

## **РОЗДІЛ 44**

---

# **ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ З УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*д.е.н., професор,  
директор Інституту бізнесу, економіки  
та інформаційних технологій  
Одеський національний політехнічний університет  
Філіппова С.В.*

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Одеський національний політехнічний університет  
Черкасова С.О.*

В сучасних умовах інноваційної економіки постають якісно нові вимоги до управлінського персоналу, актуалізуючи необхідність у більш високій якості їхньої праці, у володінні комплексом відповідних управлінських компетенцій і професійно значущих психологічних якостей та здатностей. На сьогоднішній день в умовах сучасного ринку праці потрібен компетентний фахівець з управління, готовий до системної самоосвіти, здатний до активних управлінських дій щодо самостійного прийняття управлінських рішень, аналізу та проектування професійної управлінської діяльності.

Виходячи з того, що сучасне управління персоналом являється одним із стрижневих бізнес-процесів підприємств, загальний успіх їхньої діяльності багато в чому визначається ефективністю вирішення цілого комплексу проблем, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом, навчанням, оцінкою та стимулюванням працівників, зокрема задіяних

в системі управління підприємств. Отже, роль компетентності управлінських кадрів постійно зростає, набуваючи стратегічного значення, оскільки вона стає вирішальною у підвищенні ефективності господарської діяльності підприємств, а для працівників – основним чинником конкурентоспроможності на ринку праці.

Отже, якісне управління системою фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання вимагає певного рівня професійної компетентності персоналу щодо протидії та ймовірності загроз і ризиків, підтримки достатнього рівня фінансово-економічної безпеки, ресурсного забезпечення та відповідальності за виконання відповідних заходів. При цьому компетентність як характеристика фахівців, їх здатностей до ефективної професійної діяльності закладено в основу компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні, теоретико-методологічні засади якого дуже активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями різних галузей суспільних наук.

Дослідженню різних аспектів використання компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні та освіті наукові праці присвятили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Д. Бертрам, Д. Кембелл, Г. Хамел, К. Прохалад, Р. Уайт, І. Андреева, В. Байденко, Н. Бібік, А. Бермус, Р. Гуревич, Л. Довгань, І. Зимня, С. Калашнікова, Н. Кузьміна, Н. Нагорна, О. Овчарук, А. Хуторський.

Разом з тим, серед науковців досі триває дискусія щодо визначення змісту й суті понять “компетенція” та “компетентність”, встановлення їх складових елементів та співвідношення. Це вимагає проведення подальших наукових досліджень з питань термінології, вивчення зарубіжного досвіду використання компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні та освіті, впровадження цього підходу в сфері управління системою фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання, що робить обраний напрям наукового дослідження актуальним й перспективним.

Отже, ключовими складовими поняттями в компетентнісно-орієнтованому підході виступають поняття “компетенція” та “компетентність”.

Компетенція – це особиста характеристика людини, що визначає її поведінку й впливає на рівень виконання певної, у тому числі професійної діяльності [6]. При цьому сутність визначення компетенції роз-

кривається через поняття “знання”, “уміння”, “навички”, “отриманий досвід” і здібності, які надбано і розвинуто завдяки навчанню. Також вона ототожнюється з колом питань, в яких людина добре обізнана [7].

Компетентність – це здатність людини ефективно виконувати певну, у тому числі професійну діяльність. Вона являється результатом набуття компетенцій. Компетентність має складовий елемент готовності до виконання поставленої задачі, а також включає в своє поняття елементи особистісних характеристик людини (мобільності, ініціативності й тощо) [8].

При цьому основне завдання компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні полягає в тому, щоб навчити працівника управляти власними знаннями, навичками і вміннями, тобто вміти самонавчатися і само розвиватися. Ще однією його відмінною особливістю являється те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань [12].

Побудова функцій управління персоналом на основі компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні сприяє не тільки реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства, а також активізує саморозвиток і самоорганізацію персоналу, оскільки саме активна участь в процесах поліпшення діяльності підприємства неможлива без залучення працівників до самостійного пошуку, розвитку знань та індивідуальних здібностей [13].

