

*В.Г. АЛЪКЕМА*, к.т.н., проф., УЕП «КРОК», Київ

## **КОМПЕТЕНЦІЇ ФАХІВЦІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ**

Розглянута проблема дефіциту якісно підготовлених фахівців як загроза економічній безпеці держави і окремих суб'єктів господарювання. Визначено основні економічні загрози пов'язані з незбалансованістю сформованого та потрібного профілів компетенцій. Запропоновано організаційний механізм забезпечення функціонування партнерських зв'язків з бізнесом та формування навчально-адаптаційного середовища нового типу.

The problem of shortage of quality trained professionals as a threat to the economic security of the state and individual entities. The main economic threats associated with unbalanced formed and the desired profile of competencies. An institutional mechanism to ensure the functioning of partnerships with business and educational formation of a new type of adaptive protection.

**Ключові слова:** компетенції, економічна безпека, партнерство, освіта, корпоративний бізнес.

**Вступ.** Процеси інтеграції України в Європейський освітній простір і впровадження в практику підготовки фахівців основ Болонської декларації, поки що, не достатньо сприяють вирішенню головної задачі вищої школи, яка полягає в підготовці фахівців необхідного рівня кваліфікації і профілю компетентності [1].

Існує певне протиріччя між положеннями галузевих освітніх стандартів в Україні і вимогами працедавців відносно профілю компетенцій випускників. Наявний дисбаланс між знаннями, уміннями і навичками, які формує вища школа і потребами в обсягах і змісті знань та спектрі умінь і навичок необхідних фахівцеві, що працює у сфері бізнесу. Ця ситуація породжує для багатьох працедавців проблему браку компетентного персоналу, особливо на первинних посадах. В умовах глобальної фінансової кризи загострились проблеми пов'язані з станом та перспективами використання кадрового потенціалу сучасних підприємств. Тому відсутність компетентного персоналу стає відчутною загрозою економічній безпеці підприємств корпоративного бізнесу, який має значну потребу в персоналі. Актуальним є формування концептуальних основ зміцнення кадрової складової системи економічної безпеки підприємств. В цій роботі вирішення цього питання здійснюється шляхом створення інтегрованих навчально-адаптаційних структур здатних об'єднати представників бізнес середовища і освітнього середовища для оптимізації витрат і ресурсів при підготовці компетентного персоналу.

**Постановка завдання.** Аналіз економічних загроз пов'язаних з недостатньою компетенцією персоналу підприємств та розробка концептуальних засад формування освітньо-адаптаційного партнерського середовища та розробка організаційних основ його реалізації. Для досягнення зазначеної мети в роботі

ставились наступні завдання:

- аналіз основних економічних загроз підприємств корпоративного бізнесу пов'язаних з відсутністю компетентного персоналу;
- розробка основних принципів функціонування партнерського середовища учасників різних сфер бізнесу та галузі освіти;
- проектування основних етапів концепції створення навчального центру для підготовки фахівців сфери корпоративного бізнесу;
- створення організаційної моделі функціонування навчального центру для підготовки фахівців сфери корпоративного бізнесу.

**Методологія.** Проблемі створення ефективної освітянської діяльності у вищих навчальних закладах України присвячено достатньо публікацій у спеціалізованих та фахових виданнях [2, 4, 5, 7, 8, 11 тощо]. На шпальтах газет та журналів, по радіо і телебаченню постійно відбуваються дискусії щодо питання покращення вищої професійної освіти в Україні. Вчені і фахівці пропонують безліч алгоритмів, моделей удосконалення підготовки фахівців. Їх можна розділити за напрямками: удосконалення методичної бази навчального процесу [1, 10], удосконалення системи підготовки фахівців [3,5], удосконалення менеджменту вищого навчального закладу та удосконалення змісту підготовки фахівців[6, 9, 12, 13]. Останній напрям є сьогодні найбільш привабливим. Ці питання постійно знаходяться в полі зору багатьох дослідників та керівників освітньої галузі в Україні. Найбільш помітний вплив на пошук шляхів вдосконалення вищої освіти за останні роки справили публікації таких авторів: В.Андрущенко, В.Базілевич, В.Бакіров, Я.Болюбаш, В.Брюховецький, Б.Будзан, І.Вакарчук, М.Згуровський, К.Корсак, В.Кремень, К.Левківський, В. Луговий, А.Мазаракі, С.Ніколаєнко, Т.Оболенська, А.Павленко, Г.Півняк, М.Степко, Т.Фініков, Н.Ушакова, В.Шевченко та інші. Аналогічними питаннями займаються російські вчені, зокрема І.Беляєва, В.Звонніков, В.Катєнев, В.Катькало, А.Карлик, П.Тишков, О. Лусский та О.Федорков. Удосконалення змісту і якості підготовки фахівців переважною більшістю авторів розглядається лише в межах відповідних освітніх систем які є достатньо консервативними і не відповідають сучасним вимогам.

