

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>

УДК 005.963.1:37-053.8

СТАНДАРТИЗАЦІЯ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ ПРОГРАМ МВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

MBA PROGRAMS QUALIFICATION REQUIREMENTS STANDARDIZATION FOUNDED ON COMPETENCY-BASED APPROACH

Кир'янова Олена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5202-7526>

Кравчук Оксана Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

Варіс Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

Kyrianova Olena, Kravchuk Oksana, Varis Iryna
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Потреба бізнесу у безперервному навчанні персоналу актуалізує попит на ринку освітніх послуг в сегменті освіти для дорослих, який задовольняють переважно бізнес-школами. Зростання їх кількості негативно впливає на якість освітніх послуг. Дослідження націлене на узагальнення концептуальних основ забезпечення якісної освіти для дорослих за допомогою уніфікованого підходу до реалізації навчальних цілей програм MBA через розвиток загальних інтегративних компетентностей слухачів. Досліджено специфіку ринку освітніх послуг для дорослих в Україні. Узагальнено кваліфікаційні вимоги міжнародних стандарт-установчих організацій до компонент програм MBA. Запропоновано уніфікований перелік загальних інтегральних компетентностей для MBA-програм.

Ключові слова: розвиток персоналу, компетентнісний підхід, бізнес-освіта, освіта дорослих, програма MBA, якість освіти, людський капітал.

The global lifelong learning trends have actualized the growing popularity of adult education designed to promote hereditary connection and meaningful unity of all educational elements in human development throughout life. Business schools make a significant contribution to the growth of aggregated intellectual capital. The increase of players in this educational services market segment does not guarantee the appropriate quality of educational programs. The adult education market is transforming and needs unified approaches to ensuring the quality of services provided. The article aims to develop a conceptual framework for providing quality education for adults through a unified approach to the learning goals achievement in MBA programs through the general integrative competencies' development. The research methods: abstract-logical and analogy for literature review; comparative analysis – to compare adult education international standards with local educational realia; periodic observation, questionnaire survey, and data collection – to study the expectations of entrants and students in MBA programs; analysis, synthesis, and structural grouping – to form clusters of general integrative competencies of MBA students. The domestic adult education market peculiarities and the international standard-setters qualification requirements for the MBA programs components were studied. The unified general integrative competencies list for the MBA program was developed. The proposed competency approach to the design of educational programs will simultaneously ensure alignment with the national standards of higher education, compliance with the accreditation requirements of international standard-setting organizations, and compliance of the goals and program learning outcomes with entrants' expectations. Achievement

of the purposes of education through the development of the offered general integrative competencies in MBA programs will promote standardization of qualification requirements and enhancement of efficiency of adult education.

Keywords: personnel development, competency-based approach, business education, adult education, MBA program, quality of education, human capital.

Постановка проблеми. Позитивною тенденцією вітчизняного ринку освітніх послуг є повільна, але невідворотна еволюція бізнес-освіти, її трансформація в окрему галузь освітньої діяльності, що забезпечить впровадження концепції навчання протягом життя. Водночас глобальні суспільні зміни, пов'язані з пандемією, прискорили перетворення та висвітили «вузькі місця» сучасної бізнес-освіти. В сучасних соціально-економічних реаліях видається вкрай утрудненим прогнозування тих чи інших аспектів у бізнес-середовищі, екстраполяція досвіду з вивчених кейсів та глобальне стратегічне планування. Нова соціоекономічна реальність диктує нові правила не лише для бізнесу, а й для освіти. На нашу думку, надати динаміки сучасній екосистемі бізнес-освіти можна, змінюючи парадигму від лінійної моделі передачі знань про бізнес до формування бізнесових компетентностей слухачів, які «захищатимуть» їх навіть в умовах стрімких глобальних соціо-економічних змін. При цьому, в умовах дещо стихійного розвитку освіти дорослих в Україні виникає потреба не лише запровадження компетентнісного підходу, а й уніфікації основних бізнес-компетентностей для найбільших гравців цього ринку, що дозволить їм не лише підвищити якість освітніх послуг, а й витіснити з освітньої екосистеми відверто недобросовісних конкурентів. Саме необхідність розробки карти компетентностей слухача програми MBA, яка б одночасно відповідала вітчизняним реаліям та міжнародним стандартам бізнес-освіти, підтверджує актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетентнісний підхід до підготовки персоналу друге десятиріччя досліджується міжнародною науковою спільнотою: Spencer L. M., Spencer S. M., Spencer L. M. J. [23], Matthews J. G. [19], Oroszi T. [20] та іншими. OECD досліджували особливості освіти та кар'єри дорослих у постійно змінюваному світі роботи [9]. Huddleston P. [13], Streumer J. N. [24], Taylor G. та ін. [25] присвятили свої роботи навчання, орієнтованому на трудові процеси, та підкресливали важливість кореляції навчання та професійного досвіду, а A. Zhuplev та

R. Коерр [12] дослідили вплив бізнес-освіти на формування професійних компетентностей. Суттєвий внесок у дослідження компетентнісного підходу у розвитку та професійній самореалізації персоналу здійснили Kolot A. [16; 28], Лопушняк Г. [5; 28] та автори дослідження у попередніх публікаціях [1; 2; 3; 4; 17; 28]. Сьогодні активним учасником ринку освітніх послуг для дорослих є корпоративні університети, які є симбіозом бізнесового та академічного середовища. Garzón Castrión M. A. [11] та Хілуха О. [14] обґрунтували оптимальну модель розвитку корпоративного університету, Rademakers M. [21] та Scarso E. [22] дослідили можливості корпоративних університетів у впровадженні проривних бізнес-інновацій та управлінні знаннями. Корпоративні системи навчання суттєво відрізняються від освіти для дорослих, запропонованої бізнес-школами, по-перше, специфікою компанії, яка їх створює, по-друге, професійним рівнем викладацького складу.