Компетентнісно-орієнтований підхід до навчання ґрунтується на уявленнях про компетентність як загальну здатність особистості, надпредметне утворення, як інтегрований результат навчання, пов’язаний з умінням використовувати знання та власний досвід у конкретних життєвих ситуаціях [2].

Компетентнісно-орієнтований підхід в освіті ґрунтується на міждисциплінарних, інтегрованих вимогах до результату освітнього процесу [1].

Він характеризує спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток ключових (соціальних і особистісних) і професійних компетенцій особистості. При цьому компетенція включає в себе знання

й розуміння (теоретичне знання академічної області, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід’ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті) [5].

Таким чином, в умовах інноваційної економіки, коли здійснюється кардинальна зміна економічного та технологічного укладів під впливом прискореного розвитку технологій і супутніх соціальних змін, життєвий цикл професій скорочується. У цій ситуації більш осмисленим представляється не прогнозування конкретних професій кадрів, зокрема в сфері управління, а формування набору навиків, з отриманням яких робітники зможуть закріпитися в тій чи іншій сфері діяльності в майбутньому, набуваючи готовність до подальшого перенавчання за рахунок розвитку існуючих знань і використання індивідуальних здібностей [14].

Зокрема, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму Клаус Мартін Шваб у своїй доповіді 20 січня 2016 року у Давосі детально зупинився на ідеї четвертої промислової революції. На його думку, в найближчому майбутньому очікуються наймасштабні та найскладніші зміни на ринку світової праці, оскільки у довгостроковій перспективі очікується революційний прорив в ефективності та продуктивності праці й зростання мирової економіки, але вже в короткостроковій – ці ж саме чинники зростання можуть стати основною причиною істотного дисбалансу в світовій економіці, поглиблюючи нерівність і провокуючи ризик глобального структурного безробіття.

Відповідно, вже в найближчим часом прогнозується поява нових категорій професій, які змінять старі. Але, найголовнішою подією стане відповідна зміна переліку навичок, потрібних, як в нових, так і старих професіях. Це пояснюється тим, що саме навички, а не просто ключові професійні компетенції (шаблони), почнуть отримувати ключову роль в питанні впливу на усі сфери економіки. У списку перших місць інструментів виживання отримують навіть не чинники нових професій в сфері глобальної цифрової економіки, а саме чинник спеціальних навичок (див. табл. 1).

Отже, наведені в табл. 1 навички, які будуть актуальні для реалізації успішної кар’єри в 2020 році визначають ключові компетенції, які набувають статусу найважливіших для досягнення успіху в бізнесу

в найближчому майбутньому. Зміни в списку пріоритетів обумовлені результатами розуміння напряму майбутніх змін в бізнес-середовищі, оскільки в майбутньому конкурентні переваги та лідерство організаціям забезпечать саме когнітивні (ментальні) компетенції їх персоналу, а саме навички їх мислення та творчі здібності, від яких залежить можливість ефективно адаптуватися до змін.

Усі ці зміни в списку пріоритетів формують виникнення нової моделі навиків персоналу, задіяного в різних сферах бізнес-середовища, що забезпечують конкурентні переваги та лідерство. У сучасній управлінській теорії навички персоналу прийнято умовно розділяти на “м’які” і “жорсткі” (hard skills, soft skills) [11].

**Таблиця 1. Навички, які були актуальні для успішної кар’єри в 2015 році та які будуть важливі в 2020 році [9]**

<b>Навички, які актуальні для реалізації успішної кар’єри</b>	
<b>2015 рік</b>	<b>2020 рік</b>
1. Комплексне рішення проблем	1. Комплексне рішення проблем
2. Координація дій з іншими	2. Критичне мислення
3. Управління людьми	3. Креативність
4. Критичне мислення	4. Управління людьми
5. Взаємодія, ведення переговорів	5. Координація дій з іншими
6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект
7. Сервіс-орієнтація (клієнтоорієнтованість)	7. Складання суджень (експертна оцінка) і ухвалення рішень
8. Складання суджень (експертна оцінка) і ухвалення рішень	8. Сервіс-орієнтація (клієнтоорієнтованість)
9. Активне слухання	9. Взаємодія, ведення переговорів
10. Креативність	10. Когнітивна гнучкість

Під жорсткими навичками розуміють здатність працювати з технікою і виконувати конкретну роботу, результат якої перевіряється та вимірюється. До м’яких навичок відносяться навички, прояв яких складно відстежити, перевірити і наочно продемонструвати, наприклад, управління часом і здатність ефективно взаємодіяти з людьми. На відміну від жорстких навичок з їх вузькою сферою застосування м’які навички застосовуються в широких контекстах і не обмежуються професійною діяльністю [3].