**Результати дослідження.** Переважна більшість сучасних компаній не хочуть брати на роботу фахівців «с студентської лави» і надають перевагу працівникам з певним стажем роботи, досвідом і практичними навичками. Практики інтелектуального та фінансового інвестування в розвиток молодих фахівців в Україні небагаточисельні і не популярні. З іншої сторони адміністратори і викладачі вищих навчальних закладів не завжди відгукуються на ініціативи компаній. Існує певна їх пасивність, а інколи і відсутнє бажання розробляти якісь спільні освітні

програми, оскільки це сприймається як додаткове і найчастіше неоплачуване навантаження. В результаті потреби працедавців не завжди враховуються при підготовці майбутніх фахівців. У результаті освітні ініціативи компаній реалізуються з недостатнім ефектом, оскільки результат не завжди виправдовує вкладені зусилля. Проблема дефіциту якісно підготовлених фахівців сьогодні виходить за рамки проблем окремо взятих компаній. Нестача компетентних фахівців і відсутність уваги до розвитку їх інтелектуального і ділового потенціалу може спричинити загрозу національного рівня, гальмуючи розвиток пріоритетних галузей економіки і країни в цілому. Наведені несприятливі фактори на рівні підприємства породжують низку економічних загроз, а саме:

- зниження рівня конкурентоспроможності підприємства;
- втрату частини продуктивності бізнес-процесів;
- зниження рівня прибутковості бізнесу;
- зменшення економічного потенціалу підприємства;
- втрати ресурсів через порушення регламенту та зниження якості;
- втрата іміджу через некомпетентні рішення персоналу;
- додаткові витрати на корегування профілю компетенцій.

Усвідомлюючи проблеми забезпечення економічної безпеки бізнесу, було прийнято рішення про формування локального партнерського середовища у сфері працевлаштування. Лідерами створення партнерської мережі виступили провідні компанії, що працюють в Україні такі як: ВАТ "Мобільні телесистеми", ЗАТ "Київська інвестиційна група" (KIG), Metro Cash and Carry, ВАТ «Вімм-Білль-Данн продукти харчування».

На вихідному етапі розроблялись базові принципи формування партнерського середовища яке отримало назву «Міжкорпоративний Університет». Остаточні такими принципами стали:

- Відкритість – «Міжкорпоративний Університет» є відкритою ініціативою, приєднатися до якої може будь-яка зацікавлена сторона.
- Прагматичність – програми «Міжкорпоративного Університету» ґрунтуються на унікальній практичній експертизі і знаннях.
- Інноваційність – «Міжкорпоративний Університет» передбачає застосування інноваційних форм навчання, які є можливими завдяки використанню сучасних інформаційних технологій.
- Системність – в межах «Міжкорпоративного Університету» реалізуються довгострокові і багатопрофільні та спеціалізовані програми, які можуть застосовуватись як в регіональному так і в національному масштабах.
- Соціальна відповідальність - усвідомлення сторонами не лише спільних

професійних інтересів але й необхідності змін які сприятимуть формуванню нового якісного рівня розвитку суспільства.

