

2. Olderman, D. "Globalization of Higher Education: Free Market and National Interest." *High School* 6 (2001): 113–118. Print/
3. Romin, A.V. "Mechanisms for Improving International Cooperation of Higher Educational Institutions of Ukraine." *Theory and Practice of Public Administration* 1 (44) (2001): 380. Print.
4. Sychenko, V.V. and Sychenko, O.O. "Integration Strategy for the Implementation of Social Doctrine in EU Public Policy." *Investments: Practice and Experience* 21 (2013): 123–125. Print.
5. Starovoit, I. and Milenka, G. "Policy and strategy for the renewal of higher education in Ukraine." *Higher school* 3 (2008): 19–23. Print.
6. Sharov, O. "Higher Education of Ukraine: An overview of the main events of the last year." *Synergy* 2 (2004): 28–33. Print.
7. Yarova, L.V. *Social Policy of Ukraine in the Context of European Integration*. Odesa: Feniks, 2011. Print.

---

---

**DOI: 10.5281/zenodo.1491366**  
**УДК 378:330**

*Будько І. Р., здобувач ДДАЕ, м. Дніпро*  
*Budko I., aspirant of Dnipro state agrarian and economic university, Dnipro*

## **ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

## **BACKGROUND FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE**

*Проаналізовано передумови для інноваційного розвитку системи вищої професійної освіти в Україні. Розроблено механізм управління інноваційною діяльністю закладу вищої освіти, який включає в себе послідовність восьми етапів, дозволяє охопити весь перелік робіт та всі елементи інноваційного ланцюжка зі створення інноваційної продукції, а також організувати ефективний менеджмент інноваційних процесів у закладах вищої освіти з урахуванням критерію мінімізації витрат на створення та впровадження інновацій.*

**Ключові слова:** *вищий навчальний заклад, державне управління, інновації, інноваційний розвиток, механізм.*

*The prerequisites for the innovative development of the system of higher professional education in Ukraine are analyzed. The mechanism of innovative activity management of the institution of higher education is developed, which includes a sequence of eight stages, encompasses the entire list of works and all elements of the innovation chain for the creation of innovative products, as well as to organize effective*

*management of innovation processes in higher education institutions, taking into account the criterion for minimizing the costs of creating and the introduction of innovations.*

**Keywords:** *institution of higher education, governance, innovation, innovative development, mechanism.*

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток системи вищої професійної освіти на регіональному рівні має суттєвий вплив на рівень інноваційного розвитку регіону. У свою чергу, рівень розвитку регіону, в тому числі і рівень його інноваційного розвитку, має колосальний вплив на інноваційний розвиток системи вищої професійної освіти. На рівень інноваційного розвитку регіону впливає безліч факторів, які можна згрупувати наступним чином: рівень соціально-економічного розвитку регіону; науково-технічний потенціал регіону; державна та регіональна інноваційна політика.

Рівень соціально-економічного розвитку регіону визначає попит на інновації, який є дуже важливим фактором, що визначає інноваційний розвиток регіону. Соціально-економічний розвиток регіону визначає попит населення на товари і послуги. Зростання попиту населення стимулює виробництво, що сприяє появі нових робочих місць, подальшого зростання добробуту населення. Зростання добробуту населення сприяє зростанню попиту населення на послуги, які можуть надаватися малими підприємствами, тому збільшується їх чисельність. Сприятливий соціально-економічний стан покращує інвестиційний клімат, що сприяє залученню іноземних інвестицій. Зростання інвестицій сприяє розширенню виробництва, збільшенню кількості господарюючих суб'єктів, в результаті чого на місцевому ринку підвищується конкуренція. Відбувається формування регіональних кластерів. Зростання конкуренції сприяє підвищенню якості виробленої продукції, товарів і послуг, збільшення частки експорту, зростання попиту на результати НДДКР, збільшення чисельності малих підприємств в науково-технічній сфері тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та прикладних проблем щодо інноваційного розвитку системи вищої професійної освіти присвячені праці вітчизняних вчених, насамперед, такі як Воронкова Т., Пірус В., Сауха П., Тарасенко І. та інші науковців. Проте, проблеми активізації такого процесу, вивчені недостатньо глибоко, тому вимагають додаткових наукових досліджень, що і зумовило вибір теми наукової статті.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз передумов для інноваційного розвитку системи вищої професійної освіти в Україні та розробка механізму управління інноваційною діяльністю за критерієм ефективності впровадження інновацій.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна стратегія закладів вищої освіти (ЗВО) визначається як частина економічної стратегії, яка являє собою системну концепцію, яка спрямовує, взаємопов'язуючий розвиток його інноваційної діяльності з системою довгострокових цілей, що визначає пріорите-

