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 7. <i>Створення адаптивної системи управління університетом, його адекватної новим завданням організаційної структури та кадрового забезпечення</i></b> .....	57
<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	67

## ВСТУП

Ужгородський національний університет – провідний освітній і науковий центр Карпатського регіону, що забезпечує зростаючі потреби економіки, соціальної, екологічної, науково-інноваційної, культурної та управлінської сфер у висококваліфікованих фахівцях, сукупний інтелектуальний потенціал яких дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності Закарпаття і України в цілому, успішно інтегруватись в європейський освітній простір в умовах викликів.

Незважаючи на повномасштабну російську агресію, УжНУ вдалося вперше увійти до переліку тисячі найкращих університетів світу за версією престижного світового рейтингу Times Higher Education Impact (801-1000 позиція у світі, 3-5 місце серед 26 українських університетів, що рейтингуються). Також УжНУ посідає провідні позиції серед українських університетів за іншими міжнародними рейтингами: 14 місце – у QS World University Rankings: EECA, 9 місце – у GreenMetric World University Rankings, 13 місце – у рейтингу Webometrics, 16–у SciVerse Scopus.

В університеті функціонують 19 факультетів, 3 навчально-наукових інститути, 108 кафедр, природничо-гуманітарний фаховий коледж.

Академічна спільнота УжНУ має достатньо освічених і креативних науково-дослідницьких та педагогічних кадрів, які знають, як втілити свій науковий потенціал і професіоналізм не лише в навчальному процесі, а й у знакових результатах, які б привернули увагу професійної громадськості в країні та за кордоном.

В освітньому процесі беруть участь 1252 штатних науково-педагогічних працівники, серед яких 177 докторів наук та 696 кандидатів наук, докторів філософії.

У 2022 році Ужгородський національний університет, окрім вже традиційної ролі інтегратора інтелектуального, освітнього, наукового та культурного розвитку регіону, виконував функцію сприяння внутрішньо переміщеним особам, надання волонтерської допомоги Збройним Силам України та мешканцям прифронтових територій.

УжНУ прагне зміцнити свої позиції як провідного закладу вищої освіти, стати популярним дослідницьким партнером у Європі, привабливим навчальним закладом як для національних, так і для іноземних студентів, збільшити свій

вплив на економічні та соціальні процеси не лише в Закарпатті, а і в Україні. Формуючи вигідні партнерські відносини з роботодавцями, третім сектором та європейськими консорціумами, університет допомагає підвищити реальні шанси для своїх випускників знайти відповідну роботу та сприяти розвитку ключових галузей промисловості в регіоні.

Досягнуті результати змушують колектив університету постійно шукати шляхи підвищення освітньо-наукового і дослідницького потенціалу, ставити перед закладом дедалі вищі цілі, переглядати й оновлювати стратегії розвитку.

**Сьогодні в університеті реалізується Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. [1], Концепція інтернаціоналізації УжНУ [5], Концепція наукового парку Ужгородського національного університету [3], Політика стійкості та сталого розвитку УжНУ [4].**

Попри реалізацію названих документів, доцільним є розроблення Стратегічного плану розвитку університету до 2032 року, обумовлене необхідністю визначення концептуальних засад діяльності УжНУ в найближчому майбутньому і пріоритетних характеристик його випускників.

Актуальність формування Стратегічного плану розвитку УжНУ на 2023-2032 рр. викликана дією таких основних чинників, як:

- ✓ Зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг та наукових досліджень в Україні, у тому числі у зв'язку із надходженням до споживачів в Україні пропозицій від провідних європейських та світових університетських центрів Європи та США.
- ✓ Зростаючі темпи науково-технічного прогресу, наслідком чого є постійна необхідність оновлення матеріально-технічної бази навчального процесу і досліджень.
- ✓ Міграційні процеси, викликані війною Росії проти України, наслідком яких є зменшення кількості абітурієнтів, а відтак і чисельності здобувачів освіти, негативні показники «відпливу інтелекту» з України.
- ✓ Динамічна зміна вимог ринку праці щодо професійних компетентностей працівників.
- ✓ Зміна поколінь науково-педагогічних і наукових працівників на більшості факультетів та інститутів.
- ✓ Трансформація класичного університету в умовах глобального інноваційного середовища, існуючих проблем, викликаних війною Росії проти України.

Оскільки запропонована наукова розробка щодо концептуальних засад формування Стратегічного плану розвитку УжНУ на 2023-2032 рр. виконувалася в

процесі реалізації проєкту «Транскарпатський центр Жана Моне з дослідження європейських стратегій розвитку» за фінансування Європейського Союзу, основну увагу було приділено вивченню практики стратегічного планування в університетах сусідніх із Україною держав ЄС. Узагальнено і враховано досвід Варшавського (Польща), Карлового (Чехія), Кошицького технічного (Словаччина) університетів, які мають престижні рейтингові показники не лише у Європі, а й у світі.

Вивчено також практику стратегічного планування провідних університетів України – Сумського, Київського ім. Шевченка, Харківського ім. Каразіна та ін.

**На наше глибоке переконання, базовою основою Стратегічного плану розвитку УжНУ має бути Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр., розроблена в процесі виконання наукового проєкту «Інноваційний університет – інструмент інтегрування в європейський науковий простір» за фінансової підтримки Міжнародного Вишеградського фонду. Зазначену Концепцію схвалено Вченими радами УжНУ та Інституту вищої освіти НАПН України, вона отримала позитивні відгуки представників ЗВО і громадськості.**

**Як засвідчила результативність роботи УжНУ в останні роки, у названій Концепції правильно сформульовано довгострокові цілі і пріоритети діяльності університету, що успішно реалізуються.**

При плануванні на перспективу слід також обов'язково врахувати пріоритети, визначені у затвердженій Вченою радою Політиці стійкості та сталого розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет», яка орієнтує розвиток університету, крім інноваційного та економічного зростання, також на забезпечення екологічної стійкості, соціальної та гендерної справедливості. Зазначена Політика наголошує, що, крім виконання внутрішніх (статутних) функцій, сучасні університети мають значний вплив на економічну, соціальну, культурну, технологічну сфери та навколишнє середовище громад, регіонів, країн та глобальні умови загалом, відіграють фундаментальну роль у формуванні майбутніх поколінь.

**Отже, мета формування Стратегічного плану розвитку УжНУ до 2032 року – задекларувати цілі і наміри, реалізація яких дозволила б забезпечити синергетичне поєднання сучасних підходів у наданні якісних освітніх послуг з фундаментальними і прикладними науковими дослідженнями світового рівня, задоволення потреб Закарпаття та інших регіонів у висококваліфікованих фахівцях, сукупний інтелектуальний потенціал і професійний рівень яких створює надійну платформу для сталої підтримки конкурентоспроможності регіону.**

Реалізація Стратегічного плану дозволить УжНУ успішно інтегруватись в європейський освітній простір та продовжити відігравати стрижневу роль у цивілізаційному розвитку Закарпаття в складних умовах суспільних трансформацій і загострення викликів, спричинених війною Росії проти України.

**Стратегічне бачення майбутнього розвитку УжНУ має бути сфокусовано на забезпеченні якісної підготовки висококваліфікованих фахівців, неординарних особистостей, здатних мислити і діяти за межами загальноприйнятих уявлень, вміти вирішити завдання, що досі не мали вирішення, та використовувати отримані знання для забезпечення національних та економічних інтересів України.**

Безперечно, Стратегія повинна базуватись на положеннях Конституції України, Угоди про асоціацію України з Євросоюзом, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», Стратегії розвитку освіти в Україні на 2022-2032 роки, інших нормативно-правових актах у галузі освіти.

При формуванні Стратегічного плану розвитку університету слід обов'язково обґрунтувати бачення його перспектив, сформулювати, так би мовити, його візію. Вона, на нашу думку, може бути визначена так:

**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.

Для успішної реалізації Стратегічного плану розвитку УжНУ в ньому потрібно чітко визначити пріоритетні стратегічні цілі, реалізація яких забезпечить втілення його місії та бачення на перспективу. Пропонуємо таке визначення стратегічних цілей 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.*

Окрім чіткого окреслення стратегічних цілей, у пропонованій науковій роботі для кожної з них сформовано інструменти і завдання щодо їх реалізації, а також індикатори оцінювання виконання.

Отже, розроблення Стратегії розвитку університету можна розглядати як важливий механізм його інноваційної трансформації, каталізатор прогресивних змін в університетському середовищі.

# 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*

**Освітньо-наукова діяльність в УжНУ базується на положеннях законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та інших нормативно-правових актів України та Євросоюзу.**

Контингент студентів ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (за освітніми ступенями «бакалавр», «магістр» і освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст») та природничо-гуманітарного фахового коледжу університету (освітньо-професійний ступінь «фаховий молодший бакалавр», освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст») за формами навчання та фінансування станом на 31 грудня 2022 року **становить 16 477 студентів.**

***Ліцензійний обсяг за рівнями вищої освіти у 2022 році становить:***

- на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти – 4635 осіб на рік;
- на другому (магістерському) рівні вищої освіти – 2457 осіб на рік;
- на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти – 277 осіб на рік.

Реформування освітньої системи України в напрямі інтеграції в європейський освітній простір передбачає розробку та впровадження інноваційних освітніх систем і технологій.

**Діджиталізація** – один із важливих факторів, який впливає на суспільство та вимагає готовності до цифрової трансформації процесу навчання, проектування індивідуальної траєкторії та організації самоосвіти.

Для забезпечення освітнього процесу у ДВНЗ «Ужгородський національний університет» використовується **Google Workspace for education, Microsoft та Moodle.**

Актуальним бонусом у рамках співпраці МОН та Google стала ліцензія **Google Workspace for Education: Teaching and Learning Upgrade.** Вона надає низку переваг, зокрема можливість здійснення відеозапису у Google Meet; створення опитування під час онлайн-зустрічі; функція розподілу учасників на сеанси підгруп для обговорення; запитання і відповіді під час онлайн-зустрічі; відстеження присутніх та автоматичне збереження інформації про зустріч.

У навчальному процесі активно використовуються сервіси **Gmail, Meet, Drive, Chat, Classroom та інші.**

При формуванні стратегічного плану розвитку університету слід подбати про посилення практичної сторони освіти для підготовки випускників до май-

бутнього професійного життя. Факультети мають розробляти освітні програми, спрямовані на співпрацю між університетом та зовнішнім світом. Важливо, щоб ці програми впливали з інтересів студентів та давали досвід, необхідний для майбутньої роботи.

Кризові явища у вищій освіті України, що виникли у результаті Covid-19, міграційно-демографічних викликів, які стали наслідками агресії Росії проти України, вимагають дотримуватися системної, довготривалої стратегії розвитку УжНУ, в першу чергу в освітньо-науковій діяльності, забезпечуючи підготовку конкурентоспроможних фахівців для України загалом та Закарпаття зокрема. **Це вимагає трансформації традиційного університету в інноваційний для забезпечення європейської якості освіти, впровадження концептуальних засад дослідницько-інноваційного університету, що є довгостроковою стратегічною метою УжНУ на період 2023-2032 рр.**

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

*Стратегія УжНУ в області створення, впровадження і використання освітніх інновацій у 2023-2032 рр. буде реалізовуватися за п'ятьма основними напрямами:*

- **Перший** – утвердження в теорії і практиці освіти особистісно-орієнтованої результатної парадигми на основі компетентнісного підходу, що передбачає орієнтацію не на передачу знань, які постійно застарівають, а на оволодіння студентами базовими компетенціями, які в майбутньому дозволяють набувати знання самостійно.
- **Другий** – підвищення якості освіти за рахунок модернізації навчального процесу, створення нових навчальних матеріалів із застосуванням нових технологій, доступності навчальних матеріалів, системи контролю якості освіти.
- **Третій** – оптимізація витрат на реалізацію освітнього процесу за рахунок зниження аудиторного навантаження на викладача (збільшення частки його роботи над навчальними матеріалами), витрат на видання та оновлення навчальних матеріалів.
- **Четвертий** – підвищення загального культурного та освітнього рівня студентів за рахунок ефективної підготовки абітурієнтів та підвищення базового рівня знань майбутніх студентів, підвищення кваліфікації викладачів щодо нових освітніх технологій.

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

*Забезпечення європейської якості освіти та подальша інтеграція у світове освітнє середовище здійснюватиметься в університеті через досягнення задекларованої стратегічної цілі і передбачає виконання таких основних завдань:*

- використання національних рамок кваліфікацій у процесах розроблення, оцінювання та визнання освітніх програм;
- розроблення методики позиціонування університетських освітніх програм у вищій освіті Європи;
- узгодження змісту університетських навчальних програм із зарубіжними закладами вищої освіти (партнерами), збільшення кількості програм, розроблених за участі і на основі їх досвіду;
- опрацювання інструментів розроблення освітніх програм на основі інтегрованого компетентнісного підходу.

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

- *спрямування освітньої програми на формування компетентностей, актуальних на ринку праці, шляхом залучення до формування змісту освітніх програм і навчальних планів експертних рад роботодавців;*
- *модернізація змісту освітніх програм, що базуватиметься на результатах самооцінки програм за освітніми ступенями «бакалавр» та «магістр» та на основі практичного досвіду, здобутого в рамках реалізації відповідних грантових проєктів;*
- *порівняння змісту програм із програмами інших ЗВО, насамперед закордонних, що є лідерами на ринку освітніх послуг;*
- *заміна пріоритету кількості освітніх програм пріоритетом їх гарантованої якості, перегляд розроблення нового покоління інноваційних програм навчальних дисциплін, які поєднують завдання фундаментальної та прикладної складових змісту навчання, зокрема через посилення науково-теоретичного спрямування фахових дисциплін;*
- *реформування змісту навчальних програм (запровадження модульної системи, семестрової структури з новою системою оцінювання) як відповідь на зміну змісту навчальних дисциплін та посилення міждисциплінарної взаємодії;*
- *удосконалення вибіркового складника навчальних планів;*

- розроблення у партнерстві з провідними вітчизняними і зарубіжними університетами конкурентоздатних освітніх програм і модулів випереджальної підготовки фахівців;
- створення нового покоління міждисциплінарних дослідницьких освітніх програм;
- відкриття міжфакультетських спеціалізацій, сертифікатних програм з метою забезпечення мобільності в межах університету;
- оновлення навчально-методичного забезпечення навчального процесу;
- реалізація гнучкої системи адаптації освітніх програм як до умов ринку праці, так і до особистісних запитів осіб, які навчаються;
- програми, в яких передбачається зменшення аудиторної роботи та відповідного збільшення обсягу самостійної роботи, зокрема як фактора **«навчання упродовж життя»**;
- програмне забезпечення для створення технологічної та інфраструктурної платформи щодо впровадження інструментів електронного й дистанційного навчання на всіх рівнях і формах підготовки.

**Стратегічний план розвитку також має передбачати:**

- розроблення навчально-методичних комплексів, що становлять завершені, унікальні і затребувані продукти, для яких характерні гнучкість, адаптивність, варіативність змісту завдань і освітніх технологій; перехід на триступеневу систему вищої освіти; забезпечення можливості переходу на трирічний бакалаврат за тими спеціальностями, де це не знижуватиме якість підготовки у рік першого випуску 12-річної школи. Перехід до дворічної магістратури та чотирирічної програми підготовки докторів філософії відповідно до Закону «Про вищу освіту»;
- зміцнення зв'язків з роботодавцями, удосконалення практичної підготовки студентів, розвиток волонтерської діяльності, яка має враховуватись при атестації практик.

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

**Цілі інноваційних технологій:**

- цілеспрямоване формування знань, умінь і методологічної культури студентів;

- розвиток креативних (творчих) здібностей і якостей особистості тих, хто навчається;
- сприяння самореалізації і самоствердженню студентів.

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

- збагачують освітній процес за рахунок впровадження активних, аналітичних, комунікативних засобів навчання;
- забезпечують зв'язок теорії і фундаментального підходу до науки з практикою і прикладними дослідженнями;
- змінюють уявлення викладачів і студентів про освітню діяльність;
- формують сучасні компетенції у майбутніх спеціалістів, які відповідають вимогам ринку праці;
- забезпечують становлення аналітичних, організаційних, проєктних, комунікативних навичок, розвивають здібності до прийняття рішення в нетипових ситуаціях, вміння будувати власні освітні програми;
- є ресурсом для зміни змісту освіти і структури освітнього процесу згідно з міжнародними вимогами;
- орієнтовані на стимулювання творчого потенціалу студентів і т.д.

*Досягнення зазначеної стратегічної цілі можливе через впровадження в УжНУ таких груп технологій:*

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

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

**1) інформатизацію процесу навчання, що передбачає:**

- впровадження сучасних методик навчання на базі нових інформаційно-комунікаційних технологій;
- подальше розширення технологій E-learning для усіх форм навчання, системи перепідготовки, підвищення кваліфікації, наближення до формату «інформаційної», «електронної» підготовки, реалізацію програм ОСW (відкритий електронний ресурс навчально-методичних матеріалів);
- використання комп'ютерних технологій для моніторингу та аналізу якості знань;
- розроблення та апробацію автоматизованих навчальних курсів;
- створення медіацентру навчальних курсів для самостійного навчання;
- підтримку нових форм навчання за рахунок дистанційних технологій, а також розвиток нових форм здобуття знань;
- забезпечення доступності щонайменше на 75% навчальних програм денної форми навчання до дистанційної форми організації навчального процесу, поширення дистанційної форми навчання, представлення матеріалів дистанційної форми українською та англійською мовами тощо;
- розвиток інституційного репозитарію університету;
- підключення спеціалізованих періодичних видань університету до світових наукометричних баз даних;
- вдосконалення навчально-інформаційного порталу університету з метою інформаційної підтримки самостійної роботи студентів, поточного та підсумкового контролю знань, організації системи дистанційного навчання;
- запровадження постійно діючих сервісів опитування користувачів, організацію електронного анкетування; організацію постійно діючих курсів підвищення комп'ютерної грамотності викладачів, використання дистанційних технологій, проведення сертифікації електронних навчальних курсів за результатами тренінгів підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу;
- проведення конкурсів на кращу мультимедійну презентацію лекційного матеріалу, на кращий електронний навчальний курс;
- розширення доступу до публічної інформації університету та розроблення політики її оприлюднення;
- розроблення та запровадження для науково-педагогічних працівників університету стандарту інформаційних компетенцій щодо володіння та

ефективного впровадження у навчальний процес інформаційно-комунікаційних технологій;

- впровадження системи «антиплагіат» для кваліфікаційних робіт усіх рівнів;

**2) формування єдиного інформаційного середовища, що охоплюватиме:**

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

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

- розвиток системи електронного формування бібліотечних фондів, електронного каталогу книг і періодичних видань бібліотеки;
- забезпечення доступу до цифрових засобів масової інформації, національних і міжнародних електронних бібліотек, наукових та інформаційних фондів;
- упровадження новітніх програмно-апаратних комплексів підготовки друкованих та електронних видань у видавництві університету;
- розширення можливостей доступу слухачів, наукових і науково-педагогічних працівників до освітніх і наукових інформаційних ресурсів через Інтернет;
- розвиток механізмів захисту прав інтелектуальної власності та забезпечення інформаційної безпеки.

Реалізація зазначених освітніх цілей в УжНУ можлива завдяки впровадженню концептуальних засад дослідницько-інноваційного університету, що забез-

печить європейський рівень освіти з підготовки конкурентоспроможних фахівців. Тому поряд з іншими завданнями слід забезпечувати стабільну інноваційну трансформацію змісту і форм освіти, приведення навчального процесу в університеті у відповідність до сучасних умов ринку праці, що динамічно розвивається, забезпечення формування сучасних компетенцій студентів.

**Індикатори ефективності інноваційної освітньої діяльності:**

1. Частка осіб, що навчаються в університеті за пріоритетними напрямками розвитку ЗВО, у загальній кількості студентів.

2. Частка випускників університету, працевлаштованих за спеціальністю (в т.ч. тих, що навчались за пріоритетними напрямками розвитку ЗВО).

3. Кількість осіб, прийнятих в аспірантуру і докторантуру із сторонніх організацій за пріоритетними напрямками розвитку.

4. Наявність нових освітніх технологій.

## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2

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

Одним з найважливіших напрямів розвитку Ужгородського національного університету є сприяння активізації наукової, науково-дослідної та інноваційної діяльності.

Наукова діяльність університету забезпечується високопрофесійними науковими та науково-педагогічними працівниками, які виконують держбюджетні науково-дослідні роботи, міжнародні договори та грантові угоди. У процесі реалізації наукової діяльності здійснюється видання монографій, підручників та навчальних посібників, публікація статей у журналах, що входять до наукометричних баз даних, одержання патентів на винаходи та корисні моделі, розвиток різних форм наукової співпраці (зокрема міжнародної), організація та участь у наукових, науково-практичних, науково-методичних семінарах, вебінарах, конференціях, олімпіадах, конкурсах.

*Наукова діяльність в Ужгородському національному університеті здійснюється за основними пріоритетними тематичними напрямками:*

- фундаментальні проблеми сучасного матеріалознавства;
- найважливіші проблеми фізико-математичних і технічних наук;
- фундаментальні проблеми наук про життя та розвиток біотехнологій;
- фундаментальні дослідження з актуальних проблем суспільних та гуманітарних наук;
- технології моделювання та прогнозування стану навколишнього середовища та ін.

Упродовж 2022 року науково-педагогічними працівниками виконувалися **103 ініціативні кафедральні науково-дослідні роботи на 108 кафедрах 19 факультетів університету та двох навчально-наукових інститутах**. Результати досліджень наукових та науково-педагогічних працівників університету оприлюднено у монографіях, наукових статтях, навчальних посібниках і підручниках. У 2022 році науковці університету видали **75 монографій, 16 підручників, 100 навчальних та 83 навчально-методичних посібників, 3 словники та 3 довідники**. Крім того, опубліковано **86 збірників наукових праць**, у тому числі **76 випусків періодичних фахових видань з категорії Б (21 видання)**, серед яких **34 випуски “Наукових вісників УжНУ” з 11-ти серій**. Також науковцями уні-

верситету у 2022 році опубліковано **1521 наукову статтю та 1173 тези доповідей на наукових конференціях.**

Зокрема, у 2022 році науковці університету, відповідно до пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, виконували **13 наукових робіт** (3 фундаментальні, 10 прикладних та 3 наукові роботи молодих вчених) за рахунок коштів державного бюджету з річним обсягом фінансування **8 млн. 854 тис. 003 грн.** (фундаментальні – 2 593,703 тис. грн., прикладні – 3 000,300 тис. грн., наукові роботи молодих вчених – 3 260,000 тис. грн.).

У 2022 році науково-педагогічні працівники активно публікували статті у виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах даних **Scopus та Web of Science.** Це, зокрема, **250 публікацій у Scopus та 194 публікації у Web of Science.** Цього ж року науково-педагогічні працівники стали авторами 17 патентів України на винахід та корисну модель, із яких 9 – патентів на винахід, 8 – патентів на корисну модель.

Наукова діяльність молодих вчених та студентів є невід’ємною частиною науково-дослідної роботи університету, сприяє формуванню готовності майбутніх фахівців до творчої реалізації отриманих знань, умінь і навичок, забезпечує оволодіння методологією наукового пошуку, а також дозволяє отримати дослідницький досвід. Координуючими органами організації науково-дослідної роботи молодих вчених та студентів в університеті є Рада молодих вчених і Наукове товариство студентів, аспірантів та докторантів.

Наукові дослідження є головною домінантою розвитку університету як дослідницького міжгалузевого центру загальнодержавного значення. Тому, виходячи з тенденцій розвитку європейської і світової систем вищої освіти, реалізуючи трансформуючу місію вищої освіти, необхідно поступово зменшувати розрив між науковою та освітньою компонентами діяльності, формувати таке науково-освітнє середовище, в якому наукові досягнення вчених університету суттєво впливали б на змістовність навчального процесу, а освітня компонента наповнювала б наукову сферу і високотехнологічний ринок праці талановитою молоддю – майбутніми вченими, керівниками виробництв і бізнесу.

**Отже, існуючий науково-дослідницький потенціал УжНУ є потужним мотиватором інтегрування в міжнародний науково-освітній простір.**

Цей потенціал здатний забезпечити інноваційний розвиток університету на довгострокову перспективу. Суттєвим резервом наукового потенціалу УжНУ є аспірантура, де за 57 спеціальностями навчається більше 300 осіб, та докторантура, де навчається 10 осіб.

**Основними завданнями наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності університету на довгострокову перспективу є:**

- одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів;
- застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки фахівців з вищою освітою;
- формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити створення та впровадження інноваційних наукових розробок;
- розроблення та виконання пріоритетних наукових програм, проведення наукових досліджень, експериментальних розробок тощо на засадах поєднання кадрових, фінансових, технічних та організаційних ресурсів відповідно до законодавства.

Тому політика науково-інноваційної діяльності має спрямовуватись на формування новітнього середовища знань та інновацій, принципів і механізмів їх створення, збереження, використання і передачі наступному поколінню.