Усвідомлюючи проблеми, що існують між знаннями, які дає вища школа, і знаннями, які необхідні бізнесу, а також зважаючи на необхідність підвищення якості підготовки фахівців усі дії учасників партнерської мережі повинні бути підпорядковані наступним положенням:

- Необхідно розвивати інноваційну систему освіти, у результаті якої будуть підготовлені фахівці, здатні забезпечити значний внесок в сферу своєї професійної діяльності а, зрештою, в економіку і соціальну сферу України.

- Важливо забезпечити попередню підготовку фахівців високого рівня на основі інтеграції освіти з науковими дослідженнями і досвідом діяльності найбільших українських і міжнародних компаній.

- Актуально створення інфраструктури освіти, що забезпечує поєднання наукових академічних цінностей з потребами бізнесу.

- Доцільно формування інноваційної культури освіти.

- Невідкладно розвивати інфраструктуру усесторонньої взаємодії, формування стратегічного партнерства.

- Важливо матеріально підтримувати сферу освіти.

- Актуально створення адаптивної і універсальної системи управління знаннями.

Наступним кроком стала розробка основних етапів реалізації концепції навчального партнерського середовища «Міжкорпоративний Університет» (рис. 1). Для цього проводили дослідження сучасного стану столичного ринку праці сфери корпоративного бізнесу. З'ясовували вимоги роботодавців до якості підготовки фахівців. Оцінювали наявний досвід адаптації випускників провідних вищих навчальних закладів держави. Було встановлено, що в середньому на адаптацію випускника до первинної посади необхідно не менше року. В цей період він не спроможний виконувати усі функції та завдання передбачені посадовою інструкцією і здійснює достатньо багато помилок у своїй діяльності. Йому, як правило, потрібен куратор який допомагає у прийнятті поточних рішень і у вирішенні тактичних завдань. Це призводить до зниження якості товарів та послуг які виробляє компанія, втрати ресурсів та продуктивності діяльності всієї команди працівників, а інколи і шкодить іміджу компанії.

