

DOI: 10.5281/zenodo.3405991  
UDC Classification: 331.08:378  
JEL Classification: I25, J21, J24

## FORMATION OF STAFF CAPACITY OF UNIVERSITY: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Ksenia V. Kovtunenکو, Doctor of Economics, Associate Professor  
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-3759-7950  
Email: k.v.kovtunenکو@mzeid.in

Natalia S. Mamontenko, PhD in Economics, Associate Professor  
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8473-0665  
Email: a.v.levytska@opu.ua  
Recieved 20.02.2019

*Ковтуненко К.В., Мамонтенко Н.С. Формування кадрового потенціалу ЗВО: вітчизняний та зарубіжний досвід. Оглядова стаття.*

У статті визначені особливості та проблеми формування кадрового потенціалу ЗВО у вітчизняній практиці та були порівняні з зарубіжним досвідом. Були визначені поняття «кадри» і «кадровий потенціал» та показана головна відмінність трудового і кадрового потенціалу. Важливою проблемою являється старіння кадрів у сфері вищої освіти, що є наслідком недостатньої кількості молодих фахівців. Тому невід'ємною частиною процесу формування кадрового потенціалу вищих навчальних закладів є постійне підвищення кваліфікації своїх співробітників. Найбільш проблемні якісні показники при формуванні кадрового потенціалу – це знання іноземної мови та навички користування новими винаходами в техніці. В Україні існує багато ще не вирішених проблем відносно формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти.

*Ключові слова:* кадри, потенціал, формування, вітчизняний досвід, зарубіжний досвід

*Kovtunenکو K.V., Mamontenko N.S. Formation of staff capacity of university: domestic and foreign experience. Review article.*

In the article was identified the peculiarities and problems of the formation of staff capacity of education in Ukrainian practice and compared with foreign experience. Were determined concepts "personnel" and "human potential" and was shown the main difference between labor and staff capacity. An important problem is the aging of staff in higher education, which is the result of a shortage of young professionals. Therefore, an inevitable part of the process of forming the staff capacity of higher educational institutions is the continuous improvement of the skills of their employees. The most problematic qualitative indicators in the formation of staff capacity are knowledge of foreign languages and the skills of using new inventions in technology. In Ukraine there are many unresolved problems regarding the formation of the staff capacity of higher education institutions.

*Keywords:* staff, capacity, formation, domestic experience, foreign experience

Стратегія будь-якого закладу вищої освіти (ЗВО) має формуватися на основі ефективного розподілу та використання його ресурсів. При чому, кадри являються такими ресурсами, без яких взагалі існування ЗВО неможливе, що особливо актуально в умовах обмеженості фінансування. Працівники науково-педагогічної сфери забезпечують конкурентоспроможність ЗВО на ринку освіти і є базою для формування його іміджу. Однак, через зміни у законодавстві та напряму розвитку країни, в останні роки вимоги до кадрів сфери освіти стали більш жорсткими та зосереджують більшість уваги на якості, а не на кількості.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У наукових працях формування кадрового потенціалу в цілому і безпосередньо в ЗВО розглядалося багатьма науковцями. Можна виділити наступних: Гаращук О. [1] (сформував фундаментальну місію вищої школи – підвищення якості підготовки кадрів), Збрицька Т.П. [2] (описала переваги створення інструменту розвитку персоналу університету), Касіч-Пилипенко Т.М. [3] (показав кадровий потенціал як ключову складову конкурентної переваги підприємства), Оксентюк А. [9] (порівняв зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом), Яворська А. [11] (охарактеризувала особливості зайнятості та відродження трудового потенціалу) та інші.

Крім того, питанню формування та управління кадровим потенціалом приділяли увагу різні іноземні науковці, серед них: Мартин Г. (Martin, 2008) та Хетрик С. (Hetrick, 2007) [7], які розглядали корпоративні репутації, брендинг та управління персоналом; СтредвікДж. (Stredwick, 2003), Торрінгтон Д. (Torrington, 2004), Холл Л. (Hall, 2004), Тейлор С. (Taylor, 2004) провели аналіз управління персоналом на різних видах підприємств; Ульрих Д. (Ulrich, 2007) визначив роль HR-менеджменту в організаціях та інші.

## Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Хоча, питанню формування кадрового потенціалу ЗВО приділяється багато уваги, недостатньо повно визначені проблеми та майже не проводилася порівняльна характеристика з досвідом зарубіжних країн.

*Метою статті є* визначити особливості та проблеми формування кадрового потенціалу ЗВО у вітчизняній практиці та порівняти з зарубіжним досвідом.

## Виклад основного матеріалу дослідження

У зв'язку з тим, що в останні роки спостерігається активна інтеграція України в європейський простір, майже всі галузі на яких ґрунтуються основні сфери діяльності країни, переживають період істотних змін. Особливо це актуально для сфери освіти та науки.

Наявність висококваліфікованих кадрів являється ключовою проблемою для всіх сфер діяльності країни. Це також стосується і сфери освіти, так як саме вона готує фахівців для всіх галузей країни. Рівень вищого навчального закладу визначається, в першу чергу, його кадровим потенціалом, який має забезпечувати високий рівень якості освіти. Адже, викладач, який не відповідає необхідному рівню підготовки, не буде мати додаткових кваліфікованих навичок для якісного навчання студентів. Для того, щоб бути в змозі передати іншим свої знання та вміння користуватися певними навичками, ними повинен володіти в першу чергу сам викладач. Саме тому при формуванні кадрового потенціалу закладу освіти цьому питанню необхідно приділяти особливу увагу [7].

Для закладу вищої освіти підвищення вимог щодо кваліфікації спеціалістів має подвійне значення, так як з одного боку змінюються стандарти оцінки кваліфікації викладачів як представників одного з функціональних секторів країни, а з іншого змінюються вимоги до підготовки кадрів, що являється головною діяльністю викладачів вищих навчальних закладів. Тобто, у кадровому потенціалі закладу вищої освіти виникає потреба не лише підвищувати свою кваліфікацію, а й змінювати свою методику викладати матеріал, для того, щоб готувати спеціалістів відповідно новим стандартам.

В науковій літературі визначення поняття «кадровий потенціал» трактується багатьма науковцями і орієнтуватися на якийсь окреме визначення досить важко, так як кожен автор виділяє в них своє індивідуальне бачення [6].

Спочатку, визначимо окремо такі поняття як «кадри» і «кадровий потенціал». Кадри представлені кількісним складом співробітників організації, а кадровий потенціал включає в себе так само і якісну характеристику цих кадрів. Ще більш вузьке визначення можна виділити для кадрового наукового потенціалу, який характеризує потенціал персоналу вищих навчальних закладів і включає в себе так само кваліфікацію і відношення працівників до науки і досліджень. Інакше кажучи, кадровий науковий потенціал відображає здатність працівника займатися науково-дослідницькою діяльністю.

Розглянемо деякі визначення поняття «кадровий потенціал», на основі яких можна було б сформувати своє власне трактування:

1. Сукупність здібностей працівників виробничого і не виробничого характеру, які вони набувають в результаті свого навчання і діяльності та спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації;
2. Набір умінь і знань працівників, які вони застосовують у своїй сфері діяльності для досягнення поставленої мети;
3. Можливість участі співробітників в діяльності організації;
4. Частина трудового потенціалу країни.

Окремо можна виділити фактичний і перспективний потенціал: фактичний – це наявний на момент визначення кадровий склад, перспективний – це фактичний потенціал, який збільшується на величину резерву, при чому резерв має бути максимально можливий для конкретної організації на поточний період.

Головна відмінність трудового і кадрового потенціалу полягає у масштабі, який вони характеризують: трудовий потенціал охоплює потенціал всієї країни, а кадровий лише окремої організації.

