

<http://www.univer.km.ua/visnyk/674.pdf/>.

15. Тлумачний словник української мови / [уклад. Т. В. Ковальова, Л. П. Коврига]. – Синтекс, 2005. – 672 с.

16. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 89. – Ст. 9. – С. 35–89.

17. Про затвердження Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 593 // Офіційний вісник України. – 2013. – № 67. – Ст. 9. – С. 2436.

18. Про затвердження положення про порядок проходження служби особами рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту: постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2005 р. № 629 // Офіційний вісник України. – 2005 р. – № 30. – С. 69. – Ст. 1810.

---

---

**УДК 354:37.088.2**

*Мороз С. А., незалежний експерт з оцінки якості освіти, виконавчий директор ТОВ «Екма»*

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ВНЗ: ВСТАНОВЛЕННЯ ГРАНИЧНОГО ВІКУ  
ПЕРЕБУВАННЯ НА ПОСАДАХ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ  
ПРАЦІВНИКІВ**

*В статті подаються результати теоретичного обґрунтування необхідності участі держави у формуванні та розвитку трудового потенціалу ВНЗ шляхом визначення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників. Крім того, стаття містить результати критичного аналізу змісту Проекту Закону про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних та педагогічних працівників навчальних закладів, а також пропозиції щодо удосконалення його змісту.*

**Ключові слова:** *державне регулювання, вік науково-педагогічних працівників, трудовий потенціал ВНЗ, система вищої освіти, умови розвитку трудових можливостей вчених, правовий механізм державного управління.*

*In the article there are given theoretical grounds results the necessity of state's participation in labour potential formation and development of Higher educational institutions by determining the age limit on tenure of research and pedagogical personnel.*

*Moreover, the article contains critical analyses results of the content of the Draft Law on the Introduction of Changes to certain legislative acts of Ukraine on setting the age limit on tenure of research and pedagogical as well as pedagogic personnel of educational institutions, and also the suggestions for improving its content.*

**Keywords:** *state regulation, the age of the of research and pedagogical personnel, the labour potential of Higher educational institutions, the system of higher education, development conditions of scientist's labour opportunities, legal mechanism of public administration.*

**Постановка проблеми.** Проект концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років, зміст якого було підготовлено Стратегічною дорадчою групою «Освіта» у межах забезпечення консультативної та експертної підтримки Міністерства освіти і науки України у розробці стратегії освітньої реформи, передбачає розроблення принципово нових норм, стандартів та процедур атестації педагогічних працівників на основі незалежної зовнішньої і внутрішньої оцінки [10]. Метою запровадження дії оновленої системи підготовки кадрів та забезпечення їх професійного розвитку на думку авторів проекту Концепції є поступове реформування системи підготовки й перепідготовки педагогічних, науково-педагогічних та управлінських кадрів в освітньому секторі. Досягнення цієї мети не уявляється можливим без реалізації потенціалів як самої освітньої системи в цілому, так її окремих елементів безпосередньо. На переконання члена керівного комітету компанії Egon Zenhder International Клаудіо Фернандеса-Араоса, саме потенціал суб'єкту, тобто його спроможність (здатність) «адаптуватися до все більш складних професійних ролей та умов» у поєднанні з «щирим прагненням досягти успіху в реалізації заздалегідь визначеної безкорисливої мети», може бути розглянутий на рівні основної рушійної сили організаційного розвитку [14]. На переконання дослідника, сучасний «бізнес стає все більш недовговічним і складним, а світовий ринок праці для професіоналів вищого класу – все більш «тісним», і в таких умовах, компаніям і їхнім керівникам слід відкрити нову епоху підбору персоналу – епоху, в яку ми звертаємо увагу не на пробивну силу, не на інтелект та досвід роботи і спеціалізацію, а на потенціал людини». Отже, саме потенціал системи, а відповідно і її структурних елементів, може бути розглянутий на рівні одного з найбільш важливих об'єктів державно-управлінського впливу щодо забезпечення реформування освітньої галузі. На важливість питань кадрового забезпечення процесів реалізації стратегії реформування освітньої галузі звернув увагу Міністр освіти і науки України С. М. Квіт під час свого інтерв'ю в ефірі Першого національного каналу [7]. Слід звернути увагу, що проблематика збереження та розвитку науково-педагогічного потенціалу країни, у тому чи іншому прояві свого складного та багатогранного змісту, є предметом постійної уваги з боку органів державної влади. Наприклад, 21 квітня 2015 року Верховна Рада України прийняла Закон України № 340-VIII «Про внесення

