

УДК 378

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-4>**Бачинська О.М.**

кандидат економічних наук,
викладач кафедри фінансів, економіки та економічної кібернетики
Подільського спеціального навчально-реабілітаційного
соціально-економічного коледжу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6994-469X>

Bachynska Olena

Podilsky Special Educational and Rehabilitation
Socio-Economic College

ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗВО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF COMPETITIVENESS OF HEI FROM THE PERSPECTIVE OF INNOVATIVE ACTIVITY

У статті обґрунтовано актуальність питання удосконалення методики визначення рівня конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО). У результаті дослідження визначено сутність інноваційної діяльності та охарактеризовано види інноваційних продуктів. Акцентовано увагу на тому, що інноваційна діяльність не лише є джерелом додаткових фінансових надходжень, але і дає змогу забезпечувати цивілізовану комерціалізацію знань і технологій і тим самим створювати в зоні впливу ЗВО необхідне середовище для розвитку наукомістких виробництв. Доведено, що між конкурентоспроможністю ЗВО та його інноваційною діяльністю є тісний причинно-наслідковий зв'язок. Автором запропоновано власну модель оцінювання рівня конкурентоспроможності ЗВО через поєднання теперішніх результатів діяльності ЗВО, потенційних можливостей його розвитку, рівня затребуваності випускників на ринку праці та інноваційної активності ЗВО. Підкреслено, що інноваційна активність ЗВО відображає ефективність використання інноваційного потенціалу, який виражається через ресурсну та результативну складові частини. Для кількісної оцінки конкурентоспроможності ЗВО рекомендовано здійснювати експертне опитування серед науково-педагогічних працівників, студентів, керівництва ЗВО із використанням 7-бальної шкали оцінок.

Ключові слова: конкурентоспроможність закладів вищої освіти, інноваційна діяльність, інноваційний продукт, ресурси ЗВО, випускники ЗВО, можливості ЗВО, формула об'єму усіченої піраміди.

В статье обоснована актуальность вопроса совершенствования методики определения уровня конкурентоспособности высших учебных заведений (вузов). В результате исследования определена сущность инновационной деятельности и охарактеризованы виды инновационных продуктов. Акцентируется внимание на том, что инновационная деятельность не только является источником дополнительных финансовых поступлений, но и позволяет обеспечивать цивилизованную коммерциализацию знаний и технологий и тем самым создавать в зоне влияния вуза необходимую среду для развития наукоемких производств. Доказано, что между конкурентоспособностью вуза и его инновационной деятельностью существует тесная причинно-следственная связь. Автором предложена собственная модель оценки уровня конкурентоспособности вуза через сочетание нынешних результатов деятельности ЗВО, потенциальных возможностей его развития, уровня востребованности выпускников на рынке труда и инновационной активности вуза. Подчеркнуто, что инновационная активность вуза отражает эффективность использования инновационного потенциала, который выражается через ресурсную и результативную составляющие. Для количественной оценки конкурентоспособности вуза рекомендуется осуществлять экспертный опрос среди научно-педагогических работников, студентов, руководства с использованием 7-балльной шкалы оценок.

Ключевые слова: конкурентоспособность высших учебных заведений, инновационная деятельность, инновационный продукт, ресурсы вуза, выпускники вуза, возможности вуза, формула объема усеченной пирамиды.

