

## ДИСКУСІЙНИЙ ПРОСТІР

---

УДК 377.3

**ШКЛЯРУК Катерина,** к. е. н., старший науковий співробітник, директор  
Інституту вищої кваліфікації КНТЕУ

**БІДЮК Алла,** директор Центру бізнес-освіти ІВК КНТЕУ

### **БІЗНЕС-ОСВІТА: ВИКЛИКИ ЧАСУ І ФАКТОРИ РОЗВИТКУ**

*Розглянуто тенденції та фактори розвитку бізнес-освіти у взаємозв'язку з тенденціями економічного розвитку. Досліджено особливу роль системи бізнес-освіти, що розглядається як важлива складова глобального освітнього простору і покликана здійснювати підготовку світової бізнес-еліти.*

*Ключові слова:* людський капітал, економічний розвиток, конкурентоспроможність, постіндустріальне суспільство, бізнес-освіта, освіта, бізнес-школа.

*Шклярук Е., Бідюк А. Бизнес-образование: вызовы времени и факторы развития. Рассмотрены тенденции и факторы развития бизнес-образования во взаимосвязи с тенденциями экономического развития. Исследована особая роль системы бизнес-образования, которая рассматривается в качестве важной составляющей глобального образовательного пространства и призвана осуществлять подготовку мировой бизнес-элиты.*

*Ключевые слова:* человеческий капитал, экономическое развитие, конкурентоспособность, постиндустриальное общество, бизнес-образование, образование, бизнес-школа.

**Постановка проблеми.** У дискусіях про стратегію соціально-економічного розвитку сучасної України ключове місце займають питання розвитку підприємництва (інвестиційний клімат, інновації, створення сприятливих умов для бізнесу) та освіти. Ці зовні далекі один від одного завдання насправді не розв'язуються окремо, а знаходять позитивне вирішення тільки у взаємозв'язку.

У постіндустріальному світі підприємливість індивіда і якість людського капіталу стають ключовими факторами економічного розвитку і прогресу. Людський капітал у сучасних економічних системах має велике значення для забезпечення національної конкурентоспроможності, оскільки конкурентні переваги економіки і можливості її модернізації значною мірою визначаються накопиченим і реалізованим людським капіталом.

---

© Шклярук К., Бідюк А., 2014

120 

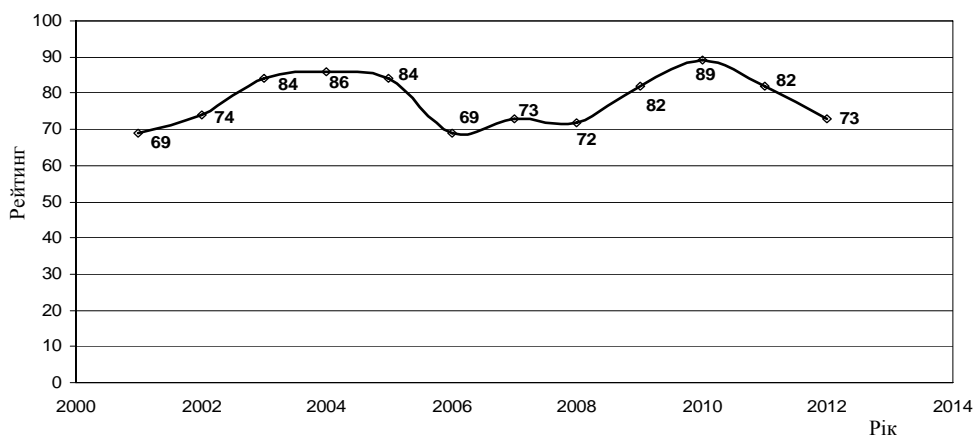
---

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2014. № 2

Висновок, зроблений аналітиками ЄБРР щодо змісту реформ у Центральній і Східній Європі, полягає в тому, що соціальна складова повинна стати одним із ключових пріоритетів, оскільки головний фактор продуктивності і конкурентоспроможності – інтелект і знання, а це насамперед люди і відповідно обсяг інвестицій у людський розвиток [1].

Україна за рівнем розвитку людського капіталу значно поступається розвиненим країнам. За результатами дослідження ООН "Про людський розвиток", у 2013 р. вона посіла лише 78 місце серед 186 країн і територій світу за Індексом людського розвитку. Разом з тим, за рівнем грамотності дорослого населення Україна входить до 30-ти країн світу і з показником 99.7 % випереджає такі європейські країни, як Румунія (97.7 %), Португалія (95.2 %), Італія (98.9 %). Також Україна попереду більшості європейських країн за коефіцієнтом охоплення вищою освітою – 79.5 %, проти 54.5 % у Франції, 66 % в Італії, 60.1 % у Латвії, 70.5 % у Польщі [2].