ти напрямів і форм інноваційного розвитку, характер розподілу та перерозподілу ресурсів, послідовність етапів реалізації довгострокових інноваційних цілей, що забезпечують загальну стратегію й траєкторію інноваційного розвитку вищого навчального закладу.

Інноваційний потенціал є базовим елементом механізму реалізації інноваційної стратегії, її цілей і завдань, що дозволяє оцінити можливість здійснення інноваційної діяльності [1]. Процес формування інноваційної стратегії є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного вибору ЗВО, до основних елементів якого належать місія ЗВО, її загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій за окремими видами діяльності ЗВО (в т.ч. інноваційної діяльності) та методи формування, розподілу та перерозподілу ресурсів. Формування інноваційної стратегії ЗВО дозволить забезпечити інтеграцію цілей і напрямів інноваційної діяльності ЗВО з основними механізмами їх реалізації в прогнозованому періоді.

При виборі інструменту, який дозволяє реалізувати інноваційну стратегію з оптимальним використанням інноваційного потенціалу ЗВО, були досліджені існуючі методи управління інноваційною діяльністю з метою підвищення її ефективності та їх класифікація: системні методи, методи, орієнтовані на показники фінансової діяльності; на внутрішні процеси та внутрішнє середовище ЗВО; на зовнішнє середовище. З одного боку, зазначені групи методів є інструментарієм, а з іншого – методологією і в деяких випадках можуть виступати в якості концепції управління.

Вибір пріоритетних інноваційних стратегій ЗВО є не тільки визначенням нових компонентів інноваційного потенціалу, а й архітектурою їх сполучки [4]. Напрями та вибір тієї чи іншої інноваційної стратегії ЗВО визначаються його загальноекономічними цілями, завданнями та стратегіями розвитку ЗВО і станом показників інноваційного потенціалу. При цьому інноваційний потенціал є базовим елементом механізму реалізації інноваційної стратегії, її цілей і завдань, що дозволяє оцінити можливість здійснення інноваційної діяльності. В інноваційну стратегію ЗВО нами включаються наступні складові: стратегія управління інноваційним потенціалом, розвитку інноваційних ресурсів, менеджменту інтелектуальних активів, ключових компетенцій ЗВО, управління знаннями та створення нових знань, розвитку інноваційної інфраструктури, розвитку зв'язків з наукою, промисловістю, бізнесом та владою; комерціалізації результатів науково-технічної діяльності та трансферу технологій, виходу на ринки й створення нових ринків.

В якості методу управління, що дозволяє ЗВО реалізувати інноваційну стратегію, слідуючи якій інноваційний потенціал перейде в якісно новий стан, тобто перевести сформульовані стратегічні цілі та завдання, що враховують всі аспекти його ефективного розвитку, в конкретні дії на рівні оперативного управління, узгодити між собою фінансові та нефінансові параметри, обраний один із системних методів – система збалансованих показників

(СЗП – Balanced ScoreCard, BSC) [3]. Стосовно до ЗВО СЗП слід розглядати не тільки як операційну оцінюючу систему, але в більшій мірі як інструмент стратегічного управління інноваційним потенціалом при формуванні та реалізації інноваційної стратегії ЗВО.

Отже, сформована інноваційна стратегія ЗВО забезпечує завчасне врахування можливих варіацій розвитку неконтрольованих ЗВО факторів зовнішнього, і в першу чергу інноваційного, середовища, дозволяє мінімізувати їх негативні наслідки для інноваційної діяльності ЗВО через зниження до прийняттого рівня ризиків впливу факторів зовнішнього середовища і є однією з базисних передумов стратегічних змін як загальної організаційної структури управління ЗВО, так й інноваційної культури самого закладу.