зміни до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» щодо збереження науково-педагогічного кадрового потенціалу України» [4], зміст якого має безпосередній зв'язок не лише із збереженням трудового потенціалу ВНЗ та наукових установ, а і з його розвитком. Серед останніх нормативно-правових ініціатив Кабінету Міністрів України, метою реалізації яких є розвиток трудового потенціалу науково-педагогічних, наукових та педагогічних працівників, слід звернути увагу на проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність» [11]. Зміст документу закріплює право відповідної категорії працівників на участь у програмах академічної мобільності та визначає механізми його реалізації. Реалізація цього права професорсько-викладацьким складом неминуче обумовить підвищення рівня розвитку якісних характеристик трудового потенціалу ВНЗ [8]. Не дивлячись на високий рівень уваги з боку суб'єктів державного управління до проблематики розвитку трудового потенціалу ВНЗ, питання ефективності використання трудових можливостей науково-педагогічних працівників, з огляду на свою практичну значущість для функціонування системи державного управління якістю освіти та її змістом, залишаються відкритими для наукових пошуків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед останніх науково-комунікативних заходів, тематика яких була спрямована на розв'язання протиріч розвитку трудового потенціалу елементів системи вищої освіти, слід виділити: Регіональну науково-практичну конференцію «Оновлення системи управління в умовах реформування вітчизняної освіти» (11.06.2015, м. Дніпропетровськ – Дніпропетровський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти), Міжнародну науково-практичну конференцію «Управління в освіті» (16–18.04.2015, м. Львів – Національний університет «Львівська політехніка»), Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Державне управління науково-освітнього забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців у сфері цивільного захисту» (16–17.04.2015, м. Харків – Національний університет цивільного захисту України), Міжнародну науково-практичну конференцію «Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу» (04.04.2015, м. Луцьк – Луцький інститут розвитку людини Університету «Україна»), Міжнародну науково-практичну конференцію «Управління навчальними закладами: досвід, проблеми та перспективи» (29–30.10.2014, м. Одеса – Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського), Науково-практичну конференцію за міжнародною участю «Публічне управління: шляхи розвитку» (26.11.2014, м. Київ – Національна академія державного управління при Президентові України) та багато інших. Під час роботи останнього науково-комунікативного заходу Т. О. Лукіна звернула увагу учасників конференції на значущість інтелектуального потенціалу країни для її економічної і політичної незалежності [6, с. 29]. На думку вченого, сучасний рівень розвитку геополітичної конкуренції, вимагає від держави не

лише наявності конкурентоспроможного інтелектуального ресурсу, а і його ефективного використання у межах суспільного виробництва та державотворення. Вирішення такої глобальної проблеми потребує об'єднання зусиль всіх без виключення суб'єктів публічної влади, а також інститутів громадянського суспільства та освіти як однієї з базових інституцій суспільства. На переконання В. П. Садкового, серед основних стратегічних напрямів розвитку вищої освіти в Україні слід звернути увагу перш за все на ті, зміст яких пов'язано з підготовкою висококваліфікованих кадрів, адже «кадровий потенціал – це серцевина будь-якого науково-освітнього організму, в будь-якій сфері діяльності» [12, с. 79].