Проте Україна все ще залишається у групі країн, які не досягли середнього показника конкурентоспроможності, і значно відстає від розвинених держав. Так, у рейтингу Глобального індексу конкурентоспроможності за 2012–2013 рр. наша країна поліпшила свої позиції на дев'ять пунктів і зайняла 73 місце серед 144 країн світу, які досліджувалися (рисунк). Позиція України підвищується другий рік поспіль (після падіння на 17 пунктів у 2009–2010 рр.) і досягла докризового рівня [3].



#### Позиція України у рейтингу Глобального індексу конкурентоспроможності у 2001–2012 рр.

Сучасні зміни у всіх сферах суспільної діяльності вимагають організації якісно нової системи підготовки і перепідготовки кадрів, яка здатна забезпечити їх оперативну адаптацію до соціальних і виробничих умов та сприятиме випереджаючому рівню їх компетенції для вирішення завдань реформування економіки [1].

На цьому тлі дещо осібно стоять проблеми бізнес-освіти. Саме в цій сфері проблеми бізнесу та освіти стикаються найбільш тісно і безпосередньо. Адже саме бізнес-школи повинні готувати сучасних управлінців – майбутню еліту суспільства, яка і зумовлюватиме вектори економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку бізнес-освіти в умовах сучасної глобалізації активно досліджуються в сучасній зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Безпосередньо проблемам внеску освіти в економічне зростання країни присвячені праці Г. Беккера [4]. Теоретичні і методологічні основи формування системи бізнес-освіти в умовах переходу до інноваційного типу розвитку економіки розглядаються у працях С. Філоновича, Л. Євенка [5], С. М'ясоєдова [6], В. Мау [7], А. Мазаракі [8–11] та ін. В умовах глобалізації зростає увага дослідників до проблем освіти і, зокрема, бізнес-освіти як одного з рушійних факторів соціально-економічного розвитку країни. Проте ці проблеми не знайшли глибокого і комплексного узагальнення у вітчизняній науковій літературі, що зумовлює актуальність дослідження особливостей розвитку бізнес-освіти в умовах глобалізації.

**Метою дослідження** є визначення основних тенденцій розвитку бізнес-освіти у взаємозв'язку з тенденціями побудови сучасної економіки, бізнесу, системи освіти, а також факторів, що на них впливають.

**Результати дослідження.** Розвиток сучасної економіки і загострення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках створюють ситуацію, в якій досягати комерційного успіху можуть тільки компанії, що володіють реальними конкурентними перевагами. Найважливішим серед них стає рівень професійної підготовки їх керівників. Від сучасного керівника вимагаються професіоналізм і відповідальність, вміння приймати продумані, зважені рішення, йти на виправданий ризик і відсікати неефективні варіанти розвитку. Для цього недостатньо одного підприємницького таланту і практичного досвіду управління. Необхідні знання сучасних технологій управління бізнесом, вміння й навички їх застосування. Іншими словами, необхідна спеціальна управлінська освіта [7].

Розглянемо особливості розвитку бізнес-освіти у взаємозв'язку з тенденціями економічного розвитку.

Сучасній епосі, яку прийнято характеризувати термінами "глобалізація" або "постіндустріалізм", притаманна низка особливостей, що безпосередньо впливають на проблеми освіти взагалі та бізнес-освіти.

*Зростання динамізму потреб і технологій* – зумовлює якісне підвищення невизначеності соціально-економічних процесів.

*Здатність адаптуватися до швидкозмінних потреб і пріоритетів* – тобто творче осмислення завдань і розроблення нестандартних рішень є сьогодні найважливішою конкурентною перевагою управ-

лінця і фахівця, що витісняє важливу ще донедавна дисциплінованість і готовність чітко виконувати вказівки згори. "Управління людськими ресурсами" все активніше змінюється "управлінням талантами" [7].

*Гнучкість використання робочої сили* – має прояв у значному підвищенні її мобільності, і зміни у цій сфері пов'язані з формуванням багатопрофільного працівника нової формації, характерними рисами якого стали поєднання різноманітних фахів і видів трудової діяльності, постійне підвищення рівня освіти і професійної підготовки.

*Індивідуалізація виробництва*, його орієнтація на потреби конкретного споживача.