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

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

- Об'єктивний перегляд організації, напрямів, пріоритетів науково-дослідних робіт та вироблення нових форм і механізмів дослідницько-інноваційної діяльності на основі прогнозування та упередження можливих викликів з урахуванням особливостей Закарпатського регіону.
- Підготовку кадрів нового типу, здатних:
  - а) мислити за межами існуючих загальноприйнятих уявлень;*
  - б) вирішувати завдання, які досі не мали вирішення;*
  - в) діяти практично, беручи на себе відповідальність у ситуації невизначеності, обмеженості ресурсів і персонального ризику;*
  - г) доводити свою ефективність реальними досягненнями і результатами.*
- Пріоритетність розвитку в університеті фундаментальних, проблемно-орієнтованих і прикладних досліджень, спрямованих на технологічну модернізацію реального сектору Закарпатського регіону.
- Довгострокове планування (на 5-10 років) конкретних заходів та перспективних науково-дослідних тематик інноваційного спрямування на потребу регіонального, бізнесового та економічного середовища.
- Формування системи стійких, взаємовигідних інноваційно-орієнтованих зв'язків університету з провідними ЗВО сусідніх країн: Словаччини, Чехії, Угорщини та Польщі з урахуванням діяльності Міжнародного

консорціуму університетів та Міжнародної асоціації випускників, створених в УжНУ.

- Підтримку нових перспективних напрямів наукових досліджень, що узгоджуються з пріоритетними напрямами регіону та держави, інноваційними тенденціями розвитку науки у світі; проведення науково-дослідних робіт, актуальних для Закарпаття, України та країн Євросоюзу.
- Інноваційне реформування системи організації та поглиблення змісту наукових досліджень у контексті інтернаціоналізації на основі положень Угоди про асоціацію з ЄС.
- Модернізацію матеріальної бази наукових досліджень в університеті, широке впровадження інноваційних методик, мультимедійних, тестових та дистанційних технологій.
- Використання інноваційного вітчизняного та зарубіжного досвіду наукового та науково-дослідного співробітництва. Забезпечення ефективної науково-дослідної співпраці.
- Забезпечення роботи Наукового парку «УжНУ» та трансферу технологічних розробок університету, комерціалізації результатів наукових досліджень та взаємодії з бізнес-середовищем.

**Отже, стратегічною метою довгострокової перспективи розвитку УжНУ є підвищення конкурентоздатності наукової діяльності в процесі інтегрування в єдиний міжнародний науково-освітній простір та колективного вкладу в модернізацію реального сектору економіки Закарпаття.**

Реалізація заявленої стратегічної цілі передбачає:

1. Широке залучення студентів, магістрів, аспірантів до прикладних досліджень із наданням їм можливостей:
  - освоїти спосіб оновлення технологій у Закарпатському регіоні;
  - «побачити» свою майбутню професію в динаміці, осмислити значимість освоєння фундаментальних знань.
2. Інтернаціоналізацію наукових досліджень.
3. Вивчення та використання міжнародного досвіду провідних університетів країн Вишеградської групи в контексті інноваційної діяльності в таких напрямках:
  - організація наукових досліджень і системи управління;
  - кадрова політика;
  - взаємодія з реальним сектором і академічною наукою;
  - модернізація освітнього процесу.
4. Запровадження системи прогнозування напрямів і обсягів фундаментальних і прикладних досліджень УжНУ, моніторинг стану впровадження перспективних наукових продуктів.

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

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

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

***Досягнення УжНУ цієї стратегічної мети і отримання статусу дослідницького дасть право:***

- використовувати у своєму найменуванні термін «дослідницький»;
- отримувати базове фінансування за окремою бюджетною програмою Державного бюджету України на провадження наукової діяльності в обсязі не менш як 25 відсотків коштів, що передбачаються на його утримання, для проведення наукових досліджень, підтримки та розвитку їх матеріально-технічної бази;
- на конкурсних засадах формувати тематику фундаментальних та прикладних наукових досліджень, науково-технічних розробок і самостійно затверджувати річний тематичний план; формувати на своїй базі інноваційні структури різних типів (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, малі підприємства тощо) на засадах поєднання інтересів високотехнологічних компаній, науки, освіти, бізнесу та держави з метою виконання і впровадження інноваційних проєктів;
- приймати остаточне рішення щодо присвоєння вчених звань;
- встановлювати нормативи чисельності осіб, які навчаються, на одну посаду науково-педагогічного та наукового працівника;
- самостійно визначати статті та обсяги витрат власних надходжень;
- у межах визначених в установленому порядку коштів загального фонду на оплату праці та в межах наявних у вищому навчальному закладі власних надходжень самостійно формувати і затверджувати штатний розпис науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших працівників, у тому числі визначати штатні нормативи, найменування та чисельність посад працівників відповідно до структури вищого навчального закладу;
- здійснювати інші права, передбачені законодавством.

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

### **Індикатори інноваційності наукової та науково-технічної діяльності**

#### **1. Актуальність наукових досліджень.**

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

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

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

#### **4. Показники рівня і значущості наукових досліджень.**

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

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

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

- Кількість студентів, аспірантів та молодих учених, що пройшли стажування у провідних наукових центрах України та за кордоном.
  - Наявність центрів довузівської підготовки в структурних підрозділах університету.
6. Наявність наукової та навчально-наукової бази.
- Потужності наукової бібліотеки (фондів, технічного та програмного забезпечення діяльності).
  - Потужності Інтернет-центру і телекомунікаційної мережі.
  - Видавнича діяльність (у т.ч. зарубіжні видання); загальна кількість періодичних видань ЗВО по структурних підрозділах університету.

## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3

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

Одним з важливих напрямів формування сучасної освітньої політики є інтернаціоналізація та модернізація вищої освіти. Основні завдання цієї діяльності УжНУ затверджено у Стратегії інтернаціоналізації, схваленій Вченою радою університету 30 травня 2019 року (<https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/20139>).

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

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

Важливе значення для подальшої інтеграції в європейський науковий простір має членство ДВНЗ “УжНУ” у міжнародних асоціаціях, кластерах, консорціумах: **Magna Charta Universitatum**, Дунайській конференції ректорів, Європейській асоціації університетів, Університетському кластері Східного партнерства, **CS-DC UNESCO UniTwin**.

28 червня 2022 року відбулось підписання угоди про співпрацю між УжНУ та Університетом Центрального Ланкаширу (Велика Британія) в рамках проєкту **Twinning “UK-Ukraine university twinning scheme”**

У жовтні 2022 року Ужгородський національний університет став одним із засновників Університетського кластеру Східного партнерства (EPUC), ініційованого Карловим університетом (Прага, Чеська Республіка). До Консорціуму увійшли 11 університетів країн-членів ЄС та асоційованих країн Східного партнерства.

Ужгородський національний університет у 2022 році суттєво покращив свої позиції в **University Impact Rankings** увійшов у тисячу кращих університетів світу: **займає 801–1000 позицію та має 50.9 бала**.

За окремими цілями сталого розвитку УжНУ взагалі увійшов у перелік 20-40% кращих університетів світу. Серед українських університетів **за рейтингом**

**QS World University Rankings:** ЕЕСА УжНУ займає 14 місце. Також слід зазначити, що серед закладів вищої освіти України Ужгородський національний університет посів високу 4-ту позицію за кількістю іноземних студентів.

У 2022 році до ранжування комплексного та популярного світового рейтингу **U-Multirank** було включено 91 український заклад вищої освіти, що надало вітчизняним вишам можливість порівняти свої показники з іноземними університетами. Ужгородський національний університет посів 18 місце серед 91 українського закладу вищої освіти у загальній таблиці рейтингу.

Попри обмеження, пов'язані із запровадженням воєнного стану, у 2022 році ДВНЗ “УжНУ” продовжував розвивати можливості участі у європейській програмі підтримки академічної мобільності **Erasmus+**.

Вже систематичним стало семестрове навчання студентів та навчання за програмами подвійних дипломів. Продовжилась активна співпраця в рамках попередньо укладених договорів з Поморською академією в Слупську (Польща), Кошицьким університетом імені Павла Йозефа Шафарика (Словаччина), Вищою школою економіки та менеджменту публічного управління у Братиславі (Словаччина), Економічним університетом у Братиславі (Словаччина) та розпочалася нова співпраця з двома зарубіжними партнерами.

**З метою об'єднання зусиль випускників усіх поколінь для розвитку університету, підвищення його престижу як провідного навчального закладу світового рівня в УжНУ створена та плідно працює Міжнародна асоціація випускників. Діяльність Асоціації створює діалектичну синергію з прискорення соціальної імплементації євроінтеграційного поступу університету. Важливу роль в цьому відіграють відокремлені підрозділи цієї громадської організації, які діють в Ізраїлі, США, Японії, а також сусідніх країнах ЄС – Угорщині, Словаччині, Польщі, Румунії. Зазначені відокремлені підрозділи Асоціації очолюють колишні випускники УжНУ, які є знаними науковцями далеко за межами України.**

Важливою складовою реалізації принципів інтернаціоналізації вищої школи є **навчання іноземних студентів**. Протягом останніх років в Ужгородському національному університеті навчається до 2000 іноземців, зокрема це студенти з Азії. Навчання проводяться українською та англійською мовами.

Враховуючи кризу у системі вищої освіти, в контексті викликів національній безпеці держави як наслідку вторгнення та війни Росії проти України, значних міграційно-демографічних процесів гостро постала необхідність модернізації вищої освіти.

У Стратегічному плані розвитку УжНУ на 2023-2032 рр. слід передбачити запровадження **концептуальної моделі розширення інтернаціоналізації ос-**

**вітньо-наукової діяльності** на основі дієвої міжнародної співпраці із провідними університетами країн Європейського Союзу та світу.

***Основними складовими концептуальної моделі УжНУ на довгострокову перспективу на шляху інтернаціоналізації доцільно визначити:***

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

***Інноваційний розвиток УжНУ у сфері міжнародного співробітництва передбачає:***

- ефективно використання сприятливих умов для міжнародного співробітництва завдяки використанню географічного розташування Закарпаття, яке з'єднує Україну з Європейським Союзом;

- забезпечення дієвої співпраці із закордонними університетами-партнерами на основі двосторонніх угод, розширення напрямів з метою активного залучення викладачів, науковців, докторантів та аспірантів університету до виконання спільних міжнародних наукових проєктів із ЗВО країн Євросоюзу;
- надання послуг, пов'язаних із здобуттям вищої та післядипломної освіти іноземним громадянам в УжНУ;
- ефективність впровадження інтенсивних технологій вивчення іноземних мов для студентів та викладачів;
- використання потенційних можливостей Міжнародного консорціуму університетів для участі у виконанні міжнародних проєктів і програм у співпраці з іноземними університетами-партнерами, включаючи створення спільних науково-освітніх структурних підрозділів;
- реалізацію програм подвійних дипломів;
- активне використання зв'язків із випускниками та співробітниками УжНУ, які працюють у закордонних університетах, для спільної наукової діяльності та участі в міжнародних проєктах;
- участь у програмах двостороннього та багатостороннього міждержавного і міжуніверситетського обміну студентами, аспірантами, докторантами, педагогічними, науково-педагогічними та науковими працівниками;
- спільна видавнича діяльність та розроблення навчально-методичних комплексів нового покоління в контексті вимог Закону України «Про вищу освіту»;
- відрядження за кордон педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників для педагогічної, науково-педагогічної та наукової роботи відповідно до міжнародних договорів України, а також договорів між УжНУ та іноземними партнерами;
- забезпечення можливості самостійного вивчення іноземних мов, запровадження мовних стажувань для викладачів та співробітників університету;
- участь у спільній роботі з упровадження в УжНУ програм міжнародної аспірантури із подвійним керівництвом, створення сумісно із закордонними університетами-партнерами спецрад із захисту дисертацій за окремими спеціальностями;
- постійне збільшення міжнародних грантів різноманітної спрямованості (наукових, E-learning, соціально-гуманітарних, навчально-організаційних тощо), у тому числі індивідуальних, через угоди із закордонними університетами, програм сприяння мобільності викладачів, науковців, організацію стажування у ЗВО-партнерах, передусім високорейтингових.

***Активізація процесу інтеграції до європейського освітнього і наукового простору можлива через:***

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

***Подальше впровадження інноваційної концептуальної моделі інтернаціоналізації освітньо-наукової діяльності та розвитку міжнародного співробітництва УжНУ на 2023-2032 рр. можливе через:***

- забезпечення ефективності виконання договорів із зарубіжними вищими навчальними закладами, науковими інститутами;
- розвиток взаємодії з міжнародними мережами, організаціями та фондами, міжнародними стипендійними програмами;
- впровадження активної роботи у стратегічних міжнародних альянсах, консорціумах, долучення до нових міжнародних освітніх та дослідницьких мереж;
- зміцнення авторитету у сфері наукових досліджень через збільшення кількості публікацій викладачів і співробітників університету в рейтингових зарубіжних виданнях;

- розроблення заходів щодо просування освітніх послуг за кордон, активізацію роботи з розширення кількості міжнародних симпозіумів, конференцій, семінарів, що проводяться ДВНЗ «УжНУ» за кордоном, участь у міжнародних виставках та ярмарках освітніх послуг;
- здійснення постійного моніторингу нормативних вимог міжнародних та національних рейтингів, з метою формування нових тактичних цілей інтернаціоналізації через нові суспільні виклики;
- систематичне ініціювання та підтримка академічної мобільності студентів (аспірантів) через поширення інформації, організацію індивідуальних графіків навчання, визнання засвоєних кредитів, вдосконалення механізмів підготовки спільних освітніх програм “два дипломи”, міжнародних програм, програм іноземними мовами;
- запровадження в університеті інформаційної, організаційної, навчальної та технічної підтримки студентів, аспірантів та молодих вчених, які прагнуть впроваджувати у виробництво інноваційні ідеї з ефективним застосуванням сучасних ІТ-технологій, що сприятиме у розвитку економічного мислення, комунікативних і лідерських якостей, навичок менеджменту, бізнесової діяльності;
- застосування системи мотивації співробітників до подачі проєктних заявок та участі в міжнародних проєктах і програмах. Визначення переліку пріоритетних наукових напрямів, за якими буде здійснюватися подача проєктних заявок. Забезпечення ефективного використання коштів, виграних у міжнародних грантових фондах;
- стимулювання до участі структурних підрозділів у процесі інтернаціоналізації, мотивування підрозділів, співробітників до участі в міжнародній діяльності: подачі заявок, встановленні партнерських відносин, участь в академічній мобільності, проведенні рейтингування викладачів за міжнародною активністю;
- розширення та вдосконалення роботи із забезпечення англійськомовних освітніх програм, навчальних курсів та навчально-методичних комплексів для студентів (аспірантів), що навчатимуться в ДВНЗ «УжНУ» за програмою Erasmus+;
- постійне проведення мовної перепідготовки викладачів та адміністративного персоналу, застосування системи мотивації науково-педагогічних працівників і співробітників, які володіють іноземними мовами;
- застосування розробленої системи оцінки рівня знань іноземної мови у студентів, науково-педагогічних працівників, що спрямовуються на стажування;

- продовження роботи з тестування на знання української мови та іноземних мов (англійської, німецької, французької, іспанської, румунської, польської, угорської, чеської, словацької);
- залучення іноземних фахівців до проведення академічних занять і науково-дослідної роботи, проходження курсів підвищення кваліфікації у ДВНЗ «УжНУ»;
- удосконалення інфраструктурних умов ДВНЗ «УжНУ» для прийому іноземних студентів та викладачів (у тому числі за обміном);
- забезпечення високої якості програм освіти для іноземних студентів, в тому числі програми “Українська мова як іноземна”;
- підвищення ефективності роботи підрозділів, які є відповідальними за координацію та контроль дій з інтернаціоналізації, збір і аналіз звітів та матеріалів від працівників, інших підрозділів та зовнішніх партнерів;
- **щорічне оцінювання показників грантової та публічної діяльності науково-педагогічних працівників**, їх участь у міжнародних конференціях та глобальних дослідницьких мережах;
- опублікування разом з іноземними партнерами монографій, статей, інших наукових видань, у т.ч. тих, що входять до міжнародних наукометричних баз даних Web of Science, Scopus.

***Індикатори успішності впровадження інновацій у сфері міжнародного співробітництва УжНУ:***

- раціональне використання регіональної специфіки Закарпаття та переваг його географічного розташування;
- місце університету в міжнародних рейтингах та індекс Гірша в наукометричних базах;
- кількість публікацій науково-педагогічних працівників університету в міжнародних наукометричних базах;
- кількість міжнародних партнерів, з якими було налагоджено співробітництво, та стан виконання договорів про співпрацю;
- кількість іноземних громадян, що здобувають вищу освіту в університеті;
- кількість здобувачів вищої освіти, що брали участь в міжнародних програмах академічної мобільності;
- кількість викладачів, що брали участь в міжнародних програмах академічної мобільності, у т.ч. запроваджених в УжНУ, із провідних країн-членів ЄС;
- кількість проведених міжнародних конференцій, круглих столів, семінарів, майстер-класів та інших освітньо-наукових заходів.

## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4

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

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

Інноваційна діяльність у сфері трансферу технологій реалізується безпосередньо прикладними і фундаментальними дослідженнями науково-дослідних лабораторій, інститутів, центрів, технологічних платформ, відповідними факультетами прикладних наук та забезпечується менеджментом Центру трансферу технологій на базі Наукового парку «УжНУ» (у співпраці з Центром інновацій і розвитку).

#### **При цьому особлива увага концентрується на:**

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

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

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

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

Реалізація цього напрямку передбачає дотримання таких основних принципів, як:

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

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

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

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

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

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

**Забезпечення трансформації університету в інноваційний центр регіону та подальше налагодження трансферу технологій у рамках транскордонного співробітництва забезпечуватиметься через досягнення цілей, які обов'язково мають бути зазначені у Стратегічному плані розвитку УжНУ. Це передусім:**

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

- залучення університету до вирішення задач інноваційного розвитку регіону, країни;
- розвиток інфраструктури взаємодії із зовнішнім середовищем;
- моніторинг зовнішнього середовища і маркетинг профільних ринків; розширення взаємодії і створення спільних структур із інститутами НАН України;
- залучення існуючих малих інноваційних підприємств до впровадження інноваційних розробок університету і створення нових «венчурних» компаній;

- спільна діяльність з провідними вітчизняними і транснаціональними промисловими підприємствами і корпораціями;
- залучення випускників до діяльності університету через Міжнародну асоціацію випускників УжНУ;
- взаємодія з довузівськими освітніми закладами, створення освітніх комплексів;
- кооперація із зарубіжними та вітчизняними університетами і науковими організаціями. Спільно з науковими установами та промисловими підприємствами УжНУ необхідно розвивати дослідницьку інфраструктуру, у тому числі центри колективного користування, бази знань та освітніх ресурсів, малі інноваційні підприємства:
- ефективна безперервна робота з міністерствами і відомствами;
- взаємодія з різноманітними українськими і зарубіжними асоціаціями, фондами та громадськими організаціями;
- активізація співробітництва із законодавчою та виконавчою владою на всіх рівнях.

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

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

### **До суб'єктів науково-інноваційної діяльності ЗВО належать:**

- викладачі, наукові співробітники, докторанти, аспіранти, магістранти та студенти, які беруть безпосередню участь в інноваційній діяльності УжНУ;
- тимчасові наукові колективи;
- кафедри, науково-дослідні лабораторії УжНУ та ін. підрозділи;
- університетські науково-дослідні інститути, науково-дослідні центри;
- підрозділи інноваційної інфраструктури, що включають в себе служби маркетингового, інформаційного, експертного, сертифікованого супроводу, охорони об'єктів інтелектуальної власності, інноваційного менеджменту та підготовки кадрів для інноваційної діяльності; Науковий парк університету;
- інноваційні центри, центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори;
- підприємства та організації, що мають з університетом договори про співпрацю та беруть участь в інноваційній діяльності ЗВО.

**Для ефективної організації науково-інноваційної діяльності УжНУ необхідно забезпечити:**

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

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

- 1) участь у розробленні та виконанні регіональних цільових програм економічного і соціального розвитку;
- 2) проведення наукових досліджень, експериментальних та інноваційних розробок тощо, у тому числі за рахунок державного бюджету та власних надходжень;
- 3) участь у створенні науково-навчальних, науково-дослідних об'єднань, інноваційних структур та інших організаційних форм кооперації;
- 4) впровадження створених інноваційних продуктів у виробництво, інші галузі економіки тощо;
- 5) забезпечення набуття, охорони та захисту прав інтелектуальної власності на результати наукової та науково-технічної діяльності;
- 6) провадження видавничої та інформаційно-ресурсної діяльності.

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

- **перший рівень - пасивний** - наукові звіти, публікації, виступи й доповіді на семінарах і конференціях;
- **другий рівень - "прийняття" технологій** - співпраця між розробником і замовником;
- **третій рівень - реалізація технологій** - передача знань і ресурсів користувачеві та/або замовнику;
- **четвертий рівень - застосування технологій** - відповідає стадії комерціалізації продукту.

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

**1) від УжНУ - промисловим підприємствам:**

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

**2) особистий трансфер технологій, що здійснюється:**

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

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

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

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

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

**Кадрове забезпечення інноваційної діяльності має здійснюватися за такими напрямками:**

- включення навчання і підготовки кадрів в інноваційно-виробничі процеси;

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

#### **4. Створення в УжНУ ефективної системи фінансування інновацій.**

***Удосконалення системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності УжНУ передбачає:***

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

***У Стратегічному плані слід обов'язково зазначити проблеми, що вимагають першочергового вирішення. Це такі, як:***

- оцінка інтелектуальної власності;
- розподіл прав на створену наукомістку продукцію;
- постановка об'єктів інтелектуальної власності на облік (баланс) в УжНУ.

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

У Закарпатській області актуальність появи наукового парку обумовлена також невідповідністю наявного в регіоні науково-технічного потенціалу та кінцевого результату інноваційного процесу – комерціалізації або впровадження у промислове виробництво інновацій. **Незважаючи на велику кількість науково-дослідних інститутів, недостатньою є ефективність їх взаємодії з підприємствами, що мають потенціал впровадження інноваційних продуктів і послуг.**

Робота Наукового парку спрямовується на формування ланцюжка впровадження науково-технічних розробок, тобто надання розробкам комерційної вартості, виявлення і розвиток їх конкурентоспроможності на сучасному ринку продуктів і технологій.

**Науковий парк покликаний зайняти центральне місце в інноваційній інфраструктурі Закарпатського краю. Сукупність організацій найближчого оточення Наукового парку буде включати в себе великі промислові підприємства та вищі навчальні заклади регіону, венчурні фонди і спілки, сервісні компанії та підприємства-якірні резиденти наукового парку.**

Діяльність Наукового парку спрямовується на довгострокову підтримку інноваційної діяльності підприємств та організацій в областях спеціалізації. Відповідно до цілей і завдань діяльність НП буде підпорядкована: створенню і розвитку інфраструктурних об'єктів народного господарства, інкубації малих інноваційних підприємств, формуванню та підтримці спеціалізованих баз даних, організації та проведенню освітніх, ділових заходів, взаємодії з суб'єктами інноваційної діяльності, управлінню майновим комплексом.

Науковий парк УжНУ буде забезпечувати максимально сприятливі умови для стартапів і ІТ-компаній, що розвиваються. На етапах проєктування, створення та виведення нового високотехнологічного продукту на ринок компаніям-резидентам будуть надаватися всі необхідні для роботи ресурси: каталоги проєктів, сучасні технології, послуги та обладнання, наукова і ресурсна база.

***Для запровадження європейської моделі функціонування Наукового парку в Стратегічному плані розвитку університету доцільно окреслити функ-***

**ції та завдання НП на довготривалу перспективу, серед них зокрема такі:**

- інформаційно-методичне, правове та консалтингове забезпечення засновників і партнерів Наукового парку, надання патентно-ліцензійної допомоги; створення нових видів інноваційного продукту, здійснення заходів щодо їх комерціалізації;
- підтримка наукоємного виробництва та сприяння залученню іноземних інвестицій;
- залучення студентів, випускників, аспірантів, науковців та працівників Ужгородського національного університету до розроблення і виконання проєктів Наукового парку;
- впровадження інвестиційно-інноваційних проєктів для виходу на внутрішній і світовий ринок з новою високотехнологічною наукоємною продукцією;
- організація та забезпечення виробництва наукоємної, конкурентоспроможної на внутрішніх і зовнішніх ринках продукції;
- створення сприятливих умов становлення та розвитку, сприяння розвитку та підтримка малих і середніх інноваційних підприємств, що працюють у науково-технічному середовищі;
- організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, необхідних для розроблення і реалізації проєктів Наукового парку; • створення нових і збереження існуючих робочих місць;
- розвиток міжнародного і вітчизняного співробітництва у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності, сприяння залученню іноземних інвестицій. Досягнення мети буде реалізовано через забезпечення розвитку Наукового парку як науково-виробничого комплексу у сфері високих технологій, «ядра» інноваційного сектора економіки Закарпатського регіону;
- впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
- освоєння нових технологій виробництва матеріалів, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій;
- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- впровадження нових технологій та обладнання для високоякісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики.

До слова, конкретні завдання функціонування і розвитку Наукового парку окреслено у Концепції Наукового парку УжНУ, тому в Стратегічному плані немає сенсу їх деталізувати.

***Індикатори оцінювання інноваційності УжНУ у сфері трансферу технологій та комерціалізації:***

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

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

3. Ефективність комерціалізації результатів наукових досліджень. Кількість діючих ліцензійних угод.

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

## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5

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

Через ресурсну та економічну кризу, яку зараз переживають більшість країн світу, у тому числі й Україна, а також загальне погіршення стану здоров'я населення та забруднення природного середовища виникла нагальна потреба розглянути сталість головним пріоритетним напрямом розвитку суспільства, а також всіх його сфер, серед яких освіті належить роль випереджального чинника побудови ціннісних та світоглядних засад суспільства сталого розвитку.