Більшість існуючих моделей опису професійних компетенцій можна представити у вигляді двошарової матрьошки. Усередині (чи в основі компетенції) знаходяться “жорсткі” навички, а зовні, в якості доповнюючих, модифікуючих та посилюючих основні навички знаходяться “м’які” навички. Передбачається, що множина жорстких навичок – це власне професійна діяльність людини, а м’які навички як би обрамляють цю діяльність, надаючи їй додаткові якості [9].

При цьому здатність досягати успіху в різних контекстах залежить не лише від “м’яких” і “жорстких” навичок, але і в першу чергу від фундаментальних аспектів людської особистості, які визначають, її як людину, що живе і діє [10]. Ці властивості, зазвичай вважаються природженими або сформованими в дуже ранньому віці; проте досягнення сучасної психотерапії і практик (класичний психоаналіз, екзистенційна психотерапія, роджеріанська психотерапія, гештальт-терапія, когнітивна терапія, реалістична терапія), що пов’язані з розвитком людського потенціалу, вказують на те, що деякі навіть фундаментальні властивості (наприклад, установка на розвиток або оптимізм) можуть бути придбані або змінені у будь-якому віці.

Таким чином, розподіл навичок на “м’які” і “жорсткі” являється досить умовним, а поняття “м’які” навички виникли у зв’язку з необхідністю відмітити навички особливої якості, що відрізняються від навичок з жорстко заданою послідовністю дій і вимірюваним результатом, у тому числі професійних навичок роботи з технічним устаткуванням. Це важливий крок, який дозволив звернути увагу на соціальну і емоційну частину освітнього процесу, та дозволяє повною мірою розкрити індивідуальний потенціал кожної людини і колективний потенціал людства (див. табл. 2).

Таким чином, визначені базові ключові компетенції (навички успіху в майбутньому) персоналу в умовах інноваційної економіки можна класифікувати на чотири групи:

1. Контекстні або вузькоспеціальні навички (“жорсткі” навички) – це навички, які розвиваються та застосовуються в конкретному контексті. Це можуть бути професійні навички, фізичні навички або соціальні навички.

2. Кросконтекстні навички – навички, які можуть бути застосовні в сферах соціальної або особистої діяльності, наприклад навички читання, тайм-менеджменту, навички роботи в команді й тощо.

Таблиця 2. Трансформація ключових компетенцій (базових навичок успіху) персоналу в умовах інноваційної економіки (систематизовано на підставі [3, 4, 9, 14, 16])

Навички	Зміст	Основні чинники, що обумовлюють необхідність навичку
1. Концентрація й управління увагою	Ці навички необхідні, щоб справлятися з інформаційним перевантаженням, управляти складною технікою	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Мережеве суспільство; 5. Цифровізація економіки; 6. Автоматизація та роботизація; 7. Прискорення швидкості змін
2. Емоційна грамотність (емоційний інтелект)	Розуміння власних емоцій, емпатія, співчуття допоможуть зберегти себе і взаємодіяти з іншими	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Прискорення швидкості змін
3. Цифрова грамотність (медіаграмотність, інформаційна гігієна)	Здатність працювати в цифровому середовищі	1. Мережеве суспільство; 2. Цифровізація економіки; 3. Автоматизація та роботизація; 4. Прискорення швидкості змін
4. Креативність, творчість, вміння приймати нестандартні рішення	При автоматизації рутинної діяльності виникає необхідність мислити нестандартно та створювати нові способи та форми	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Мережеве суспільство; 5. Цифровізація економіки; 6. Автоматизація та роботизація; 7. Прискорення швидкості змін
5. Екологічне мислення	Розуміти взаємозв'язки в світу, усвідомлювати свою діяльність в контексті усієї екосистеми, підтримувати еволюційні процеси	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Прискорення швидкості змін
6. Кроскультурність	Усвідомлювати відмінності різних (суб) культур за рахунок розриву поколінь	1. Демографічні зміни; 2. Прискорення швидкості змін