*Інвестиції у людський капітал* (передусім в освіту та охорону здоров'я) стають пріоритетом діяльності розвинених країн світу; тенденція зростання державних витрат в освіту спостерігається у більшості країн. В Україні – проблема в якості освіти. Нині попит на фахівців не задовольняється ані структурно, ані якісно. Приватному сектору доводиться "перенавчати" фахівців, які закінчили ВНЗ [12].

*Посилення глобалізації та загострення конкуренції* між країнами, корпораціями та іншими суб'єктами міжнародної економічної діяльності.

*Демографічна криза в розвинених країнах* – згідно із загальною логікою розвитку, суспільно-економічним прогресом, роль кількісних параметрів населення та робочої сили знижується, натомість роль якісних характеристик неухильно зростає (кількість праці заміщується її якістю або продуктивністю). Демографічна криза призведе до збільшення дефіциту робочої сили в Україні, загострення конкуренції на ринку праці, зростання прискореними темпами вартості робочої сили, враховуючи євроінтеграційні тенденції та менталітет українців. До кінця 2015 р. частка молодих людей, що приходитимуть на ринок праці, зменшиться з 30 до 23 % [3].

Демографічна криза скорочує бюджетні можливості вирішення соціальних проблем, що зумовлює інституціональну кризу секторів соціальної сфери. Тому в світі майже відсутній передовий міжнародний досвід розв'язання проблем соціальної сфери. Необхідний пошук нових інституційних рішень, що забезпечують різке підвищення ефективності інвестицій в людину, і та країна, яка першою знайде ці рішення, отримає реальну перевагу для прискореного ривка в пост-індустріальне суспільство [13]. Зазначені особливості соціально-економічного розвитку повинні братися до уваги при побудові сучасних освітніх систем.

За результатами дослідження визначено ряд проблем освіти і запропоновано шляхи для їх розв'язання:

- неможливість збереження традиційно класичного підходу в освіті, зосередженого переважно на засвоєнні стандартного набору знань, умінь і навичок. Його місце дедалі більше займає компетентнісний підхід, сфокусований на розвитку здібностей і умінь орієнтуватися в розмаїтті складних, швидкозмінних і непередбачених вироб-

ничих та життєвих ситуацій. Слід формувати принципово нову систему безперервної освіти, яка брала б до уваги динамічно зростаючі потреби, індивідуалізацію попиту і можливостей його задоволення. Безперервна освіта впродовж життя, передусім професійна, у розвинених постіндустріальних суспільствах є невід'ємною частиною життя більшості населення, що забезпечує доповнення, оновлення, осучаснення здобутих під час базової освіти знань, умінь і навичок як важливого чинника життєвого успіху. Так, у Німеччині та Франції державне фінансування додаткової професійної освіти значно більше, ніж університетської;

- необхідність постійної адаптації освітніх програм до сучасних і майбутніх потреб; підвищення якості вищої освіти, пов'язане, насамперед, з її фундаменталізацією, яка передбачає підготовку до "універсальної діяльності": зміну акцентів з вузької функціональної спрямованості професіоналів на фундаментально освічену комунікативну людину, творчу особистість, здатну до зміни діяльності згідно з тими змінами, які відбуваються не тільки на ринку праці, а й в інших сферах, з орієнтацією на інтелект, інновації, підприємливість, творчість;

- посилення індивідуальних тенденцій в освіті, що мають прояв в індивідуалізації програм навчального закладу, тобто освітня програма є комбінацією великої кількості модулів, пропонує освітньою установою. Персонально орієнтоване навчання допоможе студентам розвинути компетенції і бути конкурентоспроможними на ринку праці;

- посилення значень практичної спрямованості освіти, пов'язане з отриманням набору компетенцій. Це вимагає зміни технологій освіти, а самі ж постіндустріальні технології є базою для таких змін. Створюються нові можливості для прискорення отримання компетенцій через тренажери, різного роду симулятори, інформаційно-комунікаційні системи та ін.;

- потребує змін фінансова модель освіти. Посилюватиметься роль приватних (особистих) витрат при формуванні освітньої стратегії людини. Велика увага має бути приділена пошуку нових і диверсифікованих джерел фінансування і методів [7].

