**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

Кафедра освітології і педагогіки

**ПОШЕЛЮЖНИЙ Вадим Миколайович**

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ,**

**ЯКА САМОНАВЧАЄТЬСЯ**

спеціальність: 015 – Професійна освіта

освітня-професійна програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ПОУПм-21

**Пошелюжний Вадим Миколайович**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(підпис)*

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Дяків О.П.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(підпис)*

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 *(підпис)*

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

[**ВСТУП** 3](#_Toc90075180)

[**РОЗДІЛ 1**](#_Toc90075181). [**ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ І ПОКАЗНИКИ ЇХ ЯКОСТІ**](#_Toc90075182) [**В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ** 7](#_Toc90075183)

[1.1. Теоретичні обґрунтування моделі формування економіки знань 7](#_Toc90075184)

[1.2. Проблеми розвитку професійної підготовки кадрів для економіки знань 16](#_Toc90075185)

[Висновки до розділу 1 24](#_Toc90075186)

[**РОЗДІЛ 2**](#_Toc90075187). [**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКА САМОНАВЧАЄТЬСЯ** 26](#_Toc90075188)

[2.1. Дослідження функціонування організації, яка самонавчається на матеріалах ПП «MagneticOne» 26](#_Toc90075189)

[2.2. Аналіз стану і динаміки професійної підготовки кадрів в ПП «MagneticOne» 38](#_Toc90075190)

[2.3. Отримання якісних знань і навиків в процесі формування професійних компетентностей ПП «MagneticOne» 49](#_Toc90075191)

[Висновки до розділу 2 55](#_Toc90075192)

[**РОЗДІЛ 3**.](#_Toc90075193) [**МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ** 56](#_Toc90075194)

[3.1. Напрями формування системи управління знаннями в організації, яка самонавчається 56](#_Toc90075195)

[3.2. Дисбаланс отримання професійних знань та потреб фахівців на ринку праці 64](#_Toc90075196)

[3.3. Особливості формування професійних знань у зарубіжних країнах та можливості використання досвіду у вітчизняній практиці 70](#_Toc90075197)

[Висновки до розділу 3 74](#_Toc90075198)

[**ВИСНОВКИ** 76](#_Toc90075199)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 78](#_Toc90075200)

[**ДОДАТКИ** 83](#_Toc90075201)

**ВСТУП**

***Актуальність теми.*** Ми живемо в той час, коли вся світова економіка у зв’язку з тотальною інформатизацією людства, неспинним науково-технічним прогресом і активними глобалізаційними процесами, вступила у період стрімких змін, що вилились у формуванні нової моделі економіки під назвою «економіка знань», відмінною рисою якої є встановлення знань як найважливішого ресурсу.

Володіння глибокими та високоякісними професійними знаннями – це величезна перевага для будь-якої людини, оскільки конкуренція на ринку з кожним роком стає дедалі напруженішою. Тому професійні знання відіграють усе вагомішу роль як для їх власника, так і для організації у якій він працює та навіть для цілої країни загалом.

Кожне підприємство, що функціонує на певному ринку, бажає зайняти лідируюче місце на ньому відносно своїх конкурентів. Сучасні успішні компанії уже давно збагнули, що ключем до їхнього успіху є працівники, а точніше кажучи – працівники-професіонали.

У сучасних ринкових умовах, для того щоб компанія змогла продовжити своє подальше існування та мала можливість конкурувати із своїми суперниками на гідному рівні, їй необхідно накопичувати якісний людський інтелектуальний капітал.

Це завдання реалізується за допомогою постійного розвитку персоналу, поглибленням його компетенцій, покращенням професійних знань та мотивуванням до саморозвитку. Така тенденція спровокувала створення організацій, які самонавчаються, головною ознакою яких є акцентування уваги на вдосконалені своїх співробітників.

***Аналіз останніх досліджень та наукових праць.*** Вивченням аспектів економіки знань займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: А. Савченко, В. Геєць, Е. Тоффлер, Л. Федулова, П. Друкер, Ф. Махлуп. Дослідженню функціонування організацій, які самонавчаються присвятили свої роботи А. Денисова, Б. Міллер, Л. Іпполітова, П. Сенге, Р. Фалтер. Вивчення процесу формування професійних знань здійснювали А. Деркач, А. Маслоу, Дж. Равен, Н. Гончарук, О. Мельничук. Системі управління знаннями в організації приділили увагу Г. Захарчин, М. Мартиненко, Н. Рак, О. Гавриш, Я. Вовк, Я. Стоказ та інші.

***Мета кваліфікаційної роботи.*** головною метою даної роботи є дослідження процесу формування професійних знань в організації, яка самонавчається.

***Завдання:***

* висвітлити історію розвитку сучасної економіки знань;
* розкрити особливості підготовки кадрів для економіки знань;
* охарактеризувати та виділити основні риси організації, яка самонавчається на прикладі ПП «MagneticOne»;
* оцінити заходи професійного навчання співробітників, які застосовуються в ПП «MagneticOne» та їхню задоволеність ними;
* дослідити проблематику створення системи управління знаннями в сучасних організаціях;
* розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління знаннями для ПП «MagneticOne»;
* проаналізувати причини дисбалансу між попитом та пропозицією на професійні знання в Україні.
* вивчити зарубіжний досвід країн щодо формування якісних професійних кадрів та можливості його застосування у вітчизняній практиці.

***Об’єктом дослідження*** – процес формування професійних знань в організації, яка самонавчається.

***Предмет дослідження*** – теоретико-прикладні основи формування професійних знань в організації, яка самонавчається.

***Методи дослідження.*** В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

* історико-логічний метод – для вивчення формування організацій, які самонавчаються в умовах розвитку економіки знань;
* метод аналізу і синтезу – для дослідження елементів системи формування професійних знань в організації, яка самонавчається;
* метод системного підходу – для вивчення системи управління знаннями компанії та факторів що впливають на неї;
* метод експертних оцінок – для проведення анкетування з метою виявлення рівня задоволеності працівників методами їх навчання.

***Практичне значення результатів дослідження.*** Результат даної роботи може бути використаний:

* при виборі методик професійного навчання для формування працівників-професіоналів;
* при побудові ефективної системи управління знаннями в сучасній компанії;
* при вирішені проблеми дефіциту необхідних професійних працівників для підприємств-роботодавців в Україні.

***Апробація.*** За темою дослідження було опубліковано:

* тези доповідей на тему «Формування професійних знань в організації, яка самонавчається» у збірнику тез доповідей Міжнародної студентській науково-практичній конференції «Соціально-гуманітарні дослідження та інноваційна освітня діяльність: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (Тернопіль, ЗУНУ, 2020 р.);
* тези доповідей на тему «Професійні знання в умовах економіки знань» у збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: світові тенденції та національні пріоритети» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021 р.);
* тези доповідей на тему «Проблеми підготовки професійних кадрів в умовах розвитку економіки знань» у збірнику тез Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021 р.).

***Структура роботи.*** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 82 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 49 найменувань, 3 додатків та містить 7 таблиць і 30 рисунків.

**РОЗДІЛ 1**

**ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ І ПОКАЗНИКИ ЇХ ЯКОСТІ**

**В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

**1.1. Теоретичні обґрунтування моделі формування економіки знань**

***«Scientia potentia est»***, або ж попросту ***«знання – це сила»*** – це усім відомий афоризм, який приписують великому англійському філософу, вченому і політику Френсісу Бекону, набув широкого вжитку та залишається популярним й досі. Не зважаючи на те, що пройшло уже не одне століття із моменту його виникнення, актуальність даного вислову можна лише підкреслити, оскільки це легко виправдовується сучасними світовими реаліями у середині яких ***знання*** постають все більш центральним об’єктом якому дедалі більше приділяється увага та навколо якого відбуваються все глобальніші події.

***Знання*** являють собою сукупність зібраної людиною інформації, що може виражається у формі досвіду, мудрості, навичок та умінь, які вона використовує для виконання певних покладених на неї завдань та обов’язків.

Знання є вагомим та невід’ємним елементом нашого життя, котрий охоплює усі його аспекти та тісно переплітається із ними. Особливу роль у ньому відіграють ті знання, які є основою для формування і розвитку професійних компетентностей людини.

***Професійні знання*** – це сукупність знань, якими володіє певна особа, вони необхідні їй для ефективного і високоякісного виконання доручених обов’язків та завдань з метою досягнення певних результатів у професійній діяльності.

Аспекти, що формують в собі поняття «знання» зображені на рис. 1.1.