Сьогодні стратегія сталого розвитку є провідною стратегією подальшого існування постіндустріального суспільства. Розумної альтернативи сталому розвитку немає, і світове співтовариство робить певні кроки для переходу на нову стратегію свого розвитку у XXI столітті. Україна у цьому процесі значно відстає від інших країн. Прискорити цей процес може формування та функціонування нової системи освіти – **освіти для сталого розвитку**.

Це стимулює оновлення пріоритетів розвитку освітньої, наукової, інноваційної, економічної, соціальної та екологічної сфери життєдіяльності УжНУ в умовах непередбачуваності. Освіта є одним із пріоритетів Цілей сталого розвитку ООН та Стратегії сталого розвитку Європейського Союзу.

**Освіта для сталого розвитку передбачає такі зміни в навчальному процесі:**

*для науково-педагогічних працівників* – це перехід від передачі знань до створення умов для їх активного засвоєння та отримання практичного досвіду;

*для студентів* – це перехід від пасивного засвоєння знань до активного їх пошуку, практичного осмислення;

*для керівництва навчальним закладом* – це зміни у використанні ресурсів закладу, впровадження принципів сталості та демократизації в управлінні, налагодження діалогу із зацікавленими групами населення.

**Створюється освітнє середовище, де можливо:**

- висловлювати та відстоювати власну точку зору;
- робити свідомий вибір між альтернативами;
- відповідати за свій вибір та прогнозувати його наслідки;
- слухати та розуміти інших;
- вчитися поважати демократичні рішення;
- розв'язувати конфлікти цивілізовано;
- вчитися домовлятися та взаємодіяти.

Рішенням Вченої ради УжНУ від 21 лютого 2023 року схвалено **Політику стійкості та сталого розвитку** ДВНЗ «УжНУ» (далі – *Політика*) [4]. Структурним підрозділам університету рекомендовано впроваджувати положення цього документа в їхню діяльність.

Відповідно до Політики сталого розвитку УжНУ, поряд із місією освітньої та науково-дослідної, інноваційної діяльності, має важливе значення як осередок:

1. *збереження та розвитку людського і соціального капіталу;*
2. *формування лідерського потенціалу;*
3. *зміцнення громадянського суспільства;*
4. *формування громадянської культури та толерантної поведінки, відсутності практики дискримінації щодо різних груп осіб;*
5. *соціально-економічного розвитку;*
6. *екологічної безпеки регіону;*
7. *забезпечення стійкості та сталості розвитку регіону.*

Політика ґрунтується на застосуванні **комплексу принципів** змістового, функціонального й організаційного характеру, серед яких:

- дотримання демократичних цінностей і свобод, рівності, справедливості, демократії, верховенства права, егалітарності (рівності прав і можливостей), поваги до людської гідності, доступності, недискримінації та толерантності;
- системність, інклюзивність та широке, активне і значуще залучення жінок і чоловіків, всіх зацікавлених сторін до реалізації Політики;
- об'єктивність та обґрунтованість визначення проблем у сфері сталого розвитку, відповідність міжнародним нормам та зобов'язанням, оптимальність варіантів розв'язання проблем, орієнтація на кращі міжнародні стандарти та практики у сфері освіти.

Реалізуючи Політику, Ужгородський національний університет буде втілювати практики сталого розвитку та просувати його принципи на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях, що означатиме поєднання економічних, соціальних, гендерних, екологічних та культурних зобов'язань разом із освітніми, науково-дослідницькими, інноваційними та безпековими. Цей комплексний підхід зумовлює визначення основних складових Політики, а саме: **1) освітньої; 2) науково-дослідницької та інноваційної; 3) економічної; 4) соціальної; 5) екологічної; 6) організаційної.**

1. Реалізація **освітньої складової Політики** передбачає спрямування навчального процесу на формування компетентностей щодо раціонального та відповідального ставлення до природного середовища, а також гармонійного розвитку економічної та соціальної сфер.

Серед новел цього розділу Політики, які слід врахувати при формуванні Стратегічного плану розвитку університету, передусім важливими є:

- Запровадження освітніх інноваційних технологій, впровадження практик гендерночутливого підходу, досвіду соціальної інклюзії для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп осіб, розвитку неперервної освіти впродовж життя для дорослих.
- Проведення гендерної експертизи освітніх програм та робочих програм дисциплін, розробка практичних рекомендацій щодо включення гендерних аспектів до змісту освітніх та освітньо-наукових програм.
- Забезпечення єдиного підходу на основі ідей сталого розвитку до розроблення освітніх програм усіх рівнів із обов'язковим урахуванням професійних стандартів, визначенням критеріїв оцінювання набутих компетенцій та кваліфікацій у двох аспектах: 1) інтегрування питань сталого розвитку в існуючі освітні програми, програми навчальних дисциплін, зміст просвітницьких заходів тощо; 2) впровадження нових освітніх програм, навчальних дисциплін, зокрема шляхом пропозиції у каталогах вибіркових дисциплін.
- Впровадження ефективних методів і практик роботи з особами з інвалідністю та особливими потребами загалом для зміни сприйняття цієї категорії осіб у суспільстві.

2. Впровадження **науково-дослідницької та інноваційної складової Політики** передбачає передусім:

- Розробку та фінансування фундаментальних і прикладних досліджень з **проблематики сталого розвитку та стійкості**.
- Здійснення наукових та науково-прикладних досліджень з дотриманням принципів міждисциплінарності, гендерного підходу, соціальної інклюзії та соціальної орієнтованості результатів досліджень.

3. Серед заходів **економічної складової Політики стійкості**, на яких слід акцентувати при формуванні Стратегічного плану розвитку УжНУ:

- диверсифікація джерел фінансування освітньої діяльності університету як основа академічної автономії і необхідна умова оновлення матеріально-технічної бази для надання якісних освітніх послуг та проведення наукових і прикладних досліджень;
- забезпечення автономного електропостачання та теплопостачання будівель університету, продовження політики теплодернізації та енергоефективності.

4. При реалізації заходів **соціальної складової** слід обов'язково звернути увагу на такі пункти Політики, як:

- Забезпечення рівних прав та створення рівних можливостей працевлаштування і професійного зростання в університеті, зокрема для жінок, батьків із дітьми та осіб з інвалідністю, збільшення кількості жінок на посадах, які передбачають прийняття рішень в університеті.
- Сприяння в отриманні якісної освіти особам із вразливих груп населення та пільгових категорій (діти-сироти та позбавлені батьківського піклування, особи з інвалідністю, учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок російсько-української війни тощо).

5. Серед заходів **екологічної складової** пріоритет при формуванні Стратегічного плану слід надати таким, як:

- розвиток існуючих та започаткування нових напрямів наукових досліджень і розробок екологічної спрямованості, які мають міждисциплінарний характер та орієнтовані на актуальні потреби суспільства;
- становлення збалансованого підходу до цінностей споживання та ресурсозбереження у здобувачів освіти та працівників університету.

6. **Організаційна складова Політики** сфокусована на впровадження засад стійкості та сталості в управлінську діяльність ЗВО. При формуванні Стратегічного плану розвитку університету слід використовувати пріоритети Політики у прийнятті управлінських рішень, зокрема у сфері кадрового забезпечення, фінансів, розвитку кампусу, надання додаткових послуг, розвитку інфраструктури, обладнання, здійснення закупівель.

Отже, в процесі реалізації пріоритетів Політики, які будуть враховані при формуванні Стратегічного плану розвитку УжНУ, має бути закладено основу стійкості та сталості як важливих спільних цінностей, мобілізовано ресурси на всіх рівнях для активізації ідей сталого розвитку.

***Індикатори ефективності запровадження Політики сталого розвитку детально сформульовані її розробниками [4].***

З огляду на вагомість **розвитку неперервної освіти впродовж життя для дорослих**, про що зазначено в освітній складовій Політики, доцільно присвятити їй у Стратегічному плані особливу увагу.

**Міста і регіони, що навчаються, – поширена концепція європейської регіональної політики в галузі освіти і науки. Адже саме регіони, що навчаються, стають важливим джерелом інновацій та економічного зростання, діють як «накопичувачі» ідей і знання, забезпечують підтримку навколишнього середовища та інфраструктури, що посилюють цей потік знання й ідей.**

Освіта упродовж життя дедалі частіше розглядається в якості дієвого чинника організації регіонального розвитку, фактору конкурентоспроможності як

окремих територій, так і держави в цілому. Формування і реалізація конкурентних переваг сприяє прискореному зростанню як в економічній, так і соціальній сферах. За таких умов ідея міст і регіонів, що навчаються, виступає маркером успішного економічного розвитку регіону, розвитку його людського потенціалу, основою регіональних політичних програм.

Враховуючи, що значний досвід у цій галузі мають багато країн ЄС, зокрема й Угорщина, Румунія, Польща, Словаччина, передбачається вивчення та узагальнення їхніх практик для впровадження в університетах України. Вважаємо, що дослідження зазначеної проблематики дасть відповіді на виклики, що стоять перед університетами України, включаючи проблеми якості навчання, поєднання складових трикутника знань, підготовку кваліфікованих кадрів.

**Усвідомлення важливості освіти протягом життя для людського розвитку привело на початку XXI століття до модернізації європейської політики у сфері освіти. Лісабонський саміт Ради Європи у березні 2000 року прийняв «Меморандум освіти протягом життя». В Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості.**

**18 грудня 2006 року Європейський Парламент та Рада ЄС прийняли Рекомендації 2006/962/ЄС «Про основні компетенції для навчання протягом життя». Основні компетенції тут визначаються як необхідні всім громадянам для особистої реалізації та розвитку, активного громадського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування.**

Загальні знання мов, освіченість, обізнаність у сфері інформаційних та комунікаційних технологій – це необхідна основа для навчання, а навчання заради здобуття знань включає всю навчальну діяльність. **Еталонними рамками є: критичне мислення, творчість, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінка ризику, вміння приймати рішення та вміння конструктивно керувати емоціями. Усі вони важливі для всіх восьми основних компетенцій [9].**

У сучасних умовах для нашої країни у зв'язку з російською агресією проти України та окупацією частини східних територій України дистанційна, а саме онлайн освіта, набуває особливе значення. Важливу роль у цьому процесі зможуть відіграти саме новітні форми освіти, які надають можливість готуватися до екзаменів, отримувати сучасні знання і кваліфікації.

Важливим напрямом впровадження новітніх технологій в освітні процеси є використання електронних підручників, що має високий потенціал для поліпшення якості й ефективності навчання. Утім, з метою дійсно широкого впровадження електронних навчальних матеріалів необхідно попередньо розробити єдині державні стандарти щодо електронних підручників, детально враховуючи

можливості використання інтерактивності та представлення у них мультимедійного змісту.

Досвід провідних країн Європи та США свідчить про важливість стратегічного партнерства та взаємодії між навчальними закладами професійної освіти і навчання й організаціями регіонального розвитку, оскільки вона дозволяє усунути дублювання підготовки й навчання за однаковими спеціальностями і «перевиробництво» фахівців, незатребуваних на ринку праці.

Слід пам'ятати, що у майбутньому **на розвиток неформальної освіти** будуть впливати три глобальні тенденції. *Перша* – зростання так званої гігономіки (Gig Economy), яка проявляється в тому, що дедалі більше людей надають перевагу роботі на себе, перед зайнятістю на традиційній роботі. *Другий* глобальний тренд пов'язаний з прагненням сучасної людини до індивідуальної самореалізації. *Третій* полягає в децентралізації глобального освітнього ринку. Нинішні споживачі освітніх послуг тепер самі вирішують, що, коли і в який спосіб вони хочуть вивчати. Дистанційна освіта на основі інформаційних технологій дозволяє врахувати ці тенденції. Потрібно також відзначити підвищення ролі неформальної онлайн-освіти для кар'єрного зростання. Можна стверджувати, що в майбутньому така форма навчання дозволить освоїти необхідний рівень з кожної дисципліни, залежно від вимог професії.

**Впровадження в діяльність УжНУ базових принципів освіти впродовж життя, що сформульовані у Хартії європейських університетів щодо навчання впродовж життя, зумовлює розроблення разом із органами державної влади та місцевого самоврядування концепції «Регіон, що навчається».**

**За приклад може слугувати Стратегічний план розвитку Сумського національного університету [7]. У такій концепції доцільно передбачити:**

- оперативне реагування на зміни економічних і суспільних потреб, розроблення маркетингової стратегії просування на ринку праці відповідних освітніх послуг; пошук соціальних партнерів, замовників послуг, джерел фінансування;
- посилення соціального аспекту вищої освіти шляхом надання вразливим групам населення, соціальним та іншим меншинам можливості вступу, навчання та закінчення закладу;
- необхідність випереджальної модернізації системи підвищення кваліфікації з використанням альтернативних моделей професійного та особистісного розвитку, а саме:
  - активізацію участі університету в програмах:
  - підвищення кваліфікації державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування;

- підвищення кваліфікації, що відповідають інтересам об'єднаних територіальних громад;
- підвищення кваліфікації працівників інших навчальних закладів;
- розроблення на кожній кафедрі інноваційних тематичних програм підвищення кваліфікації відповідно до освітньо-наукової спрямованості діяльності кафедри, зокрема на замовлення роботодавців;
- створення на базі Наукового парку УжНУ бізнес-інкубаторів для підприємців-початківців, консультаційних центрів для професіоналів, які прагнуть самостійно підвищувати кваліфікацію, центрів міжнародної сертифікації з організацією відповідних навчальних курсів;
- створення на базі провідних підприємств та установ області відповідних навчальних центрів із реалізацією програм корпоративного навчання та підвищення кваліфікації;
- створення можливостей для навчання і здобуття освіти для різних груп і для якомога ширших вікових категорій населення – випускників шкіл, дорослого населення, літніх людей, безробітних, осіб з обмеженими можливостями, передбачивши водночас:
  - урізноманітнення пропозицій освітніх послуг із метою заохочення широкого загалу верств населення щодо отримання сучасних компетенцій із питань бізнесу, права, ІТ, ергоєфективності, мовної, медичної та іншої спрямованості;
  - створення на замовлення центрів зайнятості безробітних та інших структур державного та місцевого рівнів відповідних університетських підрозділів щодо соціальної адаптації військовослужбовців, учасників бойових дій і тих, що спрямовані на освітні потреби громадян із вадами здоров'я;
  - впровадження міжнародного досвіду формування системи безперервної освіти та підвищення кваліфікації фахівців-андрагогів (організаторів процесу навчання дорослих).
- перетворення університетського центру післядипломної та професійної освіти на міжгалузевий центр професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації професійної освіти та освіти дорослих, діяльність якого буде, зокрема, передбачати організацію:
  - розвитку партнерства на локальному, регіональному, національному та міжнародному рівнях із метою впровадження актуальних навчальних курсів;
  - поширення практики залучення сторонніх фахівців з інноваційним досвідом викладацької та тренінгової діяльності до впровадження популярних освітніх програм для населення;

- розширення форм надання послуг відповідної спрямованості, а саме: дистанційне навчання, тренінги, дискусійні майданчики, різнотермінові курси, автопідготовка тощо;
- проведення власних наукових досліджень за тематикою програми «Освіта впродовж життя», зокрема вивчення зарубіжного досвіду;
- забезпечення подальшого підвищення якості післядипломної освіти шляхом гнучкого використання та ефективного поєднання різноманітних форм навчання [7].

Реалізація в УжНУ завдань освіти впродовж життя на основі концепції «Регіон, що навчається» будуть сприяти такі формати інтеграції освітньо-наукового та регіонального розвитку, як:

- взаємодія з науково-дослідними організаціями Національної академії наук, Національної академії педагогічних наук України, міністерствами і відомствами України, науково-освітніх інституцій інших форм власності;
- дво- та багатостороння співпраця науково-педагогічного колективу УжНУ із суб'єктами економіки, підприємницької діяльності та соціально-культурної сфери області у процесі трансферу знань і технологій;
- інституціональна взаємодія з регіональними органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадянським суспільством.

## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 6

### *Підвищення ролі громадських організацій у забезпеченні конкурентоздатності УжНУ*

Для системного забезпечення конкурентоспроможності УжНУ, поряд із вищеназваними стратегічними цілями на перспективу, необхідно синхронізувати діяльність як внутрішніх, так і зовнішніх факторів розвитку.

Серед внутрішніх факторів – демократизація управління, повага до культурно-історичних традицій, оцінювання академічних програм, якість професорсько-викладацького складу, удосконалення організаційної структури УжНУ, підвищення ролі громадських організацій.

Відомо, що провідні університети, поряд з вирішенням завдань саморозвитку, одночасно сприяють розвитку регіону, а реалізація інтегральної регіональної інноваційної стратегії відкриває значні можливості посилення конкурентоспроможності ЗВО та регіону його локалізації на глобальному, регіональному і національному ринках завдяки підготовці кадрів, які будуть здатні захищати національні та економічні інтереси України в умовах глобальної конкуренції сучасності.

Поряд із внутрішніми орієнтирами розвитку університету, до яких належить і співпраця з громадськими організаціями, слід назвати і зовнішні, що впливають на престижність і репутацію закладу на міжнародній арені, визначення тенденцій його розвитку й можливостей їх реалізації на міжнародному ринку, оцінювання конкурентоспроможних можливостей закладу.

Тому пріоритетним у виборі стратегії міжнародного співробітництва та стратегічних партнерів ДВНЗ «УжНУ» визначено: членство у міжнародних консорціумах, асоціаціях, товариствах; білатеральне партнерство; участь науково-педагогічних працівників у міжнародних конференціях, форумах, симпозиумах; проведення спільних наукових розробок; забезпечення якості інтернаціоналізованої освіти; заохочення студентів до участі в міжнародних програмах, проєктах, науковій діяльності.

На сьогодні ДВНЗ «УжНУ» активно співпрацює з 120 закордонними партнерами на основі міжнародних білатеральних договорів, партнерських угод з реалізації міжнародних проєктів та з метою супроводу академічної мобільності Erasmus+. На основі домовленостей із зарубіжними науковими установами та вищими навчальними закладами визначено основні потенційні сфери співробітництва, враховуючи сильні сторони і потреби партнерів.

У квітні 2015 року з метою інтернаціоналізації на базі ДВНЗ «Ужгородський національний університет» утворено Міжнародний консорціум університетів, до якого увійшло 18 українських та зарубіжних ЗВО.

Важливе значення для подальшої інтеграції в європейський науковий простір мало приєднання ДВНЗ «УжНУ» до Великої Хартії університетів у вересні 2018 року. Magna Charta Universitatum об'єднує понад 80 провідних університетів світу, закріплює основні цінності, права та обов'язки університету як ключового інституту суспільства.

У звіті ректора проф. Смоланки В.І. про результати діяльності УжНУ у 2022 році відмічено активну роль студентського самоврядування у науковій діяльності університету. Зокрема наукова діяльність молодих вчених та студентів є невід'ємною частиною науково-дослідної роботи університету, сприяє формуванню готовності майбутніх фахівців до творчої реалізації отриманих знань, умінь і навичок, забезпечує оволодіння методологією наукового пошуку, а також дозволяє отримати дослідницький досвід. Координуючими органами організації науково-дослідної роботи молодих вчених та студентів в Ужгородському національному університеті є Рада молодих вчених і Наукове товариство студентів, аспірантів та докторантів.

Підвищення ролі громадських організацій у забезпеченні конкурентоспроможності Університету дозволить активно впроваджувати соціальні інновації у громадському житті Закарпаття.

Свідченням цього є діяльність Центру інновацій та розвитку (ЦІР), Центру сталого розвитку (ЦСУ) та Центру гендерної освіти (ЦГО).

Центром інновацій та розвитку здійснювався моніторинг актуальних грантів, співробітництва, конкурсів, стажувань, тренінгів та практикумів, публічних комунікативних заходів (конференції, круглі столи, експертні дискусії, семінари / вебінари). Результати моніторингу формувались у вигляді дайджесту, а також розміщувались в google-календарі «Освітні та наукові заходи», google-календарі «Старти та дедлайни» та google-карті «Мапа освітніх та наукових заходів».

Реагуючи на виклики, пов'язані із російсько-українською війною, ЦІР було сформовано низку пропозицій щодо організації освітнього процесу, здійснення педагогічної та наукової роботи, а також допомоги внутрішньо переміщеним особам, зокрема викладачам та студентам, які евакуювалися до Ужгорода. Зокрема мова йде про: організацію в рамках діяльності Волонтеріату УжНУ збору коштів для допомоги внутрішньо переміщеним особам, що проживають в гуртожитках УжНУ, розробку опитувальника та проведення анкетування ВПО, що мешкають в гуртожитках УжНУ, з метою виявлення актуальних потреб; залучення допомоги для ВПО у вигляді продуктів харчування, засобів гігієни, медикаментів, побутової техніки завдяки співпраці Волонтеріату УжНУ з ГО «Громадський холдинг «ГРУПА 90 ВПЛИВУ»; проведення просвітницьких заходів для школярів щодо важливості волонтерства.

Для сприяння реалізації міжнародних та державних програм для сталого розвитку, а також активізації науково-дослідної діяльності з цієї теми з 2015 року в Ужгородському національному університеті функціонує Центр сталого розвитку. У 2022 р. до основних здобутків ЦСР потрібно віднести участь у розробці проєкту Концепції сталого розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет», координацію у Закарпатській області акції «Озеленення планети» і висадження дерев разом з МВС Закарпатської області (весна 2022 року). Представниці ЦСР взяли участь у двох масштабних міжнародних заходах HWPL (Організація «Небесна культура, мир у всьому світі і відновлення світла») при ЕКОСОП ООН), зокрема у присвячених 8-й річниці саміту миру HWPL на тему «Інституційний мир: основа для сталого розвитку», конференції на тему: «Я хочу змінити світ. Що тепер?».

З початком повномасштабної російсько-української війни ЦСР було налагоджено плетіння маскувальних сіток та виготовлення окопних свічок для військових ЗСУ та інших сил оборони, співорганізовано дослідження щодо виявлення проблем і потреб ВПО (разом з Всеукраїнською ініціативою «Активна громада» та соціологічною компанією Active Group), проведено тренінги з комунікацій та лідерства для різних категорій громадян впродовж року.

У 2022 році у ДВНЗ «УжНУ» схвалено План дій з впровадження гендерно чутливих ініціатив і заходів на 2022-2024 роки, розроблений за координації Центру гендерної освіти УжНУ. Мета Гендерного плану дій – врахування гендерних аспектів та впровадження гендерного підходу у діяльності Ужгородського національного університету; формування гендерно чутливого освітнього простору на всіх рівнях та у всіх сферах життєдіяльності закладу.

Після 24 лютого 2022 року як відповідь на нові виклики російсько-української війни команді ЦГО спільно з депутатами рад різних рівнів та активістками жіночих організацій Закарпатської області вдалося організувати візити «жіночої дипломатії» до сусідніх держав, а саме до 12 країн Центральної та Західної Європи; 19 мерій та муніципалітетів; взяти участь у 47 акціях на підтримку України, зустрітися із Надзвичайними та Повноважними Послами, консулами та представниками/цями 8 країн світу.

Протягом 2022 року команда ЦГО брала участь у заходах з оновлення Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року (Національний план дій було оновлено 16 грудня 2022 року). Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», яка ухвалена 31 жовтня 2000 року, є однією з найбільш важливих резолюцій Ради Безпеки ООН у сфері політики безпеки. 23 грудня 2022 року ЦГО долучився до підписання Меморандуму про співпрацю у межах локалізації Національного

плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року та увійшов до новоствореної Коаліції 1325-Закарпаття.

*В ДВНЗ «УжНУ» з 2017 року діє Міжнародна асоціація випускників УжНУ, яка з кожним роком посилює конкурентоспроможність УжНУ завдяки створенню відокремлених підрозділів громадської організації за межами України.*

Основною метою створення Міжнародної асоціації випускників УжНУ, як зазначено в її Статуті, є об'єднання зусиль випускників усіх поколінь для розвитку Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет», збереження та примноження його традицій і духовних цінностей; захист законних соціальних, економічних, творчих та інших інтересів своїх членів.

Серед цілей Асоціації особливе місце займають проблеми збереження та забезпечення наступності в традиціях та духовних цінностях поколінь випускників університету; створення умов для спілкування випускників, студентів та викладачів, забезпечення інформаційного обміну між випускниками; підвищення престижу університету як провідного навчального закладу світового рівня; проведення постійного моніторингу можливостей залучення талановитої молоді з числа випускників шкіл для навчання в університеті, а також їх працевлаштування після отримання вищої освіти; сприяння отриманню університетом грантів, благодійних і цільових коштів та майна, які безкоштовно надаються українськими та іноземними благодійними організаціями і громадянами; сприяння ресурсному забезпеченню освітніх, наукових, технологічних і культурних проєктів вишу.

**Громадською організацією започатковано системний підхід до реалізації багатьох складових роботи. Зокрема, цілеспрямовано ведеться робота з організації відокремлених підрозділів Асоціації в області та за межами України. Налагоджено контакти з випускниками, що працюють в Японії, Сінгапурі, Великобританії, Австрії та Німеччині. Успішно розпочали діяльність осередки Асоціації в ряді країн Європейського Союзу, США, Ізраїлі.**

Розпочато підготовчу роботу з відродження баз відпочинку «Скалки», «Плішки», «Колочави». Розробляється Концепція створення науково-інформаційного і рекреаційно-культурного центру УжНУ шляхом реорганізації існуючих баз і профілакторіїв, які приходять у занепад через відсутність фінансування.