The article justifies the urgency of improving the methodology for determining the level of competitiveness of higher education institutions (HEIs). As the result of the research, the essence of innovative activity is determined and the types of innovative products are characterized. The innovations that are implemented in the field of higher education include: educational, upbringing, teaching and methodological, technical and technological, and management. Emphasis is placed on the fact that innovation is not only a source of additional financial income, but it also allows to provide a civilized commercialization of knowledge and technology, and thereby, to create the necessary environment for the development of knowledge-intensive industries in the area of influence of HEI. It is proved that there is a close causal link between the competitiveness of HEI and its innovative activity. The author's model of assessment of the level of competitiveness of HEI through a combination of the current results of HEI, potential opportunities for its development, the level of demand for graduates in the labor market and innovative activity of HEI is proposed. It is emphasized that the innovative activity of HEI reflects the effectiveness of the use of innovative potential, which is expressed in terms of resource and performance components. To determine the integrated indicator of the current level of performance of HEI, it is recommended to use the truncated pyramid volume formula, where the resource levels are the basis, and the height is the level of demand for the graduates of HEI in the labor market. In the same manner, we calculate the potential opportunities for the development of HEI, where the height of the truncated pyramid will be the level of innovative activity of HEI. As components of the competitiveness of HEI, the author proposes to consider the financial and economic, logistical, personnel, and methodological and information base of HEI. To quantify the competitiveness of HEI, it is recommended to conduct an expert survey among research and teaching staff, students, management of HEI using a 7-point rating scale.

Key words: competitiveness of higher education institutions, innovative activity, innovative product, resources of HEI, graduates of HEI, opportunities of HEI, truncated pyramid volume formula.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки аналіз та оцінка конкурентоспроможності є обов'язковим елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Загострення конкурентної боротьби, викликане стрімким зростанням кількості ЗВО, зниженням чисельності потенційних абітурієнтів, динамічними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища ЗВО, зміною поведінки споживачів освітніх послуг, необхідністю систематичного оновлення знань та підвищення кваліфікацій, вимагає від ЗВО постійного моніторингу ринкового середовища і визначення свого місця серед безпосередніх конкурентів.

Сьогодні більшість дослідників сходяться на думці, що наявні структури управління у ЗВО, які склалися за роки адміністративно-командного стилю управління і не зазнали практично жодних змін, не дозволяють ЗВО своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища й адаптуватися до нових економічних умов. Жорсткість структури не дає можливості вищій школі реалізувати стратегії підприємницького управління, отже, необхідна радикальна перебудова організаційної структури ЗВО, яка повинна сприяти позитивним змінам в освітній сфері.

Законом України «Про вищу освіту» інноваційну діяльність визначено як невід'ємний складник освітньої діяльності закладу вищої освіти поряд із науковою та науково-технічною діяльністю. Основною метою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, відповідно до ст. 65 Закону, є «здобуття нових наукових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення і

впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку суспільства, підготовки фахівців інноваційного типу» (Закон України «Про вищу освіту», 2014).

Тому в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища інноваційний підхід до стратегічного управління видається найбільш актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розробленням методик оцінки конкурентоспроможності закладу вищої освіти займалися такі дослідники, як О.С. Гринькевич [3], К.В. Кравченко [4], Н.Ф. Стеблюк [6], Т.М. Тардаскіна [7], І.О. Царенко [8] та ін. Проте єдиної методики розрахунку конкурентоспроможності ЗВО нині немає. На думку авторів, це пов'язано насамперед із неповнотою розроблених методик, аналіз яких дав змогу виділити недоліки, що найчастіше трапляються в них:

– деякі автори розраховують показник конкурентоспроможності ЗВО як середньоарифметичне значення різних показників, що призводить до неточних результатів, оскільки не усі показники мають однакову вагу;

– багато авторів, адаптуючи методики оцінки конкурентоспроможності підприємства загалом під оцінку конкурентоспроможності ЗВО, не враховують специфічності діяльності вищої школи, що робить методику взагалі не придатною для оцінки конкурентоспроможності ЗВО.

Оскільки нині немає єдиного загальноприйнятого підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності ЗВО, це дає нам змогу проводити дослідження і вносити власні рекомендації

до удосконалення методики визначення рівня конкурентоспроможності ЗВО на основі оцінювання якісних і кількісних параметрів його функціонування.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методики оцінювання рівня конкурентоспроможності ЗВО в контексті поєднання теперішніх результатів діяльності ЗВО, потенційних можливостей його розвитку, рівня затребуваності випускників на ринку праці та інноваційної активності ЗВО.