*Культурні та духовні надбання людини*

*Моральні*

*цінності*

*Прикладні професійні знання*

*Повсякденні знання: життєвий досвід, факти*

*Уміння*

*Навички*

*Переконання*

*Наукові знання: теорії, закони, принципи, категорії, поняття*

**ЗНАННЯ**

Рис. 1.1. Складові поняття «знання»

Примітка. [31, с. 75]

На сьогоднішній день сучасна світова економіка активно проходить свою трансформацію, зміст якої полягає в плавному перетворенні сировинної та індустріальної економіки в економіку у якій центральним елементом виступають не фінансові, чи матеріальні ресурси, а саме знання.

Експоненційно зростаючий попит на послуги, що реалізуються за допомогою новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, комп’ютерних систем, та високих виробничих технологій сприяла формуванню даної моделі економіки.

Дана тенденція виникла у зв’язку зі стрімким науково-технічним прогресом людства та його глобальною інтелектуалізацією, що стало головним каталізатором переходу світової економіки на якісно новий рівень розвитку, під назвою ***«економіка знань»*** (англ. Knowledge – based economy).

Економіка знань розпочала своє формування в розвинених країнах у другій половинні XX століття, з початком науково-технічної революції. Для цього періоду було характерне безпрецедентне зростанням впливу науки і новітніх інформаційних технологій на соціально-економічний розвиток усіх країн світу. Даний тип економіки являє собою групу взаємопов’язаних галузей, покликаних підвищити продуктивність та якість людського капіталу.

Епоха економіки знань повністю змінила умови конкуренції на світовому ринку, відтепер на перший план виходять не матеріальні, природні, чи фінансові ресурси, а найпотужнішою рушійною силою розвитку та конкурентоздатності стають інформація й знання. Сьогодні володіння, виробництво, нагромадження та практичне застосування цих елементів, стало головним чинником економічного росту і прогресу в передових країнах світу [38, c. 8].

Передові держави, що займають лідируючі позиції в світовому рейтингу, давно збагнули, що безпосередньо вагомий вплив у забезпеченні їхнього економічного зростання залежить від розвитку науки, освіти й інноваційних технологій у їхній країні, тому будуючи свої стратегії соціально-економічного розвитку вони опиралися на концепцію економіки знань.

Економіка знань забезпечує формування нових передових ідей, які спрямовані не лише на отримання прибутку, а й які сприятимуть суспільному прогресу людства. При такій економіці знання виступають головним ресурсом яким можна обмінюватися та який здатний примножуватися в процесі застосування.

У 90-х роках минулого століття тематика пов’язана з економікою знань набула широкої популярності та привернула до себе значну увагу, як в іноземний, так і у вітчизняних наукових колах. Незважаючи на достатній інтерес до вивчення даного явища, досі існують безліч малодосліджених факторів, так званих «білих плям», що потребують ґрунтовного наукового дослідження. Проблематиці пов’язаною із економікою, що базується на знаннях було присвячено чимало наукових праць, досліджень, публікацій та статей.

Попри те що даний тип економіки активно вивчається, однозначного та чіткого визначення терміну «економіка знань» не існує й досі. Оскільки кожен науковець який намагається охарактеризувати даний феномен, трактує його з власної точки зору, при цьому додаючи та виділяючи все більше нових особливостей і рис. Спроби деяких вчених формулювання вичерпного визначення поняття «економіка знань» представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Зміст визначення терміну «економіка знань»**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Автор*** | ***Визначення*** |
| **Ажажа М.А.** | «Поняття «економіки, заснованої на знаннях», або інтелектуальної економіки, яке набуло останнім часом великого поширення у світовій економічній літературі, відображає визнання того, що наукові знання та спеціалізовані унікальні навички їхніх носіїв стають головним джерелом і ключовим фактором розвитку матеріального та нематеріального виробництва, забезпечуючи стійкий економічний розвиток» [1, с.13]. |
| **Андрощук Г.А.** | «Економіка знань – це те принципово нове утворення, яка має прийти на зміну економіці винищення і експлуатації природи, економіці сліпого бажання людини отримати максимум прибутку. Її основою є не споживацький мотив людини, а прагнення задовольнити свої потреби таким чином, щоб не завдавати шкоди природі, сприяючи при цьому її відтворенню» [2, с.46]. |
| **Геєць В.М.** | «Економіка знань – це економіка, в якій домінуючим фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи» [7, с.112]. |
| **Глухов В.В.,****Коробко С.Б., Марініна Т.В.** | «Це вимагає розглядати економіку знань як систему загальних уявлень, сукупність досягнень практики, систему методів створення умов для функціонування і підтримки науково-дослідної діяльності» [8, с.12]. |
| **Мельник Л.Ю.** | «Економіка знань – це постіндустріальна економіка в якій рушійною силою подальшого розвитку є нагромадження, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі» [22, с.37]. |
| **Турчіна С.Г.** | «Економіка знань або економіка, що створена на засадах знань – економіка, в якій більшу частину валового внутрішнього продукту забезпечено діяльністю з виробництва, оброблення, зберігання і розповсюдження інформації і знань» [36, c.133]. |
| **Федулова Л.І.** | «Економіка знань – це економіка, яка створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності. У такій економіці знання збагачують усі галузі, всі сектори і всіх учасників економічного процесу. Вона не тільки використовує знання в різноманітній формі, але й створює їх у вигляді науково-технічної та високотехнологічної продукції, висококваліфікованих послуг і освіти» [40, с.34]. |

Примітка. Складено автором на основі [1, с.13; 2, с.46; 7, с.112; 8, с.12; 22, с.37; 36, c.133; 40, с.34]

Опрацювавши роботи науковців, які спробували надати деталізоване визначення цьому багатогранному поняттю, можна сформувати наступне його тлумачення: «***Економік знань*** (англ. Knowledge economy) – це новітня модель розвитку економічної системи у якій більшу частину ВВП забезпечується за допомогою виробництва, оброблення, зберігання, розповсюдження і використання знань, інформації та новітніх технологій» [12, с.117].

***Економіка знань*** – це економіка, в якій головними ресурсами є знання та інформація, використовувані у різних формах. Саме ці елементи нині неспинно проникають у всі сектори, галузі, сфери сучасного глобального господарства [27, с.266].

У науковій літературі поняття «економіка знань» має широкий термінологічний спектр, що утворився навколо даного словосполучення. Похідні терміні, які тісно зв’язані із ним, та які часто можуть виступати його синонімом в дослідницьких роботах різних вчених зображенні на рис. 1.2.

*Індустрія інтенсивних знань*

*Високотехнологічна цивілізація*

*Глобальне суспільство*

*Економіка, що базується на знаннях*

*Суспільство знань*

*Цифрове суспільство*

*Постіндустріальне* *суспільство*

*Інформаційне суспільство*

*Інформаційна економіка*

*Нова* *економіка*

*Суспільство навчання упродовж життя*

*Суспільство* *мережевого* *інтелекту*

 Рис. 1.2. термінологічне древо поняття «економіка знань»

Примітка. Складено автором самостійно

Поняття «економіка знань», часто плутають із терміном «інноваційна економіка» та вважають його синонімом, однак це не зовсім вірне твердження, оскільки економіка знань являється наступним етапом розвитку інноваційної економіки та є її вищою ланкою. Економіка знань також виступає основою, своєрідним фундаментом, для формування суспільства знань, чи інформаційного суспільства.

Зародження термінології «економіка знань» відбулося ще у 60-х роках ХX століття, саме в цей час з’явилися початкові роботи присвячені даному феномену. В перше даний термін згадується в науковій праці «Виробництво і розповсюдження знань у США» (1962 р.) австро-американського науковця та економіста Фріца Махлупа (саме цю особу називають батьком терміну «економіка знань») [21]. У своїй роботі він описував економіку знань як певний сектор економіки головною задачею якого є створення нових знань. Однак із плином часу, значення даного терміну набуло дещо іншого характеру.

Основи економіки знань були сформовані у книзі «Ефективний керівник» (1966 р.) за авторством американського вченого австрійського походження, всесвітньовідомого консультанта у сфері менеджменту та управління бізнесом Пітером Друкером [11]. В даній книзі автор провів головну різницю між робітниками фізичної та розумової праці. За його словами робітники фізичної праці створюють нові товари чи надають певні послуги за допомогою використання фізичних зусиль свого тіла, тобто працюють власними руками, на відміну від них працівники розумової праці використовують свій розум задля створення й генерації нових ідей, знань та інформації.

Завдяки роботам Друкера виникло сучасне розуміння терміну «економіка знань», тепер під цим поняттям почали розуміти такий тип економіки у якому знання відіграють ключову роль, а створення і використання цих самих знань стає джерелом зростання, фактором, що визначає здатність вести гідну конкуренцію компаніями, регіонами та навіть цілими країнами.

