

УДК 378.091:005.336.2:005.6

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.1(44).198351

**Н. А. Тюхтенко,**

доктор економічних наук, професор,  
проректор з навчальної та науково-педагогічної роботи,  
професор кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонський державний університет,  
вул. Університетська, 27, м. Херсон, Україна  
e-mail: tuhtenko@ksu.ks.ua

**К. М. Синякова,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонський державний університет,  
вул. Університетська, 27, м. Херсон, Україна  
e-mail: syniakovakte@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Стаття присвячена дослідженню питань підвищення якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти через формування портфелю компетентностей. Показники охопленості вищою освітою в Україні є одними з найвищих у світі, разом з тим, до світових рейтингів потрапляють одиниці українських закладів вищої освіти. Виокремлено параметри якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти. Систематизовано цілі розвитку людського капіталу в системі менеджменту закладів вищої освіти. Досліджено загальні та професійні компетентності відповідно до Проекту професійного стандарту посад викладачів закладу вищої освіти. Класичні інструменти стратегічного аналізу інтегровано в дослідження якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти. Компетентності викладачів закладів вищої освіти запропоновано розподіляти на чотири групи. Зображено графічну модель портфелю компетентностей закладу вищої освіти.

**Ключові слова:** управління закладами вищої освіти; компетентності; якість розвитку людського капіталу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасній економіці знань людський фактор стає критичним фактором світового розвитку. Процеси формування та розвитку людського капіталу залишаються ключовою точкою зростання для підприємств, установ та організацій всіх видів економічної діяльності. Неминучі та постійні зміни у бізнес-середовищі, спричинені трансформацією виробничих методів, прийомів та технологій, призводять до необхідності відповідної якісної трансформації людського капіталу. Питання якості розвитку людського капіталу в галузі вищої освіти набувають особливої актуальності, адже ця галузь є «локомотивною» для розвитку людського капіталу усіх інших галузей національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідно до останніх звітів [1; 2], Україна посідає 50-ту позицію із 157 у світовому рейтингу за індексом людського капіталу (ІЛК) та 88 позицію із 189 за індексом людського розвитку (ІЛР). Значення ІЛК для України становить 0,65, значення ІЛР – 0,750, що дозволяє віднести Україну до групи країн з високим рівнем людського розвитку. Цікавим є той факт, що за 28 років (з 1990 по 2018 рр.) значення ІЛР України збільшилося з 0,705 до 0,750 (на 6,3 %) за рахунок зростання показників тривалості життя при народженні, середньої кількості років навчання, очікуваної кількості років навчання. Проте рівень життя, який вимірюється валовим національним доходом на душу населення, за ці роки скоротився приблизно на 25,6 %.

До того ж, виникає протиріччя, за якого показники охоплення вищою освітою та доступності вищої освіти в Україні, які входять до розрахунку ІЛК та ІЛР, знаходяться на рівні топових країн цих рейтингів, але тільки 4 заклади вищої освіти (далі – ЗВО) України увійшли до Глобального рейтингу університетів [3].

Складова якості людського капіталу визнана найважливішою при формуванні вітчизняних рейтингів ЗВО. Так, методика складання рейтингу ЗВО України «Топ-200 Україна» за результатами 2018-2019 навчального року базується на розрахунку інтегрованого індексу, який визначається на основі використання

відкритих даних прямих вимірів (їх сумарна відносна вага – 85 %), та експертних висновків фахівців (сумарна відносна вага – 15 %). При цьому, індекс якості науково-педагогічного потенціалу є найбільш вагомих із 3 показників відкритих даних прямих вимірів: його вага складає 40 %, тоді як індекс якості навчання оцінюється вагою в 25 %, а індекс міжнародного визнання – у 20 % [4].