Виклад основного матеріалу. Основними носіями інноваційного потенціалу суспільства виступають вищі школи. Сфера освіти є однією з найбільш інноваційних галузей, від характеру, швидкості й ефективності інноваційних процесів у якій залежить ефективність інноваційної діяльності в інших галузях економіки, створення інноваційного клімату і конкурентоспроможність економіки загалом.

Стратегічною метою інноваційної діяльності вищої школи є забезпечення стійкого розвитку вищої освіти на підставі:

- 1) збереження та відтворення інтелектуального потенціалу ЗВО;
- 2) створення якісних і доступних освітніх послуг, яких потребує ринок;
- 3) інтеграції освітнього, наукового та науково-технічного інноваційних процесів;
- 4) покращення соціально-економічного стану співробітників ЗВО, студентів та аспірантів, докторантів [9].

Інноваційна діяльність мала і має велике значення для збереження і розвитку ЗВО в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Під час її реалізації створюються робочі місця для співробітників, викладачів, аспірантів і студентів, які забезпечуються додатковим фондом заробітної плати під час виконання ними висококваліфікованої роботи. Студенти старших курсів мають можливість підготуватися до роботи в ринкових умовах. Вирішуються питання проведення практики студентів на сучасному устаткуванні в малих і середніх підприємствах. І, нарешті, найголовніше – інноваційна діяльність ЗВО дає змогу забезпечувати цивілізовану комерціалізацію знань і технологій і тим самим створювати в зоні впливу ЗВО необхідне середовище для розвитку наукомістких виробництв [1].

Інноваційна діяльність (від англ. *innovation* – нововведення) – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційна діяльність ЗВО – це системні якісні зміни в структурі освітнього закладу, зумовлені реалізацією нововведень в освітній, науковий і виховний процес ЗВО.

Продуктом інноваційної діяльності ЗВО є інновація, реалізація якої можлива як у внутрішнє середовище освітньої установи, так і за її межами. Серед інновацій, які реалізуються у сфері вищої освіти, можна вирізнити:

– *освітні інновації* – полягають у розробленні нових навчальних дисциплін і курсів, реалізація яких сприятиме появі нових напрямів професійної підготовки фахівців;

– *виховні інновації* – пов'язані з активізацією творчого потенціалу студентів, провадження ефективної соціальної політики ЗВО;

– *навчально-методичні інновації* – це підготовка новаторських матеріалів (підручників, посібників, конспектів лекцій, наочних матеріалів тощо) для забезпечення високого рівня якості освітнього процесу;

– *техніко-технологічні інновації* – спрямовані на вдосконалення матеріально-технічної бази та соціальної інфраструктури ЗВО;

– *управлінські інновації* – спрямовані на вдосконалення організаційної структури і системи управління ЗВО, розроблення і впровадження дієвої системи забезпечення якості освітніх продуктів ЗВО.

До інновацій, що реалізуються в секторі реальної економіки, належать:

– *технологічні інновації*, які являють собою новітні технології виробництва продукції та надання послуг;

– *продуктові інновації* – проявляються у формі кінцевих ринкових товарів або окремих їх складників;

– *організаційно-економічні інновації* – спрямовані на вдосконалення форм і методів організації праці, виробничого процесу та системи управління на підприємствах, в організаціях і установах;

– в умовах сьогодення особливої актуальності набрали *екологічні інновації*, пов'язані з розробленням безвідходних виробництв, пошуком шляхів збереження природного середовища тощо.

До основних передумов вибору ЗВО інноваційного шляху розвитку можна віднести:

- 1) скорочення державного фінансування;
- 2) посилення конкуренції з боку недержавних освітніх установ, підприємств і організацій;
- 3) загострення конкуренції між ЗВО з метою захоплення найбільшої частки ринку освітніх послуг;
- 4) зміщення акценту в здобутті освіти на практичну застосовність отриманих знань;
- 5) прагнення студентства до особово-орієнтованої освіти;
- 6) необхідність підвищення якості освіти;
- 7) залучення студентів до творчої, дослідницької та інноваційної діяльності університету;

8) тиск на університет з боку ринку і владних структур;

9) поява концепції безперервної освіти;

10) зміна організаційно-правових форм діяльності ЗВО;

11) мінливість зовнішнього середовища [5, с. 45].