Також у процес популяризації економіки знань, свій вклад вніс американський письменник, соціолог та футуролог Елвін Тоффлер. У своїй книзі під назвою «Третя хвиля» (1980 р.), автор описав поступовий перехід усього людства від індустріальної до інформаційної ери [35]. Дана робота у свій час стимулювала та привернула значну увагу до вивчення і дослідження питань, які безпосередньо були дотичними до тематики економіки знань.

Першим визначним прецедентом, згадки терміну «економіки знань» на міжнародному рівні відбувся в аналітичній доповіді Світового Банку «Знання для розвитку» (англ. Knowledge for Development) в рамках Звіту про світовий розвиток за 1998–1999 рр. [49].

На початку двохтисячних років фахівці Європейського Союзу, поклали ідею економіки знань в основу нової економічної політики, оскільки вони вважали її найперспективнішим шляхом вирішення соціальних, економічних, технологічних і політичних проблем, що стоять перед усім людством [48].

З першого погляду, будь-яку економіку, що розвивається, можна назвати економікою знань, оскільки кожна економіка використовує, продукує та поширює нові знання задля повноцінного свого розвитку та формування конкурентоздатності, проте основною відмінністю економіки знань є те, що знання стають основним джерелом її прогресу [32, с.16].

Для економіки, що ґрунтується на знаннях притаманні наступні риси:

* збільшення значення нематеріальних активів;
* заміна основних виробничих факторів (роботи та капіталу) ресурсами знань;
* зростаюче значення сфери послуг;
* зміни в характеристиках зайнятості працівників;
* зміна методів управління бізнесом (управління нематеріальними активами).

Стовпами, які виступають основою для формування економіки знань складають наступні чотири сфери [37, с.76]:

* НДДКР та інновації – забезпечують постійне отримання нових знань та збагачення накопиченого досвіду;
* освіта та навчання – необхідні для створення, передачі й використання знань;
* високотехнологічне виробництво – забезпечує практичне застосування знань у виробництві;
* інформаційні та комп’ютерні технології – забезпечують швидке спілкування й передачу інформації через Інтернет, телебачення і радіо.

Федулова Л.І. та Корнєєва Т.М. вважають, що економіці знань характерні наступні особливості [39]:

1. Для забезпечення зростання та конкурентоспроможності економіки передовим фактором є знання, яке збагачує всі сектори та всіх учасників економічних процесів. Воно відображається і не тільки використовує знання у вигляді науково-технічної та високотехнологічної продукції, кваліфікованих послугах, освіті.

2. Економіка знань пов’язана з високотехнологічними секторами, особливо з інформаційними та комунікаційними технологіями. Важливо не тільки створити нове знання, але і продуктивно його використати.

3. Характер дії економіки знань залежний від здатності діяти в мережевій структурі. Зазначене свідчить, що групи будуть формуватися швидше, ніж буде зростати кількість транзакцій. Організації, що покладаються на зростання транзакцій, будуть неконкурентними в економіці знань.

4. У сучасних умовах ядром економіки знань є експертні співтовариства, які оперативно розбирають, аналізують, відкидають або підтримують будь-яке твердження, забезпечуючи підтримку, захист, критику і планування майбутнього організації, навколо якої вони сформувалися.

5. Економіка знань містить в собі весь механізм виробництва знань, тобто

вирощування наукових кадрів в університетах, система комунікацій, патентна система, прикладна наука й дослідження, виробництво новітньої продукції.

Ще однією особливість даної економіки полягає у тому, що знання можуть бути проданими, проте продавець не втрачає їх, вони залишаються при ньому, він лише ділиться ними із покупцем, тобто після продажу знаннями будуть володіти обоє. Це одна із основних рис, які відрізняють дану економіку від традиційної, оскільки при останній об’єкт обміну повністю переходить до покупця.

Основні компоненти розвитку, які формують інфраструктуру економіки знань, відображені на рис. 1.3.

**Основні складові розвитку економіки знань**

*2) високоякісна освіта*

*3) ефективна фундаментальна наука*

*4) ефективний науково-технічний венчурний бізнес*

*5) високоякісний людський капітал у його широкому визначенні*

*6) виробництво знань і високих технологій*

*7) інформаційне суспільство або суспільство знань*

*8) інфраструктура реалізації і трансферу ідей, винаходів і відкриттів*

 *від фундаментальної науки до інноваційних виробництв і далі – до споживачів*

*1) ефективні державні інститути, що реалізовують високу якість життя*

Рис. 1.3. Основні складові розвитку економіки знань

Примітка. Складено автором на основі [33, c.12]

Перелічені складові формують певний взаємопов’язаний комплекс, який дозволяє досягти синергічного ефекту, що проявляється у прискоренні економічного розвитку, зростанні ВВП та покращенні якості життя людей в країні. Найважливішою особливістю економіки знань є те, що вона має значний мультиплікаційний вплив на розвиток всіх інших галузей (вони стають «наукоємними»). Це значною мірою пояснює збільшення розриву між розвиненими державами та всіма іншими країнами.

**1.2. Проблеми розвитку професійної підготовки кадрів** **для економіки\_знань**

Формування економіки знань потягнуло за собою тотальні зміни на світовому ринку. Швидкий розвиток науково-технічного прогресу та повна інформатизацією усіх галузей привела до створення нових правил гри. В умовах розвитку економіки знань, ключову роль відіграє людський капітал, оскільки основним джерелом знань, інформації, інтелекту та інновацій досі залишається людина [17, c.415].

***Людський капітал*** – це все те, від чого залежить продуктивна і якісна праця людини, її внесок в соціально-економічний розвиток, а саме інтелект, здоров’я, знання, вміння, якість життя людини. Якщо звернутися до історії, то можна прослідкувати, що саме цей фактор залишається основним каталізатором зміни типів економік та суспільств у світовій практиці [42, c.51].

Відома українська вчена Грішнова О. А. дає наступне визначенням даному поняттю «…людський капітал – це сформований і розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров’я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу» [9, с.40].

 Саме від якісного продукування людського капіталу залежить здатність країни, чи компанії створювати гідну конкуренцію своїм суперникам на ринку. Це змушує висуває нові, більш високі та різноманітні вимоги до професійної підготовки кадрів, як на мікро- так і на макрорівні. Відповідно до нових вимог, форми та методи професійної підготовки кадрів суттєво змінилися, вони потребують розробки нових підходів до їх вдосконалення.

Формування високоякісних кадрів в умовах економіки знань може бути нелегкою задачею, оскільки в сучасних умовах знання та інформація мають властивість швидко змінюватися та старіти, ця особливість змушує постійно їх оновлювати. Ще учора необхідні знання, навички та вміння працівників, які були затребуваними і корисними, уже сьогодні можуть втратити свою актуальність.

Економіка знань вимагає формування кадрів інноваційного типу. Такі кадри являють собою працівників, що мають глибокі професійні компетенції, уміють креативно мислити, можуть швидко реагувати на зміни ситуації та приймати нестандартні, творчі рішення. Їм притаманне прагнення постійного професійного розвитку, що підштовхує компанії впроваджувати у себе системи безперервної освіти, чи навчання впродовж життя.

На рівні організації інноваційний персонал забезпечує її стабільний розвиток, конкурентоздатність на ринку та дозволяє швидко підлаштовуватись під зміни із ззовні, що надає певної гнучкості. Саме тому формування професійних кадрів є одним із пріоритетних напрямів розвитку потенціалу сучасних підприємств.

Компанії які постійно вкладають кошти у розвиток свого персоналу, отримали назву ***організацій, які самонавчаються***. Такі організації збагнули, що їх успіх на пряму залежить від знань та кваліфікації їхнього персоналу, тому вони стараються постійно застосовувати різноманітні методи навчання, які допомагають підтримувати та вдосконалювати їх персонал.

Для ефективного формування професійних кадрів організація повинна забезпечити:

* поглиблення та вдосконалення старих знань та вмінь персоналу;
* формування нових навичок та компетенцій у працівників;
* створити систему управління та обміну знаннями між працівниками;
* сформувати систему заохочення та мотивації персоналу до постійного навчання.

Забезпечення даних складових допоможе підготувати кадри інноваційного типу, які матимуть актуальні знання, вмітимуть створювати та поширювати нові, що в умовах сьогодення дозволить не лише компанії, а цілій країні у якій вона функціонує бути сучасною, розвиненою та кокурентноспроможною.

У реаліях сьогодення роль держави у системі чинників формування людського капіталу має тенденцію до зростання. Ключовим елементом формування економіки знань є розвиток людського інтелектуального капіталу, який у першу чергу залежить від державної політики.

Особливу увагу слід приділити якості підготовки кваліфікованих фахівців для вітчизняних компаній та організацій, яким потрібно гарантувати, що випускники вищий навчальних закладів (надалі ВНЗ), після закінчення свого навчання, не тільки матимуть достатні спеціальні знання та навички, а й зможуть в подальшому розвивати свою здатність швидко набувати нових знань і методів роботи, навчатися та перекваліфікуватися протягом усього свого життя, виявляти власну творчу ініціативу.