На сьогодні фінансування вищої освіти в Україні здійснюється коштами державного бюджету та оплати за навчання громадян приблизно в рівних пропорціях. Українська держава витрачає на вищу освіту чималі в національних масштабах кошти. Бюджетні витрати на вищу освіту в Україні становлять останніми роками 2–2.3 % ВВП або 6–6.8 % від загальних видатків зведеного бюджету. Такі параметри є одними з найвищих порівняно з країнами Європейського Союзу (на рівні скандинавських країн). При цьому бюджетні витрати на вищу освіту становлять близько 30 % усіх витрат на освіту [7].

Глобалізація неминує призводить до конкуренції на міжнародному освітньому ринку. Проявом глобалізації є формування світових університетів (альянси і консорціуми), визначення міжнародного рейтингу університетів, формування глобальних зв'язків і мереж, по-

ширення наукової кооперації, а також освітня мобільність, яка набула масового характеру; застосування у сфері освіти франчайзингу; введення міжнародних кваліфікаційних вимог, що забезпечують конвертованість документів про освіту; широке поширення технологій дистанційного навчання. Тобто відбувається формування єдиного освітнього простору, що охоплює практично весь світ.

Усе це обумовлює основні напрями трансформації системи освіти та особливо бізнес-освіти. Бізнес-освіта має бути найбільш динамічним сектором у консервативній освітній галузі – адже вона найближче стикається з підприємницькою сферою, має своїм безпосереднім партнером (клієнтом) тих, хто повинен створювати нову економіку.

Аналіз тенденцій і перспектив бізнес-освіти вимагає аналізу факторів, що впливають на його розвиток. Загалом можна виділити три фактори, які тією чи іншою мірою впливають на бізнес-освіту: економічний, соціально-демографічний і власне освітній.

*Економічні фактори.* Бізнес-освіта залежить від тенденцій і рівня соціально-економічного розвитку – світу і даної країни. Вона готує керівників, які відіграють ключову роль у господарських процесах. Крім того, економічний розвиток вимагає нових управлінців, і залежно від економічної ситуації змінюється попит на освітні послуги. Сприятлива економічна кон'юнктура зазвичай позитивно впливає на розвиток бізнес-освіти. Підвищення темпів розвитку бізнесу в більшості сфер економіки збільшує потребу компаній в управлінських кадрах, зростають доходи менеджерів. Ця сфера професійної діяльності стає все більш привабливою, що й обумовлює зростання наборів до бізнес-шкіл. Однак ймовірні й винятки, пов'язані зі специфічними обставинами – важкими системними кризами, кон'юнктурними коливаннями ринку тощо.

*Соціально-демографічні фактори.* Загалом можна виділити низку важливих соціально-демографічних тенденцій, що впливають на сучасні процеси розвитку світового ринку бізнес-освіти:

- випускники MBA (англ.: *Master of Business Administration* – магістр економічного управління) стають все більш затребуваними в глобальному масштабі. Це розширює можливості випускників шкіл бізнесу, але й висуває підвищені вимоги до їх мобільності;

- попит на фахівців з дипломом MBA не однорідний, причому його диференціація зростає. Підвищений попит на цих фахівців спостерігається в країнах зі стійкими і високими темпами розвитку економіки. Цю тенденцію підтверджують дані дослідження освітньої організації *Graduate Management Admission Council (GMAC)*, які показали, що 76 % роботодавців у 2013 р. найняли випускників зі ступенем MBA, тоді як у 2012 р. тільки 69 % компаній взяли на роботу претендентів з дипломом бізнес-школи [14];

- випускники менш відомих шкіл починають конкурувати з елітою. У них не такі високі вимоги до зарплати, знань часто не менше, а досвіду більше. Багато компаній віддають перевагу випускникам сильних місцевих шкіл, тим, у кого диплом школи зі світовим ім'ям;

- зростання заробітних плат фахівців з дипломом MBA. Відзначимо, що середня зарплата випускників MBA повернулася до свого піку (2008 р.) за всіма напрямками. Після трирічного періоду спаду (з 2009 по 2011 рр.) рівень зарплат випускників MBA стабілізувався і навіть зростає в багатьох секторах [15]. Незважаючи на кредитну та фінансову кризи, попит на фахівців MBA залишається порівняно стійким. Так, за даними дослідження освітньої рейтингової агенції QS, зарплати MBA-фахівців у Західній Європі скориговані у бік підвищення майже на 10 % порівняно з попереднім роком і нині є найвищими у світі – в середньому 93 400 дол. США на рік [16];

- глобалізація бізнес-освіти і диплома. І це одна з основних тенденцій на ринку MBA.