Між конкурентоспроможністю ЗВО та його інноваційною діяльністю є тісний причинно-наслідковий зв'язок, адже сукупність характеристик інноваційного процесу, якості послуги і

задоволеності споживача формує конкурентоспроможність ЗВО (рис. 1).

Простежити залежність результатів реалізації сукупності показників конкурентоспроможності ЗВО від рівня його інноваційної активності можна, відобразивши конкурентоспроможність ЗВО як поєднання теперішніх результатів діяльності вищої школи та потенційних можливостей її розвитку (рис. 2).

Інноваційна активність ЗВО відображає ефективність використання інноваційного потенціалу, який виражається через ресурсну та результативну складові частини.

До ресурсного забезпечення інноваційної діяльності можемо віднести:

- науково-педагогічних працівників ЗВО;
- студентів, магістрантів, аспірантів, докторантів, які активно долучаються до інноваційної діяльності;
- ступінь відповідності організаційних структур і систем управління розвитку інноваційних процесів;
- основні фонди, задіяні в інноваційному процесі;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності тощо.

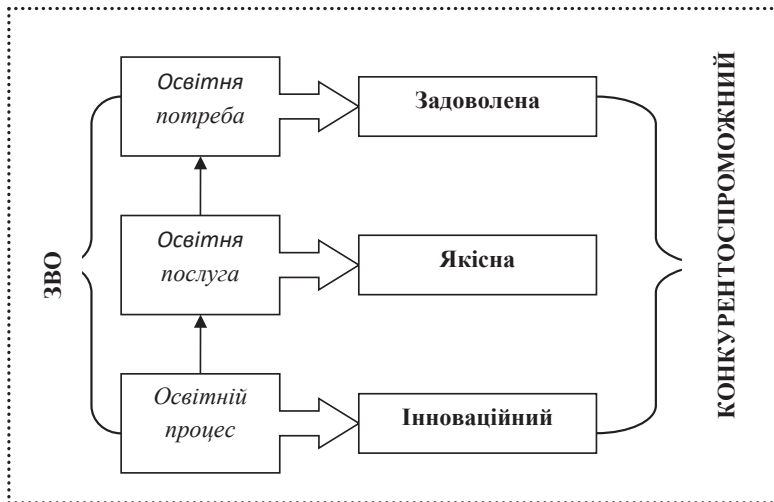


Рис. 1. Причинно-наслідковий зв'язок категорій «інноваційний» та «конкурентоспроможний»