Компетентнісний підхід до формування освітніх програм підготовки молодих фахівців з вищою освітою не лише набув широкої популярності серед вищих навчальних закладів України, а й активно впроваджується ними, в тому числі завдяки чіткому нормативно-методичному регламентуванню [8]. Стандарти вищої освіти України наслідують філософію Болонського процесу та Міжнародного Проєкту Європейської Комісії «Гармонізація освітніх структур в Європі» (TUNING) і, відповідно, базуються на компетентнісному підході. Дещо відмінною є ситуація з уніфікацією кваліфікаційних вимог до програм MBA для дорослих, яку ускладнює відсутність чіткого нормативно-методичного регулювання, а також необхідність одночасно задовольняти критерії як українських, так і міжнародних стандарт-установчих організацій. Тому необхідні механізми упорядкування стандартів освіти для дорослих, одним з яких, за нашим переконанням, може стати імплементація компетентнісного підходу до формування програм MBA.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на високий рівень уваги наукової спільноти до ринку освітніх послуг, у сегменті освіти для дорос-

лих залишаються суттєві прогалини щодо оптимальних підходів до забезпечення якості цих послуг. Особливої актуальності набуває навчання управлінців на програмах MBA у бізнес-школах. За умови уніфікованого підходу до означених програм українськими освітніми установами для дорослих, відбуватиметься поступове формування спільноти бізнес-лідерів, з тотожними цінностями, світоглядом та підходами до управління на національному рівні. Отже, незважаючи на популяризацію та широке застосування вищими навчальними закладами компетентнісного підходу у формуванні освітніх програм для молодих фахівців, український ринок освіти для дорослих досі залишається недостатньо дослідженим стосовно регламентованості та уніфікації кваліфікаційних вимог до програм MBA, розроблених бізнес-школами в Україні, що й обумовило мету дослідження.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Мета полягає в розробці уніфікованого компетентнісного підходу до реалізації основних цілей навчання на програмах MBA, що сприятиме стандартизації кваліфікаційних вимог та підвищенню якості вітчизняної освіти для дорослих.

Метод дослідження. Отримані результати забезпечені наступним методичним інструментарієм: абстрактно-логічним методом та методом аналогії для огляду літературних джерел; порівняльного аналізу – для співставлення міжнародних стандартів освіти для дорослих з вітчизняними освітніми реаліями; методами періодичного спостереження, анкетного обстеження та збору даних – для дослідження очікувань вступників та студентів від програм MBA; аналізу, синтезу та структурного групування – при формуванні кластерів загальних інтегративних компетентностей студентів MBA-програм.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Зростання популярності програм MBA пояснюється вагомим внеском бізнес-шкіл у нарощення суспільного інтелектуального капіталу через набуття управлінцями стратегічних бізнесових компетентностей на загальнодержавному рівні. Аналізуючи стратегічне спрямування найбільших та найрейтинговіших провайдерів MBA програм в Україні, варто зазначити, що місія ПВНЗ «Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ)» націлена на «...розвиток бізнес-лідерів та сприяння організаційним перетворенням заради сталого підвищення конку-

рентоспроможності України» [7]. Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS) – це школа з європейськими цінностями та підходами, яка розвиває відкриту й відповідальну бізнес-спільноту в Україні вже більше ніж 10 років. Місія школи – «Україна на бізнес-карті світу», адже ми віримо, що лише сильні компанії з етичними підходами та глобальним мисленням здатні зміцнити Україну як всередині, так і її бренд на світовій мапі» [18]. Місія бізнес-школи «Міжнародний інститут бізнесу» – «створення цінності для особистостей, компаній і суспільства шляхом: практичного, комплексного навчання, спрямованого на управлінський та організаційний розвиток; прикладних досліджень в галузі менеджменту; впровадження кращого світового досвіду менеджменту в практику українського бізнесу; проактивних, клієнтоорієнтованих методів навчання» [6]. Бізнес-Школа [kmbbs] – «школа для лідерів, які прагнуть змін: в собі, своїх компаніях, світі... віримо, що проривний розвиток учасників програм приведе до якісного стрибка у розвитку їхніх компаній, а отже і нашої країни та світу в цілому» [15].

Аналізуючи потенційну ефективність програм MBA, видається складним виокремити того чи іншого провайдера освітніх послуг для дорослих. Як бачимо, кожною з найвідоміших бізнес шкіл декларуються спільні ключові акценти: лідерство вітчизняної бізнес-спільноти, забезпечення сталого розвитку та нарощення конкурентоспроможності України, орієнтація на світовий досвід управління. Відповідно, виникає необхідність дослідити міжнародний досвід диференціації бізнес-шкіл. З метою диференціації сегмента українських бізнес-шкіл в освітньому просторі було проаналізовано позиції щодо суспільного призначення бізнес-освіти, визначені трьома провідними стандарт-установчими об'єднаннями, які займаються акредитацією навчальних закладів вищої освіти та освітніх програм на глобальному рівні: EFMD (European Foundation for Management Development), AMBA (The Association of MBAs) та AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business). Так, наприклад, EFMD [10] зазначає, що бізнес-освіта має забезпечувати широке, аналітичне та комплексне дослідження бізнесу та менеджменту, завдяки чому випускники зможуть продемонструвати відповідні знання ключових питань стратегії та лідерства, а також критичну взаємодію з більш широким колом типів і мереж організацій зовнішнього середовища, в якому вони діють, та способів управління ними.

Ця широка обізнаність передбачає здатність керувати різноманітністю. АМВА [26], своєю чергою, чітко визначає очікувані результати від здобуття бізнес-освіти. Так, диплом МВА має забезпечити слухачам таку базу управлінських знань і навичок, що дасть їм багато переваг (рис. 1).