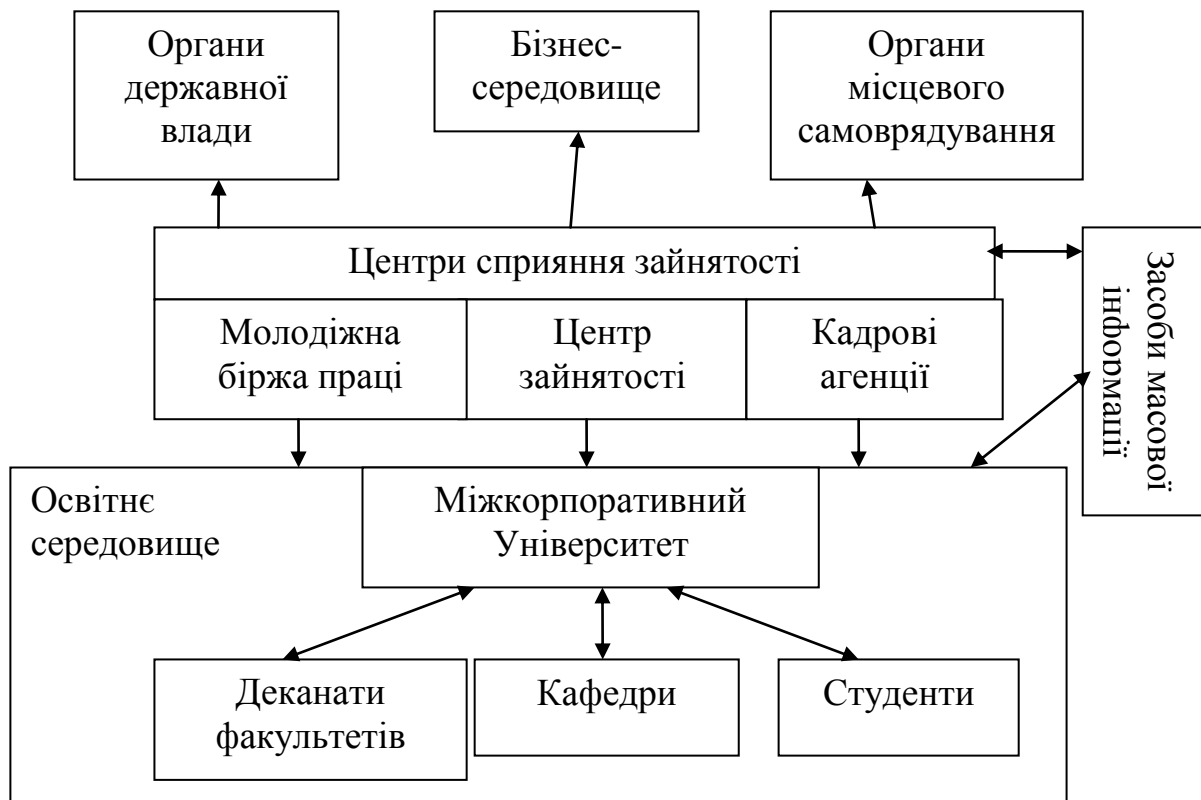


Рис.1 – Організаційний механізм забезпечення функціонування партнерських зв'язків з бізнесом [13]

З іншої сторони наявна проблема працевлаштування випускників за фахом. Сьогодні практично не існує моніторингу роботодавців щодо якості підготовки фахівців і окремі представники освітнього середовища незацікавлені відповідально готувати фахівців згідно вимог бізнесу. Аналіз цієї ситуації свідчить про необхідність модернізації існуючої моделі підготовки фахівців для бізнесу. Класична модель академічної вищої школи не має механізмів формування та оцінки відповідності наявних компетенцій профілю вимог бізнесу. Тому ставилась задача створення локальної моделі освітнього середовища нового типу. Модель партнерства передбачає активну участь всіх зацікавлених сторін: Міністерства освіти і науки України, вищих навчальних закладів та провідних працедавців, їх постійний трибічний діалог. В узагальненому вигляді модель партнерства представлена на рисунку. Виходячи із зазначених принципів і положень учасники повинні мати намір тісно взаємодіяти в якісній підготовці кваліфікованих кадрів широкого кола спеціальностей з метою забезпечення умов для співпраці приватного бізнесу з вищою школою, студентськими організаціями, неурядовими організаціями і іншими зацікавленими сторонами. Якщо розглядати регіональний або місцевий рівень, то органи місцевого самоврядування відіграють роль координатора взаємних дій як бізнес-структур, так і навчальних інституцій. Крім того, органи місцевого самоврядування мають ресурси, які необхідні

бізнесу, а заклади бізнес-освіти забезпечують кадровим потенціалом і освітньо-консультаційними послугами.

Найбільш вдалимими моделями такого співробітництва є створення при закладах бізнес-освіти, центрів розвитку кар'єри які відіграють роль координатора стабільних зв'язків з бізнесом. В наведеному підході Міжкорпоративний Університет виконує функції організатора та координатора як внутрішніх зв'язків щодо підготовки фахівців, яка орієнтована на корпоративних клієнтів бізнес-середовища через взаємодію з деканатами факультетів, кафедрами та самими студентами з однієї сторони, і є посередником, який реалізує доведення від імені представників бізнес-середовища, органів державної влади та місцевого самоврядування завдань, пов'язаних з формуванням необхідних вмінь та навичок фахівців. Крім цього Міжкорпоративний Університет виконує функції формування специфічних вмінь та навичок, які не можуть бути сформовані в рамках основної бізнес-підготовки. На цей центр в сучасних умовах доречно покласти функції взаємодії з центрами сприяння зайнятості та засобами масової інформації. Реалізація таких моделей партнерства, дасть можливість проаналізувати і розробити психолого-педагогічні технології формування якостей, необхідних для бізнесу. Але останній механізм можливий тільки у випадках значного авторитету закладу бізнес-освіти в регіоні, наявності відповідного професорсько-викладацького складу та серйозної ресурсної підтримки як органів місцевого самоврядування, так і бізнесу. Таким чином, якісне формування фахівця для бізнесу можливе лише з-за умови участі усіх зацікавлених в цьому сторін тобто в освітньому середовищі нового типу. Основними рисами якого є гетерогенність учасників та провідна роль роботодавців у визначенні змісту освіти. Вважається, що на прикладі такого підходу можна напрацювати шляхи та напрямки модернізації усієї системи бізнес-освіти в майбутньому. Зазначену ідею планується реалізувати в три етапи. На першому етапі створити і реалізувати пілотний проект. Основною метою якого є адаптація концептуальних засад партнерського підходу в практику підготовки фахівців. Пілотний проект охоплює провідні компанії корпоративного бізнесу які розміщені в місті Києві та декілька Національних вищих навчальних закладів столиці. Тривалість пілотного проекту один календарний рік. Під час пілотного проекту необхідно адаптувати концепцію створення навчального центру, відпрацювати систему формування науково-педагогічного персоналу та слухачів. Спроекувати та впровадити систему PR-заходів з залучення та просування освітніх продуктів. Розробити методики попереднього відбору, селекції, навчання, проміжної оцінки та атестації слухачів. Під час реалізації другого етапу необхідно буде здійснити розповсюдження напрацьованих методик і досвіду на бізнес та освітнє середовище міст