Однак, поряд з цим практика формування інноваційної економіки в регіонах, показує, що існують певні фактори, які стримують її успішний розвиток, серед яких можна виділити низьку ефективність процесу управління інноваційною діяльністю в ЗВО, як основною «опорною» точкою розвитку інноваційної економіки, підготовки кваліфікованих кадрів та діяльності малого інноваційного підприємництва в регіоні.

Проблема створення та управління інноваційною діяльністю у ЗВО залежить від використання різних за суттю підходів в університетах до процесу управління інноваційною діяльністю. Принцип інноваційного розвитку закладу вищої освіти повинен ґрунтуватися на його конкурентних перевагах і поєднуватися з рівнем природно-сировинної бази, на основі якої побудована економіка регіону.

Інноваційна діяльність становить одну з основних сфер життя ЗВО і повинна здійснюватися системно залежно від місії закладу та покладених на нього завдань з підготовки кадрів і проведення науково-дослідних робіт.

При управлінні інноваційною діяльністю ЗВО виникає безліч проблем, серед яких можна виділити:

- не налагоджена система моніторингу та випереджаючого планування НДДКР, затребуваних в найближчому майбутньому бізнес-спільнотою;

- дефіцит кваліфікованих маркетингових, менеджерів з комерціалізації технологій та управління проектами. Відсутні достатні фінансові можливості у ЗВО на утримання кваліфікованих менеджерів. Як правило, менеджерами інноваційних проектів виступають аспіранти, магістранти, викладачі за сумісництвом, які недостатньо компетентні в багатьох питаннях;

- недостатня кількість профільних галузевих проектних конструкторських й технологічних бюро. Відсутність системи об'єднання їх роботи при виконанні комплексних проектів;

- неефективне використання і завантаження устаткування. Найчастіше спеціалісти однієї кафедри не знають можливості іншої кафедри. Як наслідок, заклад втрачає замовлення на проекти, які вимагають об'єднання фахівців і обладнання різних кафедр;

- неефективне використання можливостей підприємств-партнерів в ча-

стині використання їх устаткування й фахівців;

- невисока залученість наукових досягнень ЗВО в господарський оборот;
- не налагоджена система комерціалізації розробок університету на основі передачі прав на результати інноваційної діяльності за допомогою ліцензійних договорів;

- сучасна технічна освіта, також як і гуманітарна (економічна) не формує у студентів навичок до підприємницької діяльності (не розвиває у студента прагнення до самостійного бізнесу) тощо;

З огляду на всі ці проблеми, вважаємо, що назріла об'єктивна необхідність розробити механізм управління інноваційною діяльністю ЗВО, який охоплює всі елементи інноваційного ланцюжка зі створення та комерціалізації інноваційної продукції, а також підготовку фахівців з їх залученням в інноваційну діяльність.

Запропонований нами механізм управління інноваційною діяльністю ЗВО включає в себе послідовність восьми етапів, що дозволяє охопити весь перелік робіт та всі елементи інноваційного ланцюжка зі створення інноваційної продукції, а також організувати ефективний менеджмент інноваційних процесів у закладах вищої освіти. Для доказу цього положення детально проаналізуємо кожен етап механізму управління інноваційною діяльністю закладу вищої освіти.

Перший етап – «Прогнозування та планування пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності закладу вищої освіти». Першим кроком даного етапу є розробка інноваційної стратегії закладу вищої освіти на довгострокову перспективу.

В основі управління інноваційною діяльністю ЗВО, має лежати стратегічне планування інноваційного розвитку, що враховує вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентних переваг й функціональних можливостей інноваційного розвитку ЗВО. При розробці стратегії інноваційного розвитку закладу вищої освіти, необхідно зробити акцент на формування людського капіталу, модернізацію технологічних процесів, створення та виведення на ринок принципово нових продуктів. Вибір стратегії визначається наявними ресурсами та можливостями (виробничими, технологічними, науковими тощо), виробничо-економічним станом (фінансовими результатами діяльності, якістю продукції, що випускається, завантаженістю виробничих потужностей) та зовнішніми обставинами (державної науково-технічної політики, станом ринку, особливостями розвитку відповідних технологій) [1].