Навички	Зміст	Основні чинники, що обумовлюють необхідність навичку
7. Здатність до (само) навчання	У світі, що швидко змінюється, персоналу доведеться продовжувати навчання впродовж усього життя, іноді самостійно освоюючи нові навички	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Мережеве суспільство; 5. Цифровізація економіки; 6. Автоматизація та роботизація; 7. Прискорення швидкості змін
8. Кооперативність	Уміння вирішувати нестандартні завдання в кооперації	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Мережеве суспільство; 5. Цифровізація економіки; 6. Автоматизація та роботизація; 7. Прискорення швидкості змін
9. Критичне мислення	Складний ментальний процес, який починається із залучення інформації і закінчується прийняттям рішення в рамках способу мислення, при якому людина ставить під сумнів інформацію, що надходить і навіть власні переконання	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Мережеве суспільство; 5. Цифровізація економіки; 6. Автоматизація та роботизація; 7. Прискорення швидкості змін
10. Когнітивна гнучкість (гнучкість розуму)	Здатність розуму швидко перемикатися з однієї думки на іншу, а також обмірковувати декілька речей одночасно	1. Глобалізація; 2. Екологізація; 3. Демографічні зміни; 4. Мережеве суспільство; 5. Цифровізація економіки; 6. Автоматизація та роботизація; 7. Прискорення швидкості змін

3. Метанавички – це навички, які надають змогу управляти базовими навичками в умовах непередбачуваних обставин та підтримують професійну ідентичність.

4. Екзистенціальні навички – це навички, які можуть бути універсально застосовні упродовж усього життя і в різних життєвих контекстах. Вони включають вміння формулювати цілі та досягати їх (сила волі), самосвідомість/здатність до саморефлексії (усвідомленість, метапізнання), здатність навчатися /перенавчатися (саморозвиток).

Отже, в сучасних умовах інноваційної економіки та поточних умовах ринку праці необхідні компетентні фахівці, здатні до системної самоосвіти, активних дій щодо самостійного прийняття управлінських рішень, аналізу та проектування професійної діяльності. Суттєвим чином це стосується персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Компетентність як характеристика фахівців, їх здатності до ефективної професійної діяльності набула статусу основи компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні та освіті. Основний аспект розвитку цього поняття пов'язаний і з розширенням спектру складників компетентності за рахунок введення додаткових компетенцій у структуру професійних складників, важливих для системи управління, а сама компетентність розглядається як цілісне особистісне утворення, що характеризується низкою професійних ознак.

У процесі формування професійної компетентності персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств необхідно враховувати комплекс ключових компетенцій щодо здійснення відповідних професійних завдань з виконання специфічних функцій управління (обліково-аналітичної, проектної, організаційної, контрольної, експлуатаційно-технологічної, інформаційної, планової та прогностичної функцій), а також враховувати трансформацію цих ключових управлінських компетенцій в умовах майбутніх інноваційних змін [16].

При цьому ключові управлінські компетенції надають можливість одержання в конкурентній боротьбі якісних та кількісних переваг з метою підвищення ефективності потенційних можливостей (внутрішніх здатностей і ресурсів). Саме цей вплив підпадає під управлінський моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства, основною метою якого є моніторинг і подальше оцінювання компетентності

управлінського персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. При цьому управлінські компетенції відповідного персоналу слід визначити як чинник формування конкурентної стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в рамках зміцнення їх конкурентної позиції на ринку, виконання дій якої обумовлює розвиток (підтримку) стійких конкурентних переваг, а також дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємств і їхньої здатності до подальшого розвитку [15].

Таким чином, процес формування ключових компетенцій (базових навичок успіху) персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки має відбуватися на основі компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні та освіті з дотриманням принципів, які сприятимуть формуванню критичного мислення та здатності до аналітичної діяльності, самостійного розв'язання реальних професійних ситуацій і проблем, а саме: принципів гуманізму, суб'єктності й толерантності, доступності, практичної спрямованості, професійної співпраці, прогностичності, інноваційності, орієнтації підготовки на індивідуальність, пізнавальні, професійні інтереси та творчий потенціал персоналу.