Процеси забезпечення якості розвитку людського капіталу ЗВО вимагають розробки відповідних управлінських заходів: визначення параметрів та критеріїв якості, переліку необхідних компетенцій, їх пріоритезація та типологізація – все це надасть можливість ЗВО сформувати конкурентоспроможний набір – портфель компетенцій, який здатний забезпечувати якість освіти як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення доцільності формування портфелю компетенцій в контексті підвищення якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти України в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Високий рівень актуалізації потреб у розвитку людського капіталу ЗВО відбувається за наступних умов:

- 1) розвиток людського капіталу є найбільш ефективним та адекватним шляхом вирішення поточних та майбутніх проблем галузі;
- 2) розвиток людського капіталу є найбільш економічним способом досягнення цілей, що стоять перед ЗВО;
- 3) розвиток людського капіталу є найбільш дієвим способом підвищення цінності людських ресурсів ЗВО.

Якість, як сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби, може розглядатися з різних точок зору. Так, у серії міжнародних стандартів якості ISO 9000, ISO 9001 якість розглядається як ступінь відповідності наявних характеристик певним вимогам [5]. При цьому, під характеристиками маються на увазі відмінні властивості, а під вимогами – потреби та очікування.

Ґрунтуючись на результатах досліджень [6; 7], виокремимо основні параметри якості, які з нашої точки зору найбільш повно

відображають сутність та завдання розвитку людського капіталу ЗВО:

1. Відчутність: відображення результатів розвитку людського капіталу в зростанні показників діяльності ЗВО.

2. Взаємозв'язок: результати розвитку мають знаходити своє відображення у поточній або майбутній трудовій діяльності персоналу ЗВО.

3. Надійність: проведені заходи розвитку людського капіталу мають сприяти максимальному засвоєнню знань, формуванню умінь та розвитку навичок людських ресурсів ЗВО.

4. Довговічність: результати розвитку людського капіталу мають якомога довше закріпитися в трудовій поведінці персоналу ЗВО.

5. Безпека: заходи навчання і розвитку персоналу, а також їх мотиваційне забезпечення мають відбуватися у адекватних фізичних та соціально-психологічних умовах – зі збереженням оптимального фізичного та розумового навантаження на співробітників ЗВО, збереженні сприятливого соціально-психологічного клімату та взаємовідносин у колективі.

Досягнення максимально можливих значень цих параметрів стає можливим шляхом дотримання певних принципів. Згідно із теорією менеджменту якості класичними принципами управління якістю є орієнтація на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, постійне поліпшення якості, прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування взаємовідносинами [5].

Зниження якості розвитку людського капіталу може бути викликане наступними обставинами:

- помилкові уявлення про те, що всі проблеми підприємства можна усунути за рахунок розвитку людського капіталу;
- ігнорування фактом різної вихідної компетентності персоналу при розробленні стандартів розвитку;
- тривале застосування «традиційних» для ЗВО навчальних програм, які вже втратили свою актуальність, застосування популярних навчальних програм, які не пов'язані із потребами ЗВО.

Загалом, цілі розвитку людського капіталу в системі менеджменту ЗВО можна об'єднати у три блоки:

I блок. Забезпечення поточного функціонування ЗВО, до якої входять такі завдання:

- адаптація співробітників до змін;
- регулярна атестація; заохочення внутрішньої конкуренції;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;
- забезпечення безперебійного функціонування всіх бізнес-процесів.

II блок. Забезпечення функціонування ЗВО в майбутньому:

- формування позитивного ставлення;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників, планування кар'єри; реалізація трудового потенціалу кожного співробітника;
- розробка стратегій індивідуального, групового й організаційного навчання;
- нарощування інтелектуального капіталу ЗВО.

III блок. Створення організації, що навчається:

- формування системи безперервного розвитку людського капіталу, яка включатиме комбінації різних форм та методів розвитку, відповідні задокументовані процедури і стандарти;
- застосування прогресивних форм організації професійного розвитку;
- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій співробітників;
- формування емоційного інтелекту ЗВО.