Тільки якісно підібраний персонал у закладах вищої освіти зможе, в умовах постійних змін в законодавстві щодо освіти, безперервно забезпечувати навчальний процес новими робочими і навчальними програмами, методичним забезпеченням, підручниками, які розглядають останні досягнення науки та техніки та інші матеріали. А також зможуть донести до студентів в доступній формі нові знання, зацікавити їх на заняттях і допомогти визначитися з напрямком діяльності в подальшому житті.

Також однією з актуальних проблем є проблема старіння кадрів у сфері вищої освіти, що є наслідком недостатньої кількості молодих фахівців. Проблема пов'язана з відносно невеликою заробітною платою в цій сфері, тому перед керівництвом вищої школи стоїть завдання залучати молодих вчених іншими способами.

Невід'ємною частиною процесу формування кадрового потенціалу вищих навчальних закладів є постійне підвищення кваліфікації своїх співробітників. Через економічну кризу в країні для закладу вищої освіти стає з кожним роком все складніше стимулювати кадровий потенціал до підвищення свого рівня.

Навчальний заклад часто організує та фінансує курси та семінари для молодих фахівців. Таке навчання так само повинно проводитися професіоналами вищого рівня, особливо докторами наук,

академіками і іншими заслуженими діячами науки, тому при наборі персоналу в вищу школу особлива увага приділяється залученню саме таких спеціалістів, адже, якщо в закладі не буде таких кадрів, то виникне потреба в залученні фахівців з зовнішнього середовища, а це потребує додаткових фінансових витрат.

Крім того, саме при наявності висококваліфікованих кадрів можна говорити про високий статус навчального закладу, який підтверджується досягненнями цих вчених в науці через різні премії та почесні звання на державному та міжнародному рівні: премія Президента і Верховної Ради України, Державні премії та премії НАН України в сфері науки і техніки, звання заслужених працівників і молодих вчених та інші.

Формування кадрового потенціалу неможливе без його оцінки.

Якість освіти може характеризуватися різними показниками, серед яких можна виділити основні [10]:

- надання освітньої послуги відповідно до рівня установлених стандартів;
- отримання позитивних результатів на всіх етапах навчання;
- відповідність попиту та пропозиції на ринку освітніх послуг.

Високий рівень даних показників може бути досягнутим лише за наявності відповідного кадрового забезпечення освітнього процесу.

Для оцінки кадрового потенціалу закладу вищої освіти рекомендується, використовуючи ті ж показники, які характеризують діяльність закладу в цілому. Всі напрямки діяльності вищої школи безпосередньо пов'язані з кадрами, які забезпечують цю діяльність, підтримують її на достатньому рівні і сприяють досягненню нових рівнів розвитку.

Розглянемо основні напрямки діяльності вищого закладу [11]:

- освіта – основна сфера діяльності;
- наука – суміжна сфера діяльності;
- дослідження – допоміжна сфера діяльності;
- фінансово-економічна частина – охоплює усі фінансові розрахунки та операції, які являються необхідними для функціонування закладу;
- міжнародне співробітництво;
- працевлаштування.

Також кадровий потенціал вищої школи можна розглядати як сукупність кількісних і якісних показників, які мають певний набір різних характеристик, серед яких виділимо основні:

- кількісний склад;
- кваліфікація;
- компетенції;
- демографічна характеристика;
- інтелектуальні здібності;
- соціальний стан;
- життєві та моральні цінності.

На рис. 1 показані основні напрями формування кадрового потенціалу ЗВО.

Процес оцінки кадрового потенціалу вищої школи досить трудомісткий і відрізняється від оцінки кадрів в організаціях інших сфер діяльності так як функціонування навчального закладу має свою специфіку. Так, діяльність вищих шкіл строго регулюється державою і існує необхідність в наявності ліцензії та проходження регулярних акредитацій. Це також відображається на вимогах до формування кадрового складу, які стають більш жорсткими [3].

Також в останні роки набула поширення рейтингова система оцінки кадрів закладу вищої освіти. Вона складається з розрахунку внеску викладача як у педагогічну так і у наукову діяльність. Головна мета такого оцінювання – визначити долю внеску кожного окремого працівника у загальні досягнення вищого навчального закладу за певний період.