Саме критичне мислення та здатність до аналітичної діяльності набувають особливого значення в переліку ключових компетенцій (базових навичок успіху) персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки.

Критичне мислення (рефлексивне мислення) являє собою систему суджень, яка використовується для аналізу події і формулювання обґрунтованих висновків. Критичне мислення дозволяє виносити об'єктивну оцінку, надавати правильні інтерпретації, а також коректним чином застосовувати отримані результати до аналізу проблем і поточної ситуації [3].

Прийнято виділяти наступні ознаки (поведінкові індикатори) критичного мислення:

- а) правильно організована пам'ять (збереження і відтворення інформації);
- б) володіння мовою як інструментом мислення;
- в) навички отримання сенсу з інформації;

- г) уміння робити логічним чином правильні судження;
- д) уміння аналізувати й оцінювати аргументи;
- е) уміння формувати та перевіряти гіпотези;
- ж) уміння формувати судження про невизначеність і вірогідність;
- з) дотримуватися дисципліни в прийнятті рішень;
- и) навички вирішення чітко і нечітко поставлених завдань.

Управлінському персоналу, задіяному в процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки критичне мислення надасть можливість визначати ключові виклики, що стоять перед системою управління, об'єктивно та комплексно аналізувати проблеми, формувати оптимальні стратегії реагування. Крім того, критичне мислення пов'язано з рефлексією, що являє собою спосіб зрозуміти, що завжди є не одне, а декілька пояснень певного факту.

Слід також зауважити, що без навичок критичного мислення неможливо уявити собі сучасного лідера. Здатність критично сприймати та самостійно оцінювати інформацію лежить в основі правильного прийняття рішень та формування ефективних стратегій розвитку на всіх рівнях – від особистого до загальнодержавного та глобального. Критичне мислення є найважливішим вмінням лідерів, воно являє собою здатність:

- а) чітко та раціонально мислити;
- б) знати, що робити, і у що вірити;
- в) розуміти логічні зв'язки між ідеями;
- г) ідентифікувати, будувати та оцінювати аргументи;
- д) виявляти невідповідності та загальні помилки в міркуваннях;
- е) систематично вирішувати проблеми;
- ж) визначати актуальність та важливість ідей;
- з) обґрунтовувати власні вірування й цінності [4].

Здатність до аналітичної діяльності персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки визначається обґрунтуванням:

- а) необхідності та ефективності управлінських рішень та їх відбору;
- б) інтелектуального забезпечення оцінювання, без якого неможлива не тільки управлінська, але й будь-яка інша діяльність в рамках забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств;
- в) необхідності підвищення ефективності управління за рахунок експертизи не тільки управлінських рішень, але й законодавчих і

нормативно-правових актів, концепцій реформ, проектів, пропозицій і рекомендацій. Завдання аналітичної діяльності тут полягає у з'ясуванні обґрунтованості, відповідності нормам запропонованого для експертизи матеріалу, осмислення позитивних і негативних наслідків їх практичної реалізації [16].

Таким чином, на основі аналізу особливостей формування компетентності персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки виокремлено їхні професійні функції (фінансово-економічну, інформаційно-аналітичну, дослідницьку й організаційно-управлінську). Професійна діяльність цього персоналу пов'язана з виконанням функціональних завдань, що стосуються аналізу та прогнозування можливих загроз фінансово-економічної безпеки підприємств, вивчення ризиків і результатів фінансово-економічної діяльності, фінансових та інформаційних потоків, ситуацій на ринку конкурентів, їхньої організаційно-економічної й інтелектуально-кадрової політики.

Визначено, що в умовах інноваційної економіки, кардинальних змін економічного та технологічного укладів під впливом прискороного розвитку технологій і супутніх соціальних змін, життєвий цикл професій скорочується та змінюються пріоритети формування ключових компетенцій (базових навичок успіху) персоналу, задіяного в різних сферах управління, зокрема в сфері управління процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, що забезпечують його конкурентні переваги та лідерство.