Джерело: розроблено автором

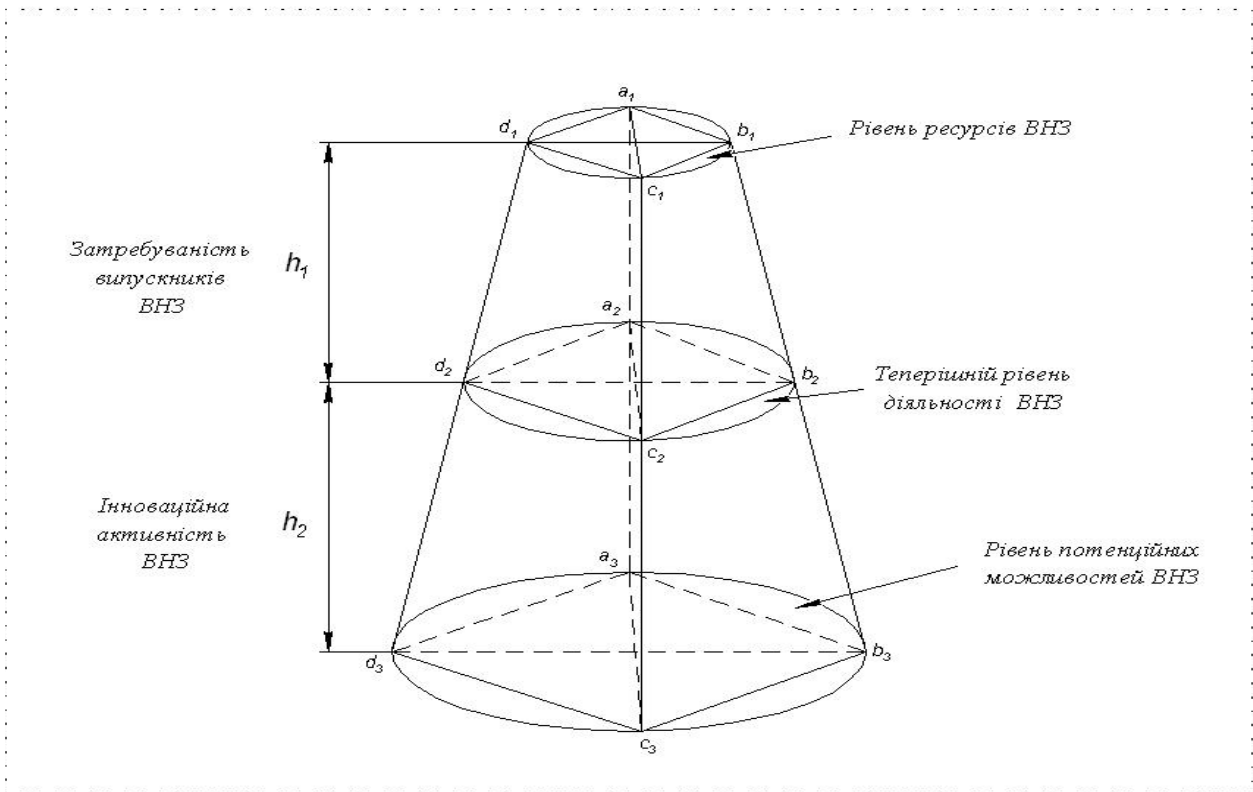


Рис. 2. Модель конкурентоспроможності закладу вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Результатами інноваційної діяльності виступають:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Для визначення інтегрального показника теперішнього рівня результативності діяльності ЗВО застосуємо формулу об'єму усіченої піраміди, де як основа виступають ресурсні рівні, а як висота – рівень затребуваності випускників ЗВО на ринку праці. Аналогічно визначаємо потенційні можливості розвитку ЗВО, де як висота усіченої піраміди виступатиме рівень інноваційної активності ЗВО.

$$S_i = 12(a_i b_i + b_i c_i + c_i d_i + d_i a_i) \sin \alpha, \quad (1)$$

де S_i – область оцінки параметрів конкурентоспроможності ЗВО;

a_i – загальна оцінка фінансово-економічного стану ЗВО;

b_i – загальна оцінка матеріально-технічної бази ЗВО;