Освіта розглядається сьогодні, як основна рушійна сила стійкого формування та розвитку економіки знань в країні, адже саме від сфери освітніх послуг першочергово залежить створення професійних кадрів. У цих умовах ВНЗ покликані стати провідними структурними одиницями інноваційного розвитку, вони стали не лише центрами підготовки кадрів, а й центрами науково-інноваційної діяльності, яка забезпечить розвиток освіти, науки, виробництва і бізнесу.

Вагому роль у формуванні майбутнього фахівця відіграє професійна освіта, яка дозволяє поєднати теоретичні знання із практичним досвідом. Якісне професійне навчання дозволяє забезпечити особу необхідними навичками, сформулювати вміння навчатися, розвинути здатність до створення нових ідей [16, c.118].

Оцінка рівня розвитку економіки знань у тій, чи іншій країні визначається за допомогою ***Індексу економіки знань*** (англ. The Economy Knowledge Index), який був розроблений фахівцями Світового банку. Індекс економіки знань розраховується за допомогою декількох індексів: індексу економічного стимулу та інституційного режиму (англ. The Economic Incentive and Institutional Regime), індексу освіти (англ. Education and Human Resources), індексу інновацій (англ. The Innovation System) та індексу інформаційних і комунікаційних технологій (англ. Information and Communication Technology) [46].

Показники індексу економіки знань в країнах Центральної та Східної Європи за 2018 рік відображені у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Індекс економіки знань країн Європи (вибірково), 2018 р.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Економіка | Загальна оцінка(до 10 балів) | Рейтингсеред економік ЄБРР1 | Шкала оцінювання (1 мін. – 10 мак.) |
| Індекс економічного та інституційного режиму | Індекс освіти | Індекс інновацій | Індекс інформаційнихі комунікаційних технологій |
| Порівняння ОЕСР2 (середнє) | 7,36 |  | 8,08 | 7,14 | 6,48 | 7,73 |
| Регіони ЄБРР (середнє) | 4,67 |  | 5,52 | 4,96 | 3,22 | 5,00 |
| Центральна Європата Прибалтика | Естонія | 6,82 | 1 | 8,01 | 6,70 | 4,58 | 7,99 |
| Словенія | 6,65 | 2 | 7,40 | 7,32 | 5,14 | 6,73 |
| Литва | 6,03 | 3 | 7,24 | 5,85 | 4,04 | 6,97 |
| Латвія | 5,88 | 4 | 7,36 | 6,31 | 3,04 | 6,80 |
| Польща | 5,63 | 6 | 6,80 | 6,31 | 3,82 | 5,58 |
| Хорватія | 5,62 | 7 | 6,72 | 5,80 | 3,81 | 6,14 |
| Словацька Республіка | 5,40 | 8 | 6,76 | 5,48 | 4,08 | 5,29 |
| Угорщина | 5,33 | 9 | 6,55 | 5,82 | 3,49 | 5,47 |
| Південно-Східна Європа | Кіпр | 5,82 | 5 | 7,52 | 5,70 | 3,80 | 6,27 |
| Греція | 5,25 | 10 | 6,06 | 5,45 | 3,78 | 5,74 |
| Болгарія | 5,18 | 12 | 5,91 | 5,28 | 3,27 | 6,28 |
| Сербія | 5,13 | 13 | 5,76 | 5,46 | 3,26 | 6,02 |
| Чорногорія | 5,04 | 14 | 6,20 | 5,16 | 2,88 | 5,92 |
| Румунія | 5,01 | 15 | 6,02 | 4,94 | 3,41 | 5,68 |
| Північна Македонія | 4,50 | 22 | 5,74 | 3,83 | 3,27 | 5,18 |
| Албанія | 4,36 | 25 | 5,64 | 4,79 | 2,36 | 4,67 |
| Боснія і Герцеговина | 4,10 | 29 | 5,04 | 4,13 | 2,88 | 4,35 |
| Косово | 3,22 | 35 | 4,81 | 2,75 | 3,12 | 2,20 |

*Продовження табл.1.2*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Росія | 4,93 | 17 | 4,83 | 5,74 | 3,41 | 5,73 |
| Туреччина | 4,60 | 19 | 4,87 | 4,81 | 3,82 | 4,90 |
| Східна Європата Кавказ | Білорусь | 5,21 | 11 | 5,50 | 6,05 | 3,27 | 6,01 |
| Грузія | 4,97 | 16 | 6,56 | 5,40 | 2,71 | 5,21 |
| Азербайджан | 4,56 | 20 | 4,62 | 4,90 | 3,68 | 5,06 |
| Вірменія | 4,51 | 21 | 5,44 | 5,24 | 3,12 | 4,24 |
| Молдова | 4,33 | 26 | 5,03 | 4,57 | 2,77 | 4,95 |
| Україна | 4,29 | 27 | 4,33 | 5,44 | 2,84 | 4,56 |

Примітки:

Складено автором на основі [46].

1 Європейський банк реконструкції та розвитку.

2 Організація економічного співробітництва та розвитку

У середньому значення індексу економіки знань в регіоні становить 7,36 балів із 10 можливих. Найкращі показники даного індексу продемонстрували Естонія (6,82), Словенія (6,65) і Литва (6,03). Щодо України, в порівнянні із іншими країнами, індекс економіки знань доволі низький, він становить лише 4,29 бали.

Варто відзначити особливо низький у нашій країні індекс інновацій – 2,84 бали (у середньому в регіоні він становить – 6,48) та індекс економічного та інституційного режиму – 4,33 (середньому в регіоні – 8,08). Ці показники в першу чергу вказують на те, що рівень управління науковою та інноваційною сферами на національному рівні є недостатнім. Проте слід зауважити, що показники індексу освіти (5,44) та індексу інформаційних і комунікаційних технологій (4,56) у порівнянні із значеннями в регіоні, показали непогані результати (7,14 та 7,73 відповідно).

За оцінками Світового банку на початку ХХІ ст. вартість сукупного національного багатства всіх країн світу складала 550 трлн дол. США, з яких було сформовано людським капіталом 365 трлн дол. США (66,4%), природнім капіталом 90 трлн дол. США (16,4%) та відтворювальним капіталом 95 трлн дол. (17,3%), це відображено у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Національне багатство світу на початку ХХІ століття**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Країни** | **Національне багатство** | **У тому числі за видами капіталу** |
| людський | природній | відтворювальний |
| усього, трлн. дол.США | % | усього, трлн. дол.США | % | усього, трлн. дол.США | % | усього, трлн. дол.США | % |
| Світовий підсумок | 550 | 100 | 365 | 66,4 | 90 | 16,4 | 95 | 17,3 |
| Країни «сімки» та ЄС1 | 275 | 100 | 215 | 78,2 | 10 | 3,6 | 50 | 18,2 |
| Країни ОПЕК2 | 95 | 100 | 45 | 47,4 | 35 | 36,8 | 15 | 15,8 |
| Країни СНД3 | 80 | 100 | 40 | 50 | 30 | 37,5 | 10 | 12,5 |
| Інші країни | 100 | 100 | 65 | 65 | 15 | 15 | 20 | 20 |

Примітки:

Складено автором на основі [45].

1 Європейський Союз.

2 Організація країн – експортерів нафти.

3 Співдружність Незалежних Держав

Таким чином, людський капітал став провідним фактором виробництва і в даний час займає близько 80% структури національного багатства розвинених країн. Висока якість цього елементу дала таким країнам, як США, Великобританія, Німеччина та Японія можливість впровадити в себе економіку, засновану на знаннях [13, с.27].

Постійні та значні вкладення цих держав у розвиток людської особистості допомогли їм сформувати потужний внутрішній людський капітал, який гарантує постійне виробництво нових знань та технологій, що у свою чергу дозволяє займати найвищі позиції у світовому рейтингу й тримати титул найпрогресивніших і найперспективніших країн.

Головним секретом успіху даних країн є зміна поглядів державної політики на витрати, щодо так званої «соціалки». Вкладення коштів та ресурсів у розвиток людського капіталу, що вважалися малоефективними та безповоротними, почали розглядатися як найкраща інвестиція у майбутній розвиток та гарант процвітання держави.

Згадані вище країни уже давно розпочали розробляти інноваційну модель суспільного розвитку, яка ґрунтується на інтенсивному виробництві і використанні нових знань, за рахунок реалізації яких в освіті, науці, технологіях нині досягається 70-85% приросту їхнього ВВП [46].