Проблематика розвитку кадрового та інтелектуального потенціалів системи вищої освіти, у тому чи іншому аспекті свого складного та багатогранного змісту, знайшла своє відображення у дослідженнях А. В. Власюка, В. Г. Гамаюнова, М. Ф. Головатого, Г. А. Дмитренка, С. М. Домбровської, М. І. Дробнохода, О. В. Дубровки, С. А. Калашникової, Ю. В. Ковбасюка, С. А. Коваленко, Н. М. Колісниченко, І. П. Лопушинського, В. І. Лугового, С. В. Майбороди, В. В. Остапчука, М. І. Панчука, О. В. Поступної, Л. П. Полякової, А. П. Рачинського, І. М. Сікорської, В. В. Толкованова та багатьох інших вчених. Разом з тим, не дивлячись на достатній рівень наукового опрацювання відповідної проблематики, питання вдосконалення механізмів державного управління сферою освіти, залишаються відкритими для подальших наукових розробок.

Дискусійними залишаються підходи до змісту механізмів державного управління розвитком сфери освіти та напрямів державного втручання у функціонування системи освіти як на державному рівні, так і на рівні окремих її елементів. В контексті порушеної проблематики, слід звернути увагу на питання державного регулювання процесу кадрового забезпечення системи вищої освіти та впливу на умови її ефективного функціонування.

**Постановка завдання.** Розглянути можливості державного регулювання розвитку трудового потенціалу ВНЗ в частині встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників, а також обґрунтувати напрями удосконалення правового механізму державного управління розвитком трудових можливостей професорсько-викладацького складу.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематика, дослідженню якої присвячена публікація, не може бути розглянута виключно у межах окремого напрямку наукового пошуку, адже її зміст, навіть в контексті вище визначеної мети, має декілька цілком самостійних за змістом та рівноцінних за значущістю напрямів в організації наукового дослідження. Приймаючи до уваги цей факт, нами було прийнято рішення зосередити увагу на тому аспекті розвитку трудового потенціалу ВНЗ, який пов'язано з діалектикою єдності та протиріч прояву окремих характеристик якості трудового потенціалу ВНЗ, а саме взаємозалежності ефективності функціонування системи трудового потенціалу ВНЗ від віку його науково-педагогічних та управлін-

ських кадрів. Про актуальність обраної для дослідження проблематики, хоча на досить опосередкованому рівні, свідчить і той факт, що питання граничного віку працівників освіти є предметом інституалізації у межах Проекту Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних та педагогічних працівників навчальних закладів» [9]. Законопроект передбачає встановлення граничного віку для перебування на посадах наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників, шляхом внесення відповідних змін до законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту». Нормою законопроекту передбачається доповнити Закон України «Про вищу освіту» статтею 55–1 «Граничний вік перебування на посадах наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників вищих навчальних закладів». Необхідність запровадження відповідної статті, в контексті проблематики розвитку трудового потенціалу ВНЗ, обумовлена, з одного боку, підвищенням віку професорско-викладацького складу, а з іншого – повільністю його оновлення. Кожен з цих факторів має досить потужний вплив на динаміку та якість розвитку трудового потенціалу ВНЗ.

По-перше, молодь, яка пов'язує своє майбутнє з науковою та науково-педагогічною діяльністю повинна мати своєчасний доступ до адміністративних та академічних посад в структурі відповідних інститутів. Відсутність перспектив працевлаштування та самореалізації у межах вітчизняного наукового середовища є причиною втрати суспільством конкурентоспроможних фахівців, на підготовку яких державою були витрачені чималі кошти. Наприклад, підготовка доктора наук, за оцінками міжнародних експертів, коштує 1–1,5 млн. дол. США [5]. Крім того, слід звернути увагу не лише на прямі витрати держави, тобто витрати які безпосередньо пов'язані з підготовкою фахівця на відповідному ступені вищої освіти, а у тому числі й на опосередковані, зміст яких розкривається через феномен недоотриманого прибутку або упущеної вигоди. Рівень такої втрати може бути оцінений в контексті результатів дослідження американських економістів за підрахунками яких залучення в країну «середнього» за своїм потенціалом вченого, забезпечує державі додаткові надходження у розмірі від 230 тис. дол. США, на рівні вченого-гуманітарія, до 646 тис. дол. США на рівні вченого-біолога [1, с. 416]. Отже, зміна доктором наук пріоритетів своєї професійної діяльності, наприклад, на користь тих напрямів трудової активності, зміст яких не пов'язано з реалізацією потенціалів наукового ступеня чи (та) вченого звання, обумовлює втрати держави в середньому на рівні 1,7 млн. дол. США. Отже, в контексті обраного напрямку наукового пошуку, слід звернути увагу у тому числі й на гіпотетично доступну кількість (обсяг) праці яка може бути запропонована суспільству кожним конкретним вченим. Цілком очевидно, що оцінювання корисності того чи іншого науковця для розвитку