мільйонників. Створити в цих містах філії «Міжкорпоративного Університету». Тривалість другого етапу три роки. Третім етапом планується соціальна адаптація проекту до рівня переважної більшості районних центрів України.

Основними складовими реалізації концепції «Міжкорпоративного Університету» є: формування запитів бізнес середовища щодо асортименту та змісту освітніх продуктів, створення методології залучення, оцінки та відбору викладачів та слухачів «Міжкорпоративного Університету» (МКУ), визначення ресурсів потрібних для реалізації проекту, розподіл витрат, ризиків та відповідальності учасників, реалізація багатоасортиментних короткотермінових освітніх програм та оцінка ефективності діяльності МКУ як партнерського середовища учасників, державних та приватних вищих освітніх закладів, комерційних, державних та громадських організацій і об'єднань, спрямованого на удосконалення якості підготовки випускників та сприяння їх працевлаштуванню.

На етапі формування запитів бізнес-середовища важливо було визначити сутність та особливості освітнього продукту навчального центру «Міжкорпоративний Університет». Аналіз відмінностей між необхідним і нормативним профілями компетенцій фахівця галузей знань з економіки та підприємництва і менеджменту та адміністрування свідчать про необхідність формування в навчальному центрі певного спектру навичок, які конче необхідні для виконання функцій та завдань на первинній посаді. Однак роботодавці по різному оцінюють важливість складових компетенцій та їх вплив на ефективну діяльність. Це свідчить про необхідність розробки складових компетенцій фахівця для кожної компанії окремо. Отже освітній продукт буде індивідуальним для кожної компанії. Ранжирування навичок, які вказані в заявках компаній свідчать, що роботодавці виділяють чотири групи навичок які вважають необхідними для первинної посади, а саме: ділові навички, комунікативні навички, лідерські навички і аналітичні навички. Важливими діловими навичками вважаються навички управління собою і часом. До комунікативних навичок в першу чергу відносять навички проведення переговорів та презентування і відстоювання ідей.

Близько 36 % замовників рахують, що студентів необхідно оволодіти в першу чергу лідерськими навичками і навичками прийняття управлінських рішень, 28 % заявок свідчать про необхідність формування навичок складання та аналізу звітності та формування вміння орієнтуватися в своїй діяльності на клієнта. Біля 16% роботодавців вважають обов'язковим наявність у випускника аналітичних здібностей.

Після формування спектру вимог до навичок слухачів формували зміст та форми бізнес підготовки. Розроблена структура і зміст освітньої програми. Програма

підготовки розрахована на 72 години. Основними складовими підготовки є певний набір тренінгів, практичних занять, стажування на первинній посаді та підсумкова практична конференція. Програма навчання як за обсягом так і за структурою може відрізнятися в залежності від вимог роботодавця. В кінці навчання здійснюється проведення атестації слухачів представниками компаній працедавців для оцінки їх компетентності і ухвалення рішення про працевлаштування. Для результативного навчання важливо розробити ефективні методики залучення контингенту бізнес-тренерів та провідних фахівців практиків.