AACSB International наголошує, що бізнес-школи здійснюють вагомий внесок у світову економіку та суспільство. Місія AACSB полягає у сприянні залученню і прискоренню інновацій та посиленню впливу бізнес-освіти, що відповідає встановленим стандартам для акредитації бізнес-шкіл. Бачення цієї організації полягає у трансформації бізнес-освіти заради глобального добробуту через дотримання базових цінностей: глобальне мислення, етика, соціальна відповідальність і співіснування, інтеграція, різноманітність та якість [27]. Без сумніву, запорукою ефективності бізнес-школи має бути висока якість освітньої діяльності. Так, у стратегії бізнес-школи ПВНЗ «Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ)» [7] закріплено наступні необхідні атрибути якісної освітньої програми у царині управління бізнесом (рис. 2).

Ефективна бізнес-освіта для дорослих має не лише відповідати міжнародним акредитаційним вимогам, вирізнятися високою чутливістю до потреб ринку та соціально-економічних реалій, а й своєчасно реагувати на персоналізовані вимоги слухачів до освітніх програм, а краще – прогнозувати їх на майбутнє. Програма МВА реалізує освітній процес, в якому слухач є радше об'єктом, ніж колаборативним суб'єктом. Вона – це інтелектуальне надбання, унікальна послуга, яка надається слухачеві як рівноправному учаснику, замовнику освітніх послуг. Вагомим доказом успішності бізнес-школи є чисельність слухачів її програм, адже дорослий студент здійснює свідомий вибір освітнього закладу та навчальної програми, інвестуючи у свій інтелектуальний капітал суттєві матеріальні та часові ресурси.

Тому, для оцінювання очікувань від МВА-програм слухачів бізнес-шкіл, їх взаємозв'язку із програмними цілями навчання, способів сприяння нарощенню інтелектуального капіталу у бізнес-школах, систематизації практичного досвіду слухачів та оволодінню ними сучасними управлінськими інструментами

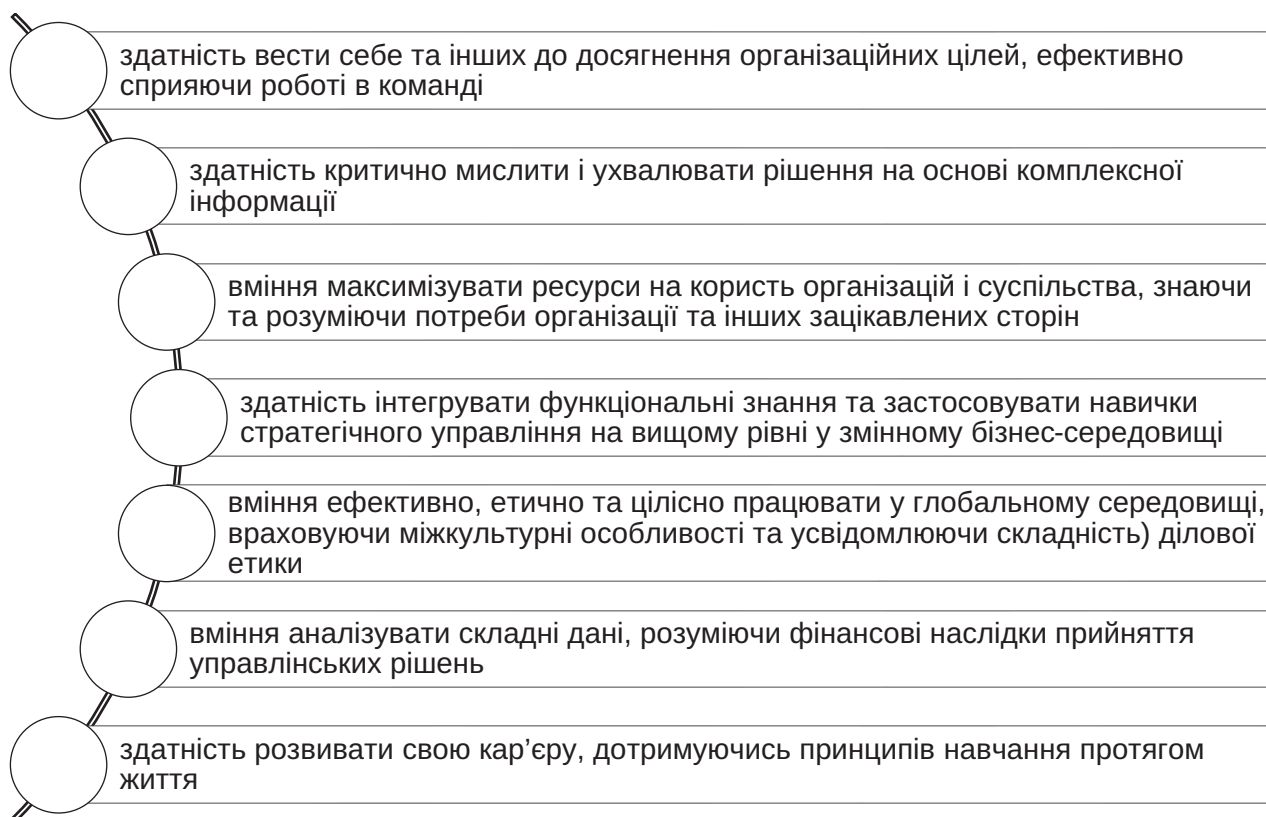


Рис. 1. Конкурентні переваги (набуті знання, вміння, навички) отримання диплому МВА згідно АМВА

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення [26]