суспільства не може відбуватись без прийняття до уваги його віку.

По-друге, тенденція до збільшення віку так званого середньостатистичного науково-педагогічного працівника який має науковий ступень не лише зберігається, а й підвищує динаміку свого розвитку. Відбувається так зване старіння професорсько-викладацького складу, що безумовно впливає на якісні характеристики трудового потенціалу ВНЗ. За інформацією Державної служби статистики України середній вік кандидатів наук станом на 31.12.2014 становив 48 років, у тому числі чоловіків – 51 рік, жінок – 44 роки [3]. Середній вік докторів наук обраховано на рівні 60 років, у тому числі чоловіків – 62 роки; жінок – 55 років [2]. Для порівняння, станом на 31.12.2013 середній вік кандидатів наук становив 47,7 років, а докторів наук – 58,3 роки. Тенденція до збільшення середнього віку кандидатів наук підтверджується результатами досліджень фахівців Харківського регіонального відділення Національного інституту стратегічних досліджень. За підрахунками дослідників, частка групи вчених із ступенем кандидата наук у віці від 61 до 71 років за останні 9 років зроста майже вдвічі, в той час як кількість фахівців віком до 40 років значно скоротилася [13]. Цілком схожою за тенденцією свого розвитку є ситуація з вченими які мають науковий ступінь доктора наук. Статистика свідчить, про те, що переважна більшість докторів наук належить до групи пенсійного віку. За умови збереження вище наведеної тенденції щодо «старіння» середньостатистичного науково-педагогічного працівника структура наукового потенціалу країни зазнає суттєвих руйнівних впливів. У середньостроковій перспективі наслідки такої руйнації відіб'ються як на якості розвитку продуктивних сил країни та і на конкурентоспроможності її економіки, а відповідно і ефективності виконання органами публічного управління визначених функцій. Разом з тим, слід звернути увагу на поступове зменшення середнього віку кандидатів наук на момент отримання диплома. Хоча цей факт лише підкреслює наявність протиріччя в структурі трудового потенціалу ВНЗ, насамперед в контексті можливості працевлаштування фахівців з науковим ступенем за фахом. Крім того, слід звернути увагу, що вище наведені тенденції до збільшення середнього віку науково-педагогічних працівників неможливо розглядати поза межами об'єктивних процесів старіння населення України.

По-третє, встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, з огляду на структуру та особливості розвитку їх трудового потенціалу не може відбуватись за загальними правилами, наприклад у межах норм Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (особи мають право на призначення пенсії за віком після досягнення віку 60 років) або інших галузевих законів які встановлюють граничний вік перебування на посадах окремих категорій (державні службовці, судді, військовослужбовці тощо). На відміну від інших різновидів професійної діяльності, трудова діяльність на посадах наукових та науково-педагогічних працівників передба-