*Розвиток вищої та бізнес-освіти.* Бізнес-освіта є проміжною ланкою, що пов'язує освітню сферу і практичну діяльність. Вища освіта постачає школам бізнесу потенційних абітурієнтів, а бізнес є "споживачем" випускників бізнес-шкіл. Чим більше випускників університетів, тим більша кадрова база для бізнес-освіти і, відповідно, більший попит на її послуги. Ця залежність підтверджується, зокрема, результатами досліджень ринку бізнес-освіти в США за 1975–2005 рр., проведених Дж. Доті і Ф. Тагглом, які виявили наявність кореляційної залежності між темпами зростання випускників університетів і випускників шкіл бізнесу. Згідно з розрахунками зростання кількості випускників першої вищої освіти на 1 % приводить до зростання чисельності випускників шкіл бізнесу через два роки на 0.9 % [7].

**Висновки.** Зазначені тенденції обумовлюють основні напрями трансформації системи освіти взагалі та бізнес-освіти особливо, включаючи перехід до розробки індивідуальних освітніх траєкторій, максимально гнучких "клієнтоорієнтованих" схем, компетентнісний підхід, підвищені вимоги до контролю якості освіти на всіх її етапах. Навчати потрібно протягом усього життя, а постдипломні програми відіграють все більшу роль (і за масштабом грошових ресурсів, і за кількістю учасників процесу) на ринку освітніх послуг [17].

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Проект стратегії розвитку України на період до 2020 року.* — Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
2. *Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року :* Постанова Кабінету Міністрів України від 21 листоп. 2013 р.
3. *Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки :* Постанова Кабінету Міністрів України від 27 лют. 2013 р. № 187.
4. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер ; пер. с англ. — М. : ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.

5. *Бизнес-образование: специфика, программы, технологии, организация* / под общ. ред. С.Р. Филоновича. — М. : ГУ ВШЭ, 2004. — 690 с.
6. *Мясоедов С.* Социокультурный анализ российского бизнес-образования / С. Мясоедов. — М. : Интел-Синтез, 2008. — 260 с.
7. *Мау В.* Бизнес-образование рубежа веков: Вызовы времени и тенденции развития / В. Мау, А. Сеферян // Вопросы экономики. — 2007. — № 10. — С. 75–89.
8. *Мазараки А. А.* Модернизация высшего образования в Украине в контексте европейской интеграции / А. А. Мазараки : материалы XII Междунар. конф. ["Бизнес-образование как предмет экспорта и импорта образовательных услуг: возможности для России XXI века"]. — М. : РАБО, 2008. — С. 53–65.
9. *Мазараки А. А.* Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений / А. А. Мазараки : материалы XIII междунар. конф. ["Трансформация бизнес-образования под влиянием глобальных изменений"]. — М. : РАБО, 2009. — С. 19–22.
10. *Мазараки А.* Глобализация образования. Рейтинг ТОП-100. Решения для бизнеса: опыт, возможности, качество // Укр. інвестиційна газета. — 2011. — № 2. — С. 148.
11. *Мазараки А.* Необходимость пересмотра механизмов государственного регулирования высшего образования в Украине / А. Мазараки, Е. Шклярчук : материалы XIV Междунар. конф. ["Цели, содержание и методы современного образования"]. — М. : РАБО, 2010. — С. 42–44.
12. *Аналитичний звіт Міжнародного благодійного фонду "Міжнародний фонд досліджень освітньої політики": "Входження національної системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження".* — Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=54018>.
13. *Зиберт Х.* Эффект кобры / Х. Зиберт. — СПб. : СПбУЭФ, 2003. — С. 191.
14. *Интернет-портал для управлінців* — Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
15. *Партийное задание* // Бизнес. — 2013. — № 36 (1075).
16. *В Європі поліпшується ситуація з працевлаштуванням випускників МВА.* — Режим доступу : <http://osvita.ua/add-education/mba-abroad/28833/>.
17. *Рейтинг ТОП-100.* Решения для бизнеса: опыт, возможности, качество // Укр. інвестиційна газета. — 2011. — № 2.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2014.

***Shklyaruk K., Bidiuk A. Business education: challenges and factors of development.***

***Background.*** The urgent problem of the business education development peculiarities in the conditions of globalisation was studied. It was proved that in the post-industrial world the enterprising of a person and the human resource quality become the key factors of the economic growth and progress and business-schools should prepare modern managers – the future community elite, who will direct the vectors of its economic development.

***Recent researches and publications analysis*** of the chosen theme proves that in the conditions of the globalisation the foreign researches attention is paid to the education problems and business education in particular as one of the motive power of the country social-economic development. At the same time these problems were not summed up deeply and complexly in the domestic scientific literature, which determines the research urgency and forms the main aim of the research.