Для розробки методики стратегічної діагностики вибору пріоритетних напрямів модернізації та інноваційного розвитку закладів вищої освіти необхідно враховувати особливості елементів соціально-економічної системи регіону [2]:

- 1) стратегію держави – нормативні акти та методи державної регіона-

льної політики;

2) функціональну специфіку органів регіонального управління, які розробляють суб'єктивні цілі розвитку регіону;

3) потреби регіонального співтовариства (соціального середовища), як електорату законодавчих регіональних органів і систему громадських організацій та неформальних рухів;

4) наявність бізнес-організацій, що лобюють свої інтереси та створюють перешкоди для об'єктивного розгляду стратегічних альтернатив розвитку;

5) потенціал науково-освітньої сфери, в якій з'являються результати інноваційної діяльності (РІД).

За допомогою розробленої інноваційної стратегії вибираються пріоритетні напрями інноваційного розвитку закладу вищої освіти, на основі яких вибудовується структура інноваційної діяльності ЗВО та формується механізм її управління. Далі пріоритетні напрями інноваційної діяльності обговорюються і затверджуються на засіданні вченої ради вищого закладу освіти.

Другий етап – «Моніторинг, облік та правова охорона результатів інноваційної діяльності закладу вищої освіти» необхідний для того, щоб виявити та забезпечити захист результатів інтелектуальної діяльності, що відносяться до пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності ЗВО, які в подальшому можуть знайти своє практичне застосування на ринку.

На початку даного етапу проводиться збір інформації про проведені та науково-дослідні роботи (НДР), що проводяться. На наступному кроці відбираються результати НДР, відповідні пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності ЗВО. Далі шляхом залучення сторонніх фахівців, або власними силами університету, за відібраними НДР проводиться патентний пошук з метою визначення новизни існуючих аналогів розробки. Після проведення патентного пошуку забезпечується сприяння в захисті розробок шляхом отримання охоронного документа в Укрпатенті.

Як правило, процес патентування та забезпечення захисту інтелектуальної розробки охоронним документом вимагає значних витрат часу, яке буде залежати від процедури реєстрації та ряду інших факторів, таких як перевірка наявності в заявках на видачу охоронного документа відомостей, що становлять державну таємницю, і може займати від 3 до 18 місяців. Тому даний етап завершується проведенням інвентаризації результатів інтелектуальної діяльності, яка необхідна для виявлення об'єктів, що охороняються інтелектуальною власністю ЗВО. Інвентаризація проводиться для забезпечення подальшого обліку та правомірного використання в цивільному обороті винаяткових прав на результати інтелектуальної діяльності, отриманих при виконанні робіт:

- повністю або частково фінансувалися за рахунок коштів державного (місцевого) бюджету, а також з коштів державних (місцевих) позабюджетних коштів;

- повністю або частково фінансувалися за рахунок коштів осіб, які не є державними замовниками;

- повністю фінансувалися за рахунок коштів закладів вищої освіти.

Як правило, проведення інвентаризації включає наступні основні заходи [4]:

- виявлення результатів інтелектуальної діяльності;

- здійснення науково-технічного, правового та економічного аналізу результатів інтелектуальної діяльності з метою виявлення в них результатів інтелектуальної діяльності, що потенційно охороняються, а також результати інтелектуальної діяльності, які не є об'єктами виняткових прав на них;

- ідентифікація суб'єктів прав на виявлені результати інтелектуальної діяльності;

- розробка рекомендацій щодо забезпечення правової охорони на виявлені результати інтелектуальної діяльності та використанні прав на них у цивільному обороті.

Необхідно відзначити, що в управлінні інноваційною діяльністю інвентаризація результатів інтелектуальної діяльності носить ініціативний характер, проводиться за рішенням керівництва закладу, який має це майно у власності, в господарському управлінні. За результатами проведеної інвентаризації складається база даних результатів інтелектуальної діяльності університету, що охороняються.

Третій етап – «Відбір результатів інноваційної діяльності, що потенційно комерціалізуються» здійснюється з метою визначення таких результатів для практичного застосування (впровадження) шляхом проведення маркетингового аналізу, науково-технічної експертизи, а також виходячи з умов потреби ринку в конкретному результаті інноваційної діяльності.