чає реалізацію трудового потенціалу, остаточне формування якого відбувається у порівняно зрілому віці. Наприклад, за інформацією Державної служби статистики України середній вік як чоловіків, так і жінок на момент отримання диплома кандидата / доктора наук в 2014 році становив 34 роки / 47 років відповідно [2, 3]. Цілком очевидно, що лише після захисту науково-педагогічним працівником дисертації відповідного рівня, держава та суспільство можуть розраховувати на те, що трудовий потенціал відповідного фахівця в цілому є сформованим. Безумовно, якісні характеристики трудового потенціалу кандидата / доктора наук набудуть свого подальшого розвитку у тому числі й після захисту дисертації, але тут вже ми повинні вести мову більше про розвиток трудового потенціалу ніж про його формування. З огляду на той факт, що процес формування трудового потенціалу наукових та науково-педагогічних працівників (формальне визнання науковим співтовариством наукового рівня дослідника шляхом присудження відповідного наукового ступеня) є значно тривалішим у порівнянні з часом формування трудового потенціалу у межах більшості з напрямів професійної діяльності, вважаємо не лише виправданою, а і вкрай необхідною та своєчасною законодавчу ініціативу Верховної Ради щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. Цілком логічно, що граничний вік перебування на посадах професорсько-викладацького складу повинен перевищувати середньостатистичні показники у межах інших напрямів професійної діяльності. Законодавець, у межах згаданого нами вище Проекту Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних та педагогічних працівників навчальних закладів» пропонує запровадити норму, відповідно до якої граничний вік перебування на посадах науково-педагогічних і педагогічних працівників вищих навчальних закладів встановлюється:

– для осіб, які перебувають на посадах керівника ВНЗ, заступника керівника, директора інституту, заступника директора інституту, декана заступника декана, директора бібліотеки, завідувача кафедри, завідувача аспірантури, докторантури (посади визначені пунктами першим, другим, третім, четвертим, п'ятим, шостим та одинадцятим частини першої статті 55 Закону України «Про вищу освіту») до 31.12.2019 року – до 67 років, а з 01.01.2020 – до 65 років;

– для осіб, які перебувають на інших посадах науково-педагогічних та педагогічних працівників до 31.12.2019 року – до 69 років, а з 01.01.2020 – до 67 років;

– для осіб, які перебувають на науково-педагогічних посадах професорів, та яким присвоєно вчене звання професора до 31.12.2019 року – до 72 років, а з 01.01.2020 – до 70 років [9].

Запропоновані до інституалізації норми щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників навчаль-

них закладів, на нашу думку, потребують на корегування.

**Висновки.** Приймаючи до уваги вищенаведене можемо сформулювати такі основні висновки:

1. Встановлення державою граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів є дієвим елементом правового механізму державного управління формуванням, використанням та розвитком трудового потенціалу ВНЗ. Через відповідну норму держава має можливість підтримувати обґрунтований баланс (співвідношення) між досвідченими та молодими вченими. З метою забезпечення ефективності функціонування системи трудового потенціалу ВНЗ слід визначити таке співвідношення часток кожної з вікових категорій у структурі трудового потенціалу ВНЗ, за умови існування якого, з одного боку, буде забезпечено обмін знаннями між поколіннями дослідників та спадкування традицій наукових шкіл, а з іншого – буде гарантовано перспективи професійного зростання молодих вчених на всіх рівнях університетської ієрархії та можливість їх своєчасної реалізації.

2. В цілому погоджуючись з нормами законопроекту «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних та педагогічних працівників навчальних закладів» хочемо звернути увагу на можливість введення запропонованих законодавцем норм але без прив'язування до окремих часових періодів їх реалізації. Крім того, з огляду на необхідність забезпечення спадкоємності у розвитку трудового потенціалу ВНЗ та підвищенні ефективності його використання, пропонуємо закріпити норму щодо самостійності ВНЗ у вирішенні питання можливості використання знань та досвіду науково-педагогічних працівників, вік яких перевищив встановлену межу граничного віку. Тобто, пропонуємо передбачити можливість вченій раді ВНЗ самостійно приймати рішення щодо конкретного вченого, безумовно з приймаючи до уваги рівня розвитку його трудового потенціалу та реальності його реалізації в організаційній структурі ВНЗ. В контексті цієї норми та з метою запобігання зловживання цією нормою, ми пропонуємо обмежити в структурі трудового потенціалу ВНЗ частку тих осіб, вік яких перевищив граничну межу перебування на посадах науково-педагогічних працівників, наприклад на рівні 5% від загальної кількості фахівців відповідної категорії. Запропонована частка (відсоток) потребує на додаткове обґрунтування у межах окремого напрямку наукового пошуку.