Серед позитивних наслідків рейтингової системи оцінювання можна виділити наступні:

1. Стимулювання кадрів до підвищення рівня своєї кваліфікації;
2. Виявлення найбільш ефективних представників кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити їх підтримку;
3. Визначення відповідності кадрового потенціалу необхідному рівню якості в країні;
4. Порівняння рівній досягнення різних ЗВО.

Розглянемо основні характеристики, які мають бути притаманні критеріям, на основі яких рекомендується проводити оцінку:

- рейтингова система має охоплювати всіх працівників;
- показники оцінки мають групуватися з врахуванням наукових ступенів та звань працівників.

Найбільш проблемні якісні показники при формуванні кадрового потенціалу, як показала практика, можна вважати наступні: знання іноземної мови та навички користування новими винаходами в техніці. Розглянемо їх докладніше.

Важливим показником кадрового потенціалу у вищій школі є знання іноземних мов. Однак лише невеликий відсоток викладачів володіють іноземною мовою на достатньому рівні, щоб викладати на

ньому заняття. Це, в першу чергу, стосується тих напрямів, які безпосередньо не пов'язані з вивченням іноземної мови, наприклад, гуманітарні науки. В цьому полягає одна з головних відмінностей вітчизняних і зарубіжних вищих шкіл.



Рис. 1. Напрями формування кадрового потенціалу ЗВО

Джерело: власна розробка авторів

Слід відмітити, що дана проблема базується на недоліках програми середніх шкіл, де з самого початку не дають достатню основу знання іноземної мови для майбутніх викладачів вищих шкіл, а відвідувати приватні заняття мають можливість не всі.

На відміну від вітчизняних шкіл, в європейських є можливість, як у середніх, так і у вищих школах факультативом вивчати різні мови за вибором без додаткової оплати, так як це являється частиною освітньої програми.

Другою значною проблемою при формуванні кадрового потенціалу вищих навчальних закладів являється відсутність у викладачів навичок роботи з IT-технологіями (а точніше, комп'ютером) і навіть з таким простим поняттям як робота в Інтернеті. Варто зауважити, що в останні роки кількість викладачів, що не вміють користуватися Інтернетом та іншими технологіями істотно зменшилася. Дана проблема, так само як і з іноземними мовами, пов'язана з відсутністю освітньої бази в шкільні роки.

В зв'язку з технологічним прогресом, в Україні все більше вищих навчальних закладів переходять на електронний режим праці, починаючи від методичного забезпечення, яке повинно бути по кожній дисципліні в онлайн режимі (тобто бути максимально доступними для студентів) і закінчуючи лекціями у віддаленому доступі для студентів, які з тих чи інших причин не можуть бути присутніми на заняттях. Викладач повинен вміти і мати можливість забезпечити такі доступи для всіх бажаючих.

Використання різноманітних показників для оцінки кадрового потенціалу закладу вищої освіти дозволяє розглянути ситуацію комплексно. Особливу увагу слід приділяти саме якісним показникам, які характеризують ефективність роботи науково-педагогічного персоналу [1].

Варто зазначити, що при формуванні кадрового потенціалу вищої школи крім наявного потенціалу, обов'язково слід розглядати можливість впровадження незадіяних ще ресурсів, які в науковій літературі мають назву – перспективні резерви.

Застарілі методи викладання призводять до того, що більшість уваги приділяється поточному та підсумковому контролю і майже не приділяється практичним заняттям. Як наслідок, студенти закінчують вищий навчальний заклад не маючи достатнього набору практичних навичок для успішного працевлаштування. Це в свою чергу сприяє зростанню рівня безробіття в країні.