В основу формування системи підбору науково-педагогічних кадрів бізнес-освіти були покладені такі основні критерії[14]: високий професіоналізм, наявність педагогічних та творчих здібностей, внутрішня потреба до постійного вдосконалення своїх фахових навичок, умотивованість до саморозвитку, тощо. При розробці системи підбору кадрів необхідно враховувати, що навчальний центр виконує проєктувальну і організаційну ролі. На основі прогнозування перспектив розвитку спеціальності потрібно вивчати досвід провідних вітчизняних та зарубіжних компаній. Науково-педагогічний склад центру повинен систематично розробляти стратегію навчання, систему навчально-методичного забезпечення та вдосконалювати діагностику рівня знань, вмінь та навичок. Для виконання цієї роботи необхідно мати не тільки знання, але і певний досвід в сфері практичної діяльності майбутніх випускників. Крім того, центр розробляє навчальні плани і програми, подає зміни щодо зміни змісту фундаментальних та професійно орієнтованих дисциплін, тому бізнес-тренерам необхідно мати знання не тільки зі структури і складу предметів спеціальної підготовки, але і з широкого кола навчальних дисциплін, які формують фахівця.

Навчальний центр повинен постійно підтримувати зв'язки з організаціями, в яких працюватимуть випускники, знаходити і залучати висококваліфікованих спеціалістів-практиків до педагогічної роботи. Все це потребує постійної турботи щодо формування стабільного орієнтованого на успіх колективу широко ерудованих фахівців, добре знайомих з спеціальністю, які спроможні на високому рівні проводити бізнес-тренінги та практичні заняття. Зважаючи на наведені особливості роботи закладу бізнес-освіти було розроблено систему підбору кадрів. До складу цієї системи входять: підсистема, формування вимог до кандидатів на посади науково-педагогічного працівників, підсистема пошуку кандидатів і підсистема оцінки та відбору кандидатів. Підсистема формування вимог в свою чергу включає етапи розробки вимог до тренера з урахуванням місця і ролі, яку відіграє його майбутня посада в процесі формування фахівців. Без сумніву, усі викладачі та тренери повинні бути людьми високої культури та моралі, основною цінністю для



яких є служіння справі. Крім цього, встановлено ряд спеціальних вимог, які концептуально викладені в таких положеннях: бізнес-тренером центру може бути особа, яка має вищу освіту (не нижче III-IV рівня), а також певні досягнення в роботі з напрямків, які співпадають з профілем діяльності Міжкорпоративного Університету, демонструє творчі здібності, має достатній рівень методичної підготовки.

До цього ж має досвід практичної роботи в бізнесі не менше трьох років, а для бізнес-тренерів за професійним спрямуванням - не менше п'яти років.

Підсистема пошуку кандидатів має на меті забезпечення потенційних кандидатів на посади бізнес-тренерів у відповідності з встановленим профілем вимог. Враховуючи те, що фахівця може підготувати тільки фахівець, в закладі бізнес-освіти повинна діяти розгалужена система поширення інформації, яка веде підбір майбутніх кандидатів, формування банку претендентів та їх анкетний відбір. Підсистема оцінки та відбору кандидатів спрямована на глибоку перевірку ділових професійних та індивідуальних якостей претендентів з метою встановлення їх відповідності займаній посаді. Як правило, після відбору кандидату пропонується тимчасове стажування шляхом укладання контракту і робота деякий час спільно з іншим тренером. Такий підхід дає можливість ближче познайомитись з майбутнім бізнес-тренером шляхом оцінки виконання дорученої роботи, співучасті в розробці методичних матеріалів. На цьому етапі остаточно встановлюються творчі здібності майбутнього бізнес-тренера, ступінь його направленості на вдосконалення процесу навчання. Функціонування вказаної системи підбору педагогічних кадрів забезпечується завдяки творчому співробітництву МКУ з іншими підрозділами закладів бізнес-освіти, а також творчій співдружності з провідними бізнес-інституціями та підприємствами держави і регіону.