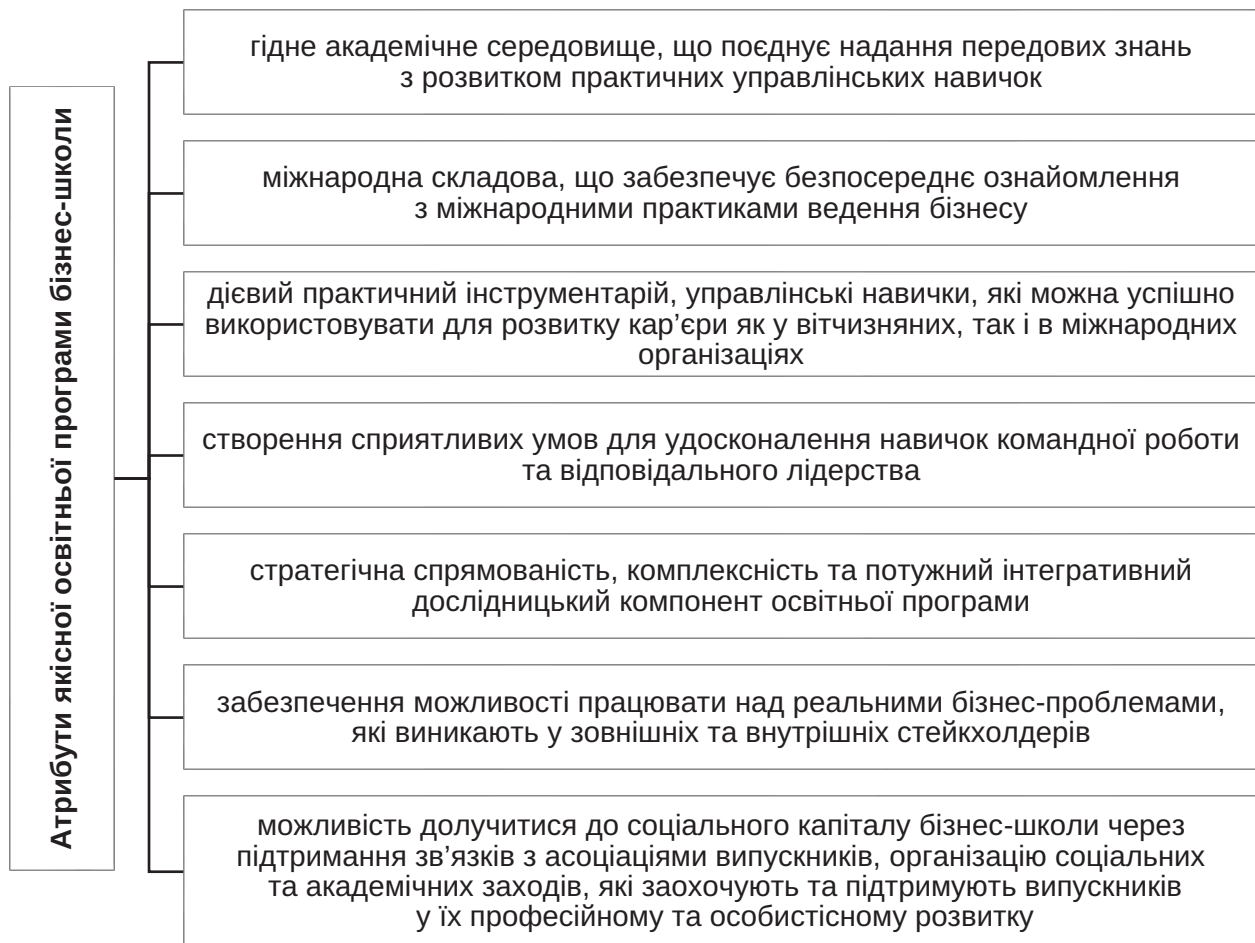


Рис. 2. Атрибути якісної освітньої програми бізнес-школи

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу [7]

пропонується застосовувати компетентнісний підхід до формування освітніх програм бізнес-школи.

Дослідження потреб та очікувань майбутніх слухачів MBA-програм ПВНЗ «Міжнародний інститут менеджменту (МІМ-Київ)» проводилось за допомогою інтерв'ювання та анонімного анкетного опитування протягом 2017–2019 роках. Аналіз очікувань вступників на програми MBA показав, що найбільш затребуваними були: знання щодо нових методів та інструментів управління, систематизації та розширення бізнесу, ринкової конкуренції тощо. Був виявлений брак нестачу знань з реструктуризації бізнесу, зміни спеціалізації, трансформації основних підходів до управління – від оперативного менеджменту до стратегічного мислення. Зважаючи на необхідність моніторингу зміни очікувань та враховувати потреби слухачів MBA програм, додатково було проведено поглиблене структуроване опитування групи вступників на програму MBA, яке проде-

монструвало мотиви до вступу на програму (рис. 3).

Як бачимо з отриманих результатів, основними очікуваннями від програми MBA є подолання так званої «скляної стелі», коли досягнуто максимальних результатів в межах наявних ресурсів та компетентностей, та пошук нових ідей для старту нових бізнесів або трансформації наявного. При цьому респондентами опитування були управлінці різних рівнів: переважна більшість (44%) – топ-менеджери, 24% – менеджери середньої ланки, 17% – власники бізнесу тощо.