Радують те, що на звернення правління Асоціації щодо співпраці активно відгукуються наші випускники – визначні науковці університетів країн ЄС та США. Багато з них запропонували допомогу з проблем підготовки та стажування магістрів і аспірантів УжНУ на базі передових лабораторій в університетах Європи та США. Ця ідея успішно втілюється в життя І. Айзенбергом, доктором фізико-математичних наук, професором Манхеттенського коледжу в США. В той же

час існує чимало питань щодо підключення випускників-ветеранів до роботи з шкільною молоддю та залучення кращих до навчання в університеті. Низка інших дуже цікавих проєктів Асоціації знаходяться в стадії вирішення.

Основні завдання Міжнародної асоціації випускників на довгострокову перспективу такі:

- Сприяння реалізації навчальних, наукових, соціально-економічних і виробничих проєктів розвитку Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет».

- Підвищення престижу університету як провідного освітнього закладу світового рівня.

- Встановлення постійного дієвого зв'язку з випускниками університету, в тому числі з тими, що живуть і працюють за кордоном. Зміцнення матеріальної бази університету та отримання можливостей фінансової підтримки від європейських, світових фондів та інше.

- Створення бази даних та проведення моніторингу професійних досягнень випускників університету.

- Проведення постійного моніторингу можливостей залучення талановитої молоді з числа випускників шкіл для навчання в університеті, а також їх працевлаштування після отримання вищої освіти.

- Зміцнення зв'язків і відносин університету з іншими навчальними закладами України та іноземних держав, сприяння ресурсному забезпеченню наукових, технологічних, культурних і освітніх проєктів університету.

- Сприяння отриманню університетом грантів, благодійних і цільових коштів та майна, що надаються українськими та іноземними благодійними організаціями і громадянами.

- Сприяння співпраці університету з Міжнародним консорціумом університетів.

- Встановлення контактів та обмін досвідом з Асоціаціями випускників інших навчальних закладів, у тому числі закордонних.

***Реалізація зазначених перспективних завдань зокрема охоплює такі напрями, як:***

1. Зміцнення осередків громадської організації у нових адміністративно-територіальних структурах області. Базою цієї роботи, на нашу думку, мають стати відділи освіти в ОТГ разом із керівниками загальноосвітніх шкіл. Це сприятиме встановленню більш тісних зв'язків з майбутніми студентами УжНУ. Буде продовжено роботу із зміцнення і можливого розширення осередків Асоціації за межами України, а також залучення колишніх випускників до практичної допомоги університету – як наукової, так і матеріальної.

2. Активізація участі в роботі Асоціації всіх факультетів університету. Можливо є сенс ввести до складу Правління представників факультетів, які будуть координувати цю роботу. Необхідно завершити роботу зі створення бази даних випускників на кожному факультеті, використавши досвід декана фізичного факультету Володимира Лазура.

3. Пріоритетним є завдання об'єднання зусиль Асоціації, випускників університету, які живуть і працюють у територіальних громадах області, з органами державної влади і місцевого самоврядування з метою створення на базі санаторію-профілакторію «Скалка» та високогірної біобазу «Колочава» **рекреаційно-реабілітаційного центру для учасників бойових дій та ветеранів АТО.**

4. Членам Ради та Правління Асоціації доцільно виїздити в райони області для надання конструктивної допомоги щодо організації осередків та їх роботи.

5. Стратегічно важливим напрямом роботи Асоціації є організація потужного осередку в м. Києві, де працює значна кількість наших випускників, які мають великий авторитет, займають високі посади у Верховній Раді України, Кабміні, Конституційному Суді, Рахунковій палаті, підрозділах НАН України.

**Реалізація зазначених завдань буде сприяти підвищенню ролі громадських організацій у забезпеченні конкурентоздатності Ужгородського національного університету на перспективу до 2032 року.**

## СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 7

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

Реалізація стратегії розвитку університету, його масштаб зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління та системних змін, зокрема в організації інноваційного менеджменту, впровадження моделі управління на основі безперервного підвищення якості. Сталий розвиток університету, атмосфера успішності та вдосконалення зумовлює і необхідність постійної трансформації системи управління, відповідної організаційної гнучкості прогнозування та оперативного реагування на зміни конкурентного глобального середовища, застосування нових форм управління змінами, управлінських інновацій та управлінської ефективності, більш широкого залучення до процесів управління осіб, які навчаються, та співробітників усіх рівнів. Для виконання завдань стратегії необхідна відповідна організаційна культура, етика управлінської діяльності, атмосфера творчої співпраці та довіри.

Ужгородський національний університет – це велика розгалужена структура, ефективне функціонування якої неможливе із жорстко централізованою системою управління, без розподілу повноважень за ієрархією по вертикалі, істотного поширення автономії з одночасним підвищенням відповідальності та вимогливості. Втілення принципу «так мало централізації, як можливо, і так багато, як необхідно» потребує відповідної моделі управління із розробленням та впровадженням концептуальних, методологічних політик, які визначатимуть інституціональні, організаційні, кадрові складові менеджменту якості та відповідні організаційні підходи.

**Тому основна стратегічна мета** - раціоналізувати та динамізувати управління УжНУ, створити економічне середовище, яке приведе до позитивної мотивації складових університету, його співробітників і студентів.

**Реалізація Стратегії на 2023-2032 рр. буде здійснюватися шляхом оптимізації управлінських процесів, виважених структурних змін через:**

- поєднання колегіальних та єдиноначальних засад, посилення ролі Вченої ради як колегіального органу управління університетом;
- проведення аудиту усіх управлінських процесів університету та оптимізацію структур наявних підрозділів шляхом розмежування й збалансування функцій та повноважень між ними;
- розширення колегіальності в управлінні університетом, посилення прозорості в прийнятті рішень;

- розробку плану дій для реалізації Стратегії розвитку університету на принципах успішного менеджменту, запровадження принципу модерації та посередництва для забезпечення ефективної колективної роботи, попередження та вирішення конфліктів;

- поліпшення взаємодії з органами виконавчої влади, роботодавцями, благодійними фондами для залучення їх до участі у фінансуванні університету;

- підвищення самостійності навчально-наукових інститутів та факультетів у кадровій політиці, у забезпеченні та впровадженні нових форм освітньої і науково-дослідної та інноваційної діяльності;

- посилення взаємодії між підрозділами та органами студентського самоврядування, впливу та відповідальності студентства щодо прийняття та виконання рішень;

- здійснення управління університетом на засадах корпоративної культури, що передбачає:

- *виваженість прийняття рішень;*

- *ефективність втілення рішень: делегування завдань, розмежування функцій, систематичний контроль;*

- *компетентність виконавців;*

- *персональну відповідальність та ініціативність;*

- створення ефективної системи управління персоналом, основними завданнями якої має бути проведення аудиту, підбір висококваліфікованих фахівців, їх навчання, розвиток, оцінювання, а також розроблення програм заохочення працівників.

Поряд з цим, активізація діяльності із створення освітньо-наукової та інноваційної платформи регіонального розвитку в рамках реалізації трикутника знань потребує від вищого **навчального закладу змін в організаційній стратегії та додаткових заходів із підвищення ефективності діючої інноваційної інфраструктури університету. Вони передбачають зокрема:**

- ***у короткостроковому періоді (з термінами 1-2 роки):***

- модернізацію інноваційної інфраструктури УжНУ як університету-інтегратора в таких її складових, як освітня інноваційна діяльність спеціалізованих кафедр, супровід інноваційних проєктів та захист прав інтелектуальної власності, регіональний розподіл результатів праці та згенерованих доходів, багатоканальне інвестування в експериментальні науково-виробничі потужності;

- поширення горизонтальних зв'язків між підрозділами ВНЗ відповідної компетенції у вигляді проєктних організаційних структур;

- підготовку та реалізацію програм створення «spin-off» академічних підприємств, побічних підприємств та малих інноваційних підприємств;

- відповідну корекцію та переорієнтацію форм і методів діяльності НДЧ, міжнародного відділу, центрів бізнесу, кар'єри, інновацій та розвитку, Наукового парку з центром трансферу технологій, контактного пункту та інших структурних підрозділів;
- утворення університетського Агентства із залучення інвестицій з відділом маркетингу НДДКР як провідного інструменту системи пошуку джерел фінансування проєктів на основі міжнародних грантів, програм міжнародної фінансової технічної допомоги, інвестиційного та венчурного капіталу та пільгового кредитування, в т.ч. для спільних проєктів регіонального розвитку, які реалізуються в рамках регіональної інтеграційної стратегії;
- створення бізнес-інкубатора та підприємницького клубу УжНУ для становлення студентських та академічних стартапів і їх подальшого просування в економіці регіону та держави, проведення конкурсів бізнес-ідей та підприємницьких форумів, організації спілкування з бізнес-менторами з числа практиків інноваційного та інших видів бізнесу;
- напрацювання ефективної системи інформування учасників інтегральної регіональної платформи про науково-технологічні програми національних та міжнародних фондів, інвесторів;
- активізацію мереж неформальних контактів представників науково-освітніх та підприємницьких кіл на основі асоціювання випускників університету;
- внесення відповідних змін у систему рейтингування науково-педагогічного персоналу (відповідно до критеріїв ефективності);
- мотивацію науково-педагогічного та інших категорій персоналу, залучених до розвитку регіональної платформи, за рахунок коштів, згенерованих в її програмах.
- **у середньостроковому періоді (з термінами 2-5 років):**
  - безперервний пошук та адаптацію до потреб реалізації ролі національного університету – регіонального інтегратора найбільш адекватної організаційно-правової форми інноваційного (підприємницького) закладу вищої освіти відповідно до прогресивних трендів, закладених у Законі України «Про вищу освіту»;
  - постійну трансформацію економічного механізму функціонування університету як інтегратора регіональної економіки знань та інновацій з великими можливостями міжнародної і транскордонної співпраці;
  - пілотні тести та аналіз можливостей, які створюють такі різні за ступенем концентрації повноважень, ресурсів і відповідальності типи ін-

теграційних структур, як регіональна асоціація навчальних та наукових закладів різних рівнів, регіональний університетський навчально-науковий округ, національний університет із статусом інтегрованої державної інноваційно-освітньої корпорації та підготовка пропозицій до владних інституцій щодо їх використання в умовах регіону.

Реалізація зазначених та інших кроків означатиме перехід до пакету управлінських заходів «проектно-орієнтованого університету», застосування у закладі вищої освіти методів стратегічного управління, зорієнтованих на інтенсифікацію взаємодії із зовнішніми фінансово-економічними, виробничими, науково-освітніми, владними та соціокультурними структурами, доповнення канонічної організаційної основи ЗВО у вигляді науково-освітніх шкіл динамічною організаційною підсистемою, яка гнучко реагує на зміни зовнішнього соціально-економічного середовища.

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 ЗВО 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 ЗВО в рамках освітньо-професійних програм, наукових напрямів і етапів інноваційної діяльності з метою створення високопрофесійного творчого середовища;
- взаємодію і кооперацію спеціалізованих підрозділів ЗВО 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.

Ужгородський національний університет має достатньо потужний, висококваліфікований кадровий потенціал, який формується із досвідчених докторів наук, професорів та кандидатів наук, докторів філософії, доцентів. До викладацької діяльності в університеті залучаються висококваліфіковані фахівці у галузі економіки, новітніх комп'ютерних технологій, права, міжнародного бізнесу та міжнародних відносин, охорони здоров'я, які представляють провідні вищі навчальні заклади, наукові та інші установи України та зарубіжжя.

Станом на 2022 р. в університеті працюють за основним місцем роботи 1252 науково-педагогічних працівників, серед яких 177 докторів наук та 696 кандидатів наук, докторів філософії. За сумісництвом працюють 250 осіб, у тому числі 30 докторів наук, 98 кандидатів наук, докторів філософії. Частка докторів наук становить 13,8 відсотка, кандидатів наук, докторів філософії 52,9 відсотка. Найбільший відсоток кадрів вищої кваліфікації мають факультети: економічний (89%), біологічний (88%), математики та цифрових технологій (85%), фізичний (83%), навчально-науковий інститут хімії та екології (97%).

**Основними видами підвищення кваліфікації в УжНУ є:**

– ліцензовані програми формалізованого підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників з електронних засобів та дистанційних технологій навчання, а також з інноваційної педагогічної діяльності;

– короткострокові програми підвищення кваліфікації за різними напрямками, зокрема у формі стажування або за окремими модулями програм формалізованого підвищення кваліфікації, навчально-методичні семінари, семінари-тренінги, засідання «круглих столів» тощо.

Процедура відбору та призначення на вакантні посади науково-педагогічних працівників здійснюється за конкурсом відповідно до **Закону України «Про вищу освіту» та Порядку проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів)** в Державному вищому навчальному закладі «Ужгородський національний університет», затвердженого та уведеного в дію наказом ректора. При цьому в університеті керуються такими принципами: компетентність викладацького складу, висока кваліфікація та професійність, активна наукова та навчально-методична робота.

**Варто наголосити, що одним із основних ресурсів інноваційної економіки є кадровий потенціал науки, освіти і високотехнологічних секторів виробництва.** Тому наголошується на ключовій ролі досліджень та підвищення якості підготовки кадрів вищої кваліфікації, передусім молодих науковців. Вирішення цієї проблеми потребує тісної співпраці науки та освіти.

**Існує загальна тенденція щодо виїзду кваліфікованих фахівців за кордон, особливо на фоні воєнної агресії Росії проти України, тому рівень «відпливу інтелекту» з України є одним із найбільших у світі.** При цьому країну покидають кращі, найбільш перспективні молоді вчені. Крім того, всередині України значна частина молодих учених залишає наукову діяльність і йде в інші сегменти господарства держави, що також є важливою причиною для здійснення реформ у цій сфері.

**Таким чином, УжНУ також потребує суттєвого реформування системи підготовки кадрів вищої кваліфікації з урахуванням міжнародних тенденцій модернізації.**

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

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

***Кадрове забезпечення інноваційної сфери повинно базуватися на таких принципах:***

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

***З урахуванням викладеного вище пріоритетними напрямами розвитку кадрового потенціалу університету є:***

- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу;
- залучення до навчального процесу та науково-дослідної роботи в університеті вчених з наукових установ і організацій НАН України, національних галузевих академічних наук, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України на основі трудових угод для впровадження освітньої діяльності, підготовки та експертизи підручників, навчальних посібників, освітніх програм та стандартів вищої освіти;
- створення регіональних докторських шкіл на базі кількох ЗВО та наукових установ для забезпечення повноцінного функціонування докторських програм;
- розроблення нової концепції і методичного супроводу студентських практик;
- розроблення нової моделі стратегічного партнерства з роботодавцями, закріплення випускників на робочому місці;
- запровадження командної роботи в рамках академічного менеджменту університету. Активізація участі деканів окремих факультетів та керів-

ників інших підрозділів в управлінні університетськими процесами на благо університету в цілому;

- створення економічного середовища з мотиваційним впливом на всі ланки університету, весь персонал і студентів. Використання потенціалу фінансування з багатьох джерел;
- активне просування особистостей, які працюють в університеті, та досягнутих ними результатів серед академічної, професійної, а також широкої громадськості.

#### **Індикатори розвитку кадрового потенціалу:**

- Кількість молодих вчених (спеціалістів, викладачів) із сторонніх організацій, що пройшли професійну перепідготовку чи підвищення кваліфікації за пріоритетними напрямками розвитку ЗВО;
- Частка науково-педагогічних працівників й інженерно-технічного персоналу у вікових категоріях від 30 до 49 років;
- Частка науково-педагогічних працівників, що мають вчену ступінь доктора наук і кандидата наук;
- Частка аспірантів і науково-педагогічних працівників, що пройшли стажування у провідних наукових та університетських центрах;
- Кількість спеціалізованих рад з присудження наукового ступеня доктора наук. Загальна кількість місць аспірантури і докторантури та інші.

## ПІСЛЯМОВА

Для успішної реалізації стратегічних цілей розвитку УжНУ на довгострокову перспективу 2023-2032 рр. необхідно чітке організаційне забезпечення кожного етапу. В цьому аспекті заслуговує на увагу та використання досвід Сумського державного університету, де управління реалізацією Стратегічного плану розвитку передбачається здійснювати на таких рівнях:

- стратегічне управління планом – Наглядовою радою, Конференцією трудового колективу, вченою радою та ректоратом;
- інформаційно-аналітичні та експертні функції – міжнародними та вітчизняними акредитаційними агенціями, ключовими стейкхолдерами, іншим експертним середовищем, центром бенчмаркінгу та вебменеджменту та іншими підрозділами університету, на які покладені відповідні аналітичні функції;
- управління функціональними стратегіями – проректорами, керівниками відповідних функціональних підрозділів, дорадчо-консультаційними (дорадчими) та робочими органами.

У реалізації завдань стратегії передбачається участь керівних органів студентського самоврядування, профспілкових та громадських організацій.

Поточне планування буде здійснюватися укладанням річних робочих планів:

- на кафедральному рівні та на рівні заступників директорів (деканів) інститутів (факультетів) із затвердженням планів керівниками інститутів (факультетів);
- на рівні структурних підрозділів загальноуніверситетського рівня, інститутів (факультетів) та проректорів із затвердженням планів ректором.

Під час планування враховується поточний стан справ, визначаються ресурсне забезпечення, необхідне для виконання завдань річного плану, критерії оцінювання.

Велике значення в безперервному підвищенні якості діяльності університету має регулярна самооцінка результатів поточної діяльності, що здійснюються, зокрема, розглядом ключових питань на засіданнях колегіальних, робочих та дорадчо-консультаційних (дорадчих) органів за їх річними планами.

Про хід виконання завдань Стратегії посадові особи університету щорічно (у грудні – січні) доповідають:

- завідувачі кафедр – на засіданнях кафедр;

- директори, декани – на загальних зборах (конференціях) інститутів, факультетів, коледжів, технікумів;
- проректори, керівники департаментів та відділів – на засіданні ректорату;
- ректор – на Конференції трудового колективу університету.

Вимірювання прогресу руху за Стратегією розвитку здійснюється також і аналізом успішності участі університету в рейтингах світового, європейського та загальнонаціонального значення, що є важливим і як вплив на цільові аудиторії.

Успішність реалізації Стратегії відповідно до існуючих ефективних міжнародних практик буде також визначатися аудитом відповідних національних та міжнародних агенцій.

Аналіз виконання Стратегії розвитку зумовить необхідність удосконалення нормативної бази діяльності; довгострокові комплексні цільові програми повинні коригуватися та доповнюватися щонайменше один раз на два роки, концептуальні документи – щонайменше один раз на п'ять років.

Із метою забезпечення випереджального безперервного розвитку, гнучкого реагування на результати бенчмаркінгу та моніторингу тенденцій в освітньо-науковому глобальному просторі передбачається процедура періодичного оцінювання цілей і завдань та їх уточнення шляхом обговорення на вченій раді з подальшим затвердженням Конференцією трудового колективу університету оновленої редакції Стратегії [7].

Отже, стратегічні завдання подальшого розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, ціннісної її оцінки зумовлюються стратегією постійного підвищення якості діяльності, завданнями місії, ключовими стратегічними цілями, міжнародними вимогами та стандартами якості. Вони мають безпосередньо вдосконалюватися, визначати способи втілення політики якості, її моніторингу та перегляду і надавати відповідних імпульсів усім видам діяльності Ужгородського національного університету.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/8662>
2. Звіт ректора Ужгородського національного університету за 2022 рік. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/55601>
3. Концепція наукового парку Ужгородського національного університету. URL: [file:///C:/Users/38097/Downloads/Концепція\\_Наук.парк.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/38097/Downloads/Концепція_Наук.парк.%20(1).pdf)
4. Політика стійкості та сталого розвитку УжНУ. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/56773>
5. Стратегія інтернаціоналізації УжНУ. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/20138>
6. Стратегічний план розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період 2018-2025 року. 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)
7. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020 – 2026 роки. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/misii-vizii-stratehii.html>
8. Стратегія розвитку Каразінського університету на 2019–2025 роки. URL: [https://karazin.ua/storage/documents/177\\_pFgimrX87pAHaRWAYtT9Vh8vG.pdf](https://karazin.ua/storage/documents/177_pFgimrX87pAHaRWAYtT9Vh8vG.pdf)
9. Іщенко А.Ю., Зубченко С.О. та ін. Безпекові виміри освітньої політики: світовий досвід та українські реалії:аналіт.доп. К.: НІСД, 2017. 44 с.
10. Strategic Plan - Charles University. URL: <https://cuni.cz/UKEN-110.html>
11. Strategy of the university of Warsaw. URL: <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf>
12. The Long-Term Strategic Plan of the Technical University of Košice. URL: <https://www.tuke.sk/wps/wcm/connect/fa831914-a5b8-446f-b650-5a237f0c1e83/LongTermStrategicPlanTUCE-2016-2023.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nCJPA9Y>





With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**STATE UNIVERSITY 'UZHHOROD NATIONAL UNIVERSITY'**  

---

**Research Institute of European Integration Studies**

# **DEVELOPMENT STRATEGY** **of UzhNU for the period of 2023-2032:** **conceptual principles of formation**

**SCIENTIFIC DEVELOPMENT**

Uzhhorod - 2023

Conceptual approaches to the formation of the Development Strategy of Uzhhorod National University for the period of 2023-2032 were developed in the process of implementing the international scientific project Анотації “Jean Monnet Transcarpathian Center for Studying European Development Strategies” (project applicant: ER Institute of European Integration Studies, academic coordinator: Director of the Institute, Ph.D., Associate Professor Ivan Artyomov). This scientific development serves as an important reference point and basis for the formation of a long-term development plan for Uzhhorod National University for the period of 2023-2032.

The document is based on the provisions of Ukrainian Laws ‘On Education’, ‘On Higher Education’, ‘On Scientific and Scientific-Technical Activities’, the Association Agreement between Ukraine and the European Union, as well as other regulatory acts of Ukraine and the EU.

The proposed conceptual principles for the formation of the long-term Development Strategy of Uzhhorod National University are developed based on the study of the experiences of leading universities in Ukraine and European Union countries, specifically the Warsaw University (Poland), Charles University (Czech Republic), Technical University of Kosice and Pavol Jozef Safarik University (Slovakia).

*Recommended for publication by the Scientific Council of ER Institute of European Integration Studies of SU ‘Uzhhorod National University’  
(protocol No 3 of May 15, 2023)*

### **Strategy developer**

**Ivan Artyomov** – Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of International Studies and Public Communication, Director of the ER Institute of European Integration Studies of UzhNU, Academic coordinator of the scientific project ‘Jean Monnet Transcarpathian Center for Studying European Development Strategies at Uzhhorod National University’.

### **Expert**

**Volodymyr Lugovyy** – First Vice-President of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, national expert on higher education reform in Ukraine, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor.

# CONTENT

<b>INTRODUCTION</b> .....	72
<b>STRATEGIC GOAL 1. <i>Ensuring the innovative orientation of education, its transformation in the context of modern challenges and trends, training competitive specialists, achieving the status of an educational leader in Ukraine and the Carpathian region</i></b> .....	77
<b>STRATEGIC GOAL 2. <i>Integration into the international scientific and educational space on the basis of increasing the effectiveness of research potential, generating new knowledge, achieving the status of a research and innovative university</i></b> .....	84
<b>STRATEGIC GOAL 3. <i>Expanding international cooperation, internationalization of educational and scientific activities, and utilizing the innovative potential of the European educational and scientific space</i></b> .....	90
<b>STRATEGIC GOAL 4. <i>Ensuring innovative activities of UzhNU in the field of technology transfer. Implementation of the European model for the functioning of the UzhNU Science Park</i></b> .....	97
<b>STRATEGIC GOAL 5. <i>Implementation of the Sustainable Development Policy of UzhNU aimed at achieving institutional and environmental sustainability, social inclusion and gender equality. Development of a regional lifelong learning system</i></b> .....	105
<b>STRATEGIC GOAL 6. <i>Increasing the role of non-governmental organizations in ensuring the competitiveness of UzhNU</i></b> .....	113
<b>STRATEGIC GOAL 7. <i>Establishing an adaptive management system for the university, adequately addressing its new tasks in terms of organizational structure and personnel provision</i></b> .....	119
<b>AFTERWORD</b> .....	127
<b>REFERENCES</b> .....	129

# INTRODUCTION

Uzhhorod National University is a leading educational and scientific center of the Carpathian region, which provides the growing needs of the economy, social, ecological, scientific and innovative, cultural and managerial spheres for highly qualified specialists. Their combined intellectual potential allows to maintain a high level of competitiveness of Transcarpathia and Ukraine as a whole, to successfully integrate into the European educational space in the face of challenges.

Despite the large-scale Russian aggression, UzhNU has managed to enter the list of the top thousand universities in the world for the first time according to the prestigious global ranking Times Higher Education Impact (ranked 801-1000 globally, 3-5 among 26 ranked Ukrainian universities). UzhNU also holds leading positions among Ukrainian universities in other international rankings: 14th place in the QS World University Rankings: EECA, 9th place in the GreenMetric World University Rankings, 13th place in the Webometrics ranking, and 16th in the SciVerse Scopus ranking.

The university consists of 19 faculties, 3 scientific and research institutes, 108 departments, and a Natural sciences and Humanities vocational college.

The academic community of UzhNU boasts highly educated and creative researchers and educators who know how to realize their scientific potential and professionalism not only in the educational process but also in significant achievements that attract the attention of the professional community both in the country and abroad.

The educational process involves 1252 full-time academic staff, including 177 doctors of science and 696 candidates of science and philosophy doctors.

In 2022, Uzhhorod National University, in addition to its traditional role as an integrator of intellectual, educational, scientific and cultural development in the region, provided support to internally displaced persons, volunteered assistance to the Armed Forces of Ukraine and residents of the front-line territories.