Широке використання компетентнісного підходу у формуванні системи розвитку людського капіталу перетворює компетентності співробітників у стратегічний фактор розвитку ЗВО. Відповідно до запропонованого Міністерством соціальної політики України Проекту профстандарту на посади «асистент», «викладач», «старший викладач», «доцент», «професор»: «викладачі ЗВО зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію. Обсяг

підвищення кваліфікації викладачів протягом п'яти років не може бути меншим ніж шість кредитів ЄКТС. Форми і зміст підвищення кваліфікації мають бути направлені на формування професійних компетентностей, визначених цим стандартом» [8]. Відповідним Проектом професійного стандарту передбачено 24 загальні компетентності та 22 професійні компетентності в межах 8 груп трудових функцій. Наприклад, до загальних компетентностей віднесено: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, здатність планувати та управляти часом, знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності, здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, здатність спілкуватися іноземною мовою (однією з мов Ради Європи) тощо. Професійні компетенції запропоновані в Проекті профстандарту наведено в табл.1.

Важливо, що для кожної із посад запропоновано окремий набір загальних та професійних компетентностей. Крім того, Проектом передбачено опис кожної із компетентностей, тобто тих знань та умінь, за якими визначається наявність тої чи іншої компетентності. Разом з тим, не до кінця зрозумілою є процедура оцінювання наявності компетентностей, а також не виділено рівні володіння компетентностями, що є загальноприйнятим у практиці управління персоналом. Ці обставини знижують точність визначення напрямків професійного розвитку викладачів ЗВО. Крім того, з нашої точки зору, для забезпечення якості вищої освіти у короткостроковому та довгостроковому періодах, на рівні ЗВО, його підрозділів та рівні викладача необхідно виокремити відповідно поточні та стратегічні компетентності. Така класифікація надасть змогу врахувати не тільки поточну, але і стратегічну спрямованість розвитку людського капіталу ЗВО.

Таблиця 1

**Професійні компетентності посад «Асистент», «Викладач»,  
«Старший викладач», «Доцент», «Професор» відповідно до  
Проекту профстандарту**

№	Назва компетентності
1	Здатність розробляти програму навчальної дисципліни, навчальні та методичні матеріали
2	Здатність удосконалювати програму навчальної дисципліни відповідно до вимог внутрішньої системи забезпечення якості
3	Здатність проводити навчальні заняття
4	Здатність надавати консультації студентам з предмета навчальної дисципліни
5	Здатність здійснювати індивідуальний супровід студента (наставництво, менторство) під час навчання
6	Здатність розробляти критерії та інструменти оцінювання
7	Здатність проводити об'єктивне оцінювання результатів навчання (атестацію)
8	Здатність надавати студентам зворотний зв'язок щодо результатів оцінювання та рекомендації щодо покращення результатів навчання
9	Здатність обґрунтовувати, планувати та виконувати дослідницький/творчий проєкт
10	Здатність аналізувати та узагальнювати результати дослідницького/творчого проєкту, підготувати звіт, статтю, монографію
11	Здатність готувати та оприлюднювати доповіді, презентації за результатами дослідницького/творчого проєкту
12	Здатність готувати заявки на видачу патенту/ міжнародного патенту на винахід, корисну модель, документів, що засвідчують право автора на твір

*продовження Таблиці 1*

13	Здатність готувати документи та матеріали до засідань кафедри, інших колегіальних органів, брати участь у нарадах, робочих групах, професійних об'єднаннях
14	Здатність планувати, готувати та проводити освітні й наукові заходи
15	Здатність консультувати студента, аспіранта щодо планування й реалізації наукового дослідження/творчого проекту
16	Здатність аналізувати процес та результати наукового дослідження/творчого проекту проведеного студентом, аспірантом
17	Здатність надавати рекомендації студентові, аспірантові щодо покращення процесу та результатів його наукового дослідження/творчого проекту
18	Здатність визначати мету, структурні компоненти освітньої програми, програмні результати навчання та компетентності
19	Здатність переглядати й удосконалювати освітню програму відповідно до вимог внутрішньої системи забезпечення якості
20	Здатність готувати матеріали до акредитації освітньої програми
21	Здатність здійснювати наукову/фахову експертизу дослідницьких (наукових), фахових, творчих проєктів
22	Здатність надавати експертні консультації підприємствам, установам, організаціям з питань, що стосуються їхньої діяльності

*Джерело:* [8].