Були дослідженні бар'єри приймання на роботу випускників вищих закладів. Для цього проводилося опитування як випускників так і роботодавців. В результаті опитування були отримані дані, серед яких можна виділити наступні [8]:

- 35% випускників та 59% роботодавців вважають, що бар'єром являється низький рівень практичної підготовки;
- 70% випускників та 37% роботодавців – відсутність досвіду роботи за спеціальністю;
- 12% випускників та 36% роботодавців – низький рівень теоретичної підготовки;
- 31% випускників та 32% роботодавців – відсутність навичок важливих для роботи.

Як можна побачити з опитування, і випускники і роботодавці вважають ключовою перешкодою для молодих фахівців відсутність достатньої практичної підготовки. В той саме час, відсутність теоретичної бази хвилює значно меншу частину опитуваних.

В останні роки активно почала розвиватися співпраця між вищими школами різних країн, яка включає в себе не тільки обмін учнями та студентами, а й викладачами, даючи, таким чином, можливість педагогічному персоналу пройти стажування закордоном. Такий процес можливий лише, якщо вітчизняні професори та інші викладачі зможуть конкурувати з європейськими кадрами. І це стосується не тільки знання іноземної мови, а й кваліфікації і компетентності викладача щодо тих дисциплін, які він викладає студентам.

В світовій практиці набула поширення така співпраця між закладами вищої освіти та підприємствами як колаборація. Колаборація може виникати у різних формах, але найпоширенішими можна вважати наступні [2, 9]:

- обмін спеціалістами: викладачі навчальних закладів залучаються до роботи підприємства для більш близького ознайомлення з практичною діяльністю, а робітники підприємства запрошуються до викладання у навчальних закладах на постійній чи тимчасовій основі;
- комерціалізація наукових результатів: створення платформ співпраці дослідників і робітників, що надає можливість дослідникам активно просувати свої розробки у бізнес-середовище, а підприємцям залучати нові розробки у свою діяльність [4];
- база практики для студентів: надання підприємствами бази практики для студентів, які можуть отримати практичний досвід для своєї майбутньої професії з подальшим працевлаштуванням;
- співпраця в дослідженнях: формування спільних друкованих робіт (статті, монографії тощо), надання консультацій, допомога при впровадженні інновацій та інше;
- розробка навчального плану: участь представників сфери бізнесу у складанні програм, планів лекційних і практичних занять, розробки додаткових завдань, запрошення представників підприємств для проведення гостьових лекцій тощо;
- проект «безперервне навчання»: надання вищими закладами можливостей підвищення робітникам кваліфікації, продовження навчання за різними напрямками на будь-якому етапі життя;
- участь в управлінні: залучення управлінського апарату підприємства до керівництва факультетів з метою їх участі у прийнятті окремих рішень відносно освітнього процесу закладу, а також залучення керівництва вищого навчального закладу до спілки директорів з подальшим прийняттям управлінських рішень.

В Україні більшість перелічених колаборацій лише набувають поширення і навіть не всі форми використовуються.

Найпоширенішою формою в Україні являється надання студентам місць для проходження виробничої практики. Однак дуже часто така співпраця носить суто формальний характер. Студентів на підприємстві доручити нікому, тому їм лише оформлюють документи про прибуття і вибуття на практику. При цьому студент не отримує ніяких практичних навичок.

У деяких закладах залучають представників підприємств у навчальний процес. Вони або займають тимчасову посаду та проводять практичні заняття для студентів або ж запрошуються як гості для проведення відкритих лекцій для всіх бажаючих ознайомитися з діяльністю підприємства [5].

Інші форми колаборації, на жаль, поки що важко реалізувати в Україні так як відсутня достатня нормативна та мотиваційна основа. І якщо зміни в законодавстві залишається лише чекати, то мотивацію до співпраці необхідно активно стимулювати.

Формування якісного кадрового потенціалу у вищих навчальних закладах може сприяти збільшенню припливу в країну іноземних грантів, що матиме сприятливі наслідки для всієї економіки. При наявності у вищих школах висококваліфікованих фахівців іноземні інвестори будуть зацікавлені інвестувати свій капітал в наукові розробки, так як ця сфера діяльності в сучасному високотехнологічному світі стала життєво необхідною для підприємств.