Враховуючи той факт, що серед списку найрозвинутіших держав світу одне із лідируючих місць займає Японія (країна, що славиться своїми бідними природними ресурсами та малородючими землями, проте із високорозвинутими галузями науки та освіти), можна сформувати певні висновки, що правильний підхід до ведення політики розвитку людського капіталу може гарантовано забезпечити формування економіки знань у будь-якій країні, що дозволить їх вести якісну конкурентну боротьбу на світовому ринку.

Останніми роками у впровадженні економіки знань відзначився Китай. В цій державі знаннєва економіка сприймається як новий двигун розвитку, який повинен вивести її на якісно новий рівень. Пріоритетним завданням країни було прискорення накопичення людського інтелектуального капіталу внаслідок активного процесу урбанізації та залучення жінок до роботи (багато в чому завдяки, на сьогодні уже скасованій, політиці «одна сім’я – одна дитина», яка дозволяла жінкам більше присвячувати часу роботі).

Китай проводить грамотну освітню політику – держава заохочує та стимулює прийом своїх студентів до найкращих університетів у розвинених країнах світу, більшість з яких після завершення навчання повернуться додому із новим досвідом і знаннями накопиченими за кордоном.

Підготовка та розвиток майбутніх високоякісних кадрів і вміння їх ефективно застосувати є необхідною умовою повноцінного розвитку економіки країни, адже такі кадри являють собою стратегічного важливий елемент, який забезпечує зростання держави та усіх її галузей.

Щодо нинішньої ситуації, яка утворилася довкола України, то вона ставить її перед вибором між двох альтернатив: або наша країна залишиться індустріальною та аграрною державою, яка продовжуватиме виробляти сировину для інших країн, або вона прийме новий напрямок розвитку у бік економіки, заснованої на знаннях, яка дозволить їй стати в один ряд із передовими країнами-лідерами, та дозволить використовувати, поширювати, адаптувати та ефективно створювати нові знання і технології.

Сьогодні українська економіка перебуває в ранній стадії становлення економіки знань. Щодо цього країна відстає від своїх сусідів і залишається на відносно низькому рівні розвитку новітніх технологій. Однак, незважаючи на цю тенденцію, хоч як це парадоксально, Україна є одним із найбільших донорів людських інтелектуальних ресурсів.

В даний час існують певні фактори, що гальмують та перешкоджають впровадженню економіки знань в Україні, серед них основні [12, c.119-120]:

* недостатнє вливання коштів у розвиток людського капіталу;
* незначне чи нульове фінансування розвитку новітніх досліджень і технологій;
* недостатній рівень медичного обслуговування населення;
* низька якість початкової освіти;
* масштабна трудова міграція населення, особливо з вищою освітою («відплив умів»).

Першочерговими причинами виникнення даної ситуації, що склалась в Україні послужило недосконале інституційне середовище й певна байдужість до складових економіки знань з боку української влади, що кволо сприяє інноваційному розвитку країни.

Для ефективної та повноцінної побудови економіки, яка ґрунтується на знаннях в Україні, необхідно:

* створити сприятливий інвестиційний клімат;
* сприяти інвестуванню у високотехнологічне виробництво;
* розвивати інститути науки і технологій;
* удосконалити державну політику у сфері освіти;
* створити та сприяти конкуренції на ринку технологій;
* формувати дієву нормативно-правову базу у сфері інтелектуальної власності;
* сприяти комерціалізації й трансферу технологій з боку суб’єктів державної власності;
* стимулювати гнучкому інституційному середовищі, насамперед, у галузі державного управління.

Процес формування економіки знань в Україні може відбуватися на тлі активного впровадження нових технологій та підходів до навчання. Враховуючи обраний українськими роботодавцями вектор руху до економіки, що ґрунтується на знаннях, слід звернути увагу на пошук шляхів покращення всіх рівнів освіти у взаємодії освітніх установ та компаній.

Впровадження економіки знань, є однією із першочергових цілей України. Її використання допоможе здійснити якісний і потужний економічний ривок, який з огляду на присутню ситуацію в країні просто терміново їй необхідний.

В Україні є дуже високий рівень осіб з вищою освітою серед населення, це свідчить про високий рівень інтелектуального капітал який належить країні. Цей факт досить вагомий і позитивний аргумент при спробі впровадження економіки знань в країні.

З цих позицій успіх України у досягненні конкурентоспроможності на світовому ринку з урахуванням переваг економіки знань залежить від її здатності адаптувати свій потенціал у галузі створення, використання та розповсюдження знань до потреб світової економіки, якомога швидше.

**Висновки до розділу 1**

Сучасний розвиток технологій, повна інформатизація та комп’ютеризації суспільства послужила поштовхом до переходу сучасної світової економіки на новий рівень розвитку під назвою «економіки, яка заснована на знаннях». Дана економіка, ґрунтується на використанні і розподілі знань та інформації у всіх галузях й сферах діяльності людини. Економіка знань не тільки використовує уже існуючі знання, але й також забезпечує створення і розвиток нових знань для їхнього ефективного використання у майбутньому.

Економіка знань пред’являє нові якісні вимоги до розвитку людського капіталу. Від тепер особа, задля того щоб бути затребуваною, повинна постійно вдосконалювати свої професійні навички, поглиблювати знання та розвивати творче мислення. В умовах царювання знань, професійні знання та компетенції грають дедалі важливішу роль, допомагаючи тим, хто ними володіє, бути конкурентоспроможними на ринку. Однак без їх своєчасного та постійного оновлення вони можуть втратити актуальність і виявитися незатребуваними.

Новітні компанії намагаються створити своїм співробітникам такі умови праці, які дозволять їм постійно розвиватися, тому що без цього вони не будуть здатні конкурувати зі своїми суперникам на ринку. Якість людського інтелектуального капіталу, який став двигуном економічного зростання у будь-якій країні, має вирішальне значення для економіки знань.

У сучасне економічне середовище вимагає впровадження економіки знань як вектору розвитку держави, який гарантує їй економічне зростання та конкурентні переваг на світовому ринку. Передові держави світу уже давно поклали концепцію економіки знань у свою стратегію економічно-соціального розвитку, що дозволило їм досягти високих рівнів розвитку та конкурентоспроможності.

Щодо України, з огляду на її індекс економіки знань, можна зробити висновок, що вона йде, хоча невеличкими, проте впевненими кроками до поступового впровадження економіки знань.

**РОЗДІЛ 2**

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКА САМОНАВЧАЄТЬСЯ**

**2.1. Дослідження функціонування організації, яка самонавчається на матеріалах ПП «MagneticOne»**

Інноваційні компанії, які займають провідні позиції на певному секторі ринку, вже давно збагнули, що ключем до їх успіху є працівники, а точніше кажучи, працівники-професіонали. Стрімке формування та розвиток економіки знань спонукають компанії віддавати пріоритет людським ресурсам, які здатні генерувати знання, інформацію, інновації та ноу-хау.

Задля якісного продукування перелічених елементів, такі компанії створюють для своїх підлеглих систему безперервного навчання. Тип компаній, що постійно розвивають свій внутрішній людський капітал отримав назву – ***«організація, яка самонавчається»*** [19, с.202].

Термін «організація, яка самонавчається» (англ. Learning organization) набув широкого вжитку після видання у 1990 р. книги «П’ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, яка самонавчається» американського вченого Пітера Сенге [47]. Саме ця книга стала своєрідним контуром сучасного мислення про організацію, орієнтовану на підвищення рівня гнучкості та інновацій у результаті постійного навчання.

За словами цього науковця, він вважає, що організація, яка самонавчається, це місце, «в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, в якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно вчаться тому, як навчатися разом» [47, c.3].

Організація, яка самонавчається – це організація, що постійно прагне розвиватися, а головним джерелом її зростання є людські знання. В сучасному світі знання та вміння правильно їх використовувати відіграють ключову роль у формуванні успішної компанії.

У організації, яка самонавчається, важливо забезпечувати постійне збагачення професійних компетентностей і стабільне кваліфікаційне зростання власних співробітників. Це реалізовується створенням робочого середовища, в якому працівники зосереджені на власному всебічному розвитку.

Такий підхід дає організації, яка самонавчається, безліч переваг над своїми конкурентами. Усі її сильні сторони такого типу організацій відображені на рис. 2.1.

**ОРГАНІЗАЦІЯ, ЯКА САМОНАВЧАЄТЬСЯ**

*комфортний соціально-психологічний клімат*

*підвищення іміджу компанії*

*швидка адаптація*

*до нових ринкових умов*

*висока ефективність*

*здатність миттєво приймати рішення*

*активний обмін знаннями*

*підтримання високого рівня інновацій*

*стабільна конкуренто-спроможність*

Рис. 2.1. Основні переваги організації, яка самонавчається

Примітка. Складено автором самостійно

Модель організації, яка самонавчається, вже багато років вдало застосовують у багатьох іноземних компаніях. Найвідоміші й найуспішніші з них: Chevron, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Shell, World Bank, Xerox та інші.