Чинниками, які визначають специфіку стратегічної орієнтованості розвитку людського капіталу ЗВО є: швидкість змін у галузі, залежність попиту на освітні послуги від багатьох зовнішніх факторів (запитів роботодавців, рівня життя, вимог



бізнес-середовища тощо), відносно низька адаптивність ЗВО до змін кон'юнктури ринку праці та інші. Розробка та реалізація стратегії розвитку людського капіталу ЗВО ускладнена мінливістю зовнішніх умов (економічних, політичних, соціальних, технологічних тощо), необхідністю здійснення значних витрат, ризиком вибору недостатньо ефективної або неефективної стратегії, методів та напрямків розвитку. Разом з тим, доцільність формування та реалізації стратегії розвитку людського капіталу ЗВО зумовлюється необхідністю підготовки до цих змін, визначення ключових факторів успіху, реалізації трудового потенціалу співробітників та формування стійких конкурентних переваг, які здатні забезпечити ефективні результати діяльності ЗВО в майбутньому.

В рамках реалізації мети даного дослідження, пропонуємо інтегрувати класичні інструменти стратегічного аналізу в менеджмент якості розвитку людського капіталу ЗВО. Зокрема, з нашої точки зору, найбільший корисний ефект для аналізованої галузі матиме складання «портфелю компетентностей», який можна масштабувати на персональний рівень, рівні підрозділів та ЗВО в цілому.

Слід також зазначити, що стратегія розвитку людського капіталу ЗВО має корелюватися із стратегією управління людськими ресурсами та генеральною стратегією ЗВО. До того ж, беручи до уваги важливість адаптації компетентностей викладачів до швидких змін бізнес-середовища, стратегія розвитку людського капіталу, на нашу думку, має займати центральні позиції на всіх рівнях реалізації стратегії ЗВО, а готовність до постійного розвитку (самонавчання та саморозвитку) є однією із ключових цінностей сучасних ЗВО.

Для визначення стратегічних орієнтирів формування портфелю компетентностей ЗВО, і забезпечення на цій основі якості процесів розвитку людського капіталу, доцільно використати інструментарій стратегічного аналізу. Пропонуємо визначити портфель компетентностей ЗВО, використовуючи параметри періоду застосування компетентностей та рівня володіння ними. Використання цих параметрів дозволить сформулювати такий набір компетентностей, який здатний забезпечити ефективний розвиток людського капіталу не тільки в короткостроковому, але і

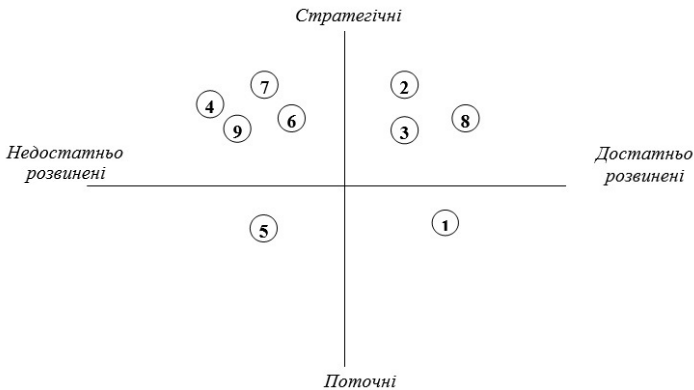
у довгостроковому періоді, а звідси – забезпечити зростання якості розвитку людського капіталу та якості освіти в стратегічній перспективі.

За результатами самоаналізу, оцінювання або атестації, необхідно розподілити компетентності окремого викладача/підрозділу/ЗВО на чотири групи:

1. Стратегічно важливі та недостатньо розвинені.
2. Стратегічно важливі та достатньо розвинені.
3. Поточно важливі та достатньо розвинені.
4. Поточно важливі та недостатньо розвинені.

Всі чотири групи формують портфель компетенцій, який умовно складається із компетентностей, що забезпечують поточну якість освіти та компетентностей, які здатні забезпечити якість освіти у майбутньому. Саме врахування перспективних компетенцій (тих, які будуть використані в майбутньому, але їх необхідно формувати вже зараз), тобто компетентностей першої із вищенаведених груп, і є відмінною рисою застосованого нами інструментарію.