UzhNU strives to strengthen its position as a leading higher education institution, become a popular research partner in Europe, an attractive educational institution for both national and international students, and increase its influence on economic and social processes not only in Transcarpathia but also in Ukraine as a whole. By forming beneficial partnerships with employers, the third sector and European consortia, the university helps increase the real chances for its graduates to find suitable employment and contribute to the development of key industrial sectors.

The achieved results compel the university's collective to constantly seek ways to enhance its educational, scientific and research potential, set increasingly higher goals, review and update development strategies.

**Today, Uzhhorod National University is implementing the Concept of Innovative Development for SU 'Uzhhorod National University' at 2015-2025 [1], the Concept of Internationalization of UzhNU [5], the Concept of the Science Park of Uzhhorod National University [3], the Policy of Resilience and Sustainable Development of UzhNU [4].**

Despite the implementation of these documents, it is expedient to develop a Strategic Development Plan for the university until 2032, which is necessary to define the conceptual foundations of UzhNU's activities in the near future and the priority characteristics of its graduates.

The relevance of formulating the Strategic Development Plan for UzhNU from 2023 to 2032 is driven by several key factors, including:

- ✓ Increasing competition in the market of educational services and research in Ukraine, including the influx of proposals from leading European and global university centers in Europe and the USA.
- ✓ Accelerating rates of scientific and technological progress, leading to the constant need for updating the material and technical base of the educational process and research.
- ✓ Migration processes caused by the war between Russia and Ukraine, resulting in a decrease in the number of applicants and, consequently, the number of students, as well as negative indicators of "brain drain" from Ukraine.
- ✓ Dynamic changes in the labor market requirements regarding the professional competencies of employees.
- ✓ Generational shift among academic and research staff in most faculties and institutes.
- ✓ Transformation of a classical university in the context of a global innovation environment and the existing problems caused by Russia's war against Ukraine.

Since the proposed scientific development on the conceptual foundations of forming the Strategic Development Plan of UzhNU for the period of 2023-2032 was carried out as part of the project 'Jean Monnet Transcarpathian Center for Studying European Development Strategies' funded by the European Union, significant attention was devoted to studying the practice of strategic planning at universities in neighboring EU countries. The experience of Warsaw University (Poland), Charles University (Czech Republic), and Kosice Technical University (Slovakia), which have prestigious rankings not only in Europe but also worldwide, was summarized and taken into account.

The practices of strategic planning in leading universities of Ukraine, such as Sumy University, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Karazin Kharkiv National University and others, were also studied.

**In our deep conviction, the Strategic Development Plan of UzhNU should be based on the Concept of Innovative Development for SU ‘Uzhhorod National University’ at 2015-2025, which was developed within the framework of the scientific project ‘Innovative university – tool of integration to European educational and research area’ with the financial support of the International Visegrad Fund. The mentioned Concept has been approved by the Scientific Councils of UzhNU and the Institute of Higher Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, receiving positive feedback from representatives of higher education institutions and the public.**

**As evidenced by the successful performance of UzhNU in recent years, the Concept accurately formulates the long-term goals and priorities of the university's activities, which are being successfully implemented.**

When planning for the future, it is essential to also consider the priorities defined in the approved Policy of Sustainability and Sustainable Development of UzhNU, which guides the university's development towards not only innovation and economic growth but also environmental sustainability, social justice and gender equality. The mentioned Policy emphasizes that modern universities, in addition to fulfilling internal (statutory) functions, have a significant impact on the economic, social, cultural, technological spheres, as well as the surrounding environment of communities, regions, countries and global conditions overall, playing a fundamental role in shaping future generations.

**Therefore, the goal of formulating the Strategic Development Plan of UzhNU until 2032 is to declare objectives and intentions whose implementation would allow for a synergistic combination of modern approaches in providing quality educational services with fundamental and applied scientific research at a global level, meeting the needs of Transcarpathian region and other regions for highly skilled professionals. The collective intellectual potential and professional level of these experts create a reliable platform for ensuring the region's competitiveness.**

The implementation of the Strategic Development Plan will enable UzhNU to successfully integrate into the European educational space and continue to play a pivotal role in the civilization development of Transcarpathian under the challenging conditions of social transformations and exacerbated challenges caused by Russia's war against Ukraine.

**The strategic vision of UzhNU's future development should be focused on ensuring the quality training of highly skilled professionals who are extraordi-**

**nary individuals capable of thinking and acting beyond conventional boundaries, solving previously unresolved tasks, and utilizing the acquired knowledge to serve Ukraine's national and economic interests.**

Undoubtedly, the Strategy should be based on the provisions of the Constitution of Ukraine, the Association Agreement between Ukraine and the European Union, the laws of Ukraine 'On Education', 'On Higher Education', 'On Scientific and Scientific-Technical Activity', the Strategy for the Development of Education in Ukraine for 2022-2032, and other regulatory acts in the field of education.

When forming the Strategic Development Plan of the university, it is essential to justify its vision and formulate, so to speak, its vision. In our opinion, it can be defined as follows:

**Uzhhorod National University - a research university of innovative type, of European quality on educational and scientific services and national by content, which:**

- developing a system of innovative education and research, providing accelerated training of elite professionals who meet the requirements of the global economy and society, modern level of qualification requirements and competencies;
- functioning as an active entity a market economy that integrates the activity academic values and entrepreneurial culture, serves a strategic partner of the state, academia, business;
- adapted to the challenges of the environment, functioning and intensively competitive environment in the domestic and foreign core markets and actively influences the structure and needs of these markets;
- implementing a strategy of integration into the European educational and scientific space, providing active international cooperation, fulfilling objectives: increase the number of foreign students of double degree programs, increased grants involved in education and research direction;
- regularly find itself among the ten leading scientific centers of Ukraine according to the international scientometric databases;
- provides knowledge integrator function in the Transcarpathian region through effective operation of the Science Park "UzhNU" with the introduction of scientific developments into production, provides commercialization of products, extensive use and increasing competitive advantages border region;
- creates and develops democratic traditions student government, the cult of knowledge and science, academic freedom of the University, which is the most prominent students, faculty, scholar;
- accompanies graduate lifelong education to support their competencies in socially significant level.

For the successful implementation of the Strategic Development Plan of UzhNU, it is necessary to clearly define the priority strategic goals that will ensure the embodiment of its mission and vision for the future. We propose the following definition of strategic development goals for UzhNU:

➤ **STRATEGIC GOAL 1**

*Ensuring the innovative orientation of education, its transformation in the context of modern challenges and trends, training competitive specialists, achieving the status of an educational leader in Ukraine and the Carpathian region.*

➤ **STRATEGIC GOAL 2**

*Integration into the international scientific and educational space on the basis of increasing the effectiveness of research potential, generating new knowledge, achieving the status of a research and innovative university.*

➤ **STRATEGIC GOAL 3**

*Expanding international cooperation, internationalization of educational and scientific activities, and utilizing the innovative potential of the European educational and scientific space.*

➤ **STRATEGIC GOAL 4**

*Ensuring innovative activities of UzhNU in the field of technology transfer. Implementation of the European model for the functioning of the UzhNU Science Park.*

➤ **STRATEGIC GOAL 5**

*Implementation of the Sustainable Development Policy of UzhNU aimed at achieving institutional and environmental sustainability, social inclusion and gender equality. Development of a regional lifelong learning system.*

➤ **STRATEGIC GOAL 6**

*Increasing the role of non-governmental organizations in ensuring the competitiveness of UzhNU.*

➤ **STRATEGIC GOAL 7**

*Establishing an adaptive management system for the university, adequately addressing its new tasks in terms of organizational structure and personnel provision.*

In addition to outlining clear strategic goals, the proposed scientific development provides tools and tasks for their implementation, as well as indicators for evaluating their accomplishment.

Therefore, the development of the University Development Strategy can be regarded as an important mechanism for its innovative transformation and a catalyst for progressive changes in the university environment.

# STRATEGIC GOAL 1

*Ensuring the innovative orientation of education, its transformation in the context of modern challenges and trends, training competitive specialists, achieving the status of an educational leader in Ukraine and the Carpathian region*

**Educational and scientific activity at UzhNU is based on the provisions of the Laws of Ukraine ‘On Education’, ‘On Higher Education’ and other normative legal acts of Ukraine and the European Union.**

The student body of Uzhhorod National University (including the bachelor's, master's and specialist degree programs), as well as the Natural sciences and Humanities vocational College of the university (with the degree of ‘vocational junior bachelor’, educational and qualification level ‘junior specialist’), **amounted to 16,477 students** as of December 31, 2022 according to forms of education and financing.

***The licensed volume by levels of higher education in 2022 is as follows:***

- At the first (bachelor's) level of higher education - 4,635 individuals per year.
- At the second (master's) level of higher education - 2,457 individuals per year.
- At the third (educational and scientific) level of higher education - 277 individuals per year.

The reform of the education system in Ukraine towards integration into the European educational space involves the development and implementation of innovative educational systems and technologies.

**Digitalization** is one of the important factors that impact society and requires readiness for digital transformation of the learning process, designing individual trajectories, and organizing self-education.

**Google Workspace for education, Microsoft and Moodle** are used to ensure the educational process at Uzhhorod National University.

**Google Workspace for Education: Teaching and Learning Upgrade** license became a relevant bonus within the framework of cooperation between the Ministry of Education and Google. It provides a number of advantages, including the ability to record video in Google Meet; creating a survey during an online meeting; the function of dividing participants into subgroup sessions for discussion; questions and answers during the online meeting; attendance tracking and automatic saving of information about the meeting.

**Gmail, Meet, Drive, Chat, Classroom and other services** are actively used in the educational process.

When developing the university's strategic development plan, it is important to prioritize strengthening the practical aspect of education to prepare graduates for their future

professional lives. Faculties should design educational programs aimed at fostering collaboration between the university and the external world. It is crucial that these programs align with students' interests and provide the necessary experience for their future work.

The crisis phenomena in higher education in Ukraine, resulting from Covid-19 and the migration-demographic challenges caused by Russia's aggression against Ukraine, require the implementation of a systematic, long-term development strategy for UzhNU, primarily focusing on educational and scientific activities. This strategy aims to ensure the training of competitive professionals for Ukraine as a whole and specifically for the Transcarpathian region. **It necessitates transforming the traditional university into an innovative institution that guarantees European-quality education and incorporates the conceptual foundations of a research and innovative university. This represents the long-term strategic goal of UzhNU for the period of 2023-2032.**

**Conceptual development direction innovation component of the educational activities of the university is the creation of innovative education-based non-traditional educational and technological solutions, using the ideas and principles of the new high-tech educational technologies that provide significant efficiency and quality of educational work and student learning.**

*The strategy of UzhNU in the field of creation, implementation and use of educational innovations in 2023-2032 will be implemented in five main areas:*

- **First** – strengthening the theory and practice of education-centered paradigm rezultatnyh competency-based approach that provides guidance not to transfer knowledge, constantly obsolete, and on mastering basic competencies that allow in the future to acquire knowledge independently.
- **The second** – improving the quality of education by upgrading the educational process, new training materials using new technologies, availability of teaching materials, quality control systems of education.
- **Third** – optimization of costs of the educational process by reducing the burden on the classroom teacher (increasing the proportion of its work on educational materials), the cost of publishing and updating training materials.
- **Fourth** – raising the general cultural and educational level of students through the effective training of students and increasing the knowledge base of future students, training teachers on new educational technologies.
- **Fifth** – raising the prestige of the university and competitiveness in domestic and international education market.

***Ensuring European quality of education and further integration into the global educational environment will be implemented at the university through the achieve-***

***ment of the declared strategic goal, which entails the fulfillment of the following key tasks:***

- Utilizing national qualification frameworks in the processes of development, assessment and recognition of educational programs.
- Developing a methodology for positioning university educational programs within higher education in Europe.
- Aligning the content of university study programs with foreign higher education institutions (partners), increasing the number of programs developed in collaboration with them and based on their experience.
- Developing tools for designing educational programs based on an integrated competency-based approach.

***In this context, it is important to note that according to the Law of Ukraine ‘On Higher Education’ (Clause 3, Article 29), Uzhhorod National University has the right to conduct training of specialists within experimental educational programs, namely:***

- *Directing the educational program towards the formation of competencies relevant to the labor market by involving employer expert councils in shaping the content of educational programs and curricula.*
- *Modernizing the content of educational programs based on self-assessment results for the bachelor's and master's degrees and practical experience gained through the implementation of relevant grant projects.*
- *Comparing the content of programs with programs of other higher education institutions, especially foreign institutions that are leaders in the market of educational services.*
- *Shifting the focus from the quantity of educational programs to ensuring their guaranteed quality, revising the development of a new generation of innovative curriculum disciplines that combine fundamental and applied components of learning content, particularly through strengthening the scientific and theoretical orientation of professional disciplines.*
- *Reforming the content of educational programs (introducing a modular system, semester structure with a new assessment system) in response to changes in the content of educational disciplines and strengthening interdisciplinary interaction.*
- *Improving the selective component of study plans.*
- *Developing competitive educational programs and advanced modules for specialists in partnership with leading domestic and foreign universities.*
- *Creating a new generation of interdisciplinary research-based educational programs.*

- *Establishing interdepartmental specializations and certificate programs to facilitate mobility within the university.*
- *Updating the educational and methodological support of the learning process.*
- *Implementing a flexible system for adapting educational programs to both labor market conditions and the personal needs of learners.*
- *Programs that involve reducing classroom work and increasing independent study, particularly as a factor in **lifelong learning**.*
- *Software for creating a technological and infrastructural platform for the implementation of e-learning and distance learning tools at all levels and forms of education.*

***The strategic development plan should also include:***

- Development of educational and methodological complexes that provide comprehensive, unique and in-demand products characterized by task and educational technology flexibility, adaptability and content variability. Transition to a three-tier higher education system and providing the opportunity to switch to a three-year bachelor's degree in fields where it does not compromise the quality of preparation within the first year of 12-year school completion. Transition to a two-year master's program and a four-year doctoral program in accordance with the Law 'On Higher Education'.
- Strengthening ties with employers, improving practical training for students, and promoting volunteer activities, which should be considered during internship assessments.

**The essence of innovative technology** – implementation in practice tested during the pilot of new models and methods that increase the effectiveness of the educational process, organic combination of evidence-based content and organizational forms of activation of educational activity of students.

***Objectives of innovative technologies:***

- purposeful formation of knowledge and methodological culture of students;
- development of creative (creative) abilities and personality traits of students;
- self-promotion of students.

**Modern innovative educational technology, unlike traditional, characterized in that:**

- enrich the learning process through the introduction of active, analytical, communication training facilities;

- provide a link theory and fundamental approach to the science and practice of applied research;
- changing the definition of teachers and students of educational activities;
- modern form competence of future professionals who meet the requirements of the labor market;
- ensure the establishment of analytical, organizational, project, communication skills, develop the capacity for decision-making in atypical situations, the ability to build their own educational programs;
- resource for changing the educational content and structure of the educational process in accordance with international requirements;
- targeted to promote the creativity of students, etc.

***Achieving the strategic goals will be ensured via introduction in UzhNU such groups of technologies:***

- structural logic technology relating gradual organization of training, selection of content, forms, methods and means of education at every stage. This particular technology of competencies (achievement demanded labor market competences) and assessment of readiness of graduates to the profession; credit-module and module-rating system;
- integration of technology providing interdisciplinary integration of knowledge and skills of different activities. This type of technology owned by problem-oriented interdisciplinary approach;
- technology group and project training covering business and role-playing, simulation exercises, practicing certain algorithms solving practical situations (brainstorming, debates, case studies);
- technologies of active (interactive) learning, including methods such as lectures, discussions, "brainstorming", debates, workshops, IC technology.

**Innovative development of the university in the field of information process for teaching and learning involves the implementation of basic tasks :**

**1) Computerization of the learning process includes:**

- Introduction of modern teaching methods based on new information and communication technologies;
- Further extension technologies E-learning for all studies, training, professional development, the approach to the format of "information", "email" training, implementation of programs OCW (resource open electronic teaching materials);
- The use of computer technology to monitor and analyze the quality of knowledge;
- Development and testing of automated training courses;
- Creation of the Media Center training courses for independent study;

- Support for new forms of education through distance learning and the development of new forms of obtaining knowledge;
- Ensure the availability of at least 75% of study programs for full-time distance form the educational process, distribution of distance learning, remote presentation material form in Ukrainian, Russian and English, etc;
- Development of institutional repository of the University;
- Connection of specialized periodicals university with international scientometric databases.
- Improving the educational information portal of the University for the purpose of information support of independent work of students, current and final control of knowledge, organization of distance learning;
- The introduction of permanent survey of users of services, the organization of electronic questionnaires;
- Organization of permanent courses of computer literacy of teachers using distance learning technologies, certification of e-learning courses on the results of training of scientific and pedagogical staff;
- Courses for the best multimedia presentation of lectures, the best eLearning;
- The organization of access to public information and policy-University of publication;
- Development and introduction to teaching staff of the University competence standard information concerning ownership and effective implementation of the learning process of information and communication technologies;
- The introduction of "antyplahiat" qualifying works for all levels;

## **2) Forming of unified information environment:**

- Creation of WEB-specialized educational services;
- Development of WEB-site university and faculty, improving distance education technologies based on virtual learning in online, videoconferencing, Internet seminars;
- Creation of an information platform sharing knowledge "electronic university" to allow students to use their own computing devices in the classroom;
- Improvement and implementation of new modules management of educational activities ("Dean's Office", "Department", "Institute" etc.).
- Organize regular courses for teachers of the University of Information Technology;
- Development of geographically-distributed organizational structure advisory support distance learning (on-line studio, local centers of distance education) both in Ukraine and abroad;

**3) Introduction of automated information retrieval library systems that include:**

- The development of electronic formation of library collections, electronic catalog of books and periodicals library;
- Providing access to digital media, national and international digital library, research and information assets;
- Introduction of new software and hardware preparation of printed and electronic publications published by the University;
- Expanding access for students, researchers and teaching staff to educational and scientific information resources via the Internet;
- Development of mechanisms for protection of intellectual property and information security.

The implementation of these educational goals at UzhNU is possible through the implementation of the conceptual principles of a research and innovative university, which will ensure a European level of education in training competitive professionals. Therefore, alongside other tasks, it is necessary to ensure stable innovative transformation of the content and forms of education, aligning the educational process within the university with the modern conditions of a dynamically evolving labor market, and fostering the development of contemporary competencies among students.

**Criteria of efficiency of innovative educational activity:**

1. The share of people enrolled in the university for the priorities of the university, the total number of students.
2. The proportion of graduates employed by specialty (including those trained by the priorities of universities).
3. The number of persons accepted to graduate school and doctoral studies with other organizations in the priority areas of development.
4. The presence of new educational technologies.

## STRATEGIC GOAL 2

*Integration into the international scientific and educational space on the basis of increasing the effectiveness of research potential, generating new knowledge, achieving the status of a research and innovative university*

One of the key directions of development for Uzhhorod National University is to promote the intensification of scientific, research, and innovative activities.

The university's scientific activities are supported by highly professional scientific and scientific-pedagogical staff who carry out state-funded research projects, international agreements, and grant agreements. In the process of conducting scientific research, the university publishes monographs, textbooks, and teaching materials, publishes scientific papers in journals indexed in scientific databases, obtains patents for inventions and utility models, develops various forms of scientific collaboration (including international), organizes and participates in scientific, scientific-practical, scientific-methodological seminars, webinars, conferences, Olympiads, and competitions.

*Scientific activities at Uzhhorod National University are focused on several priority thematic areas:*

- Fundamental issues of modern materials science.
- Key problems in physical, mathematical, and technical sciences.
- Fundamental issues in life sciences and the development of biotechnology.
- Fundamental research on current issues in social and humanitarian sciences.
- Modeling and forecasting technologies for the state of the environment, and more.

During 2022, the scientific and pedagogical staff carried out **103 initiative departmental research projects across 108 departments of 19 faculties of the university** and two educational and scientific institutes. The research findings of the university's academic and scientific staff were published in monographs, scientific papers, teaching guides, and textbooks. In 2022, the university's researchers **published 75 monographs, 16 textbooks, 100 teaching materials, and 83 educational and methodological guides, as well as 3 dictionaries and 3 handbooks**. Additionally, **86 collections of scientific papers were published, including 76 issues of specialized periodicals categorized as Category B (21 publications), among which 34 issues were 'Scientific Bulletins of Uzhhorod National University' from 11 series**. Furthermore, the university's researchers **published 1521 scientific papers and 1173 conference paper abstracts in scientific conferences in 2022**.

In particular, in 2022, university researchers, in accordance with the priority areas of scientific and technological development, carried out **13 research projects (3**

fundamental, 10 applied, and 3 young scientists' research) funded by the state budget, with an annual funding amount of **8,854,003 UAH** (fundamental - 2,593,703 thousand UAH, applied - 3,000,300 thousand UAH, young scientists' research - 3,260,000 thousand UAH).

In 2022, the academic staff actively published scientific papers in publications indexed in international scientific databases such as **Scopus and Web of Science**. This includes **250 publications in Scopus and 194 publications in the Web of Science**. In the same year, the academic staff became authors of 17 patents in Ukraine for inventions and utility models, including 9 invention patents and 8 utility model patents.

The scientific activities of young scientists and students are an integral part of the university's research work. It contributes to the development of future professionals' readiness for the creative application of acquired knowledge, skills, and abilities. It ensures mastery of the methodology of scientific inquiry and provides an opportunity to gain research experience. The coordinating bodies for organizing the research work of young scientists and students at the university are the Council of Young Scientists and the Scientific Society of Students, Postgraduates, and Doctoral Candidates.

Research activities are the main driving force behind the development of the university as a multidisciplinary research center of national importance. Therefore, in line with the trends in the development of the European and global higher education systems, and in pursuit of the transformative mission of higher education, it is necessary to gradually narrow the gap between the scientific and educational components of activity. It is important to create a scientific and educational environment in which the scientific achievements of university researchers significantly influence the content of the educational process, and the educational component enriches the scientific sphere and the high-tech labor market with talented youth - future scientists, production managers and business leaders.

**Therefore, the existing scientific and research potential of UzhNU serves as a powerful motivator for integration into the international scientific and educational space.**

This potential is capable of ensuring the university's long-term innovative development. An important reserve of UzhNU's scientific potential is its postgraduate programs, with over 300 individuals studying across 57 specialties, as well as its doctoral programs, with 10 individuals enrolled.

***The main objectives of the university's long-term scientific, scientific-technical, and innovative activities are:***

- Obtaining competitive scientific and applied results.
- Applying new scientific and technical knowledge in the education of higher education specialists.

- Forming a modern scientific personnel potential capable of creating and implementing innovative scientific developments.

- Developing and implementing priority scientific programs, conducting scientific research, experimental developments, etc., based on the combination of personnel, financial, technical and organizational resources in accordance with the legislation.

Therefore, the policy of scientific and innovative activities should be directed towards creating a modern knowledge and innovation environment, principles and mechanisms for their creation, preservation, utilization and transmission to the next generation.

The implementation of this strategic goal will result in the increased prestige of UzhNU both in Ukraine and worldwide, as well as positioning its scientific, educational, research and innovative work and establishing the foundations and mechanisms for transitioning to an innovative path in the training of globally competitive scientific and educational personnel.

***Principles for achieve the strategic goal of Uzhhorod National University in the process of transformation into a research university:***

- An objective review of the organization, direction and priorities of research and development of new forms and mechanisms of the research and innovation activities based on the prediction and prevention of possible challenges with the peculiarities of the Transcarpathian region.

- Staff training by a new type to ensure:

- a) Thinking outside of existing conventional representations;

- b) Meeting the challenges that still did not solve;

- c) Operating in practice, taking responsibility in a situation of uncertainty, limited resources and personal risk;

- d) Proving its effectiveness actual achievements and results.

- The priority of the university is fundamental, problem-oriented and applied research aimed at technological modernization of the real sector of the Transcarpathian region.

- Long-term planning (5-10 years) concrete measures and future research topics focus on the need for innovative regional, business and economic environment.

- The formation of stable, mutually beneficial relationships innovation-oriented university with leading universities of neighboring countries: Slovakia, Czech Republic, Hungary and Poland on the basis of the International consortium created in UzhNU

- Supporting promising new areas of research that are consistent with the priorities of the region and the state, innovative trends in the world of science; conducting scientific research relevant to Ukraine and the Visegrad Four.

- Innovative system reform and deepen the content of scientific research in the context of internationalization;
- Modernization of the material base of scientific research at the university, the widespread introduction of innovative techniques, multimedia, test and distance learning.
- Using innovative national and international experience and scientific research cooperation.
- Ensure effective research collaboration.
- Promoting the work of the Science Park "UzhNU" and ensure the transfer of technological development of the university, the commercialization of research and interaction with the business environment.

**Therefore, the strategic goal of UzhNU long-term development perspective is to increase the competitiveness of scientific activity in the process of integration into a single international scientific and educational space and a collective contribution to the modernization of the real sector of the Transcarpathian economy.**

*Implementation of the strategic goal foresees:*

1. *Extensive involvement* of students, masters, postgraduate students to applied research of enabling them to:

- Learn how to refresh the new technologies in the Transcarpathian region;
- "See" their future profession dynamics; understand the importance of the development of fundamental knowledge.

2. *Internationalization* of research.

3. *The study and use* of international experience leading universities at Visegrad countries in the context of innovation in the following areas:

- Organization of research and management;
- Personnel policy;
- Interaction with the real sector and academic science;
- Modernization of the educational process.

4. *Introduction* of forecasting areas and volumes of basic and applied research UzhNU monitoring of the implementation of promising research products; coordination of these processes.