Вище наведені висновки, з огляду на складність та багатогранність прояву обраного предмету дослідження, не вичерпують змісту питань обґрунтування напрямів державного регулювання процесів розвитку трудового потенціалу ВНЗ, у тому числі і в частині встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників. Серед перспективних напрямів в організації наукових досліджень слід звернути увагу перш за все ті, зміст яких пов'язано з визначенням умов ефективного само-



розвитку трудового потенціалу системи вищої освіти. На нашу думку, цей вектор наукового пошуку може бути корисним не лише для конкретизації відповідних напрямів наукових досліджень, а у тому числі і для обґрунтування змісту державної політики щодо розвитку окремих елементів системи вищої освіти, а також для опрацювання дієвих механізмів її реалізації у практичній площині функціонування органів державної влади.

### Список використаних джерел

1. Дадалко В. А. Мировая экономика: учеб. пособ. / В. А. Дадалко. – Минск : Ураджай, 2001. – 592 с.

2. Експрес випуск «Доктори наук України у 2014 році» [Електронний ресурс] / Статистична інформація: оприлюднення експрес-випусків Держстату у 2015 році // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Експрес випуск «Кандидати наук України у 2014 році» [Електронний ресурс] / Статистична інформація: оприлюднення експрес-випусків Держстату у 2015 році // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Закон України «Про внесення зміни до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» щодо збереження науково-педагогічного кадрового потенціалу України» // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – № 28. – ст. 239.

5. Колесник Ю. В. Деякі особливості міжнародної міграції висококваліфікованих кадрів / Ю. В. Колесник // Держава та регіони: серія економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 106–109.

6. Лукіна Т. О. Роль освіти у становленні публічного управління та формуванні публічних цінностей в Україні / Т. О. Лукіна // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – 150 с. – С. 28–30.

7. Міністр Сергій Квіт в ефірі Першого національного каналу (23 червня, 2015 р.) [Електронний ресурс] / Новини МОН: інтерв'ю // Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/usi-novivni/interview/2015/06/24/23-cherhvnyua-ministr-sergij-kvit-v-efiri-pershogo-nacziionalnogo-kanalu/>.

8. Мороз С. А. Підвищення якості трудового потенціалу вітчизняних ВНЗ в контексті змісту механізмів міжнародної співпраці / С. А. Мороз, В. М. Мороз // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. праць / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, О. Г. РОМАНОВСЬКОГО. – Вип. 43 (47). – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – С. 100–112.

9. Проект Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних та педагогічних працівників навчальних закладів» [Електронний ресурс] /

Законотворчість: законопроекти // Верховна Рада України. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=55478](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55478).

10. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років [Електронний ресурс] / МОН пропонує на громадське обговорення // Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/ua/messages/39066-mon-proponue-na-gromadske-obgovorennya-proekt-kontseptsiyi-rozvitku-osviti-ukrayini-na-period-20152025-rokiv>.

11. Проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність» [Електронний ресурс] / Зв'язки з громадськістю: громадське обговорення: 2015 // Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/prviddil/1312/1421144886/1424702227/>.

12. Садковий В. П. Державні механізми стандартизації в галузі професійної освіти як запорука якості підготовки фахівців / В. П. Садковий // Держава та регіони: серія державне управління. – 2013. – № 3 (43). – С. 78–82.

13. Семиноженко В. Оцінки та напрями реформування системи державного стимулювання науково-освітнього розвитку України [Електронний ресурс] / В. Семиноженко, С. Архієреєв // Регіональний філіал НІСД у м. Харкові. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/juli/24.htm>.

14. Фернандес-Араос К. 21 век: нужны люди с потенциалом [Електронний ресурс] / К. Фернандес-Араос // Harvard Business Review Россия. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/a14222/#>.