Методологія залучення Міжкорпоративного Університету розпочинається з вербовки слухачів які є студентами випускних курсів бакалаврату та магістратури. Вербовка здійснюється шляхом проведення масштабних PR-акцій серед студентів навчальних закладів учасників проекту. Підчас зазначених заходів студенти отримують інформацію про Корпоративний Університет як можливість реального працевлаштування після завершення навчання. До студентів також доводяться особливості відбору кандидатів та зміст і режим навчання, а також остаточного відбору при працевлаштуванні. При відборі кандидатів на навчання проводиться тестування за технологіями які прийняті у відповідних компаніях при прийомі на роботу. Після тестування з кандидатами які набрали відповідну кількість балів проводять співбесіду. Остаточне зарахування до числа слухачів проводиться на підставі результатів співбесіди. Навчання здійснюється на підставі узгоджених з

учасниками проекту програм.

**Висновки.** На першому етапі реалізації цієї ідеї під егідою Міністерства освіти і науки України був підписаний, між провідними вищими навчальними закладами міста Києва і компаніями корпоративного бізнесу, Меморандум колективної ініціативи провідних працедавців України. Цим документом заявлено про намір тісно взаємодіяти в питаннях якісної підготовки кваліфікованих кадрів широкого круга спеціальностей.

Першим реальним кроком на дорозі побудови ефективного діалогу між освітою та бізнесом стало неформальне об'єднання представників студентів, викладачів вищої школи і провідних компаній України в Міжкорпоративний Університет, завдання якого розробити і реалізувати першу масштабну багатопрофільну програму партнерства бізнесу і вищої школи. В рамках даної колективної ініціативи передбачена розробка програм підготовки студентів старших курсів до майбутньої професійної діяльності з врахуванням вимог сучасного бізнесу і реальної ситуації на ринку праці. Під час розробки цього проекту, провідні працедавці України, Міністерство освіти і науки України і вищі навчальні заклади керуватимуться такими базовими принципами як відкритість, прагматичність, інноваційність, системність та соціальна відповідальність. Принцип відвертості характеризує Міжкорпоративний Університет, як відкриту ініціативу, приєднатися до якої може будь-яка зацікавлена сторона. Прагматичність Міжкорпоративного Університету полягає в тому, що програми засновані на унікальній практичній експертизі і знаннях. А також Міжкорпоративний Університет передбачає вживання інноваційних форм навчання, можливих завдяки використанню сучасних інформаційних технологій і електронних ресурсів бізнесу.

Основними етапами реалізації проекту Міжкорпоративного Університету є: пілотний проект, регіональний проект і національний проект. На етапі пілотного проекту важливими складовими були: визначення учасників проекту, формування правової і організаційно-методологічної бази співпраці (партнерства) учасників і здобуття замовлень від учасників.

Розроблена структура і зміст освітньої програми. Сформований науково-педагогічний персонал, до складу якого входять відомі і успішні педагоги і бізнес-тренери, а також проведений відбір контингенту слухачів і сформовані перші академічні групи. Першими слухачами програми є студенти випускних курсів бакалаврату та магістратури. Розпочато навчання претендентів на працевлаштування. Програма навчання розрахована на 72 години. Основними складовими підготовки є певний набір тренінгів, практичних занять, стажування на первинній посаді та підсумкова практична конференція. Програма навчання як за обсягом так і за структурою може відрізнитись в залежності від вимог роботодавця. В кінці навчання планується проведення атестації слухачів представниками компаній працедавців для оцінки їх компетентності і

ухвалення рішення про працевлаштування.