Саме кадровий склад вищої школи визначає напрямок її подальшого розвитку, так як саме кадри перетворюють наявні ресурси в кінцевий продукт. Розглянемо приклад. В залежності від того, наскільки вільно викладач володіє навичками роботи з комп'ютерною технікою, можна запропонувати деякі інновації в методику проведення лекційних занять, а саме використання комп'ютера і проектора для демонстрації лекційного матеріалу замість простих записів на дошці.

У разі ж, якщо викладач не володіє необхідними навичками, то і впроваджувати таку інновацію не буде доцільно.

У свою чергу це призводить до старіння методики навчання, що неприпустимо в сучасному мінливому світі. Адже студенти, як майбутні фахівці, повинні в першу чергу вміти швидко адаптуватися

до будь-яких змін і відточувати такі вміння вже під час навчання у вищих школах. Крім того, застаріла база знань може їм просто не знадобитися на їх робочому місці і без додаткового навчання вони просто не зможуть конкурувати на ринку праці з іншими, більш досвідченими, претендентами. Це в свою чергу відобразиться на престижі навчального закладу, який не здатний готувати кваліфіковані кадри.

### Висновки

Як висновок можна сказати, що в Україні існує багато ще не вирішених проблем відносно формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти. По перше, це пов'язано із старінням як методик викладання так і самих кадрів. По друге, вітчизняні кадри у багатьох аспектах не можуть конкурувати з іноземними, через відсутність необхідних базових навичок, які мали бути отримані ще в шкільні роки. Також, формування кадрового потенціалу тісно пов'язане з оцінкою кадрів. У подальших дослідженнях рекомендується розробляти методики підвищення кваліфікації викладачів вищих навчальних закладів з метою формування найбільш якісного кадрового складу ЗВО і якості освіти в цілому.

### Abstract

Employees of the scientific-pedagogical sphere ensure the competitiveness in the education market and are the basis for the formation of its image. However, due to changes in the legislation and the direction of the country's development, recently the requirements for education staff have become more rigorous and focus on quality rather than quantity.

The purpose of the article is to identify the peculiarities and problems of the formation of staff capacity of education in Ukrainian practice and compare it with foreign experience.

In the article were determined concepts "personnel" and "human potential" and was shown the main difference between labor and staff capacity.

An important problem is the aging of staff in higher education, which is the result of a shortage of young professionals. Therefore, an inevitable part of the process of forming the staff capacity of higher educational institutions is the continuous improvement of the skills of their employees.

Formation of staff capacity is impossible without its estimation. In order to assess the staff capacity of the institution of higher education, it is recommended to use the same indicators that characterize the institution itself. The process of assessing the staff capacity in higher education is rather laborious and differs from the assessment of staff in organizations in other fields because educational institution has its own specifics. Recently the rating system of staff assessment for a higher education institution has become widespread. It consists of calculating the contribution of a teacher both in pedagogical and in scientific activity.

The most problematic qualitative indicators in the formation of staff capacity are knowledge of foreign languages and the skills of using new inventions in technology.

In Ukraine there are many unresolved problems regarding the formation of the staff capacity of higher education institutions. In further research, it is recommended to develop methods for improving the skills of higher education instructors in order to create the most qualitative staff.

### Список літератури:

1. Гаращук О. Підвищення якості підготовки кадрів – фундаментальна місія вищої школи / О. Гаращук, В. Содоль // Вища школа, 2013. – № 2. – С.22-36.
2. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу / Т.П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. –2013. – Вип. 1 (48). – С. 354-358.
3. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С. 147-150.
4. Ковтуненко К.В. Комерціалізація результатів наукової діяльності / К.В. Ковтуненко, О.А. Ковалик / Економічний аналіз: зб. наук. праць. – В.9. – Ч.2 – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – С. 237-239.
5. Ковалик О.А. Інфраструктура підтримки малого бізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку / Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – №4/1'2015. – С 7-9.
6. КоулДж. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н.Г. Владимировой] / Дж. Коул. – М.: ООО «Вершина», 2014. – 352 с.
7. Мартин Г. Корпоративныерепутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлениючеловеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; [пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова]. – М.: ООО "Группа ИДТ", 2008. – 336 с.
8. Мартякова О.В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі механізму управління їх якістю/ О.В. Мартякова, С.М. Снігова, О.В. Мудра // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 154-168.

9. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 66-72
10. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Л.І. Чернишова, М.В. Тропанець, В.В. Гайтанжий // Матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 21-22 травня 2015 р.) – Одеса: ОНПУ, 2015. – С. 205-208.
11. Яворська А. Особливості зайнятості та відродження трудового потенціалу / А. Яворська // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 46-51.
12. Буркинський Б.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці управлінського персоналу Одеської області [Електронний ресурс] / Б.В. Буркинський, С.В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 7-10. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>.

## References:

1. Harashchuk, O., & Sodol, V. (2013). Improving the quality of training is a fundamental mission of higher education. *Vyshchashkola*, 2, 22-36 [in Ukrainian].
2. Zbrytska, T.P. (2013). The Benefits of Creating a Corporate University as a Personnel Development Tool. *Visnyksotsialno-ekonomichnykhdoslidzhen*, 1 (48), 354-358 [in Ukrainian].
3. Kasich-Pylypenko, T.M., & Diachko, T.A. (2011). Personnel potential as a key component of the competitive advantage of the enterprise. *Biznes-Inform*, 4, 147-150 [in Ukrainian].
4. Kovtunenکو, K.V., & Kovalyk, O.A. (2011). Commercialization of the results of scientific activity. *Ekonomichnyanaliz: zb. nauk. prats*, 9/2, 237-239 [in Ukrainian].
5. Kovalyk, O.A. (2015). Small Business Support Infrastructure: Current Status and Development Prospects. *Ekonomika. Finansy. Prawo*, 4/1'2015, 7-9 [in Ukrainian].
6. Cole, G. (2014). Personnel management in modern organizations. (N.H. Vladymyrova, Trans.). *MoscowVershyna* [in Russian].
7. Martyn, G., & Hetrick, S. (2008). Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. (E.Y. Tytova, Trans.). M.A. Belykova (Ed.). *Moscow: Hruppa YDT* [in Russian].
8. Martiakova, O.V., Snihowa, S.M., & Mudra, O.V. (2013). Regulation of the interaction of markets for educational services and labor on the basis of the mechanism for managing their quality. *Marketynhimenedzhmentinnovatsii*, 3, 154-168 [in Ukrainian].
9. Oksentiuk, A., Oksentiuk, R., & Oksentiuk, B. (2012). Foreign and domestic experience of personnel management. *Halutskyiekonomichnyvisnyk*, 1(34), 66-72 [in Ukrainian].
10. Chernyshova, L.I., Tropanets, M.V., & Haitanzhyi, V.V. (2015). Ensuring the development of human resources of the enterprise. *Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu: materialy IV Mizhnarodnoi internet-konferentsii*. (pp. 205-208). Odessa: ONPU [in Ukrainian].
11. Yavorska, A. (2014). Features of employment and the revival of labor potential. *Ukraina: aspektypratsi*, 6, 46-51 [in Ukrainian].
12. Burkinsky, B.V., & Filippova, S.V. (2011). Status and Trends of the Development of the Labor Market for Management Personnel of the Odessa Region. *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*, 1 (1), 7-10. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html> [in Ukrainian].

### Посилання на статтю:

*Ковтуненко К. В. Формування кадрового потенціалу ЗВО: вітчизняний та зарубіжний досвід / К. В. Ковтуненко, Н. С. Мамонтенко // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 1 (7). – С. 19-25. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No1/19.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3405991.*

### Reference a JournalArticle:

*Kovtunenکو K. V. Formation of staff capacity of university: domestic and foreign experience / K. V. Kovtunenکو, N. S. Mamontenko // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 1 (7). – С. 19-25. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No1/19.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3405991.*