Таблиця 1

Можливі показники конкурентоспроможності ЗВО

Складові кон-сті	Ресурси	Теперішній рівень	Потенційні можливості
1	2	3	4
Фінансово-економічна	– кошти держбюджету – позабюджетні кошти – стипендіальний фонд – благодійні внески	– ефективна система управління витратами – забезпечення одного студента грошовими коштами з усіх джерел фінансування – забезпечення одного викладача грошовими коштами з усіх джерел фінансування – рентабельність комерційної діяльності	– наявність багатоканальних джерел фінансування – інвестиційна привабливість ЗВО – оптимізація фінансових програм – можливість до вертикальної та горизонтальної інтеграції
Матеріально-технічна	– стан основних засобів – наявність гуртожитків – забезпечення пунктами громадського харчування і медпунктом – наявність спортивних залів, майданчиків, басейнів тощо	– рівень забезпеченості гуртожитком – власна спортивна база – задовільний стан основних фондів – забезпечення студентів базами проходження виробничої практики	– високо розвинута соціальна інфраструктура ЗВО – власне видавництво – сучасні технічні засоби навчання – участь ЗВО у навчально-науково-виробничих комплексах
Методично-інформаційна	– чисельність бібліотечного фонду – кількість посадочних місць у читальних залах – площа комп'ютерних класів – методи і технології навчання	– рівень навчально-методичного забезпечення дисциплін – наявність швидкісного безкоштовного Інтернету – забезпечення читальних залів фаховими періодичними виданнями	– наявність дистанційної форми навчання – залучення до навчального процесу фахівців-практиків – застосування сучасних медіаресурсів у навчальному процесі – впровадження інноваційних форм і методів навчання
Кадрова	– загальна чисельність науково-педагогічних працівників; – чисельність штатних кандидатів та докторів наук – залучення іноземних викладачів – середньомісячна заробітна плата працівників ВНЗ	– результативність науково-дослідної роботи – відповідність кваліфікаційного рівня викладацького штату ліцензійним вимогам – ефективність роботи аспірантури і докторантури – дієва мотиваційна політика	– розвиток нових наукових напрямів і шкіл – видання підручників, навчальних посібників з грифом МОН України – мотивація саморозвитку науковців – результативність інноваційної діяльності

Джерело: [2, с. 208–210]

c_i – загальна оцінка методично-інформаційного забезпечення ЗВО;

d_i – загальна оцінка кадрового забезпечення ЗВО.

Оскільки $\sin \alpha = 90^\circ = 1$, то ним можна знехтувати.

Відповідно до нашої моделі (рис. 2), визначити конкурентоспроможність ЗВО можна, обчисливши об'єм трапеції за формулою:

$$K = \frac{h_1}{3}(S_1 + \sqrt{S_1 S_2} + S_2) + \frac{h_2}{3}(S_2 + \sqrt{S_2 S_3} + S_3), \quad (2)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності ЗВО;

h_1 – показник інноваційної активності ЗВО;

h_2 – показник рівня затребуваності випускників ЗВО на ринку праці;

S_3 – область потенційних можливостей розвитку ЗВО;

S_2 – область теперішнього рівня результативності діяльності ЗВО;

S_1 – область ресурсів ЗВО.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ЗВО ми пропонуємо здійснювати експертне опитування серед науково-педагогічних працівників, студентів, керівництва ЗВО за такими показниками (табл. 1).

Для кількісної оцінки вищезазначених показників застосуємо 7-бальну шкалу оцінок:

1 – мінімальний рівень ресурсного забезпечення серед безпосередніх конкурентів, інноваційна діяльність не здійснюється;

2 – низький рівень ресурсних показників, відсутні результати інноваційної діяльності, ЗВО відноситься до числа аутсайдерів;

3 – рівень нижчий від середнього по оцінюваних показниках, недостатнє ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, ЗВО належить до числа відстаючих;

4 – середній рівень ресурсного забезпечення, розроблена незначна кількість інноваційних проектів;

5 – рівень оцінюваних показників вище середнього, результати інноваційної діяльності мають теоретичну і практичну цінність, ЗВО можна віднести до числа успішних у своїй галузі;

6 – високий рівень ресурсного забезпечення, доходи від інноваційної діяльності перевищують всі інші фінансові надходження, ЗВО відноситься до інноваційних і є лідером у своїй галузі;

7 – найкращі показники ресурсного забезпечення не лише серед ЗВО конкретної країни, результати інноваційної діяльності відповідають світовому рівню.