У такій організації співробітники удосконалюючи свої здібності і таланти, можуть створювати та впроваджувати щось нове, творче, що покращить особисту конкурентоспроможність працівника й підвищить конкурентоздатність цілої компанії. Вони вкладають величезні кошти у ретельний добір і розвиток власного персоналу, оскільки людина є головним носієм знань та джерелом створення нових.

***Нові знання*** – це інтелектуальна база управління та функціонування організації, найважливіша складова формування інтелектуального капіталу; результат творчої діяльності людини, завдяки якому компанія формує свої цінності та постійно розвивається [12, c.114].

Здатність компанії розширювати компетентність своїх співробітників заснована на здатності своєчасно розвивати, збирати та ефективно застосовувати нові знання працівників у процесі виробництва інноваційного продукту. Створюючи та розвиваючи знання, компанія має незаперечну конкурентну перевагу на ринку.

Тому вагомість професійних знання зростає ще більше, оскільки роботодавцю мало взяти просто хорошого працівника, котрий добре справлявся б із дорученими йому обов’язками. Він прагне залучити у свою команду найталановитіших фахівців, які б могли генерувати свіжі ідеї та прагнули б до постійного саморозвитку.

Такий підхід, у свою чергу, мотивує потенційних працівників регулярно вдосконалювати професійні кваліфікації, адже для того, щоб гідно конкурувати з іншими кандидатами на певну вакантну посаду, претенденту необхідно постійно накопичувати й оновлювати професійні знання, оскільки вони мають властивість швидко старіти і ставати неактуальними.

Організація, яка самонавчається, характеризується зростанням інтересу зацікавлених сторін як до роботодавців, так і до працівників, залучаючи всі категорії персоналу до безперервного навчання, планування і управління кар’єрою персоналу з метою підвищення професіоналізму, кваліфікації та інноваційного розвитку, щоб гарантувати конкурентоспроможність компанії на ринку.

Успіх таких організацій залежить в першу чергу від адаптації організації до потреб ринку, включаючи орієнтацію на клієнта, дії конкурентів, а також реакцію на часті зміни в економіці як в країні, так і за її межами [23, с.250].

В організації, яка самонавчається відбуваються зміни щодо до розвитку та навчання співробітників. Вони розвивають у своїх підлеглих внутрішню мотивацію «постійно вчитися», щоб сформувати конкурентні переваги працівнику, так і компанії у довгостроковій перспективі.

У такій компанії змінюються роль та функції керівників усіх рівнів управління. Вони є лідерами, головною рушійною силою подальшого розвитку організації, ініціюють використання інновацій, розробляють разом із працівниками кадрової служби навчальні програми, оцінюють ефективність їх реалізації.

Чудовим прикладом організації, що самонавчається в Тернопільській області є ***приватне підприємство «MagneticOne»*** (надалі ПП «MagneticOne»)\_– одна із провідних ІТ-компаній на ринку України, яка спеціалізується на розробці інноваційної та високоякісної продукції у вигляді програмного софту для своїх клієнтів. ПП «MagneticOne» було засноване в Тернополі у 2001 році. Його засновником став Руслан Савчишин [30].

Дана ІТ-компанія спеціалізуються на створенні: веб-додатків, електронних магазинів, порталів, платіжних систем, інших передових систем [25]. На початку свого створення ІТ-компанія надавала послуги з розробки програмного забезпечення своїм клієнтам, проте із плином часу вона активно розвивалася та почала розробляти власну продукцію. Найпопулярніші бренди ІТ-компанії «MagneticOne» описані в додатку А.

У 2016 році директорами компанії створили керуючу групу компаній – «MagneticOne Group» для організації системи управління усіх своїх проєктів. ІТ-компанія «MagneticOne» очолює цю групу компаній. Основні компанії, які входять у групу компаній «MagneticOne Group» відображені на рис 2.2.



Рис. 2.2. Головні члени групи компаній «MagneticOne Group»

Примітка. Складено автором на основі [25]

Більше інформації про дані компанії можна знайти в у додатку Б. Окрім вище згаданих компаній існує декілька сервісних компаній, які надають допомогу великим компаніям групи, а також клієнтам поза групою, надаючи послуги системного адміністрування, найму персоналу тощо.

В даний час «MagneticOne Group» налічує понад 15 компаній, які функціонують в Україні так і за її межами. ІТ-компанії «MagneticOne» має організаційну структуру, яка відображена на рис. 2.3.

Усі її підрозділи ІТ-компанії «MagneticOne» активно комунікують між собою та знаходяться в стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Кожен підрозділ є невід’ємним членом команди, без якого компанія не могла б повноцінно працювати та надавати якісно свої послуги для клієнтів.

**Рада директорів**

**Виконавчий директор**

*Адміні-стративний підрозділ*

*Підрозділ персоналу*

*і комунікацій*

*Підрозділ маркетингу, підтримки*

*і продажів*

*Фінансовий підрозділ*

*Сервісний підрозділ*

*Підрозділ якості*

*та кваліфікації*

*Підрозділ розвитку*

Рис. 2.3. Організаційна структура ІТ-компанії «MagneticOne»

Примітка. Складено автором на основі [25]

***Адміністративний підрозділ*** – забезпечує ефективну організацію, модернізацію і функціонування усієї компанії. Здійснює контроль та управління її діяльністю.

***Підрозділ персоналу і комунікацій*** – підрозділ який забезпечує рекрутинг персоналу його навчання, адаптація та оформлення кадрових документів співробітників. Окрім цього на нього покладено прийом відвідувачів, дзвінків, поштової кореспонденції, пересилання документів всередині компанії і за її межі.

***Підрозділ маркетингу, підтримки і продажів*** – забезпечує успішне та активне просування продукції компанії на ринку, надає технічну підтримку своїм клієнтам.

***Фінансовий підрозділ*** – організовує облік фінансових ресурсів компанії, здійснює контроль та аналіз ефективності їх використання. Забезпечує регулювання доходів і видатків.

***Сервісний підрозділ*** – підрозділ на який покладено HR-менеджмент, діяльність бухгалтерії, ведення кас, офіс-менеджмент, зовнішній кліринг.

***Підрозділ якості та кваліфікації*** – відповідає за контроль якості створеної продукції компанією. Перевіряє компетентність своїх працівників й проводить заходи для її підвищення.

***Підрозділ розвитку*** – забезпечує розширення та ріст компанії. На нього покладено відкриття нових офісів компанії в інших містах України і за її межами.

ПП «MagneticOne» зараз активно розвивається та розширюється на просторах ринку IT-продуктів, як в Україні, так і за кордоном. Звичайно, без професійних і кваліфікованих співробітників ця компанія не змогла б досягти такого успіху. Її основу складають професіонали, які чудово розбираються у своїй справі та бездоганно виконують покладені на них завдання. Однак хороших фахівців знайти складно, а ще важче їх утримати у своїй компанії.

У результаті в ІТ-компанії виникає активна потреба у пошуку нових механізмів та інструментів для управління працівниками, щоб забезпечити їх ефективну роботу, професійний розвиток та утримання талановитих фахівців. У зв’язку з цим у компаній, щодо цього досить специфічний менеджмент і своєрідна концепція дисципліни. На сьогоднішній день у ПП «MagneticOne» працю 196 працівників (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Кількість працівників у ІТ-компанії «MagneticOne»**

**протягом 2015-2020 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Рік** | **Кількість працівників на кінець року** | **Кількість осіб звільнених** | **Кількість осіб****прийнятих** | **Плинність кадрів, %** |
| **Сумарно** | **Чоловіки** | **Жінки** |
| 2015 | 114 | 74 | 40 | 18 | 30 | 15,79 |
| 2016 | 126 | 81 | 45 | 13 | 22 | 10,32 |
| 2017 | 135 | 87 | 48 | 11 | 36 | 8,15 |

*Продовження табл.2.1*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2018 | 160 | 103 | 57 | 10 | 25 | 6,25 |
| 2019 | 175 | 114 | 61 | 13 | 34 | 7,43 |
| 2020 | 196 | 129 | 67 | 8 | 28 | 4,08 |

Примітка. Складено автором на основі [25]

В даній компанії є безліч посад, без яких ПП «MagneticOne» не могло б повноцінно функціонувати. На кожного працівника покладене конкретне завдання, успіх виконання якого впливає на усю команду.

***CEO*** (виконавчий директор) – забезпечує досягнення цілей, поставлених радою засновників і планів, що випливають із цих цілей.

***HR-manager*** (менеджер роботи з персоналом) – забезпечує формування сильної команди, що зростає в межах компанії.

***Recruiter*** (рекрутер) – здійснює підбір нових кваліфікованих кадрів для компанії.

***Office Manager*** (офіс-менеджер) – забезпечує порядок у офісі, слідкує за наявністю у нього всього необхідного і виконання функцій керівника представницької серії.