Ще одним критично важливим аспектом якості освітніх продуктів для дорослих є врахування наявного практичного досвіду слухачів. Так, однією з умов успішної акредитації в АМБА є надання доказів, що програма MBA дає змогу учасникам спиратися на попередній професійний досвід і академічну освіту [26]. AACSB наголошує, що бізнес-освіта має «узгоджуватися з діловою практикою» [27]. EFMD зазначає, що специфікою програм

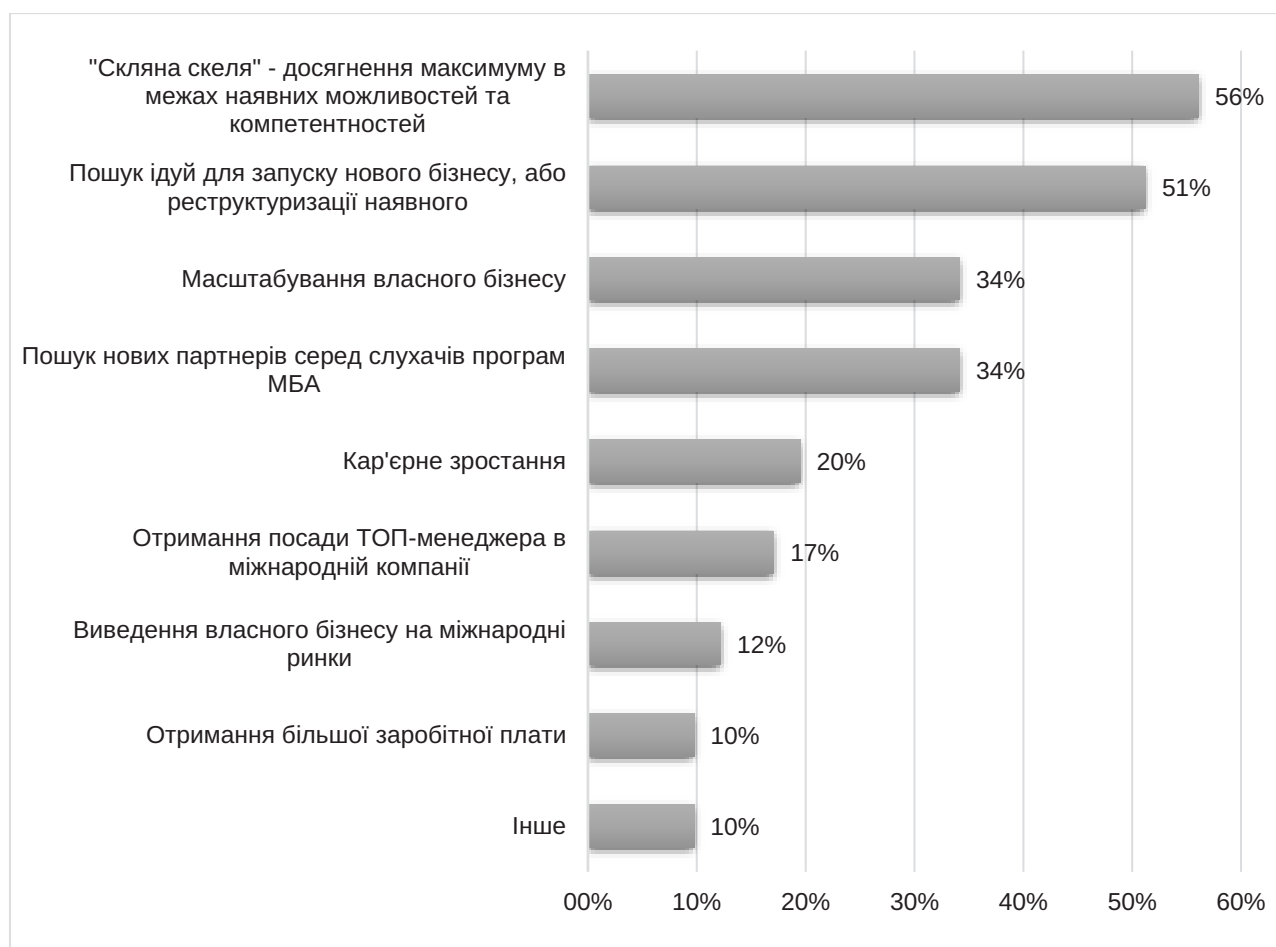


Рис. 3. Мотиви вступу на програму MBA до бізнес-школи

Джерело: побудовано авторами на основі опитування

MBA є потужна практична та професійна орієнтація, адже вступ на ці програми вимагає значного досвіду роботи; основною метою є зміна кар'єри або прискорення кар'єри, а не підготовка до кар'єри [10]. Вступники до бізнес-школи «МІМ-Київ» підтверджують наведене вище, адже переважна більшість з них (51,2%) має 5–10-річний бізнесовий досвід, 29,3% – більше ніж 10 років і 19,5% є молодими підприємцями з досвідом управління в середньому 3–5 років.

Отже, виникає питання, якими мають бути концептуальні підходи до формування освітніх програм бізнес-школами, щоб забезпечити одночасне виконання наступних умов: відповідність державним стандартам вищої освіти; дотримання акредитаційних вимог АМВА, EFMD та AACSB; відповідність цілей та програмних результатів навчання очікуванням вступників.

Міністерство освіти і науки України розробило концептуальні основи розроблення освітніх програм [8], основні положення яких відображено на рис. 4.

На нашу думку, саме поняття «компетентність» априорі передбачає інтегративний компонент, тому ми пропонуємо застосовувати термін «інтегральна компетентність». Крім цього, характеристики, якими в методичних рекомендаціях [8] наділені «загальні компетентності», на нашу думку, відповідають саме особистісним компетентностям, так званим «soft skills». Відповідно, пропонуємо використовувати термін «загальна інтегральна компетентність» (далі – ЗІК), що складається з професійних (фахових) та особистісних компетентностей і у синергетичному поєднанні з іншими інтегральними компетентностями фактично відображає основні очікувані результати навчання на програмі MBA. Особливістю ЗІК є те, що її неможливо діагностувати виключно прямими методами й відокремити від інших інтегральних компетентностей, адже всі без винятку ЗІК мають відповідати місії та меті MBA програми. Місія MBA полягає у сприянні формуванню нової генерації високопрофесійних соціально-від-