5. *Create* a system of scientific management of university management capabilities of Science Park "UzhNU" and the potential of research, educational and scientific institutions, and other innovative structures; ensuring collaboration work.

6. *Significant expansion* of the list of legitimate paid services in the field of scientific research and commercialization of competitive products due to the transfer of intellectual property products UzhNU. Creating and filling the endowment fund of the University.

7. *Reforming* the system of innovation and deepen the content of student research.

***Achieving the strategic goals of UzhNU and the status of the research university will be entitled to:***

- use in its name the word "research";
- receive basic funding under a separate budget program from State Budget of Ukraine for conducting scientific activities in the amount of not less
- than 25 percent of the funds provided for its maintenance, for scientific research, support and development of their material base;
- the competitive form the subject of fundamental and applied research, scientific and technological developments and independently approve the annual thematic plan;
- form the basis for its innovative structure of different types (scientific and technological parks, business incubators, small businesses, etc.) based on the convergence of interests of technology companies, science, education, business and government in order to fulfill and implement innovative projects;
- take a final decision on awarding scientific degrees;
- independently form a single specialized academic council for defense of theses for the degree of Doctor of Philosophy involving at least five persons with the appropriate level, two of whom work in another institution of higher education (research institutions);
- establish regulations the number of persons enrolled on a post of scientific and pedagogical and scientific employee;
- article and to determine the volume of spending their income;
- within defined the established order of the general fund for salaries and within existing higher education of own revenues to form and approve the staff list of scientific and educational, scientific, pedagogical and other employees, including to determine the staffing standards, name and number office workers according to the structure of higher education;
- exercise other rights provided by law.

Research and innovative activities of the University provides major review of its areas of research. If **research activities** aimed at obtaining new knowledge and scientific and technical results then **education** - the use of knowledge and results in the learning process, the **innovation** should focus on the commercialization of knowledge, ie the cost-effective use of new knowledge in scientific and educational spheres.

**Criteria of innovative scientific and technical activities**

*1. Relevance of the research.*

- The presence of scientific schools, which have the status of leaders in Ukraine and the world.

- The presence of grants from ministries, departments over the years.
- The presence of grants from international funds and programs.
- number of scientific monographs published by the central and foreign publishers (including English).

2. *The number of articles in scientific periodicals that are indexed by international databases per 1 scientific-pedagogical employee (Webometrics, Scopus, impact factor, Hirsch index).*

3. *Proportion of fundamental and applied research according to the priority areas of development in the total number of scientific studies and commercialized.*

4. *Indicators of the importance and the level of scientific research.*

- Prizes at international and national level (over 1 mln. UAH.).
- Major international and national scientific and technological projects and availability of patents and licenses.
- Medals and prizes of international and national scientific and technological exhibitions (number per year).
- The presence of in the structure of university research institutes, the number of scientific laboratories equipped with high-tech equipment, staff and scientific staff.
- The presence of high-performance technology centers.

5. *Performance indicators of research, especially by Masters and PhD.*

- state prize for young scientists (number, level).
- number of presidential grants received on support of young scientists.
- number of national and international grant funds received by students and young scientists.
- the number of student conferences, competitions, contests.
- number of students and young scientists were trained at leading scientific centers of Ukraine and abroad.
- availability of preparatory centers in university.

6. *Availability of scientific, educational and material base.*

- The capacity of scientific library (funds, technical and software activities).
- The capacity of Internet center and telecommunication network.
- Publishing (including foreign publications); the total number of periodicals at university.

## STRATEGIC GOAL 3

### *Expanding international cooperation, internationalization of educational and scientific activities, and utilizing the innovative potential of the European educational and scientific space*

One of the important directions in shaping modern educational policy is the internationalization and modernization of higher education. The main objectives of this activity at UzhNU are defined in the Internationalization Strategy approved by the Academic Council of the University on May 30, 2019 (<https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/20139>).

International cooperation, oriented towards the modern requirements and standards of the global educational and scientific space, particularly the European Research Area (ERA), is an extremely important and priority area of work for an innovative university, guided by the trends in the modern market of educational services, technologies and developments.

Integration into the European educational and scientific space, creating conditions for international academic mobility, are the main tasks of Uzhhorod National University in the sphere of cooperation with foreign higher education institutions. The proximity of Transcarpathia to EU member countries, the established connections with the Visegrad Fund, and a number of cooperation agreements with foreign higher education institutions provide advantages for UzhNU among other universities in Ukraine.

Membership of UzhNU in international associations, clusters, and consortia such as Magna Charta Universitatum, the Danube Rectors' Conference, the European University Association, the University Cluster of the Eastern Partnership, and CS-DC UNESCO UniTwin is of great importance for further integration into the European research space.

On June 28, 2022, a cooperation agreement was signed between Uzhhorod National University and the University of Central Lancashire (United Kingdom) within the framework of the Twinning project "UK-Ukraine university twinning scheme."

In October 2022, Uzhhorod National University became one of the founding members of the Eastern Partnership University Consortium (EPUC), initiated by Charles University (Prague, Czech Republic). The Consortium includes 11 universities from EU member states and associated countries of the Eastern Partnership.

In 2022, Uzhhorod National University significantly improved its position in the University Impact Rankings and entered the top thousand universities in the world, ranking between 801-1000 and scoring 50.9 points.

In terms of sustainable development goals, Uzhhorod National University was listed among the top 20-40% of the best universities in the world. In the QS World

University Rankings: EECA, Uzhhorod National University occupies the 14th position among Ukrainian universities. It is also worth mentioning that among higher education institutions in Ukraine, Uzhhorod National University holds the 4th position in terms of the number of international students.

In 2022, a total of 91 Ukrainian higher education institutions were included in the comprehensive and widely recognized global ranking U-Multirank, providing domestic universities with an opportunity to compare their performance with international universities. Uzhhorod National University ranked 18th among the 91 Ukrainian institutions in the overall ranking table.

Despite the limitations associated with the introduction of martial law, in 2022 Uzhhorod National University continued to develop opportunities for participation in the European academic mobility support program Erasmus+.

Semester-based education for students and dual degree programs have become a regular practice. Active cooperation has continued within the framework of previously established agreements with the Pomeranian Academy in Slupsk (Poland), Pavol Jozef Šafárik University in Košice (Slovakia), the (Slovakia), and the University of Economics in Bratislava (Slovakia). Additionally, new collaborations with two foreign partners have begun.

**To unite the efforts of graduates from all generations for the development of the university and to enhance its prestige as a leading world-class educational institution, the International Alumni Association of Uzhhorod National University was created and is actively working. The Association's activities create a dialectical synergy with the acceleration of the social implementation of the university's European integration progress. Separate branches of this non-governmental organization play an important role, operating in Israel, the United States, Japan, as well as neighboring EU countries such as Hungary, Slovakia, Poland, and Romania. These branches of the Association are headed by former graduates of Uzhhorod National University who are renowned scholars far beyond Ukraine's borders.**

An important component of implementing the principles of internationalization in higher education is the education of foreign students. Over the past years, Uzhhorod National University has enrolled up to 2,000 international students, including students from Asia. Instruction is conducted in Ukrainian and English languages.

Considering the crisis in the higher education system and the challenges to national security as a result of Russia's invasion and war against Ukraine, as well as significant migration and demographic processes, there is an urgent need for the modernization of higher education.

The Strategic Development Plan of Uzhhorod National University for 2023-2032 should envisage the implementation of a conceptual model for expanding the interna-

tionalization of educational and scientific activities based on effective international cooperation with leading universities from European Union countries and the world.

***The basic principles of conceptual model of international activity are:***

- introduction of quality assurance mechanism for higher education to create the necessary mutual harmonization of evaluation studies towards integration into the European Higher Education Area;
- coordination of the National Qualifications Framework of Qualifications Framework European Higher Education for academic and professional mobility and lifelong learning;
- cooperation with the European network of national information centers on academic mobility and recognition;
- implementation of the international market of scientific, technical, technological and other developments UzhNU sale of patents and licenses; fund raising international funds, institutions and civil society organizations for scientific, educational and other programs;
- providing measures for the development and strengthening of mutually beneficial international cooperation in higher education and science under bilateral and multilateral agreements;
- achieving international quality standards in the field of research and training programs and mobility of students, involvement of the teaching staff of the international scientific and educational process;
- introduction and implementation of joint degree programs as an effective means of improving the competitiveness UzhNU the educational market;
- development of international activities as a means of improving the quality of university education, strengthening its educational role;
- participation in the formulation of goals, objectives and principles of entering university in international educational and scientific network and increase the international prestige UzhNU.

***Innovative development of Uzhhorod National University in international cooperation foresees:***

- effective use of favorable conditions for international cooperation thanks to the geographical location of Transcarpathia, which connects Ukraine with the European Union;
- ensure effective cooperation with foreign partner universities based on bilateral agreements with a view to expanding areas of wider involvement of teachers, researchers, doctoral students and post-graduate university to joint international research projects with universities Visegrad countries;

- provision of services related to higher and postgraduate education for foreign students in UzhNU;
- efficiency of the technologies of intensive study of foreign languages for students and teachers;
- use of the potential of the International Consortium of universities to participate in international projects and programs in cooperation with foreign partner universities, including the creation of joint scientific and educational structural units;
- implementation of double degree programs;
- active use of links with alumni and staff UzhNU working in foreign universities for joint research activities and participation in international projects;
- participation in programs of bilateral and multilateral intergovernmental and inter-university exchange students, graduate students, doctoral students, teaching, research and teaching and research staff;
- joint publishing and development of teaching methods in the context of the new generation of the Law of Ukraine "On Higher Education";
- educational travel abroad, and researchers naukovopedahohichnyh for educational, scientific, educational and scientific work in accordance with international agreements of Ukraine, as well as agreements between UzhNU and foreign partners;
- enable self-study of foreign languages, introducing language training for teachers and university employees;
- participate in the implementation of the joint work in international graduate programs UzhNU dual leadership, creating together with international partner universities defending dissertations for certain specialties;
- constant increase in international grants various orientation (scientific, E-learning, social, humanitarian, educational, organizational, etc.), including individual, through agreements with foreign universities, programs to promote mobility of teachers, researchers, organizing training at university partners, especially high-rating.

***Activation of the process of integration into the European educational and scientific space is possible due to:***

- ✓ improve the content and quality of educational programs through the implementation of advanced learning and teaching and educational technology, copyright courses and master classes in the teaching of all subjects of the curriculum;
- ✓ development of joint PhD programs PhD with foreign partner schools and training foreign students in UzhNU;

- ✓ financial and organizational support for annual training of scientific and pedagogical workers, doctoral students and students in leading foreign educational and research centers;
- ✓ invite young and promising scientists to lecture promising and problematic areas of science;
- ✓ involvement publications University publications of foreign authors – leading professionals with high levels of international scientometric data- bases;
- ✓ entry in the international scientific and information and communication space to engage in scientific work of scientists and researchers from other countries;
- ✓ ensuring the introduction of foreign schools and scientific experience of advanced international partner university in the educational process involving the potential and opportunities of the International Consortium of universities;
- ✓ creation of international research teams for joint research on fundamental and applied problems, preparation and publication of joint books and textbooks.

***Further implementation of an innovative conceptual model of internationalization of educational and scientific activities and the development of international cooperation at Uzhhorod National University for the period of 2023-2032 is possible through:***

- Ensuring the effectiveness of fulfilling agreements with foreign higher education institutions and research institutes.
- Developing interactions with international networks, organizations, and foundations, as well as international scholarship programs.
- Implementing active engagement in strategic international alliances, consortia, and joining new international educational and research networks.
- Strengthening the university's reputation in the field of scientific research by increasing the number of publications by faculty and staff in reputable international journals.
- Developing measures to promote educational services abroad, intensifying efforts to expand the number of international symposiums, conferences and seminars conducted by Uzhhorod National University abroad and participating in international exhibitions and education fairs.
- Conducting continuous monitoring of the regulatory requirements of international and national rankings to shape new tactical goals for internationalization in response to emerging societal challenges.
- Systematically initiating and supporting academic mobility of students (and graduates) through information dissemination, organizing individual study

- schedules, credit recognition, improving mechanisms for joint degree programs, international programs, and programs conducted in foreign languages.
- Implementing information, organizational, educational and technical support systems within the university for students, graduates and young researchers who aspire to implement innovative ideas with the efficient application of modern IT technologies, contributing to the development of economic thinking, communication and leadership skills, management abilities and business activities.
  - Applying a motivation system for employees to submit project proposals and participate in international projects and programs. Defining a list of priority research areas for project proposals. Ensuring the effective utilization of funds won from international grant funds.
  - Stimulating the participation of structural units in the internationalization process and motivating departments and employees to engage in international activities such as submitting applications, establishing partnerships, participating in academic mobility and conducting rankings of faculty based on international activity.
  - Expanding and enhancing the provision of English-language educational programs, courses, and educational-methodical complexes for students (and graduates) who will study at Uzhhorod National University under the Erasmus+ program.
  - Continuously conducting language retraining for faculty and administrative staff, implementing a motivation system for academic and administrative staff proficient in foreign languages.
  - Implementing a developed system for assessing the language proficiency level of students and academic staff who are heading for internships.
  - Continuing the testing of Ukrainian and foreign languages (English, German, French, Spanish, Romanian, Polish, Hungarian, Czech, Slovak) proficiency.
  - Involving foreign experts in conducting academic classes and research work, attending professional development courses at Uzhhorod National University.
  - Improving the infrastructure conditions of Uzhhorod National University for the reception of foreign students and faculty (including for exchange programs).
  - Ensuring the high quality of education programs for international students, including the "Ukrainian as a Foreign Language" program.
  - Increasing the effectiveness of the departments responsible for coordinating and monitoring internationalization activities, collecting and analyzing reports and materials from staff, other units, and external partners.

- **Annual evaluation of the grant and publication activities of faculty members**, their participation in international conferences and global research networks.
- Publishing monographs, scientific papers and other scientific publications jointly with foreign partners, including those included in international scientific databases such as Web of Science and Scopus.

**Indicators of success in implementing innovations in the field of international cooperation at UzhNU:**

- Rational utilization of the regional specificity of Transcarpathia and the advantages of its geographical location.
- University rankings and the Hirsh index in scientific databases.
- The number of publications by faculty members of the university in international scientific databases.
- The number of international partners with whom cooperation has been established and the status of cooperation agreements implementation.
- The number of foreign citizens receiving higher education at the university.
- The number of students participating in international academic mobility programs.
- The number of faculty members participating in international academic mobility programs, including those implemented at Uzhhorod National University, from leading EU countries.
- The number of international conferences, round tables, seminars, workshops and other educational and scientific events organized.

## STRATEGIC GOAL 4

### *Ensuring innovative activities of UzhNU in the field of technology transfer. Implementation of the European model for the functioning of the UzhNU Science Park*

Fundamental technical modernization of the regional economy - the priority of this decade, which requires not only training new competencies, but also the formation of a powerful source of innovation activity at the Uzhhorod National University.

Innovation activities in technology transfer is realized directly via applied and basic research, research laboratories, institutes, centers, technology platforms, relevant departments of Applied Sciences IT direction and is provided by the management of the Center for Technology Transfer at the "Science Park of Uzhhorod National University" (in collaboration with the center of innovation and development).

#### **Special attention is focused on:**

- ✓ commercialization of research and development;
- ✓ closely with production, based on the needs of the manufacturer and the market;
- ✓ development and implementation of prototypes;
- ✓ ensuring promotion (marketing) of products;
- ✓ protection of intellectual property rights.

The University has 34 research institutes, centers, laboratories, educational institutes.

As part of the research project "Innovation University - tool integration into the European educational and scientific space" in UzhNU order of MES of Ukraine №718 from 07.07.2015 created Limited Liability Company Science park "Uzhhorod National University" and approved the list of priority directions of its activity.

The conceptual direction for development innovation activities of Uzhgorod National University is to increase the contribution of the university in technological modernization of the real economy of Transcarpathian region by developing its own research and innovation potential.

#### **Implementation of this trend implies compliance with those basic principles, such as:**

**firstly**, the concentration of organizational measures and resources in priority areas of innovation areas in order to increase demand on the real economy of scientific and technological development of higher education institutions;

**secondly**, cooperation with leading scientific and educational institutions of the EU and the world through joint projects and agreements aimed at globalization of world science and practice;

*thirdly*, the efficiency of technology transfer, borrowing extra-budgetary financial resources, the creation of a database of innovation and organization system of monitoring;

*fourthly*, ensuring close cooperation with innovative industries, regions, corporations, enterprises and other economic entities;

*fifth*, attraction of investments, including foreign to the education system in order to use the results of joint activities in the domestic and international markets of high technology products;

*sixth*, a system of training and retraining in the field of innovative entrepreneurship.

**Securing innovative transformation of the university in the center of the region and further setting up of technology transfer as part of cross-border cooperation will be ensured by achieving the following strategic objectives:**

**1. Infrastructure development relationship with the environment, the formation of a strategic partnership with university universities, academia, industry, business. Achieving this strategic goal involves the following major objectives:**

- *Attracting university to solve problems of innovative development of region, country;*
- *infrastructure interaction with the environment;*
- *Monitoring of the environment and the marketing of relevant markets;*
- *expansion of cooperation and joint structures of the institutions of NAS of Ukraine;*
- *the involvement of existing small innovative enterprises in implementing innovation university and new "venture capital" companies;*
- *joint activities with major national and multinational corporations and industry;*
- *Creation of the Alumni Association of UzhNU and their involvement in the activities of the university;*
- *interaction with the pre-university educational institutions, establishment of educational systems;*
- *cooperation with foreign and domestic universities and research organizations.*
- *Together with research institutions and industry Uzhgorod National University need to develop research infrastructures, including centers for collective use, knowledge base and educational resources, small innovative enterprises;*
- *effective continuous operation with ministries and departments;*
- *interaction with various Ukrainian and foreign associations, foundations and NGOs;*

- *intensification of cooperation with the legislative and executive authorities at all levels.*

## ***2. Creation of innovative infrastructure of UzhNU, settlement blocs responsible for research and development, intellectual property protection.***

Innovative activities of Uzhhorod National University should be done via structures of different scales and, consequently, with different legal status. The system of innovation management at university should include both administrative units and structures methodical, information and consulting support of scientific innovation activities universities.

### ***The entities of scientific innovation universities are:***

- teachers, researchers, doctoral students, graduate students, undergraduates and students who are directly involved in innovation UzhNU;
- temporary research teams;
- department, research laboratory UzhNU and others subdivisions;
- university research institutes, research centers;
- innovative infrastructure units, which include marketing services, information, expert, certified maintenance, protection of intellectual property, innovation management and training for innovation;
- Scientific Park of the University;
- innovation centers, technology transfer centers, business incubators;
- enterprises and organizations with the university cooperation agreements and participate in innovation universities.

### **For efficient organization of scientific innovation UzhNU must provide:**

- transparency organizational and management structures of the University, eliminate duplicate functions of command and control, adjustment provisions on structural subdivisions of the changing of the functions and operations;
- implementation of IT workstations and university professionals, including workstations professionals working in innovation and technology transfer;
- uniform, distributed access all of scientific innovation to information resources MES;
- permanent work units and staff for innovative infrastructure of the university;
- improving internal (local) regulatory of UzhNU in the field of intellectual property, to stimulate the commercialization of science and technology development, transfer.

***The main areas for integration of scientific, technical and innovation activity in UzhNU are:***

- 1) participate in the development and implementation of regional programs of economic and social development;
- 2) research, experimental and innovative developments and more, including the state budget and own revenues;
- 3) participation in the creation of educational, scientific and research organizations, innovative structures and other organizational forms of cooperation;
- 4) the introduction of innovative products created in manufacturing, other industries, etc;
- 5) the acquisition, protection and enforcement of intellectual property rights to the results of scientific and technical activities;
- 6) conducting and publishing information and resource activities.

In order to promote innovation activities in Uzhhorod National University it is necessary actively promote technology transfer at all levels of cooperation following:

- ***first level - passive*** - scientific reports, publications, speeches and lectures at seminars and conferences;
- ***second level - "acceptance" technologies*** - collaboration between designer and customer;
- ***third level - implementation of technology*** - transfer of knowledge and resources to the user and / or customer;
- ***fourth level - the use of technology*** - responsible product commercialization stage.

***For the successful decision the formulated tasks is necessary to organize hard links between participants of transfer. The most important are the following forms of direct technology transfer:***

- 1) from Uzhhorod National University - industrial enterprises:**
  - development of technologies within the university direct contracts with enterprises; alienation of rights to use intellectual property rights; organization of small innovative companies;
- 2) personal technology transfer, which is carried out:**
  - in the professional development of staff; the appointment of young professionals to the company; at work teacher and part-time student at the enterprise; during mutual visits, personal contacts of scientists, specialists, students; in observations aimed at collecting scientific and technical information; during fairs, exhibitions, seminars, conferences, symposiums; an electronic transfer of technology (databases, e-commerce); a scientific and technical publications.

**Technology Transfer Center (TTC)** formed in the structure of the Science Park. Its purpose - searching, selection, transfer of technology on demand of enterprises at Transcarpathian region, foreign countries, venture investors. Priority of TTC is providing services to business entities that operate in the region..

### **3. Provision of European quality of training for efficient maintenance of innovation management.**

The basis of personnel policy principles need to put targeted support for the most productive working scientists, real competition in the vacancy, promotion of specific research results. This should be carried out within the framework of certain contracts the university to conduct research, and within the introduction of a new system of remuneration of teaching staff, providing it greater differentiation.

To rejuvenate and update personnel should provide special support program for scientific activity of young researchers and teachers. UzhNU has to enter the international market skilled scientists, involving the work of the best world experts. A special role should be assigned to update the scientific management practices, including the work of students.

#### ***Staffing innovation sphere should be based on the following principles:***

- include education and training in innovation and production processes;
- continuous training and skills development that integrated production system of innovative products;
- focus on the training of highly qualified and highly intellectual professionals, system managers of innovation;
- constant focus on generating advanced scientific and technical ideas and identifying ways and methods of their implementation in innovation;
- orientation training to manage the social and psychological aspects of innovation;
- UzhNU cooperation with companies that implement innovative projects, their joint activities in the field of commercializing innovation, testing innovation managers acquired skills.

### **4. Creation of an effective innovation financing system at UzhNU.**

#### ***Improvement of financial support to innovation in UzhNU foresees:***

- optimization and increase budgetary allocations for research and development and other costs related to the conduct of research by scientists UzhNU active participation in the competitions of the Ministry of Education and Science of Ukraine;

- implementation in practice of scientific research works that are carried out through activities on self-financing basis;
- improve the system of incentives scientists UzhNU;
- ensure efficient use of funds for the operation and development of science; a fund research funding from extrabudgetary funds university;
- attracting donor support from funds received for projects of international funds and programs, including the framework programs of the EU, the Central European Initiative, the International Visegrad Fund;
- attracting new sources of funding.

*The Strategic Plan must explicitly identify the issues that require immediate prioritized resolution. These include:*

*assessment of intellectual property;*

*distribution rights for the created technology products;*

*the formulation of intellectual property on account (balance) in UzhNU.*

**The main subject of innovation activity in Uzhhorod National University is Science Park "UzhNU", created to support innovative business by creating logistical, social, cultural, service, financial and other facilities. The main task - support and training for voluntary activities of small and medium innovative enterprises, commercial development of scientific knowledge, inventions, know-how and high technologies and their transfer to the market of scientific and technical products to meet the needs in this product area.**

**The relevance of establishing a Science Park in the Transcarpathian region is also driven by the mismatch between the existing scientific and technological potential in the region and the ultimate outcome of the innovation process - commercialization or implementation of innovations in industrial production. Despite the large number of scientific and research institutes, their effectiveness in interacting with enterprises that have the potential to implement innovative products and services is insufficient.**

The work of the Science Park is aimed at establishing a chain of technology transfer, which involves adding commercial value to developments and identifying and developing their competitiveness in the modern market of products and technologies.

**The Science Park is intended to occupy a central position in the innovation infrastructure of the Transcarpathian region. The cluster of organizations in the immediate vicinity of the Science Park will include large industrial enterprises and higher education institutions in the region, venture funds and associations, service companies, and anchor companies as park residents.**

The activities of the Science Park are focused on long-term support for the innovation activities of enterprises and organizations in specialized areas. In line with its goals and objectives, the activities of the Science Park will be geared towards creating and developing infrastructure facilities for the national economy, incubating small innovative enterprises, establishing and supporting specialized databases, organizing and conducting educational and business events, interacting with entities engaged in innovation activities, and managing the property complex.

The Science Park of Uzhhorod National University will provide highly favorable conditions for startups and developing IT companies. During the stages of project design, creation and market launch of a new high-tech product, resident companies will be provided with all necessary resources for their work, including project catalogs, modern technologies, services, equipment, and scientific and resource base.

***To implement the European model of functioning of the Science Park, it is advisable to outline the long-term functions and tasks of the park in the University's Strategic Development Plan. Among them are:***

- Informational, methodological, legal and consulting support for the founders and partners of the Science Park, including patent and licensing assistance; creation of new types of innovative products; and implementation of measures for their commercialization.
  - Support for science-intensive production and facilitation of attracting foreign investments.
  - Involvement of Uzhhorod National University's students, graduates, graduate students, researchers, and staff in the development and implementation of projects within the Science Park.
  - Implementation of investment and innovation projects to enter the domestic and global markets with new high-tech, science-intensive products.
  - Organization and provision of production for science-intensive, competitive products in domestic and international markets.
  - Creating favorable conditions for the establishment and development, promoting the growth and support of small and medium-sized innovative enterprises operating in the scientific and technical environment.
  - Organizing the training, retraining and upgrading of skills of specialists required for the development and implementation of projects within the Science Park.
  - Creating new and preserving existing jobs.
  - Fostering international and domestic cooperation in scientific, technological and innovative activities, facilitating the attraction of foreign investments.
- The achievement of the goal will be realized through the development of the

Science Park as a scientific and production complex in the field of high technologies, serving as the 'core' of the innovation sector in the Transcarpathia region's economy.