**Список літератури:** 1. *Акініна Н. Л.* Формування системи науково-методичного забезпечення як чинник підвищення якості підготовки фахівців // Матеріали наук.-практ. конф. «Проблеми управління у сфері підприємництва» / Н. Л. Акініна. – Книга 1. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2007. – С. 3–7. 2. *Левина В. Г.* Образование на рубеже веков // Материалы конф. «Современные проблемы науки и образования» (Керч, 27 июня – 4 июля 2001 г.) / В. Г. Левина. – Х.: Украинская Ассоциация «Женщины в науке и образовании», ХНУ им. В.Н. Каразина, ХИУ, 2001. – С. 27–28. 3. *Мельник І. Ю.* Використання ІТ-технологій в університетській освіті / І. Ю. Мельник // Зб. наукових праць «Вчені записки». – Вип. 16. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2007. – С. 104–111. 4. *Осецький В. Л.* Підвищення якості університетської освіти в умовах Болонського процесу // Матеріали наук.-практ. конф. «Реформування вищої фінансово-економічної освіти в Україні в контексті положень Болонської декларації» (Київ, 9 – 10 грудня 2005 р.) / В. Л. Осецький. –К.: УДУЕФ, 2005. – С.119–122. 5. *Петренко С. В.* Роль безперервної освіти у підготовці фахівців нової формації // Материалы конф. «Современные проблемы науки и образования» (Керч, 27 июня – 4 июля 2001 г.) / С. В. Петренко, К.В. Рабець. – Х.: Украинская Ассоциация «Женщины в науке и образовании», ХНУ им. В. Н. Каразина, ХИУ, 2001. – С. 57–58.м. 6. *Польшаков В. І.* Система організаційного управління вищим навчальним закладом / В. І. Польшаков // Зб. наукових праць «Вчені записки». – Вип. 16. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2007. – С. 126–138. 7. *Раковская-Башмакова Н. Х.* Особенности подготовки кадров на современном этапе // Материалы конф. «Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління» (Харків, 4–10 листопада 2000 р.) / Н. Х. Раковская-Башмакова. – Х.: Українська Асоціація «Жінки в науці та освіті», ХНУ ім. В.Н. Каразіна, УППА, 2000. – С. 157. 8. *Сидоренко О. Л.* Приватна вища школа у системі ринкових відносин України / О. Л. Сидоренко // Економіка України. – №4. – 2000. – С. 50–56. 9. *Тропініна В. Б.* Навчально-методичне забезпечення фінансових дисциплін у контексті вимог Болонської декларації // Матеріали наук.-практ. конф. «Реформування вищої фінансово-економічної освіти в Україні в контексті положень Болонської декларації» (Київ, 9 – 10 грудня 2005 р.) / В. Б. Тропініна. –К.: УДУЕФ, 2005. – С.153–158. 10. *Тульпа І. А.* Інноваційна адаптація системи освіти до сучасних умов ринку праці / І. А. Тульпа // Збірник наукових праць «Ринкова трансформація економіки». –Вип. 8. – Х.: ХІБМ, 2004. – С. 33 – 40. 11. *Шемавнев В. И.* О некоторых аспектах и вопросах организации и управления учебным процессом на современном этапе // Материалы конф. «Современные проблемы науки и образования» (Керч, 27 июня – 4 июля 2001 г.) / В. И. Шемавнев, А. Г. Демьяненко. – Х.: Украинская Ассоциация «Женщины в науке и образовании», ХНУ им. В.Н. Каразина, ХИУ, 2001. – С. 45–46. 12. Алькема В.Г. Методологічні підходи до визначення змісту та рівнів бізнес-освіти // Методологічні проблеми розвитку бізнес-освіти: Мат. Другої між народ. наук.-практ. конф. 22-23 грудня 2001. – Донецьк. С. 17-20. 13. Алькема В.Г. Вдосконалення практичної підготовки фахівців бізнес-освіти: проблеми та шляхи вирішення// Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка, Збірник наук. праць.- Рівне, 2001.- Вип..2(9).-С.81-88. 14. Алькема В.Г. Управління бізнес-освітою на регіональному рівні //Держава та регіони: наук.-виробн. журнал: Серія “Право” / Гуманітарний університет “ЗІДМУ” .- 2001 - №3 - С. 22.

Подано до редакції 10.03.2010