Саме такий підхід дозволить говорити про підвищення ефективності діяльності ЗВО. Графічно портфель компетентностей окремого викладача, підрозділу або ЗВО можна зобразити наступним чином (рис.1).



**Рис. 1. Графічне зображення портфелю компетентностей (приклад)**

*Джерело:* складено авторами.

**Висновки та пропозиції.** Очевидними перевагами складання портфелю компетентностей є виявлення потреб у розвитку окремих компонентів людського капіталу ЗВО та їх розмежування на короткострокові та довгострокові. Це дозволяє формувати як індивідуальну траєкторію професійного розвитку викладачів, так і стратегію розвитку людського капіталу ЗВО, виокремлюючи при цьому поточні та перспективні знання, уміння та навички забезпечення для якості менеджменту ЗВО.

Загалом, ідеальний портфель компетенцій ЗВО повинен включати компетенції перших трьох визначених груп: поточні і достатньо розвинені компетентності необхідні для забезпечення якості вищої освіти в короткостроковому періоді, перспективні компетентності – для забезпечення якості вищої освіти в довгостроковому періоді.

Застосований інструментарій портфельного аналізу компетентностей, з одного боку, потребує додаткових досліджень та рішень стосовно механізмів фінансування, процедур оцінювання компетентностей та рівня володіння ними, а з іншого – дозволяє визначити пріоритети підвищення якості розвитку людського капіталу ЗВО та ефективності управління ним.

### Список використаної літератури

1. Индекс людського розвитку: Україна посіла 88 позицію серед 189 країн. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2018/human-development-indices--where-does-ukraine-rank--.html> (дата звернення 11.02.2020).
2. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work (2019). DOI: 10.1596/978-1-4648-1328-3. (дата звернення 11.02.2020).
3. Academic Ranking of World Universities 2019. URL: <http://www.shanghairanking.com/arwu2019.html> (дата звернення 11.02.2020).
4. Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна» 2019 року. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/64884/> (дата звернення 11.02.2020).
5. Буряченко А. Г., Рыбакова І. А., Немченко О. В. Переход от ISO 9001: 2008 к ISO 9001: 2015 как фактор повышения эффективности работы предприятия. Вісник двигунобудування. 2017. № 2. С. 55-61.
6. Tyukhtenko N., Syniakova K. & Gavrenkova V. (2019). The Quality of Human Capital in Ukraine: Corporate Training Aspect. *3rd International Conference on Economic Research* (24-25th October 2019, Alanya, Turkey). Pp. 284-291.

7. Tyukhtenko N., Syniakova K. & Havrenkova V. (2019). The Quality of Training and Development of Enterprise Personnel as The Attribute of Effective Human Resource Management. *Modern Science-Moderni Veda*, 5 (6), Pp. 55-61.
8. Проект профстандарту на посади «асистент», «викладач», «старший викладач», «доцент», «професор». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-projekt-profstandartu-na-posadi-asistent-vikladach-starshij-vikladach-docent-profesor> (дата звернення 11.02.2020)

Стаття надійшла 12.02.2020

**Н. А. Тюхтенко,**

доктор экономических наук, профессор,  
проректор по учебной и научно-педагогической работе,  
профессор кафедры менеджмента и администрирования  
Херсонский государственный университет  
ул. Университетская, 27, г. Херсон, 73003, Украина  
e-mail: tuhtenko@ksu.ks.ua

**Е. Н. Синякова,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Херсонский государственный университет  
ул. Университетская, 27, г. Херсон, 73003, Украина  
e-mail: syniakovakte@gmail.com

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Статья посвящена исследованию вопросов повышения качества развития человеческого капитала учреждений высшего образования через формирование портфеля компетенций. Показатели охвата высшим образованием в Украине являются одними из самых высоких в мире, вместе с тем, в мировые рейтинги попадают единицы украинских учреждений высшего образования. Выделены параметры качества развития человеческого капитала учреждений высшего образования. Систематизированы цели развития человеческого капитала в системе менеджмента учреждений высшего образования. Исследованы общие и профессиональные компетентности в соответствии с проектом профессионального стандарта должности преподавателей учреждений высшего образования. Классические инструменты стратегического анализа интегрированы в исследования качества развития человеческого капитала учреждений высшего образования. Компетентности преподавателей учреждений высшего образования предложено распределить на четыре

групи. Изображена графическая модель портфеля компетентностей учреждения высшего образования.