- Implementing energy-efficient and resource-saving technologies, exploring alternative energy sources.
- Mastering new materials production technologies, establishing the industry of nanomaterials and nanotechnologies.
- Technological renewal and development of the agro-industrial complex.
- Implementing new technologies and equipment for high-quality medical services, treatment and pharmaceuticals.

By the way, specific tasks of the functioning and development of the UzhNU Science Park are outlined in the Concept of the UzhNU Science Park, so there is no need to detail them in the Strategic Plan.

***Evaluation criteria of innovation in technology transfer and commercialization:***

1. The presence of innovation infrastructure (Science Park) and the volume of work and services carried out based on the innovation infrastructure of higher education institutions (HEIs).

2. The number of students, graduate students and academic staff who have undergone internships and professional development in the field of innovation entrepreneurship and technology transfer based on the facilities of leading domestic and foreign HEIs.

3. The effectiveness of commercializing research results. The number of active licensing agreements.

- Number of registered patents for inventions (results of the implementation of technology transfer).
- Scientific novelty and publication of research results. The customer's interest in the development of technologies.
- Industrial attractiveness and ease of organization of production.
- Market potential and subsequent revenue generation.
- Number of inventions that are presented to the Center for Technology Transfer for the purpose of examination on the subject of whether the results obtained; number of inventors who have received counseling or other services in the TTC;
- Number of submitted patent applications.
- Number of established small innovative enterprises.
- Amount of income received from various types of commercialization in absolute terms and as a percentage of the research budget.

## STRATEGIC GOAL 5

*Implementation of the Sustainable Development Policy of UzhNU aimed at achieving institutional and environmental sustainability, social inclusion and gender equality. Development of a regional lifelong learning system*

Due to the resource and economic crisis currently experienced by most countries, including Ukraine, as well as the general deterioration of population health and environmental pollution, there is an urgent need to consider sustainability as the main priority in the development of society and all its spheres, including education, which has the role of an anticipatory factor in building the value and worldview foundations of a society of sustainable development.

Today, sustainable development strategy is the leading strategy for the further existence of post-industrial society. There is no reasonable alternative to sustainable development, and the global community is taking steps towards transitioning to a new development strategy in the 21st century. Ukraine lags behind other countries in this process. Accelerating this process can be achieved through the formation and functioning of a new education system - **education for sustainable development**.

This stimulates the renewal of priorities in the development of educational, scientific, innovative, economic, social, and ecological spheres of life at UzhNU in the face of unpredictability. Education is one of the priorities of the United Nations Sustainable Development Goals and the European Union's Sustainable Development Strategy.

**Education for sustainable development entails the following changes in the learning process:**

*For academic staff*, it involves transitioning from knowledge transmission to creating conditions for active learning and practical experience.

*For students*, it involves transitioning from passive acquisition of knowledge to active seeking, practical comprehension.

*For the university administration*, it involves changes in resource utilization, implementing sustainability and democratization principles in management, and fostering dialogue with stakeholders.

**An educational environment is created where it is possible to:**

- Express and defend one's own point of view.
- Make conscious choices between alternatives.
- Take responsibility for one's choices and anticipate their consequences.
- Listen to and understand others.
- Learn to respect democratic decisions.

- Resolve conflicts in a civilized manner.

Learn to negotiate and collaborate. **The Policy of Resilience and Sustainable Development** of UzhNU (hereinafter - Policy) was approved by the Academic Council on February 21, 2023 [4]. University departments are recommended to implement the provisions of this document in their activities.

According to the Sustainable Development Policy of UzhNU, alongside its mission in education, scientific research, and innovation, it is of significant importance as a center for:

1. *Preservation and development of human and social capital.*
2. *Formation of leadership potential.*
3. *Strengthening civil society.*
4. *Cultivation of civic culture and tolerant behavior, eradication of discrimination against different groups.*
5. *Socio-economic development.*
6. *Environmental security of the region.*
7. *Ensuring stability and sustainability in regional development.*

The policy is grounded in the application of a comprehensive set of principles of substantive, functional and organizational nature, including:

- Adherence to democratic values and freedoms, equality, justice, democracy, the rule of law, egalitarianism (equality of rights and opportunities), respect for human dignity, accessibility, non-discrimination, and tolerance.
- Systemic, inclusive, and broad active and meaningful engagement of women, men, and all stakeholders in the implementation of the Policy.
- Objectivity and substantiation in identifying sustainable development issues, compliance with international norms and commitments, optimal problem-solving approaches, and orientation towards the best international standards and practices in education.

In implementing this Policy, Uzhhorod National University will embrace sustainable development practices and promote its principles at the local, regional, national and international levels, which will involve the integration of economic, social, gender, environmental and cultural responsibilities with educational, scientific and research, innovative and security aspects. This comprehensive approach necessitates the identification of the key components of the policy, namely: **1) Educational; 2) Scientific research and innovation; 3) Economic; 4) Social; 5) Ecological; 6) Organizational.**

1. The implementation of the educational component of the Policy involves directing the educational process towards the development of competencies related to rational and responsible attitudes towards the natural environment, as well as the harmonious development of economic and social spheres.

Among the innovations in this section of the Policy that should be considered when forming the Strategic Development Plan of the university, the following are particularly important:

- Introduction of educational innovative technologies, implementation of gender-sensitive approaches, experience of social inclusion for persons with disabilities and other less mobile groups of people, and the development of life-long learning for adults.
- Conducting gender assessment of educational programs and working programs of the disciplines, developing practical recommendations for integrating gender aspects into the content of educational and research programs.
- Ensuring a unified approach based on the ideas of sustainable development in the development of educational programs at all levels, with mandatory consideration of professional standards, defining criteria for assessing acquired competencies and qualifications in two aspects: 1) integration of sustainable development issues into existing educational programs, curricula, content of educational events, etc.; 2) introduction of new educational programs, courses, including proposals in elective course catalogs.
- Implementing effective methods and practices of working with people with disabilities and special needs in general, to change the perception of this category of individuals in society.

2. The implementation of the scientific, research and innovative component of the Policy primarily involves:

- Development and funding of fundamental and applied research on sustainable development issues.
- Conducting scientific and applied research adhering to the principles of interdisciplinarity, gender approach, social inclusion and social orientation of research results.

3. Among the measures of the economic component of the Sustainability Policy that should be emphasized when forming the Strategic Development Plan of UzhNU are:

- Diversification of funding sources for educational activities of the university as the basis for academic autonomy and a necessary condition for upgrading the infrastructure to provide quality educational services and conduct scientific and applied research.
- Ensuring autonomous electricity and heating supply to university buildings, continuing the policy of thermal modernization and energy efficiency.

4. When implementing the measures of the social component, special attention should be given to the following points of the Policy:

- Ensuring equal rights and creating equal employment and professional growth opportunities in the university, particularly for women, parents with children, and persons with disabilities, increasing the representation of women in decision-making positions in the university.
- Facilitating access to quality education for individuals from vulnerable population groups and disadvantaged categories (orphans and children deprived of parental care, persons with disabilities, combatants, persons with disabilities resulting from the Russian-Ukrainian war, etc.).

5. Among the measures of the ecological component, priority should be given to the following when forming the Strategic Development Plan:

- Development of existing and initiation of new ecological oriented scientific research and development directions with an interdisciplinary nature, addressing the current needs of society.
- Fostering a balanced approach to consumption values and resource conservation among students and university staff.

6. The organizational component of the Policy focuses on integrating sustainability principles into the management activities of the higher education institution (HEI). When forming the Strategic Development Plan of the university, the priorities of the Policy should be used in making management decisions, particularly in the areas of personnel provision, finances, campus development, provision of additional services, infrastructure development, equipment and procurement.

Therefore, in the process of implementing the Policy's priorities that will be considered in the formation of UzhNU's Strategic Development Plan, it is important to establish a foundation of sustainability as significant shared values and mobilize resources at all levels to activate sustainable development ideas.

*Indicators of the effectiveness of the implementation of the policy of sustainable development are formulated in detail by its developers [4].*

Due to the significance of lifelong learning for adults, as mentioned in the educational component of the Policy, particular attention should be dedicated to it in the Strategic Plan.

**Cities and regions as learning entities are a widespread concept in European regional policies in the field of education and science. It is the learning regions that become important sources of innovation and economic growth, acting as ‘ac-**

**cumulators' of ideas and knowledge, providing support for the surrounding environment and infrastructure that enhance this flow of knowledge and ideas.**

Lifelong education is increasingly seen as an effective factor in organizing regional development and as a factor of competitiveness for both individual territories and the state as a whole. The formation and implementation of competitive advantages contribute to accelerated growth in both the economic and social spheres. Under these conditions, the idea of learning cities and regions serves as a marker of successful economic development of a region, the development of its human potential, and the basis for regional political programs.

Considering that many EU countries, including Hungary, Romania, Poland and Slovakia, have significant experience in this field, it is planned to study and generalize their practices for implementation in Ukrainian universities. We believe that research on the mentioned issues will provide answers to the challenges faced by Ukrainian universities, including issues of educational quality, the integration of the knowledge triangle components, and the training of qualified personnel.

**The recognition of the importance of lifelong education for human development led to the modernization of European education policies in the early 21st century. The Lisbon Summit of the Council of Europe in March 2000 adopted the 'Memorandum on Lifelong Learning'. The Memorandum emphasized that lifelong education should become the main political program of civil society, social unity and employment.**

**On December 18, 2006, the European Parliament and the Council of the European Union adopted Recommendations 2006/962/EU on 'Key Competences for Lifelong Learning'. Key competences are defined here as necessary for all citizens for personal fulfillment and development, active civic life, social cohesion and employment opportunities.**

General language skills, literacy and knowledge in the field of information and communication technologies are essential foundations for learning, and learning for the acquisition of knowledge encompasses all educational activities. **The benchmark frameworks include critical thinking, creativity, initiative, problem-solving skills, risk assessment, decision-making skills, and the ability to manage emotions constructively. All of these are important for all eight key competences [9].**

In modern conditions, due to the Russian aggression against Ukraine and the occupation of parts of Ukraine's eastern territories, distance learning, particularly online education, becomes of particular importance for our country. The latest forms of education, which provide the opportunity to prepare for exams, acquire contemporary knowledge and qualifications, can play a crucial role in this process.

An important direction for the implementation of modern technologies in educational processes is the use of electronic textbooks, which have a high potential for improving the quality and effectiveness of learning. However, in order to widely implement electronic learning materials, it is necessary to develop unified state standards for electronic textbooks, taking into account the possibilities of interactivity and the presentation of multimedia content.

The experience of leading countries in Europe and the United States indicates the importance of strategic partnerships and collaboration between vocational education and training institutions and regional development organizations. This allows for the elimination of duplication of training and education in the same specialties and the ‘overproduction’ of professionals not in demand in the labor market.

It is important to remember that three global trends will influence the **development of informal education** in the future. The first trend is the growth of the so-called gigonomics (Gig Economy), which manifests itself in an increasing number of people preferring self-employment over traditional employment. The second global trend is related to the modern individual's aspiration for individual self-realization. The third trend involves the decentralization of the global education market. Present consumers of educational services now have the autonomy to decide what, when, and how they want to learn. Distance education based on information technology allows for accommodating these tendencies. It is also worth noting the increasing role of informal online education for career growth. It can be argued that in the future, this form of learning will allow individuals to acquire the necessary level of proficiency in each discipline based on the demands of their profession.

**The implementation of the basic principles of lifelong education, as formulated in the Charter of European Universities on Lifelong Learning, in the activities of UzhNU necessitates the development of a concept of a ‘Learning Region’ in collaboration with government authorities and local self-government.**

**An example of this can be seen in the Strategic Development Plan of Sumy National University. In such concept, it is advisable to include:**

- Responsive adaptation to changes in economic and social needs, development of marketing strategies for promoting relevant educational services in the labor market, search for social partners, service clients and sources of funding.
- Strengthening the social aspect of higher education by providing vulnerable groups, social and other minorities with opportunities for admission, education and completion of studies.
- The need for anticipatory modernization of the professional development system using alternative models of professional and personal growth, namely:

- Activation of the university's participation in programs:
  - Enhancement of qualifications for civil servants and employees of local self-government bodies.
  - Enhancement of qualifications that correspond to the interests of united territorial communities.
  - Enhancement of qualifications for employees of other educational institutions.
- Development of innovative thematic programs for qualification enhancement on each department, based on the educational and scientific direction of the department's activities, particularly commissioned by employers.
- Establishment of business incubators for aspiring entrepreneurs, consultation centers for professionals seeking to enhance their qualifications, and international certification centers with the organization of relevant educational courses, based on the Science Park of UzhNU.
- Creation of educational centers in leading enterprises and institutions of the region for corporate training and qualification enhancement programs.
  - Creation of opportunities for learning and acquiring education for various groups and as wide age categories of the population as possible, including school graduates, adults, elderly people, unemployed individuals and persons with disabilities.

This should include:

- Diversification of educational services offerings to encourage a wide range of population segments to obtain modern competencies in business, law, IT, ergonomics, language, medicine and other fields.
- Establishment of university units, commissioned by employment centers and other state and local structures, to address the social adaptation of military personnel, combatants and citizens with disabilities through educational programs.
- Implementation of international experience in forming a lifelong education and qualification enhancement system for andragogues (organizers of adult learning).
  - Transformation of the university's postgraduate and professional education center into an interdisciplinary center for professional retraining, enhancement of professional education and adult education. Its activities should include:
    - Development of partnerships at the local, regional, national and international levels to implement relevant educational courses.
    - Promotion of involving external experts with innovative teaching and training experience in implementing popular educational programs for the population.

- Expansion of service delivery forms with appropriate orientations, such as distance learning, training sessions, discussion forums, short-term courses and self-preparation.
- Conducting independent research on the ‘Lifelong Education’ program, including the study of international experience.
- Ensuring the continuous improvement of postgraduate education quality by flexibly utilizing and effectively combining various forms of education [7].

The implementation of lifelong education tasks at UzhNU based on the concept of a ‘Learning Region’ will be facilitated by the following formats of educational, scientific and regional development integration:

- Collaboration with research organizations of the National Academy of Sciences, the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, ministries and government agencies, as well as scientific and educational institutions of other ownership forms.
- Bilateral and multilateral cooperation between the academic community of UzhNU and economic entities, entrepreneurial activities and the socio-cultural sphere of the region in the knowledge and technology transfer process.
- Institutional interaction with regional bodies of executive power, local self-government, and civil society.

## STRATEGIC GOAL 6

### *Increasing the role of non-governmental organizations in ensuring the competitiveness of UzhNU*

To ensure the competitiveness of UzhNU, it is necessary to synchronize the activities of both internal and external development factors, in addition to the aforementioned strategic goals for the future.

Among the internal factors are the democratization of management, respect for cultural and historical traditions, assessment of academic programs, quality of faculty, improvement of the organizational structure of Uzhhorod National University, and an increased role of non-governmental organizations.

It is well known that leading universities, in addition to self-development, also contribute to the development of their regions. The implementation of an integrated regional innovation strategy opens up significant opportunities for enhancing the competitiveness of the university and its region in global, regional, and national markets. This is achieved through the preparation of professionals capable of defending the national and economic interests of Ukraine in the conditions of global competition.

In addition to internal development orientations, including collaboration with community organizations, it is important to consider external factors that influence the institution's prestige and reputation on the international stage. This includes identifying trends in its development and opportunities for their realization in the international market, as well as assessing the competitive potential of the institution.

Therefore, the priority in selecting the strategy for international cooperation and strategic partners of Uzhhorod National University is defined as follows: membership in international consortia, associations, and societies; bilateral partnerships; participation of academic staff in international conferences, forums, and symposiums; conducting joint research projects; ensuring the quality of internationalized education; encouraging student participation in international programs, projects, and scientific activities.

Currently, UzhNU actively collaborates with 120 foreign partners based on international bilateral agreements, partnership agreements for implementing international projects, and for the purpose of supporting academic mobility under Erasmus+. Through agreements with foreign research institutions and higher education establishments, the main potential areas of cooperation have been identified, taking into account the strengths and needs of the partners.

In April 2015, with the aim of internationalization, the International Consortium of Universities was established based on Uzhhorod National University, which includes 18 Ukrainian and foreign higher education institutions.

The accession of UzhNU to the Magna Charta Universitatum in September 2018 was of great importance for further integration into the European scientific space. The Magna Charta Universitatum brings together over 80 leading universities worldwide, and it establishes the fundamental values, rights, and responsibilities of a university as a key institution in society.

In the report by Rector Prof. Smolanka V.I. on the results of UzhNU 's activities in 2022, the active role of student self-government in the university's scientific activities was highlighted. In particular, the scientific activities of young researchers and students are an integral part of the university's research work, contributing to the development of readiness among future professionals for the creative implementation of acquired knowledge, skills, and competencies. It also facilitates the mastery of research methodology and provides research experience. The coordinating bodies for organizing the research work of young researchers and students at Uzhhorod National University are the Council of Young Scientists and the Scientific Society of Students, Postgraduates, and Doctoral Students.

Increasing the role of non-governmental organizations in ensuring the competitiveness of the University will actively contribute to the implementation of social innovations in the public life of Transcarpathia.

This is evidenced by the activities of the Innovation and Development Center (IDC), the Center for Sustainable Development (CSD), and the Center for Gender Education (CGE).

The Innovation and Development Center monitors relevant grants, collaborations, competitions, internships, training sessions, workshops, and public communication events such as conferences, roundtable discussions, expert debates, seminars/webinars. The monitoring results are compiled into digests and also shared on the 'Educational and Scientific Events' Google Calendar, 'Deadlines and Start Dates' Google Calendar, and 'Educational and Scientific Events Map' Google Map.

In response to the challenges associated with the Russo-Ukrainian war, the IDC has put forth a range of proposals regarding the organization of the educational process, pedagogical and scientific work, as well as assistance to internally displaced persons, particularly teachers and students who have been evacuated to Uzhhorod. This includes initiatives such as fundraising by the UzhNU Volunteerism group to support internally displaced persons residing in UzhNU dormitories, the development of questionnaires and surveys for internally displaced persons residing in Uzhhorod University dormitories to identify their current needs, and the mobilization of assistance for internally displaced persons in the form of food, hygiene products, medications, and household appliances through collaboration between the UzhNU Volunteerism group and the NGO 'Public Holding 'GROUP 90 INFLUENCE.' Additionally,

awareness-raising events for school students on the importance of volunteering are organized.

To support the implementation of international and state programs for sustainable development and to enhance research activities in this field, the Center for Sustainable Development has been operating at Uzhhorod National University since 2015. In 2022, the main achievements of the CSD include participating in the development of the Concept of Sustainable Development for Uzhhorod National University, coordinating the 'Planet Greening' campaign in the Transcarpathian region, and tree planting in collaboration with the Ministry of Internal Affairs of the Transcarpathian region (spring 2022). Representatives of the CSD have participated in two major international events organized by HWPL (Organization 'Heavenly Culture, World Peace and Restoration of Light') at the UN ECOSOR), in particular, in those dedicated to the 8th anniversary of the HWPL peace summit on the topic 'Institutional peace: the basis for sustainable development', conferences on the topic: 'I want to change the world. What now?'

With the onset of the full-scale Russo-Ukrainian war, the CSD has engaged in weaving camouflage nets and manufacturing trench candles for the Ukrainian Armed Forces and other defense forces. It has also co-organized research to identify the problems and needs of internally displaced persons (in collaboration with the All-Ukrainian Initiative 'Active Community' and the sociological company Active Group) and conducted communication and leadership training for various groups of citizens throughout the year.

In 2022, Uzhhorod National University approved the Gender Action Plan on implementation of gender-sensitive initiatives and measures for 2022-2024, developed under the coordination of the Center for Gender Education of UzhNU. The goal of the Gender Action Plan is to consider gender aspects and implement a gender approach in the activities of Uzhhorod National University, as well as to create a gender-sensitive educational environment at all levels and in all areas of the institution's life.

After February 24, 2022, in response to the new challenges of the Russian-Ukrainian war, the team of the Center for Gender Education (CGE) together with female deputies from various levels of councils and activists from women's organizations in the Transcarpathia region organized visits of 'women's diplomacy' to neighboring countries, specifically 12 countries in Central and Western Europe, 19 town halls and municipalities. They participated in 47 actions in support of Ukraine and met with Extraordinary and Plenipotentiary Ambassadors, Consuls, and representatives of 8 countries worldwide.

Throughout 2022, the CGE team participated in events related to the update of the National Action Plan for the implementation of UN Security Council Resolution

1325 ‘Women, Peace, Security’ for the period until 2025 (the National Action Plan was updated on December 16, 2022). UN Security Council Resolution 1325, adopted on October 31, 2000, is one of the most important resolutions of the UN Security Council in the field of security policy. On December 23, 2022, the CGE joined the signing of the Memorandum of Cooperation within the localization of the National Action Plan for the implementation of UN Security Council Resolution 1325 ‘Women, Peace, Security’ for the period until 2025 and became part of the newly formed Coalition 1325-Transcarpathia.

*Since 2017, the International Alumni Association of Uzhhorod National University has been operating within the UzhNU, progressively enhancing the competitiveness of UzhNU by establishing separate branches of the organization outside of Ukraine.*

The primary goal of the International Alumni Association of UzhNU, as stated in its Statute, is to unite the efforts of graduates from all generations for the development of Uzhhorod National University, the preservation and enhancement of its traditions and spiritual values, and the protection of legitimate social, economic, creative and other interests of its members.

The Association's objectives include addressing the issues of preserving and ensuring the continuity of traditions and spiritual values among the university's graduates, creating opportunities for communication among graduates, students and faculty, facilitating information exchange among alumni, enhancing the prestige of the university as a leading educational institution of global significance, conducting ongoing monitoring of opportunities to attract talented youth from school graduates for education at the university, as well as their employment after obtaining higher education, facilitating the acquisition of grants, charitable and targeted funds, and property by the university, which are provided free of charge by Ukrainian and foreign charitable organizations and individuals, and supporting the resource provision of educational, scientific, technological and cultural projects of the university.

**The organization has implemented a systematic approach to various aspects of its work. Specifically, focused efforts have been made to establish separate branches of the Association within and beyond Ukraine. Contacts have been established with graduates working in Japan, Singapore, the United Kingdom, Austria, and Germany. Branches of the Association have successfully commenced activities in several European Union countries, the United States, and Israel.**

Preparatory work has started to revive the recreation bases of ‘Skalky’, ‘Plishka’ and ‘Kolochava’. A concept is being developed for the creation of a scientific, informational, recreational and cultural center at UzhNU through the reorganization of existing facilities and sanatoriums that have fallen into decline due to lack of funding.

It is gratifying that our graduates, who are prominent scientists at universities in EU countries and the United States, actively respond to the Association's initiatives for collaboration. Many of them have offered assistance with issues related to the training and internships of UzhNU masters and postgraduate students at leading laboratories in European and American universities. This idea is successfully being implemented by Dr. I. Eisenberg, a Doctor of Physical and Mathematical Sciences and a professor at Manhattan College in the United States. However, there are still many questions regarding the involvement of veteran graduates in working with school youth and attracting the best students to the university. Several other intriguing projects of the Association are currently being addressed.

***The main long-term tasks of the International Alumni Association are as follows:***

- Facilitating the implementation of educational, scientific, socio-economic and industrial development projects of the Uzhhorod National University.
- Enhancing the prestige of the university as a leading educational institution of global level.
- Establishing continuous effective communication with the university graduates, including those living and working abroad. Strengthening the material base of the university and obtaining opportunities for financial support from European, international funds, and others.
- Creating a database and conducting monitoring of professional achievements of the university graduates.
- Conducting continuous monitoring of opportunities to attract talented youth among school graduates for studying at the university, as well as their employment after obtaining higher education.
- Strengthening the university's ties and relations with other educational institutions in Ukraine and foreign countries, promoting resource provision for scientific, technological, cultural, and educational projects of the university.
- Facilitating the university's acquisition of grants, charitable and targeted funds, as well as assets provided by Ukrainian and foreign charitable organizations and individuals.
- Promoting cooperation between the university and the International Consortium of Universities.
- Establishing contacts and exchanging experiences with Alumni Associations of other educational institutions, including those abroad.

***The implementation of the outlined prospective tasks includes the following directions:***

1. Strengthening the centers of community organization in the new administrative-territorial structures of the region. The basis for this work, in our opinion, should be the education departments in the local self-government bodies along with the heads of general education schools. This will contribute to establishing closer ties with future students of UzhNU. Efforts will continue to strengthen and expand the Association beyond Ukraine's borders, as well as involve former graduates in practical assistance to the university, both in scientific and material terms.

2. Activating the participation of all faculties of the university in the Association's work. It may be worthwhile to include representatives of the faculties in the composition of the Board, who will coordinate this work. It is necessary to complete the establishment of a database of graduates at each faculty, utilizing the experience of the Dean of the Faculty of Physics, Volodymyr Lazur.

3. The priority task is to unite the efforts of the Association and the university graduates who live and work in the territorial communities of the region with the authorities of state power and local self-government in order to create a recreational-rehabilitation center for participants of military actions and veterans of the Anti-Terrorist Operation (ATO) based on the 'Skalka' sanatorium-preventorium and the highland biobase 'Kolochava'.