Маркетинговий аналіз проводиться за допомогою економічних, статистичних та інших методів дослідження для визначення конкурентних переваг галузі економіки, в якій розробка може знайти своє застосування, а також визначається потенційна затребуваність розробки на ринку.

Науково-технічна експертиза проекту являє собою оціночно-аналітичну діяльність, що передбачає оцінку науково-технічної складової проекту, її конкурентоспроможності та можливості бути реалізованим.

Четвертий етап – «Забезпечення проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) за відібраними для комерціалізації результатів інноваційної діяльності».

На даному етапі проектам, які пройшли науково-технічну експертизу, необхідно провести НДДКР для того, щоб отримати дослідний зразок розробки та апробувати отримані в ході виконання результати НДР у виробництві. Для цього необхідно залучення фінансових коштів, а також придбання високотехнологічного обладнання, яке відсутня в багатьох університетах. Фінансові кошти на проведення НДДКР можуть бути отримані шляхом: залучення

власних коштів учасника та (або) університету; участі в міських, регіональних, всеукраїнських конкурсах; участі у конкурсах, Державного фонду фундаментальних досліджень, Національного фонду досліджень тощо.

П'ятий етап – «Оцінка результатів інноваційної діяльності, розробка бізнес-плану проекту». Для проведення оцінки РІД в університеті формується комісія, яка створюється відповідно до внутрішнього наказу (розпорядження) по університету. В комісію входять уповноважений представник вищого керівництва університету, співробітники правової служби, бухгалтери, працівники відділу управління інтелектуальною власністю, фахівці з оціночної діяльності, представники авторського колективу та ін.

Далі проводиться первісна оцінка вартості результатів інноваційної діяльності, яка відповідно до законодавства необхідна для оприбуткування на бухгалтерський баланс університету. Первісною оцінкою РІД прийнято вважати витратний метод оцінки РІД. Після проведення первісної оцінки складається акт про оцінку первісної вартості РІД, який буде аргументуючим документом для постановки на бухгалтерський баланс університету.

Після постановки РІД на бухгалтерський баланс розробляється бізнес-план проекту. Бізнес-план розуміється як форма подання ділових пропозицій та проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову і фінансової діяльності фірми і оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу фірми та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів і конкурентів [1].

Шостий етап – «Комерціалізація РІД» є головним етапом управління інноваційною діяльністю, адже від нього залежить ефективність всієї інноваційної діяльності університету.

У разі знаходження зацікавлених компаній, університетом визначається модель комерціалізації РІД: виконання замовних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; продаж ліцензій та (або) відчуження виключних прав на результат інноваційної діяльності; спільне створення малого інноваційного підприємства.

Однак, в разі відсутності інтересу компаній, в університеті є можливість створення власного малого інноваційного підприємства. Після визначення моделі комерціалізації РІД здійснюється врегулювання правових питань участі закладу вищої освіти в проекті. У разі виконання замовних НДД-КР укладається договір між замовником і ЗВО, де університет за сприяння і допомоги в проведенні досліджень отримує свій прибуток.

У разі укладення ліцензійного договору на надання права використання або відчуження виключних прав, університет отримує прибуток, який розподіляє між собою і розробником. Розмір авторської винагороди визначається в кожному випадку індивідуально. Прибуток від діяльності малого інноваційного підприємства розподіляється між засновниками відповідно до часток у статутному капіталі господарського товариства.



Сьомий етап – «Науково-технічній та кадровий супровід проекту». На даному етапі виконуються науково-технічні роботи (у разі необхідності) щодо доведення проекту до стадії експлуатації та випуску інноваційної продукції, а також виявляється кадровий супровід реалізації проекту шляхом проходження практики студентами на підприємствах-партнерах, що реалізують інноваційні проекти ЗВО з подальшим їх працевлаштуванням.

Восьмий етап – «Аналіз інноваційної діяльності за звітний період». На даному етапі проводиться аналіз ефективності заходів інноваційної діяльності університету, складається звіт про інноваційну діяльність університету за звітний період, який згодом буде обговорюватися на засіданні вченої ради університету. Завершується даний етап оцінкою та прийняттям рекомендацій щодо здійснення інноваційної діяльності в наступному звітному періоді.