Висновки. Таким чином, інноваційна активність ЗВО є вагомим рушійною силою його розвитку і ключовим фактором високого рівня конкурентоспроможності на ринку освіти. Інновації в освіті є підґрунтям економічного прогресу. Інноваційна діяльність – не разова дія, а системний процес, який охоплює всі складники діяльності ЗВО і повинен бути постійним. Тому необхідно розробити дієвий мотиваційний механізм залучення до інноваційної діяльності не лише науково-педагогічних працівників ЗВО, а й студентів, у чому і вбачаємо перспективи подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Аранович Ю.В. Вдосконалення інноваційної діяльності вищих навчальних закладів. *Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології*. 2011. № 4(34). С. 120–123.
2. Бачинська О., Ольшевський В. Парадигма забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів в умовах сучасних викликів : монографія. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 276 с.
3. Гринькевич О.С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти України (методологія аналізу і системи моніторингу) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Львівський національний університет імені І. Франка. Львів, 2018. 526 с.
4. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
5. Почепцов Г. Паблік рилейшнз для професіоналов. Москва : Рефлбук; Киев : Ваклер, 2003. 624 с.
6. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Оцінка конкурентоспроможності вищих навчальних закладів для визначення стратегій їх розвитку. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/8.pdf (дата звернення: 02.10.2020).
7. Тардаскіна Т.М. Складові конкурентоспроможності ВНЗ та визначення методів її оцінки. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/6_135194.doc.htm (дата звернення: 11.10.2020).
8. Царенко І.О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності вищого навчального закладу. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 122–125.
9. Шарата Н.Г. Інноваційна діяльність у вищому навчальному закладі: основні завдання та тенденції розвитку. *Вісник Національного університету оборони України*. 2014. № 2(39). С. 165–169.

References:

1. Aranovych Yu.V. (2011) Vdoskonalennya innovacijnoyi diyalnosti vyshhyx navchalnyx zakladiv [Improving the innovative activities of higher education institutions]. *Scientific Bulletin of KUEITU. New technology*, no. 4(34), pp. 120–123.
2. Bachynska O., Olshevskiy V. (2018) Paradygma zabezpechennya konkurentospromozhnosti vyshhyx navchalnyx zakladiv v umovax suchasnyx vyklykiv [The paradigm ensuring the competitiveness of higher education institutions in today's challenges]. Lviv: Lviv University Trade and Economics Publishing. (in Ukrainian)
3. Hrynkevych O.S. (2018) Upravlinnnya konkurentospromozhnisty vyshhoyi osvity Ukrayiny (metodologiya analizu i systemy monitoryngu) [Management competitiveness of higher education in Ukraine (methodology analysis and monitoring system)]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. (in Ukrainian)
4. Kravchenko K.V. Upravlinnia konkurentospromognistiu vishogo navshalnogo zakladu [University competitiveness management]. Available at: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf> (accessed 10 October 2020).
5. Pocheptsov H. (2003) Pablik rilejshnz dlya professionalov [Public relations for professionals]. Moscow: Reflibuk; Kiev: Wackler. (in Russian; in Ukrainian)
6. Stebliuk N.F., Kopieikina Ye.V. Ocinka konkurentospromozhnosti vyshhyx navchalnyx zakladiv dlya vyznachennya strategij yix rozvytku [Assessment competitiveness of higher education institutions to determine strategies for their development]. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/8.pdf (accessed 2 October 2020).
7. Tardaskina T.M., Zubkova I.G. Skladovi konkurentospromognisti VNZ ta vuznashennia metodiv yiyi otsinki [Components of competitiveness of the University and defining its methods of assessment]. Available at: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/6_135194.doc.htm (accessed 11 October 2020).
8. Tsarenko I.O. (2015) Metodu otsinku rivnia konkurentospromognosti vishoho navshalnogo zakladu [The methods of evaluation the level of competitiveness of the University]. *Young scientist*, no. 2(17), pp. 122–125.
9. Sharata N.G. (2014) Innovacijna diyalnist u vyshhomu navchalnomu zakladi: osnovni zavdannya ta tendenciyi rozvytku [Innovative activity in higher education: main tasks and development trends]. *Bulletin of the National University Defense of Ukraine*, no. 2(39), pp. 165–169.