**Research results.** *The study is provided through the definition of the main tendencies of the business education evolution in the correlation with the construction tendencies of the modern economy, business, education system and also factors influencing them. The education problems are defined and a number of factors, which have the direct influence on the education conditions in general and business education in particular, is distinguished. Among them: economic, social-democratic and educational ones.*

**Conclusion.** *The conducted research to the authors' mind can become a component of better understanding of the processes, which influence business education evolution for understanding the perspectives of its development and distinguishing the effective model of the business school.*

**Keywords:** human resource, economic development, competitiveness, postindustrial society, business education, education, business school.

## REFERENCES

1. Proekt strategii' rozvytku Ukrai'ny na period do 2020 roku. — Rezhym dostupu : zakon.rada.gov.ua.
2. Pro zatverdzhennja Derzhavnoi' strategii' regional'nogo rozvytku na period do 2020 roku : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 21.11.2013.
3. Pro zatverdzhennja Derzhavnoi' programy aktyvizacii' rozvytku ekonomiky na 2013–2014 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 27.02.2013 № 187.
4. Bekker G. S. Chelovecheskoe povedenie: jekonomicheskij podhod. Izbrannye trudy po jekonomicheskoy teorii / G. S. Bekker ; per. s angl. — M. : GU VShJe, 2003. — 672 s.
5. Biznes-obrazovanie: specifika, programmy, tehnologii, organizacija / pod obshh. red. S.R. Filonovicha. — M. : GU VShJe, 2004. — 690 s.
6. Mjasoedov S. Sociokul'turnyj analiz rossijskogo biznes-obrazovanija / S. Mjasoedov. — M. : Intel-Sintez, 2008. — 260 s.
7. Mau V. Biznes-obrazovanie rubezha vekov: Vyzovy vremeni i tendencii razvitija / V. Mau, A. Seferjan // Voprosy jekonomiki. — 2007. — № 10. — С. 75–89.
8. Mazaraki A. A. Modernizacija vysshego obrazovanija v Ukraine v kontekste evropejskoj integracii / A. A. Mazaraki : materialy XII Mezhdunar. konf. ["Biznes-obrazovanie kak predmet jeksporta i importa obrazovatel'nyh uslug: vozmozhnosti dlja Rossii XXI veka"]. — M. : RABO, 2008. — S. 53–65.
9. Mazaraki A. A. Perspektivy razvitija biznes-obrazovanija v Ukraine: vlijanie global'nyh izmenenij / A. A. Mazaraki : materialy XIII mezhdunar. konf. ["Transformacija biznes-obrazovanija pod vlijaniem global'nyh izmenenij"]. — M. : RABO, 2009. — S. 19–22.
10. Mazaraki A. Globalizacija obrazovanija. Rejting TOP-100. Reshenija dlja biznesa: opyt, vozmozhnosti, kachestvo // Ukr. investycijna gazeta. — 2011. — № 2. — S. 148.
11. Mazaraki A. Neobhodimost' peresmotra mehanizmov gosudarstvennogo regulirovanija vysshego obrazovanija v Ukraine / A. Mazaraki, E. Shkljaruk : materialy XIV Mezhdunar. konf. ["Celi, sodержanie i metody sovremennogo obrazovanija"]. — M. : RABO, 2010. — S. 42–44.
12. Analitychnyj zvit Mizhnarodnogo blagodijnogo fondu "Mizhnarodnyj fond doslidzhen' osvitynoi' polityky": "Vhodzhennja nacional'noi' systemy vyshhoi' osvity v jevropejs'kyj prostir vyshhoi' osvity ta naukovogo doslidzhennja". — Rezhym dostupu : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=54018>.
13. Zibert H. Jeffekt kobry / H. Zibert. — SPb. : SPbUJeF, 2003. — S. 191.
14. Internet-portal dlja upravlinciv — Rezhym dostupu : <http://www.management.com.ua>.
15. Partijnoe zadanie // Biznes. — 2013. — № 36 (1075).
16. V Jevropi polipshujet'sja sytuacija z pracevlashtuvannjam vypusknjuk MBA. — Rezhym dostupu : <http://osvita.ua/add-education/mba-abroad/28833/>.
17. Rejting TOP-100. Reshenija dlja biznesa: opyt, vozmozhnosti, kachestvo // Ukr. investycijna gazeta. — 2011. — № 2.