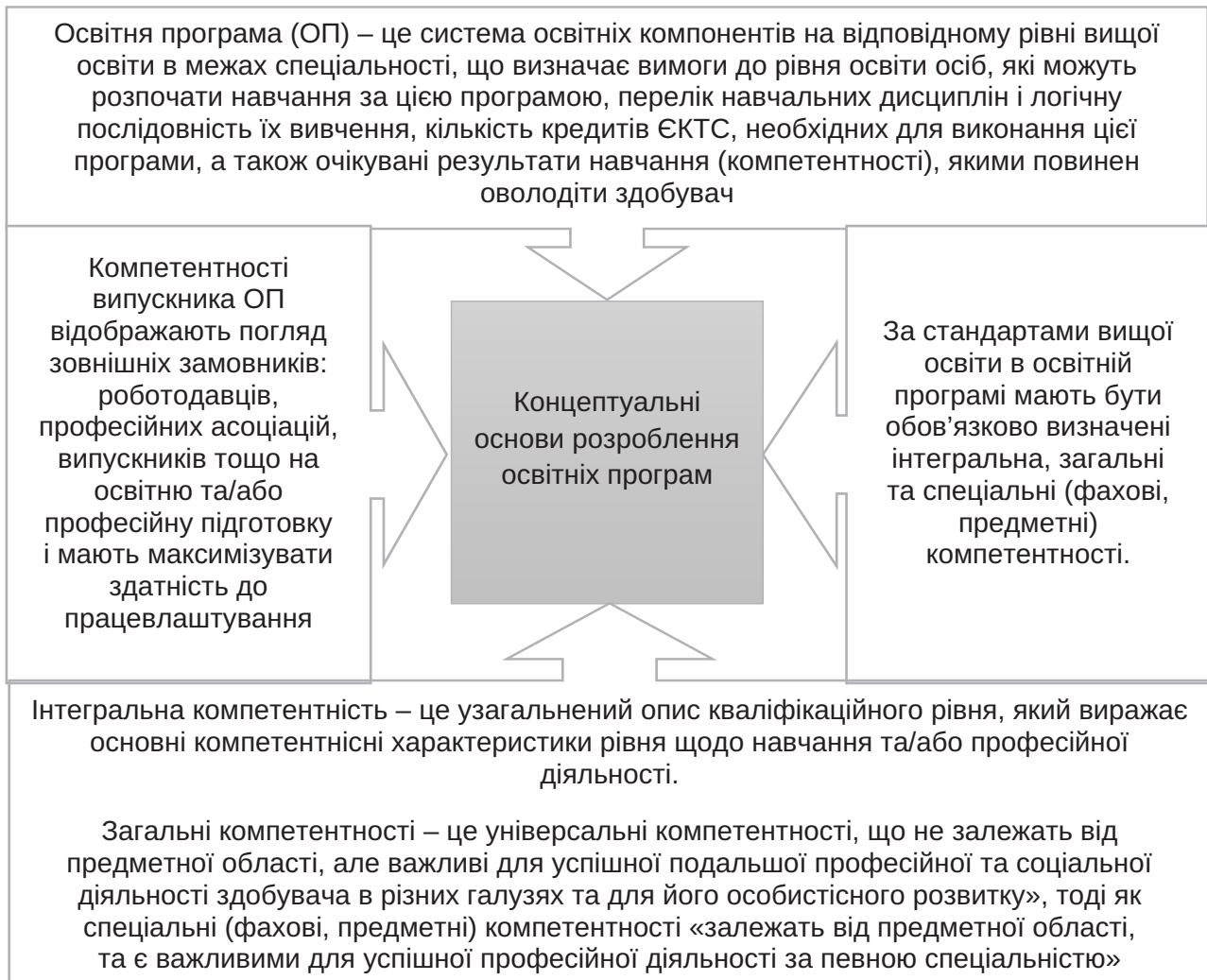


Рис. 4. Концептуальні основи розроблення освітніх програм в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу [8]

повідальних управлінців та бізнес-лідерів національних та міжнародних організацій у різних сферах економічної діяльності. Мета MBA – це здійснення підготовки висококваліфікованих фахівців, озброєних сучасними системними економічними знаннями та практичними управлінськими навичками, здатних ініціювати, впроваджувати та підтримувати ефективну систему управління організацією в сучасному бізнес-середовищі, у тому числі міжнародному.

З огляду на отримані результати соціологічного опитування та дослідження міжнародних підходів до формування та акредитації програм MBA, у табл. 1 пропонуємо перелік загальних інтегральних компетентностей, який може стати уніфікованим для MBA-програм українських бізнес-шкіл, що своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності освіти для дорослих в Україні.

Отже, запропоновані авторами загальні інтегровані компетентності враховують одночасно такі важливі фактори впливу, як: змістовне наповнення MBA-програм, практичний досвід та очікування вступників, а також відповідають не лише вітчизняним нормативним вимогам до освітніх програм, а й міжнародним акредитаційним підходам до бізнес-освіти.

Висновки. Синергія запропонованих інтегральних компетентностей забезпечить максимальну результативність MBA-програми й водночас дасть освітнім продуктам українських бізнес-шкіл більшої гнучкості та адаптивності в межах структурованої моделі компетентностей. Метою подальших досліджень буде розроблення персональної карти компетентностей MBA-слухача та імплементація в навчальний процес процедур комплексного оцінювання програмних результатів навчання, враховуючи компетентнісний підхід.