***Marketing Manager*** (інтернет-маркетолог) – забезпечує виконання маркетингового плану розвитку та просування продуктів компанії.

***Account Manager*** (акант менеджер) – забезпечує довготривалу та плідну співпрацю із клієнтами.

***Saler Manager*** (менеджер з продажів) – забезпечує залучення до користування сервісом нових клієнтів.

***Parther Manager*** (менеджер роботи із партнерами) – забезпечує збільшення доходів від роботи із партнерами.

***Support Manager*** (менеджер із підтримки клієнтів) – займається підтримкою продуктів, що розробила компанія і задовольняє потреби клієнтів.

***Bookkeeper*** (головний бухгалтер) – забезпечує організацію бухгалтерського обліку, що відповідає вимогам керівництва та офіційних органів.

***System Administrator*** (системний адміністратор) – забезпечує налаштування та підтримку ІТ-інфраструктури компанії.

***Project Manager*** (топ-менеджер проекту) – займається розвитком онлайн сервісів, управлінням командою проекту, координацією взаємодії між учасниками проекту.

***Web Desinger*** (веб-дизайнер) – забезпечує підвищення конверсії сайту і як результат збільшення прибутку компанії.

***QA Engineer*** (інженер з якості) – забезпечує підвищення якості сервісів, виявлення помилок на різних етапах планування і розроблення.

***Developer*** (розробник) – займається розробленням та вдосконаленням сервісів, виявлення помилок на різних етапах планування і розроблення.

Окрім працівників, важливим елементом для будь-якої організації, яка самонавчається є її інформаційне-комунікаційне забезпечення. За допомогою цієї системи, компанія не тільки збирає необхідну інформацію із зовнішнього середовища, а й забезпечує циркулювання внутрішньої інформації по усім підрозділам. Метою інформаційно-комунікаційного забезпечення є своєчасне надання необхідної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективне функціонування як компанії загалом, так і її структурних підрозділів.

IT-компанія MagneticOne розрізняє чотири основні компоненти в своїй системі інформаційно-комунікаційнго забезпечення управління [25]:

* інформаційні технології;
* інформаційні ресурси;
* програмне забезпечення;
* технічні засоби;

Завдання інформаційно-комунікаційної діяльності компанії – отримання, систематизація та використання найбільш достовірної, точної інформації та максимально швидка її передача між її підрозділами. Задля реалізації поставленої задачі ПП «MagneticOne» забезпечує усіх своїх працівників найкращими та найсучаснішим обладнання й операційним софтом.

ІТ-компанія «MagneticOne» забезпечує встановлення гнучкого графіку та можливості віддаленого місця роботи для своїх працівників, а також їх захист. Працівники даної компанії самостійно можуть встановлювати час та місце виконання покладених на них завдань, проте кожен із них несе особисту відповідальність за якість та вчасність їх виконання.

Істотна відмінність ПП «MagneticOne» від інших компаній полягає в тому, що у цій організації не має такого терміну, як «зарплата», натомість використовується, так звана «оплата за результати праці».

Тобто заробітна плата, яку співробітник отримає наприкінці місяця, безпосередньо залежить від обсягу виконаної роботи ним. Компанія намагається отримати фактичний матеріальний результат праці, який повинен вимірюватися в певних фізичних величинах, а не сам робочий процес, чи затрачений на нього час.

Одною із ключових умов формування продуктивного і професійного колективу є сприятливий та комфортний соціально-психологічний клімат який присутній у компанії, адже від нього залежить задоволеність працівників умовами праці й колективом.

Соціально-психологічний клімат – це результат сумісної діяльності людей, їх міжособистісні відносини [28, с.2].

Формування хорошого соціально-психологічного клімату вимагає, зокрема, від менеджерів з персоналу, розуміння психології працівників, їхнього емоційного стану, настрою, переживань, проблем, взаємин один з одним. Покращення сприятливого соціально-психологічного клімату є складною та відповідальною задачею, потребуючою відповідних знань, творчого підходу та уміння передбачати можливі ситуації у відносинах членів групи.

Характерні риси соціально-психологічного клімату в ІТ-комапнії «MagneticOne» відображені на рис 2.4.

*1) позитивний, доброзичливий, оптимістичний настрій колективу*

**Соціально-психологічний клімат**

*2) високий рівень взаємодії, взаємодопомоги та взаємодовіри у групі*

*3) відсутність тиску керівника на учасників колективу*

*4) високий рівень командної роботи*

*5) розвинена взаємоповага в межах колективу*

*6) вільне обговорення усіх робочих питань*

*8) спрацьованість учасників колективу*

*7) активність, енергійність, ініціативність членів групи*

Рис. 2.4. Елементи соціально-психологічного клімату колективу

ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором самостійно

Створений соціально-психологічний клімат, який панує в ПП «MagneticOne» у даний час є дуже приємним. Слід відмітити, що взаємини між працівниками побудовані на взаємоповазі та повній довірі один одному. Тому в такій атмосфері, шанс виникнення стресової або конфліктної ситуації практично зводиться до нуля.

Уся інформація, щодо кадрової політики в ІТ-компанії «MagneticOne» описана у внутрішній документації – в організаційній політиці. Усі внутрішньо організаційні вимоги, регламент і норми формують і виконують відповідно до законодавства України, надаючи усіх рівнів права та обов’язки й не уможливлюючи дискримінацію за будь-якою ознакою.

Основна мета формування кадрової політики у ПП «MagneticOne» – отримання максимальної вигоди від інвестицій в персонал через побудову системи, яка:

* мотивує кожного працівника до досягнення цілей, обумовлених стратегією компанії;
* спроможна об’єктивно оцінити ступінь досягнення цілей;
* справедливо нагороджує і заохочує працівників за їх досягнення;
* заохочує працівника до самовдосконалення.

Основне завдання інноваційних кадрових технологій компанії «MagneticOne» – сформувати високий рівень авторитету компанії на ринку роботодавців.

Основні складові інноваційних кадрових технологій ІТ-компанії «MagneticOne» [25]:

* планування і залучення персоналу;
* оцінка ефективності та результативності праці;
* навчання, розвиток і планування кар’єри;
* управління кар’єрою;
* інформувати та зворотній зв’язок;
* мотивація;
* HR-бренд.

Особливу роль інноваційні кадрові технології відіграють у формуванні HR-бренда компанії. Для ІТ-компанії «MagneticOne» мета брендінгу полягає у залученні найкращих спеціалістів своєї галузі та формуванні думки про цінність роботи в компанії.

Успішний та якісний HR-брендінг дозволяє :

1. Представити компанію як привабливе місце роботи, котре у попиті – «магніт» для талановитих спеціалістів.

2. Зекономлений час на пошуку – кандидати швидше реагуватимуть і частіше залишатимуть відгуки на вакансії.

3. Пасивне формування кадрового резерву – кандидати самостійно відправлятимуть резюме незалежно від попиту.

4. Потенційні кадри проявлятимуть бажання пройти навчальні курси, щоб отримати змогу стажуватись у компанії.

Для формування успішного бренду компанії як роботодавця ІТ-компанії «MagneticOne» використовують такі методи:

1. Участь у громадських заходах з логотипом групи компаній.

2. Формування внутрішнього бренда компанії, що буде вагомим при формувати зовнішнього бренда.

3. Проведення в організації екскурсій для студентів вищих навчальних закладів.

Ці дії дозволяють привернути до себе увагу потенційних кадрів, які у майбутньому можуть поповнити ряди працівників компанії.

Подані риси, які притаманній даній ІТ-компанії, дозволяють охарактеризувати її як організацію, яка самонавчається, оскільки вона постійно дбає про вдосконалення своїх старих працівників, формує для них комфортні умови праці та прагне залучити найкращих нових кандидатів, які є на ринку працевлаштування.

**2.2. Аналіз стану і динаміки професійної підготовки кадрів в ПП «MagneticOne»**

У реаліях сьогодення конкуренція на ринку стає з кожним роком дедалі напруженішою, тому професійна підготовка відіграє усе вагомішу роль як для окремої особи, так і для компанії в цілому. Володіння глибокими та високоякісними професійними знаннями є величезною перевагою для їх власника, оскільки від цих самих знань залежатиме його затребуваність і конкурентоспроможність на ринку.

Для комплексного вивчення стану та динаміки професійної підготовки кадрів у ПП «MagneticOne» був використаний метод ***анкетування***, суть якого полягала в отриманні необхідної інформації шляхом задання респондентам кількох питань, щодо процесу розвитку персоналу IT-компанію.