Використання запропонованого механізму управління інноваційною діяльністю ЗВО дозволить: використовувати в інноваційній діяльності ЗВО освітню, науково-дослідну, організаційну, підприємницьку діяльність в безперервній підготовці фахівців нового покоління; систематизувати і оптимізувати процес управління інноваційною діяльністю ЗВО; мінімізувати витрати, пов'язані з витратами на управління інноваційною діяльністю.

Таким чином, використання механізму управління інноваційною діяльністю дозволяє створити інструментарій, що забезпечує ефективний менеджмент безперервного процесу інноваційної діяльності ЗВО за заздалегідь запланованим сценарієм, тим самим, сприяє поліпшенню якості управління інноваційною діяльністю ЗВО, ефективної організації управлінської праці, а також дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з витратами на їх управління.

Ефективне управління інноваційними змінами в закладах вищої освіти має здійснювати істотний внесок в своєчасне використання виникаючих потенційних можливостей збільшити економічні результати за допомогою прийняття конкретних заходів в складі функцій або стратегій довгострокового розвитку.

Комплексні заходи, що застосовуються менеджментом закладів вищої освіти по відношенню до об'єктів управління інноваційним розвитком в поточній діяльності та середньо-, довгостроковому розвитку ЗВО спрямовані на досягнення кількісних та якісних параметрів мети управління – досягти тих економічних результатів у вигляді вартісних обсягів надання споживачам освітніх послуг, адекватних ресурсним й організаційним можливостям закладів вищої освіти, які за темпами зростання випереджають динаміку змін (зростання) витрат на споживані ресурси та відповідають умові ефективності функціонування як ЗВО в цілому, так і процесу управління економічними й інноваційними змінами.

**Висновки.** Таким чином, ефективність управління інноваційним розвитком закладів вищої освіти, обумовлена адекватністю дотримання процесу цільової орієнтованості на досягнення економічного результату з ресурсними

й організаційними можливостями, узгодженістю прийнятих менеджментом заходів з функціональним призначенням процесу управління, мотивованим рівнем і рейтинговою оцінкою успішності менеджменту в здійсненні управлінських рішень, характеризується: ступенем інноваційності діяльності закладів вищої освіти, що впливає на якість та обсяг послуг споживачами освітніх послуг, що дозволяє порівнювати даний експертно-встановлюваний рівень з аналогічним рівнем інноваційності ЗВО-конкурентів на ринку освітніх послуг; рентабельністю реалізованих освітніх послуг, що відбиває реальність впливу конкурентних переваг на економічне зростання ЗВО; слабкими та сильними інноваційними сторонами діяльності освітніх закладів вищої освіти; своєчасним використанням потенційних можливостей збільшувати економічні результати за допомогою прийняття конкретних заходів в складі стратегій довгострокового розвитку; часткою в узагальнюючому показнику ефективності діяльності ЗВО від управлінських впливів на приведення у відповідність інноваційних змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воронкова Т.Є. Механізм інноваційного розвитку вищої освіти України / Т.Є. Воронкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – № 4 (66). – С. 259-264.
2. Пірус В.О. Формування інноваційного розвитку вищого навчального закладу: теоретичні аспекти / В.О. Пірус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №3. – С.13-16.
3. Сауха П.Ю. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи : монографія / П.Ю. Сауха. – Житомир – Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2011. – 444 с.
4. Тарасенко І.О. Інноваційна складова в системі забезпечення конкурентоспроможності ЗВО / І.О. Тарасенко, Т.М. Нефедова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – № 4 (66). – С. 206-212.

#### **References:**

1. Voronkova, T.E. “The mechanism of innovative development of higher education in Ukraine”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu* vol. 4 (66) 2012: 259-264. Print.
2. Pirus, V.A, L.N. (2014), “Formation of the innovative development of the higher education institution: theoretical aspects”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* vol. 3 2014: 13–16. Print.
3. Saukha, P.Yu. “Innovation in higher education: problems, experience, perspectives”, *Publishing house to ZHDU Ivan Franko, Zhytomyr, Ukraine*. 2011: 133–146. Print.
4. Tarasenko, I.O. “Innovation component in the system of competitiveness of the institution of higher education”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu* vol. 4 (66) 2012: 206-212. Print.