Таблиця 1

Загальні інтегральні компетентності слухачів MBA-програм в Україні

ЗІК (поле)	Сутнісна характеристика
ЗІК 1. Розуміння основ економіки + аналіз бізнес-середовища + стратегічне бізнесове мислення	Випускники будуть обізнані з основами економіки та здатні здійснювати глибокий (всебічний) аналіз бізнес-середовища та проводити дослідження економічних явищ та процесів з встановленням причинно-наслідкових зв'язків, що сприятиме формуванню їх стратегічного економічного (бізнесового) мислення
ЗІК 2. Критичне та адаптивне мислення + креативність + інноваційність + дизайн-мислення	Випускники будуть здатні виявляти та вирішувати проблеми, критично мислити, генерувати нові ідеї та проявляти креативність, гнучкість та адаптивність у мінливих соціально-економічних умовах, зокрема в них посиляться здатність до абстрактного мислення, аналізу/синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами в широкому сенсі (контексті/буття)
ЗІК 3. Управління бізнесом, його трансформація та розвиток + прийняття ефективних управлінських рішень	Випускники будуть здатні створювати та трансформувати цілісну систему ефективного управління організацією в умовах невизначеності, ухвалюючи виважені економічні (бізнесові/ управлінські) рішення та визначаючи стратегічні напрямки її розвитку
ЗІК 4. Лідерство + організаційна культура + соціальна відповідальність + сталий розвиток + етика	Випускники будуть здатні та мотивовані діяти соціально відповідально, свідомо, формуючи стійку корпоративну екосистему, впроваджуючи в життя (на практиці) принципи конструктивного лідерства, сприяючи формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, що стимулюватиме персонал до високої ефективності та командної згуртованості
ЗІК 5. Управління комунікаціями	Випускники будуть здатні здійснювати та організовувати ефективні комунікації з представниками різних професійних груп та управлінських рівнів, у тому числі впроваджувати систему внутрішньо-корпоративних комунікацій та налагоджувати продуктивні комунікації із зовнішніми стейкхолдерами вітчизняного та міжнародного бізнес-середовища, використовувати доцільні інформаційно-комунікативні політики, аргументувати, застосовувати техніки ефективної комунікації та аргументації в професійних дискусіях, складних переговорах, під час виробничих нарад та стратегічних сесій
ЗІК 6. Управління інформацією + цифровізація бізнесу	Випускники будуть здатні підвищувати ефективність управління бізнесом на основі релевантної обробки (процесингу) інформації, адекватного вибору достовірних джерел та каналів інформації та впровадження комплексних ІТ-рішень (цифрових рішень)
ЗІК 7. Управління бізнесом у міжнародному середовищі	Випускники будуть здатні розуміти особливості політичних, соціальних, культурних, ментальних аспектів у глобальному та національному економічному просторі; визначати, відстежувати та критично оцінювати світові (соціально-економічні) тренди, враховувати їх вплив на динаміку трансформації власного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волобоєва І., Кравчук О., Паращук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (дата звернення: 03.08.2022).
2. Кир'янова О., Волковська Г. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 1. С. 174–181.

3. Кир'янова О. Методичні підходи до оцінювання вмотивованості працівників до корпоративного навчання. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 248–256.
4. Кравчук О. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
5. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Т. 24. С. 10–16.
6. МІБ. Місія та цінності. *Міжнародний інститут бізнесу*. URL: <https://iib.com.ua/ua/o-nas/mission-values.html> (дата звернення: 02.09.2022).
7. MIM. Studying abroad without going abroad. *MIM is the first business school*. URL: <https://mim.kyiv.ua/en/about> (date of access: 02.09.2022).
8. Щодо розроблення стандартів вищої освіти: Метод. Рек. від 01.06.2017 р. № 600 : станом на 21 груд. 2017 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/rekomendatsii-1648.pdf> (дата звернення: 02.09.2022).
9. Career Guidance for Adults in a Changing World of Work. OECD, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en> (date of access: 02.09.2022).
10. EFMD. EFMD Global-EQUIS Guidelines and Position Papers. Supporting Material for the EQUIS and EPAS Accreditation Systems. *European Foundation for Management Development*. URL: https://efmdglobal.org/wp-content/uploads/EFMD_Global-EQUIS_Guidelines_and_Position_Papers.pdf (date of access: 02.09.2022).
11. Garzón Castrillon M. A. Proposed model of corporate University. *Visión de Futuro*. 2019. 23, No 1 (Enero – Junio). P. 24–41. DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.01.006.en> (date of access: 02.09.2022).
12. Global Trends, Dynamics, and Imperatives for Strategic Development in Business Education in an Age of Disruption / ed. by A. Zhuplev, R. Koepp. IGI Global, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7548-2> (date of access: 02.09.2022).
13. Huddleston P. *Work-Related Teaching and Learning*. Routledge, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203804858> (date of access: 02.09.2022).
14. Khilukha O. Corporate University Development. *Economic Analysis*. 2019. No. 29(1). P. 164–169. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.01.164> (date of access: 02.09.2022).
15. kmbs. About Kyiv-Mohyla Business School. *Kyiv-Mohyla Business School – kmbs*. URL: <https://kmbs.ua/en/about> (date of access: 02.09.2022).
16. Kolot A. Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*. 2021. Vol. 2021, no. 2. P. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003> (date of access: 03.08.2022).
17. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*. 2021. Vol. 11, no. 1. P. 14–30. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.02) (date of access: 03.08.2022).
18. LvBS. Хто ми – LvBS. *LvBS*. URL: <https://lvbs.com.ua/lvbs/whoarewe/> (дата звернення: 02.09.2022).
19. Matthews J. G. Holding Accountants Accountable: How Professional Standards Can Lead to Personal Liability. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2019. 240 p.
20. Oroszi T. Competency-Based Education. *Creative Education*. 2020. Vol. 11, no. 11. P. 2467–2476. DOI: <https://doi.org/10.4236/ce.2020.1111181> (date of access: 02.09.2022).
21. Rademakers M. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*. 2005. Vol. 17, no. 1/2. P. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665620510574513> (date of access: 02.09.2022).
22. Scarso E. Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2017. Vol. 47, no. 4. P. 538–554. DOI: <https://doi.org/10.1108/vjikms-12-2016-0074> (date of access: 02.09.2022).
23. Spencer L. M., Spencer S. M., Spencer L. M. J. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008. 384 p.
24. Streumer J. N. *Work-Related Learning*. Springer, 2010. 416 p.
25. Taylor G., Mellor L., McCarter R. *Work-Related Learning and the Social Sciences*. Taylor & Francis Group, 2015. 200 p.
26. The Association of MBAs. MBA accreditation criteria. *The Association of MBAs*. URL: <https://associationofmbas.com/wp-content/uploads/2019/09/MBA-criteria-for-accreditation.pdf>.
27. The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation. *The Association to Advance Collegiate Schools of Business*. URL:

<https://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/business/standards-and-tables/2018-business-standards.ashx?la=en&hash=B9AF18F3FA0DF19B352B605CBCE17959E32445D9>.

28. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot et al. *Problems and perspectives in management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27) (date of access: 03.08.2022).

REFERENCES:

1. Voloboeva, I., Kravchuk, O., & Parschuk, Ye. (2021). Universal'na model' kompetentnostey dlya roboty u dystantsynomu rezhymi [A universal model of competencies for remote work]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-36> (in Ukrainian)
2. Kirianova, O. (2018). Metodichni pidkhody do otsinyuvannya vmotyvovanosti pratsivnykiv do korporatyvnoho navchannya [Methodical approaches to assessing employee motivation for corporate training]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, (1), 248–256. (in Ukrainian)
3. Kirianova, O., & Volkovskaya, G. (2017). Suchasni pidkhody do orhaniatsiyi korporatyvnoho navchannya v Ukraini [Modern approaches to the organization of corporate training in Ukraine]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, (1), 174–181. (in Ukrainian)
4. Kravchuk, O. (2018). Tsyfrova kompetentnist' menedzhera z personalu [Digital competence of the personnel manager]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, (1), 172–191. (in Ukrainian)
5. Lopushniak, G., & Mylanyk, R. (2019). Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohiy na formuvannya kompetentsiy upravlins'koho personalu [The influence of digital technologies on the formation of managerial personnel competencies]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, 10–16 [in Ukrainian].
6. MIB [IIB]. (2022). *MIB. Misiya ta tsinnosti. [Mission and values]*. Mizhnarodnyy instytut byznesu – International Institute of Business. Retrieved from <https://iib.com.ua/ua/o-nas/mission-values.html>. (in Ukrainian)
7. MIM. (2022). *Studying abroad without going abroad*. MIM is the first business school. Retrieved from: <https://mim.kyiv.ua/en/about>.
8. Shchodo rozroblennya standartiv vyshchoyi osvity: Metod. Rek. [Regarding the development of higher education standards, Method.Recommendations] № 600 (2017) (Ukraine). Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/rekomendatsii-1648.pdf>. (in Ukrainian)
9. *Career Guidance for Adults in a Changing World of Work*. (2021). OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/9a94b-fad-en>.
10. EFMD. (2019). *EFMD Global-EQUIS Guidelines and Position Papers. Supporting Material for the EQUIS and EPAS Accreditation Systems*. European Foundation for Management Development. Retrieved from: https://efmdglobal.org/wp-content/uploads/EFMD_Global-EQUIS_Guidelines_and_Position_Papers.pdf.
11. Garzón Castrillon, M. A. (2019). Proposed model of corporate University. *Visión de Futuro*, (23, No 1 (Enero – Junio)), 24–41. DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.01.006.en>
12. Zhuplev, A., & Koepp, R. (2022). *Global Trends, Dynamics, and Imperatives for Strategic Development in Business Education in an Age of Disruption*. IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7548-2>.
13. Huddleston, P. (2013). *Work-Related Teaching and Learning*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203804858>.
14. Khilukha, O. (2019). Corporate University Development. *Economic Analysis*, (29(1)), 164–169. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.01.164>.
15. kmbs. (2022). *About Kyiv-Mohyla Business School*. Kyiv-Mohyla Business School – kmbs. Retrieved from <https://kmbs.ua/en/about>.
16. Kolot, A. (2021). Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges. *Economy of Ukraine*, 2021(2), 3–31. DIO: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003>.
17. Kravchuk, O., Varis, I., & Bidna, T. (2021). Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. *Social and labour relations: theory and practice*, 11(1), 14–30. DOI: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02).
18. LvBS. (2022). *Hto my – LvBS. [Why we are – LvBS]*. Retrieved from <https://lvbs.com.ua/lvbs/whoarewe>. (in Ukrainian)
19. Matthews, J. G. (2019). *Holding Accountants Accountable: How Professional Standards Can Lead to Personal Liability*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
20. Oroszi, T. (2020). Competency-Based Education. *Creative Education*, 11(11), 2467–2476. DOI: <https://doi.org/10.4236/ce.2020.1111181>.

21. Rademakers, M. (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 130–136. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665620510574513>.
22. Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554. DOI: <https://doi.org/10.1108/vjikms-12-2016-0074>.
23. Spencer, L. M., Spencer, S. M., & Spencer, L. M. J. (2008). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
24. Streumer, J. N. (2010). *Work-Related Learning*. Springer.
25. Taylor, G., Mellor, L., & McCarter, R. (2015). *Work-Related Learning and the Social Sciences*. Taylor & Francis Group.
26. The Association of MBAs. (2019). *MBA accreditation criteria*. Retrieved from: <https://associationofmbas.com/wp-content/uploads/2019/09/MBA-criteria-for-accreditation.pdf>.
27. The Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2013). *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation*. Retrieved from: <https://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/business/standards-and-tables/2018-business-standards.ashx?la=en&hash=B9AF18F3FA0DF19B-352B605CBCE17959E32445D9>
28. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*, 20(1), 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).