**Ключевые слова:** управление учреждениями высшего образования; компетентности; качество развития человеческого капитала.

**N. A. Tyukhtenko,**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor  
Vice Rector in Academic, Scientific and Pedagogical Work,  
Professor at Management and Administration Department,  
Kherson State University,  
27 Universytetska Str., Kherson, 73003, Ukraine  
e-mail: tuhtenko@ksu.ks.ua

**K. M. Syniakova,**

Ph D in Economic Sciences,  
Associate Professor, Management and Administration Department,  
Kherson State University,  
27 Universytetska Str., Kherson, 73003, Ukraine  
e-mail: syniakovakte@gmail.com

## **FORMING THE COMPETENCIES PORTFOLIO AS A FACTOR FOR IMPROVING THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The article is devoted to the research of issues of improving the quality of human capital development of higher education institutions through the formation of a portfolio of competences. The coverage of higher education in Ukraine is one of the highest in the world, however, the units of Ukrainian higher education institutions are ranked in world rankings. The parameters of the quality of human capital development of institutions of higher education are highlighted. The goals of human capital development in the management system of higher education institutions have been systematized. General and professional competences in accordance with the draft professional standard of posts of teachers of higher education institutions were investigated. Classical strategic analysis tools are integrated into research into the quality of human capital development in higher education institutions. The competences of teachers of higher education institutions are proposed to be divided into four groups. The graphic model of the portfolio of competencies of higher education institutions is shown.

**Keywords:** management of higher education institutions; competence; quality of human capital development.

## References

1. Indeks liudskoho rozvytku: Ukrainia posila 88 pozytsiiu sered 189 kraiin [Human Development Index: Ukraine ranks 88th among 189 countries]. Retrieved from <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2018/human-development-indices--where-does-ukraine-rank--.html> [in Ukrainian].
2. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work (2019). DOI: 10.1596/978-1-4648-1328-3.
3. ARWU World University Rankings 2019: Academic Ranking of World Universities 2019: Top 1000 universities: Shanghai Ranking - 2019. (n.d.). Retrieved from <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>.
4. Osvita.ua (2019, June 18). Reitynh Universtyativ "TOP-200 Ukrainia [The rating of universities "TOP-200 Ukraine" in 2019]. Retrieved from <https://osvita.ua/vnz/rating/64884/> [in Ukrainian].
5. Buriachenko, A. H., Rybakova, I. A. & Nyemchenko, O. V. (2017). Perekhid vid ISO 9001: 2008 do ISO 9001: 2015 yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti roboty pidpriemstv [The transition from ISO 9001: 2008 to ISO 9001: 2015 as a factor in improving the efficiency of the enterprise]. *Visnyk dvygunobuduvannya. – Engine Engineering Bulletin*, 2, pp. 55-61. [in Ukrainian].
6. Tyukhtenko, N., Syniakova, K. & Gavrenkova V. (2019). The Quality of Human Capital in Ukraine: Corporate Training Aspect. *3rd International Conference on Economic Research* (24-25th October 2019, Alanya, Turkey). Pp. 284-291.
7. Tyukhtenko, N., Syniakova, K., & Havrenkova, V. (2019). The Quality of Training and Development of Enterprise Personnel as The Attribute of Effective Human Resource Management. *Modern Science-Moderni Veda*, 5(6), Pp. 55-61.
8. Proekt profstandartu na posady «asystent», «vykladach», «starshyi vykladach», «dotsent», «profesor» [The project of the professional standard for the positions of «assistant», «teacher», «senior teacher», «assistant professor», «professor»]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-projekt-profstandartu-na-posadi-asistent-vikladach-starshij-vikladach-docent-profesor> [in Ukrainian].