При цьому зазначено, що процес формування ключових компетенцій (базових навичок успіху) персоналу, що задіяний в управлінні процесом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах інноваційної економіки має відбуватися на основі компетентнісно-орієнтованого підходу в управлінні та освіті з дотриманням принципів, які сприятимуть формуванню критичного мислення та здатності до аналітичної діяльності, самостійного розв'язання реальних професійних ситуацій і проблем, а саме: принципів гуманізму, суб'єктності й толерантності, доступності, практичної спрямованості, професійної співпраці, прогностичності, інноваційності, орієнтації підготовки на індивідуальність, пізнавальні, професійні інтереси та

творчий потенціал персоналу. Саме критичне мислення та здатність до аналітичної діяльності набувають особливого значення в переліку ключових компетенцій (базових навичок успіху) персоналу в майбутньому, а розглядання проблемних аспектів щодо визначення їх змісту, взаємозв'язку та ролі в процесі рефлексивного управління й феномену лідерства можна визначити в якості перспектив подальших досліджень з визначеної наукової тематики.

## Література

1. Бібік Н.М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування / Н.М. Бібік // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. – К. : “К.І.С.”, 2004. – С. 47-52.
2. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / М. С. Головань // Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 23-30.
3. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України / І.М. Грищенко // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. – К.: [б.в.], 2014. – Вип. 2/2014. – С. 275-278.
4. Данілова Т.В. Світоглядні аспекти феномену лідерства: до постановки проблеми/ Т.В. Данілова, Г.О. Салата // Trajectoriâ Nauki = Path of Science. – 2017. – Vol. 3, № 11. – С. 3001-3004.
5. Калашнікова С.А. Запровадження інноваційних підходів до підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів: досвід Київського міського педагогічного університету імені Б. Д. Грінченка / С. А. Калашнікова, І.О.Линьова // Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія: [зб. наук. пр.] – К. : КМПУ, 2009. – № 12(2). – С. 32-40.
6. Кожушко С.П. Сутність та структура феномену “компетентність майбутнього фахівця у здійсненні професійної взаємодії” / С.П. Кожушко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія. – 2014. – Вип. 199(2). – С. 150-157. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnauc\\_ped\\_2014\\_199%282%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnauc_ped_2014_199%282%29_25)
7. Лейко С.В. Поняття “компетенція” та “компетентність”: теоретичний аналіз / С. В. Лейко // Педагогічний процес: теорія і практика. – 2013. – Вип. 4. – С. 128-135.
8. Леонтян М. А. Поняття “компетенція” і “компетентність” у теорії освіти / М. А. Леонтян // Наукові праці [Чорноморського державного

- університету імені Петра Могили комплексу “Кієво-Могилянська академія”]. Сер. : Педагогіка. – 2012. – Т. 188, Вип. 176. – С. 73-75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped\\_2012\\_188\\_176\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18)
9. Навьки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. // Доклад экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia о навыках, которые понадобятся человеку в будущем [Е. Лошкарева, П. Лукша, И.Ниненко, И. Смагин, Д. Судаков]. – Режим доступу: [http://futuref.org/futureskills\\_ru](http://futuref.org/futureskills_ru)
  10. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. В. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. – К. : К.І.С., 2003. – 296 с.
  11. Приймак В. І. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. І. Приймак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 137. – С. 49-52. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2012\\_137\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_137_14)
  12. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко // Финансы, учет, банки. – 2016. – Вып. 1. – С. 288-294. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub\\_2016\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32)
  13. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами / Н.І.Ситник // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>.
  14. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку : монографія / [В.П. Вишневський, О.В. Вієцька, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв, О.В. Лях, В.Д. Чекіна, Д.Ю. Череватський]; за ред. акад. НАН України В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 192 с.
  15. Черкасова С.О. Проблемні аспекти оцінювання компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств / С.О. Черкасова // Економіка: реалії часу і перспективи : матеріали II Міжнарод. наук.-практ. конф., 7-11 верес. 2015 р. – Одеса, 2015. – С. 240-241.
  16. Яцик М. Р. Формування професійної компетентності майбутніх магістрів з менеджменту економічної безпеки у процесі фахової підготовки / Дисертація на здобуття наук. ступ. к.пед.н. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Хмельницький, 2016. – 298 с.