4. It would be beneficial for members of the Council and the Board of the Association to visit the districts of the region to provide constructive assistance in organizing the centers and their work.

5. A strategically important direction for the Association's work is to establish a strong center in Kyiv, where a significant number of our graduates work, holding influential positions in the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers, the Constitutional Court, the Accounting Chamber and the departments of the National Academy of Sciences of Ukraine.

**The implementation of these tasks will contribute to enhancing the role of non-governmental organizations in ensuring the competitiveness of Uzhhorod National University in the perspective until 2032.**

## STRATEGIC GOAL 7

*Establishing an adaptive management system for the university, adequately addressing its new tasks in terms of organizational structure and personnel provision*

The implementation of the university's development strategy and its scale necessitate the need to improve management effectiveness and bring about systemic changes, particularly in the organization of innovation management and the implementation of a continuous quality improvement-based management model. The sustainable development of the university, an atmosphere of success and improvement, also requires constant transformation of the management system, organizational flexibility in forecasting and responding promptly to changes in the competitive global environment, the application of new forms of change management, managerial innovation, and managerial effectiveness, as well as broader involvement of learners and employees at all levels in the management processes. To accomplish the objectives of the strategy, an appropriate organizational culture, ethics of managerial activities, a creative collaboration atmosphere, and trust are necessary.

Uzhhorod National University is a large and branched structure, and its effective functioning is not possible with a rigidly centralized management system. It requires a distribution of responsibilities along the vertical hierarchy, a significant expansion of autonomy, while simultaneously increasing accountability and demands. The embodiment of the principle of "as little centralization as possible and as much as necessary" calls for an appropriate management model with the development and implementation of conceptual and methodological policies that define the institutional, organizational, and personnel components of quality management, along with the corresponding organizational approaches.

**Therefore, the main strategic goal** is to rationalize and streamline the management of UzhNU, creating an economic environment that will lead to positive motivation for the university's components, its employees, and students.

***The implementation of the Strategy for 2023-2032 will be carried out by optimizing management processes, balanced structural changes through:***

- Combining collegial and hierarchical principles, strengthening the role of the Academic Council as a collegial governing body of the university.
- Conducting an audit of all management processes within the university and optimizing the structures of existing departments by delineating and balancing functions and responsibilities among them.
- Enhancing collegiality in university management and increasing transparency in decision-making.

- Developing an action plan for the implementation of the University Development Strategy based on successful management principles, introducing the principles of moderation and mediation to ensure effective teamwork, prevention, and resolution of conflicts.

- Improving interaction with executive authorities, employers, and charitable foundations to involve them in the university's funding.

- Increasing autonomy of educational and scientific institutes and faculties in personnel policies, as well as in the provision and implementation of new forms of educational, scientific, research, and innovative activities.

- Strengthening the collaboration between departments and student self-governing bodies, influencing and holding students accountable for decision-making and implementation.

- Exercising university management based on corporate culture, which includes:
  - *decision-making balance;*
  - *effectiveness of decision implementation: task delegation, function allocation, systematic control;*
  - *competence of performers;*
  - *personal responsibility and initiative.*

- Creating an effective personnel management system, the main tasks of which should include conducting audits, recruiting highly qualified professionals, providing their training, development, evaluation, and designing employee incentive programs.

Revitalization of creating education and research and innovation platform for regional development within the knowledge triangle needs of the **university changes and additions to the organizational strategy of the university-integrator and additional measures to improve the efficiency of the existing innovation infrastructure of the university. They include, in particular:**

- ***in the short term (with a term of 1-2 years):***
  - Modernization of innovative infrastructure UzhNU as university-integrator such its components as an educational innovation of specialized departments, support innovation and protection of intellectual property, the regional distribution of the fruits of labor and income generated, multi-channel investment in experimental research and production capacity;
  - Distribution of horizontal linkages between university departments relevant competence in a project organizational structures;
  - Preparation and implementation of programs of «spin-off» academic enterprise side businesses and small innovative companies;
  - Appropriate adjustment and reorientation of forms and methods of research department, international department, business centers, career development

- and innovation, the Science Park of technology transfer centers, contact points and other subdivisions;
- University education agency to attract investment from the marketing department of research and development as a leading tool search engine sources of funding projects based on international grants, programs of international financial technical assistance, investment and venture capital and preferential loans, including for joint regional development projects implemented in the framework of regional integration strategy;
  - The creation of a business incubator and entrepreneurial club UzhNU for the formation of student and academic start-ups and their further advancement in the economy of the region and state competitions of business ideas and business forums of communication with business mentors from among the practitioners of innovation and other business;
  - Working out an effective system to inform the participants of integrated regional platform for science and technology programs of national and international funds investors;
  - Revitalization of existing and creation of new councils, associations, clubs rectors, principals and deans of faculties of universities III-IV and the I-II levels of accreditation for consolidation educational and innovation space around the priorities of regional development and its own modernization, harmonization of interests and drafting of cooperation and distribution of results the transfer of educational and scientific products to regional and other needs;
  - Activation of networks of informal contacts representatives of scientific, educational and business community-based association of graduates of the university and its faculties;
  - Making appropriate changes to the rating system of scientific and pedagogical staff (according to performance criteria);
  - Motivation of scientific and pedagogical and other categories of staff involved in the development of regional platforms, with funds generated in its programs.
- ***in the medium term (with a term of 2-5 years):***
    - Continuous search for and adapt to the needs of realization of the role of National University - Regional integrator most appropriate legal form of innovation (business) of higher education according to the progressive trend embodied in the Law of Ukraine "On Higher Education";
    - Continuing transformation of the economic mechanism of functioning of the university as an integrator of regional knowledge economy and innovation with great potential international and cross-border cooperation;

- Pilot tests and analysis capabilities that create such different degree of concentration of powers, resources and responsibilities types of integration structures as a regional association of educational and research institutions of different levels, regional university teaching and research District, National University with the status of the integrated public innovative educational corporation and preparation of proposals to the government agencies for their use in the region.

Implementation of these and other steps will mean a transition to a package of management measures ‘design-oriented university’, used in higher education methods of strategic management oriented to intensifying interaction with external financial and economic, industrial, scientific in-educational, governmental and socio cultural structures canonical add organizational bases of universities as scientific and educational schools of dynamic organizational subsystem that flexibly responds to changes in the external socio-economic environment.

Following the principles of innovation will allow the traditional university system and fully restructure organizational management in accordance with the requirements of the market economy and modern management methods and technologies.

***The structure of innovative and comprehensive system of university management must meet a number of specific requirements and provide:***

- functional completeness and integrity of innovative university in terms of species diversity and activities. Without functional completeness structure of the university is unable to provide the required level of quality and efficiency of the processes implemented;
- unity of scientific, educational and innovation for the most favorable conditions for the establishment and development of creative personality, scientific and educational communities, effective interaction with the environment;
- fullness of the life cycle of processes in the major university - education, research and innovation. Completeness implemented stages of the life cycle improves the performance of scientific and pedagogical staff, better meet the quantitative and qualitative terms the main requests of relevant markets to experts, the new knowledge, methods, equipment, technology;
- specialization departments within universities and professional educational programs, research directions and stages of innovation to create highly creative environment;
- interaction and cooperation of specialized units for university educational process, implementation of comprehensive research, innovation,

- openness and flexibility of the innovative structure of the University, which provides, on the one hand, the possibility of its development and adaptation to new conditions on the principles of self-organization, on the other - the possibility of individual freedom of choice (student, teacher, researcher) educational trajectory and activity;
- Innovative University of interaction with actual environment, domestic and foreign major specialized markets, industry, research organizations, business and government officials;
- multi discretionary funding base of innovative university in terms of battery life;
- Information-analytical service management of the university, the implementation of strategic planning transformation of universities;
- support graduates 'education for life' to support their expertise in socially significant level.
- legal protection of intellectual property innovation University;
- Formation of university innovation infrastructure;
- Conduct market research major core markets;
- the implementation process of introspection, self-esteem and self-certification of the University;
- enhance the role of public institutions in the management of the university while maintaining a strong core administration;
- harmonization of the control system with the principles of total quality management.

Uzhhorod National University possesses a strong and highly qualified personnel potential, which consists of experienced Doctors of Sciences, professors, Candidates of Sciences, PhD, and associate professors. The university engages highly skilled professionals in the fields of economics, cutting-edge computer technologies, law, international business and relations, and healthcare, representing leading higher education institutions, research institutions, and other establishments in Ukraine and abroad.

As of 2022, the university employs 1252 scientific and pedagogical staff members in their primary positions, including 177 Doctors of Sciences and 696 Candidates of Sciences, PhD. Additionally, there are 250 individuals who work part-time, including 30 Doctors of Sciences and 98 Candidates of Sciences, PhD. The percentage of Doctors of Sciences is 13.8%, while the percentage of Candidates of Sciences and PhD is 52.9%. The faculties with the highest percentage of highly qualified personnel are the Faculty of Economics (89%), the Faculty of Biology (88%), the Faculty of Mathematics and Digital Technologies (85%), the Faculty of Physics (83%), and the Educational and Scientific Institute of Chemistry and Ecology (97%).

***The main types of professional development at UzhNU are:***

- licensed programs for formalized qualification enhancement of pedagogical and scientific-pedagogical staff in the fields of e-learning tools and distance learning technologies, as well as innovative pedagogical practices.
- short-term qualification enhancement programs in various areas, including internships, specific modules of formalized qualification enhancement programs, educational-methodical seminars, seminar-trainings, roundtable discussions, and more.

The selection and appointment procedure for vacant positions of academic staff is carried out through a competitive process in accordance with the **Law of Ukraine "On Higher Education" and the Procedure for Competitive Selection for Filling Vacant Positions of Academic Staff and Signing Employment Agreements (Contracts)** at Uzhhorod National University, approved and implemented by the order of the Rector. In this regard, the university adheres to the following principles: competence of the teaching staff, high qualification and professionalism, active involvement in scientific and educational-methodical work.

**It is worth emphasizing that one of the primary resources of an innovative economy is the human potential in science, education, and high-tech production sectors.** Therefore, the key role of research and enhancing the quality of training for highly qualified personnel, particularly young scientists, is emphasized. Addressing this issue requires close collaboration between science and education.

**There is a general trend of skilled professionals leaving the country, especially against the backdrop of Russia's military aggression against Ukraine, resulting in one of the highest rates of "brain drain" in the world.** Consequently, the best and most promising young scientists are leaving the country. Additionally, a significant portion of young researchers within Ukraine abandon scientific activities and pursue careers in other sectors of the country's economy, which is also an important reason for implementing reforms in this field.

**Thus, UzhNU also requires significant reform of the system for training highly qualified personnel, taking into account international modernization trends.**

The foundation of the personnel policy should be based on the principles of targeted support for the most productive scientists, genuine competitiveness in filling vacant positions, and incentivizing specific research outcomes. This should be implemented both within the framework of individual university contracts for research work and through the introduction of a new compensation system for the faculty, which entails greater differentiation.

To rejuvenate and renew the staff, a special support program for scientific activity of young researchers and teachers should be implemented. UzhNU should enter the international labor market for scientists by attracting the best global experts to work with them. Special attention should be given to the updating of scientific supervision practices, including the involvement of students in research work.

***Staffing innovation sphere should be based on the following principles:***

- include education and training in innovation and production processes;
- continuous training and skills development that integrated production system of innovative products;
- focus on the training of highly qualified and highly intellectual professionals, system managers of innovation;
- constant focus on generating advanced scientific and technical ideas and identifying ways and methods of their implementation in innovation;
- orientation training to manage the social and psychological aspects of innovation;
- UzhNU cooperation with companies that implement innovative projects, their joint activities in the field of commercializing innovation, testing innovation managers acquired skills.

***Taking into account the above, the priority directions for the development of the university's human resources potential are:***

- enhancing the qualifications of the faculty;
- involving scientists from research institutions and organizations of the National Academy of Sciences of Ukraine, national sectoral academic academies, and academic and research staff from higher education institutions in the educational process and scientific research at the university through labor agreements for the implementation of educational activities, textbook preparation, educational materials, educational programs, and higher education standards;
- establishing regional doctoral schools based on multiple higher education institutions and research institutions to ensure the full functioning of doctoral programs;
- developing a new concept and methodological support for student internships;
- developing a new model of strategic partnership with employers and ensuring employment for graduates;
- implementing teamwork within the framework of academic management at the university, with increased involvement of deans of individual faculties

and heads of other departments in university processes for the overall benefit of the university;

- creating an economic environment with motivational incentives for all levels of the university, all staff, and students, utilizing funding potential from multiple sources;
- actively promoting the individuals working at the university and their achievements among the academic, professional, and wider public communities.

**Staff potential development:**

- Number of young scientists (specialists, teachers) with other organizations that have passed retraining or training for the priorities of universities per 1 teacher worker.
- The proportion of teaching staff and engineering staff in the age groups 30 to 49 years.
- The proportion of teaching staff with the degree of Doctor of Science and PhD.
- The proportion of graduate students and teaching staff that have been trained in leading scientific and university centers.
- Number of specialized councils for awarding the degree of Doctor of Science.
- Number of specialized councils for awarding the degree of Candidate of Sciences.
- Total number of seats postgraduate and doctoral studies
- The effectiveness of post-graduate and doctoral studies.

## AFTERWORD

To successfully achieve the strategic development goals of Uzhhorod National University in the long-term perspective of 2023-2032, clear organizational support for each stage is necessary. In this regard, the experience of Sumy State University deserves attention and utilization, specifically:

Management of the implementation of the Strategic Development Plan should be carried out at the following levels:

- Strategic plan management: Supervisory Board, Conference of the Labor Collective, Academic Council, and Rectorate.
- Informational, analytical, and expert functions: international and national accreditation agencies, key stakeholders, other expert environments, benchmarking and web management center, and other university departments responsible for relevant analytical functions.
- Management of functional strategies: Vice-Rectors, heads of respective functional departments, advisory and working bodies.

The implementation of the strategy tasks involves the participation of governing bodies of student self-government, trade unions and non-governmental organizations.

Current planning will be carried out through the development of annual work plans:

- At the department level and the level of deputy directors (deans) of institutes (faculties), with the approval of the plans by the heads of institutes (faculties).
- At the level of structural units of the university, institutes (faculties), and Vice-Rectors, with the approval of the plans by the Rector.

During the planning process, the current state of affairs is taken into account, resource provision necessary for the implementation of the annual plan tasks is determined, and evaluation criteria are established.

Regular self-assessment of the results of ongoing activities is of great importance in continuously improving the quality of the university's performance. This assessment is carried out through the examination of key issues at the meetings of collegiate, working and advisory bodies according to their annual plans.

The progress in accomplishing the tasks of the Strategy is reported annually (in December-January) by the university's officials.:

- Heads of departments – at department meetings.

- Directors, deans – at general meetings (conferences) of institutes, faculties, colleges, and technical schools.
- Vice-Rectors, heads of departments and divisions – at the meeting of the Rectorate.
- Rector – at the Conference of the University's labor collective.

Progress in the implementation of the Strategy will also be measured by analyzing the university's performance in global, European, and national rankings, which is important for the target audience.

The success of the Strategy's implementation, in line with existing effective international practices, will also be determined by audits conducted by relevant national and international agencies.

The analysis of the development strategy's implementation will necessitate the improvement of the regulatory framework. Long-term comprehensive target programs should be adjusted and supplemented at least once every two years, and conceptual documents should be reviewed at least once every five years.

In order to ensure proactive continuous development, flexible response to benchmarking results and monitoring trends in the global educational and scientific space, a procedure for periodic evaluation of goals and tasks, as well as their refinement through discussions at the Academic Council with subsequent approval by the University's staff conference of the updated edition of the Strategy, is envisaged [7].

Therefore, the strategic objectives of further developing the internal quality assurance system of educational activities and the quality of higher education are determined by the strategy of continuous improvement, mission tasks, key strategic goals, international requirements and quality standards. They have to improve directly, determine the ways of implementing quality policy, its monitoring and review, and provide relevant impulses to all types of activities at Uzhhorod National University.

## REFERENCES

1. Kontsepsiya innovatsiynoho rozvytku DVNZ «Uzhhorods'kyy natsional'nyy universytet [The concept of innovative development of the State Educational Institution «Uzhhorod National University]. [www.uzhnu.edu.ua](http://www.uzhnu.edu.ua). Retrieved from <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/86628> [in Ukrainian]
2. Zvit rektora Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu za 2022 rik [Report of the rector of Uzhhorod National University for 2022]. [www.uzhnu.edu.ua](http://www.uzhnu.edu.ua). Retrieved from <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/556018> [in Ukrainian]
3. Kontsepsiya naukovooho parku Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu [Concept of the scientific park of the Uzhhorod National University]. [www.uzhnu.edu.ua](http://www.uzhnu.edu.ua). Retrieved from file:///C:/Users/38097/Downloads/Концепція\_Наук.парк.%20(1).pdf [in Ukrainian]
4. Polityka stiykosti ta staloho rozvytku UzhNU [Policy of stability and sustainable development of UzhNU]. [www.uzhnu.edu.ua](http://www.uzhnu.edu.ua). Retrieved from <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/56773> [in Ukrainian]
5. Stratehiya internatsionalizatsiyi UzhNU [UzhNU Internationalization Strategy]. [www.uzhnu.edu.ua](http://www.uzhnu.edu.ua). Retrieved from <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/20138> [in Ukrainian].
6. Stratehichnyy plan rozvytku Kyivsk'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka na period 2018-2025 roku [Strategic development plan of Taras Shevchenko Kyiv National University for the period 2018-2025]. [asp.knu.ua](http://asp.knu.ua). Retrieved from [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].
7. Stratehichnyy plan rozvytku Sums'koho derzhavnoho universytetu na 2020 – 2026 roky [Strategic development plan of Sumy State University for 2020-2026]. [sumdu.edu.ua](http://sumdu.edu.ua). Retrieved from <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/misiia-viziia-stratehiia.html> [in Ukrainian].
8. Stratehiya rozvytku Karazins'koho universytetu na 2019–2025 roky [Karazin University Development Strategy for 2019–2025]. [karazin.ua](http://karazin.ua). Retrieved from [https://karazin.ua/storage/documents/177\\_pFgimrX87pAHaRWAYtT9Vh8vG.pdf](https://karazin.ua/storage/documents/177_pFgimrX87pAHaRWAYtT9Vh8vG.pdf) [in Ukrainian].
9. Ishchenko, A. YU. & Zubchenko, S.O. (2017). Bezpekovi vymiry osvith'oyi polityky: svitovyy dosvid ta ukrayins'ki realiyi [Security dimensions of educational policy: world experience and Ukrainian realities]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

10. Strategic Plan - Charles University. Retrieved from <https://cuni.cz/UKEN-110.html> [in English].

11. Strategy of the university of Warsaw. Retrieved from <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf> [in English].

12. The Long-Term Strategic Plan of the Technical University of Košice. Retrieved from <https://www.tuke.sk/wps/wcm/connect/fa831914-a5b8-446f-b650-5a237f0c1e83/LongTermStrategicPlanTUCE-2016-2023.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nCJPA9Y> [in English].

**Експертний висновок**  
**щодо наукової розробки концептуальних засад формування**  
**Стратегії розвитку УжНУ на період 2023–2032 рр.**  
*(автор – директор НН Інституту євроінтеграційних досліджень,*  
*к.і.н., доц. Артьомов І.В.)*



Концептуальні підходи до формування Стратегії розвитку Ужгородського національного університету на період 2023–2032 рр. розроблено в процесі виконання міжнародного наукового проєкту «Європейські стратегії розвитку: досвід для України» (аплікант проєкту НН Інститут євроінтеграційних досліджень – академічний координатор проєкту – 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 автором 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**

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

Викладене вище дозволяє зробити експертний висновок про те, що наукова розробка концептуальних засад формування Стратегії розвитку УжНУ на період 2023–2032 рр. є результатом всебічного аналізу кращого досвіду провідних університетів України, Польщі, Чехії, Словаччини.

Отже, запропоновані автором Концептуальні засади формування Стратегії розвитку УжНУ на період 2023–2032 рр. є глибокою і детальною науковою розробкою, яка без сумніву, може бути основою зазначеної Стратегії.

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

*Луговий*

**Володимир ЛУГОВИЙ**



Власноручний підпис *Луговий В.І.*  
стверджую  
Начальник загального відділу  
національної академії педагогічних  
наук України *Консультант В.І. Луговий*

**Expert conclusion**  
**on the scientific development of the conceptual foundations for the Development Strategy of UzhNU for the period of 2023-2032**  
*(author – Ph.D., Associate Professor, Director of the ER Institute of European Integration Studies Ivan Artyomov)*



Conceptual approaches to the formation of the Development Strategy of Uzhhorod National University for the period of 2023-2032 were developed in the process of implementing the international scientific project “European Development Strategies: Experience for Ukraine” (project applicant: ER Institute of European Integration Studies, academic coordinator: Director of the Institute, Ph.D., Associate Professor Ivan Artyomov). This scientific development serves as an important reference point and basis for the formation of a long-term development plan for Uzhhorod National University for the period of 2023-2032.

The document is based on the provisions of Ukrainian Laws ‘On Education’, ‘On Higher Education’, ‘On Scientific and Scientific-Technical Activities’, the Association Agreement between Ukraine and the European Union, as well as other regulatory acts of Ukraine and the EU.

The proposed conceptual principles for the formation of the long-term Development Strategy of Uzhhorod National University are developed based on the study of the experiences of leading universities in Ukraine and European Union countries, specifically the Warsaw University (Poland), Charles University (Czech Republic), Technical University of Kosice and Pavol Jozef Safarik University (Slovakia).

This is evidenced by the fact that the proposed conceptual foundations for the long-term Development Strategy of UzhNU are based on studying the experience of leading universities in both Ukraine and European Union countries, namely: Warsaw University (Poland), Charles University (Czech Republic), Kosice Technical University and Pavol Jozef Šafárik University (Slovakia).

The priorities for development and conceptual principles of transforming the university into a research and innovative institution, as well as the proposed innovative development model of UzhNU based on the “knowledge triangle” and technology transfer, are justified in the scientific research. This will ensure regional economic growth.

The strategic development priorities of UzhNU are also innovative in nature:

➤ **STRATEGIC GOAL 1.**

*Ensuring the innovative orientation of education, its transformation in the context of modern challenges and trends, training competitive specialists, achieving the status of an educational leader in Ukraine and the Carpathian region.*

➤ **STRATEGIC GOAL 2.**

*Integration into the international scientific and educational space on the basis of increasing the effectiveness of research potential, generating new knowledge, achieving the status of a research and innovative university.*

➤ **STRATEGIC GOAL 3.**

*Expanding international cooperation, internationalization of educational and scientific activities, and utilizing the innovative potential of the European educational and scientific space.*

➤ **STRATEGIC GOAL 4.**

*Ensuring innovative activities of UzhNU in the field of technology transfer. Implementation of the European model for the functioning of the UzhNU Science Park.*

➤ **STRATEGIC GOAL 5.**

*Implementation of the Sustainable Development Policy of UzhNU aimed at achieving institutional and environmental sustainability, social inclusion and gender equality. Development of a regional lifelong learning system.*

➤ **STRATEGIC GOAL 6.**

*Increasing the role of non-governmental organizations in ensuring the competitiveness of UzhNU.*

The above statement allows for an expert conclusion that the scientific development of the conceptual foundation for the Development Strategy of UzhNU for the period of 2023-2032 is the result of a comprehensive analysis of the best practices of leading universities in Ukraine, Poland, Czech Republic and Slovakia.

Therefore, the proposed conceptual foundations for the Development Strategy of UzhNU for the period of 2023-2032, as formulated by the author, are a deep and detailed scientific research that undoubtedly can serve as the basis for the mentioned Strategy.

**First Vice-President of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, national expert on higher education reform in Ukraine, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor**

**Volodymyr LUGOVYY**



Власноручний підпис *Луговий В.І.*  
СТВЕРДЖУЮ  
Начальник загального відділу  
Національної академії педагогічних  
наук України *Конєвська І.А.*

Наукова розробка

**СТРАТЕГІЯ  
РОЗВИТКУ УЖНУ НА ПЕРІОД 2023-2032 РР.:  
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ**

*Розробник: І.В. Артёмов*

*Технічна редакція: Я.І. Чіжмодій*

*Комп'ютерне верстання та дизайн обкладинки:  
Р. Кокіна, Н. Артёмова*

Віддруковано: ТОВ «РІК-У», 88006, м. Ужгород, вул. Гагаріна, 36  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №5040 від 21.01.2016 р.*

---

Scientific development

**DEVELOPMENT STRATEGY  
OF UZHNU FOR THE PERIOD OF 2023-2032:  
CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION**

*Developer: Ivan Artyomov*

*Technical editor: Ya. Chizhmodii*

*Computer layout and cover design:  
R. Kokina, N. Artyomova*

Printed by: 'RIK-U' LLC, 88006, Uzhhorod, Gagarin str., 36  
Certificate of the subject of the publishing business  
*DK No. 5040 dated January 21, 2016.*

**Артёмов І.В.**

Стратегія розвитку УжНУ на період 2023-2032 рр.: концептуальні засади формування: Наукова розробка. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2023. 136 с.

УДК 338.48-53:63

---

**Artyomov I.V.**

Development strategy of UzhNU for the period of 2023-2032: conceptual principles of formation: Scientific development. Uzhhorod: 'RIK-U' LLC, 2023. 136 p.

UDK 338.48-53:63