Головна мета анкетного опитування – визначити ступінь задоволеності різними аспектами робочого середовища, системами навчання та ефективністю процесу стимулювання та просування співробітників у компанії.

На початковому етапі було розроблено анкету (див. додаток В) у якій містилися необхідні питання та декілька варіантів відповідей на них. Наступним кроком, безпосередньо відбулося, проведення даного соціологічного опитування працівників ІТ-компанії (анкетування проводилося за квотною вибіркою). На заключному етапі дослідження, було обчислено отримані результати анкетування та сформульовано певні висновки.

В процесі опитування було залучено 140 співробітників ПП «MagneticOne». Серед опитаних: 18,3% – управлінський персонал, 32% – фахівці, 49,7% – службовці (технічні виконавці); 70,9% – чоловіки, 29,1% – жінки; 69,1% – особи із вищою освітою та 30,9% – особи із незакінченою вищою освітою.

Для ІТ-компанії «MagneticOne» важливою місією є забезпечення постійного професійного розвитку свого персоналу, яка реалізується за допомогою проведення певних навчальних курсів, спеціалізованих проєктів і тренінгів. Частота таких освітніх заходів зображена на рис. 2.5.

Згідно із результатів опитування, респонденти зазначають, що у їхній організації частота проведення освітніх заходів і проєктів з підвищення фахової компетентності та спільного бачення розвитку компанії відбуваються: 5% – кілька разів на тиждень, 45% – кілька разів на місяць і 50% – кілька разів на півроку. Ці показники свідчить проте, що в компанії доволі часто проходять заходи щодо розвитку співробітників.

Рис. 2.5. Частота проведення освітніх заходів щодо підвищення компетенції робітників ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Для працівників компанії важливим є постійне підвищення свого освітньо-кваліфікаційного рівня. Саме тому 70% співробітники організації беруть участь у програмах підвищення кваліфікації не рідше одного разу на півроку з метою вдосконалення своїх професійних та індивідуальних навичок (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Частота участі працівників у програмах підвищення

кваліфікації в ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

ІТ-компанія використовує різноманітний та широкий спектр освітніх заходів задля професійного і всебічного розвитку своїх співробітників. Дані заходи й частота їх проведення показано на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Частота освітніх заходів у ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Найбільш популярними методами навчання є організаційні ігри (50%), лекції за участі найуспішних фахівців (45%), а також робота з наставником (45%). Більшість опитаних респондентів (75%) вважають, що такі заходи є дуже ефективними та продуманими для покращення і поглиблення їх професійних знань та індивідуальних навичок (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Продуманість заходів щодо саморозвитку співробітників компанії ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Щодо задоволеності якістю та результатами навчальних заходів: 60% – опитаних осіб повністю задоволені таким навчанням, решту 40% – частково задоволені. Що є на нашу думку доволі непоганими результатом (рис. 2.9).

Рис. 2.9. Рівень задоволеності навчанням працівників

ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Результати проведеного опитування вказують, що більшість респондентів (75%) вважають повністю справедливим відбір для проходження спеціалізованих курсів і тренінгових навчань (рис. 2.10). Така ситуація свідчить про те, що роботодавець здійснює справедливий відбір дотримуючись принципів соціальної справедливості.

Рис. 2.10. Справедливість відбору співробітників ПП «MagneticOne»

для проходження навчання

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Серед опитаних 20% вважають, що ПП «MagneticOne» використовує суттєво відмінні підходи до розвитку компетенцій своїх співробітників у порівнянні з іншими компаніями (рис. 2.11).

Результати анкетування виявили, що впровадження нових ідей та проектів у компанії здійснюється за доволі короткий проміжок часу (відмітили 45% респондентів), проте певні рішення потребують деякий час на погодження їх із керівництвом (зазначили 45% працівників) та іноді виникають складні нововведення, впровадження яких займає трохи більше часу (це зауважили лише 10% опитаних) (рис. 2.12).

Рис. 2.11. Відмінність у підході ПП «MagneticOne» до розвитку робітників у порівнянні з іншими компаніями

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Дана інформація зазначає те, що ІТ-компанія не боїться ефективно вносити термінові зміни й запроваджувати необхідні нововведення, це свідчить про її гнучкість, яка дозволяє швидко підлаштовуватись до коливань, які можуть відбуватися на ринку.

Рис. 2.12. Швидкість впровадження нововведень та інновацій

у ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Комунікація відіграє важливу роль в організації, яка самонавчається. Ефективна та грамотна побудова внутрішніх комунікацій між підрозділами компанії – виграшний варіант досягнення успіху. Тому побудова внутрішніх комунікаційних систем є важливою задачею для забезпечення ефективної роботи ІТ-компанії.

ПП «MagneticOne» використовує новаторські та інноваційні підходи, щодо створення джерел і потоків передачі інформації. Команда висококваліфікованих фахівців організації, розробила систему комунікацій, яка повністю задовольняє потреби 75% співробітників (рис. 2.13).

Рис. 2.13. Задоволеність рівнем комунікацій в ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Оскільки комунікації забезпечують тіcний зв’язок між структурними підрозділами компанії, це дає змогу 60% респондентам мати повний та 30% частковий доступ до інформації, що стосується тактики та стратегії діяльності компанії (рис. 2.14). Це дозволяє більшості учасникам робочого процесу бути у курсі всіх справ, що відбуваються в організації та володіти необхідною актуальною інформацією.

Рис. 2.14. Рівень доступу співробітників до інформації

у ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Співробітники істотно впливають на розробку планів та прийняття рішень керівництвом ПП «MagneticOne» (це підтвердили 65% респондентів), даний фактор може суттєво вплинути у майбутньому на подальший шлях розвитку ІТ-компанії (рис. 2.15).

Рис. 2.15. Рівень впливу працівників ПП «MagneticOne»

на важливі рішення

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

В організаціях, які самонавчаються, часто виникають ситуації емоційного виснаження. Цей неприємний елемент негативно позначається на працівниках і призводить до зниження їх продуктивності, втрати мотивації на роботі, постійного роздратування та різних професійних захворювань.

Багато респондентів (65%) зазначають, що іноді відчувають, так зване «вигоряння», яке може статися із будь-який співробітником. Щоб вирішити цю проблему, ІТ-компанія «MagneticOne» пропонує своїм працівникам гнучкий графік роботи та комфортні умови праці, які допоможуть швидко відновитись після важкого робочого дня.

Слід зауважити, що 15% респондентів вказали, що за останній рік ніколи не відчували емоційного, фізичного, чи психологічного виснаження (рис. 2.16).

Рис. 2.16. Частота виснаження робітників ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Важливим та невід’ємним елементом для співробітників компанії є мотивація. Проаналізувавши оплату і методи стимулювання співробітників ІТ-компанії виявилося, що більшість респондентів (75%) повністю ознайомлені та задоволені системою оплати праці (рис. 2.17).

Рис. 2.17. Рівень поінформованості співробітників про систему оплати праці у ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Серед опитаних 50% припускають, що саме участь в освітніх заходах, вплинула на зростання їхньої заробітної платні і сприяє їхньому кар’єрному просуванні в організації (рис. 2.18).

Рис. 2.18. Вплив навчання на зростання заробітної плати

працівників ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором за даними анкетного опитування

Із поданої вище інформації можна прийти до висновку, що ІТ-компанія «MagneticOne», значно виділяється на ринку роботодавців своїм підходом до підвищення професійної підготовки працівників.

Без перебільшень можна стверджувати, що одним з найважливіших чинників успіху цієї організації є команда професіоналів, яку їй вдалося сформувати за роки свого існування. Співпраця між ІТ-компанією та її співробітниками нагадує певний симбіоз, в якому елементи допомагають, розвивають та доповнюють один одного – компанія оплачує витрати на розвиток та навчання персоналу, а працівники, у свою чергу, забезпечують стабільне і швидке зростання компанії.

ПП «MagneticOne» показало зразкові результати навчання своїх співробітників. Безперечним підтвердженням цього є високий рівень задоволеності респондентів, їх позитивні відгуки та коментарі в анонімному опитуванні.

**2.3. Отримання якісних знань і навиків в процесі формування професійних компетентностей ПП «MagneticOne»**

ПП «MagneticOne» забезпечує безперервне зростання компетентностей персоналу та особистісних якостей, котрі підвищують ефективність роботи. Дана компанія постійно спрямована на вдосконалення кваліфікаційного рівня кожного працівника з урахуванням його індивідуальних навиків та особистих побажань.

Керівництво ПП «MagneticOne» намагається створювати сприятливі умови для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору. Саме постійне вдосконалення свого персоналу є одною із причин, чому дана компанія займає лідерські позиції з якості обслуговування та надання ІТ-продукції у Тернопільській області й за її межами.

В ПП «MagneticOne» виділяють чотири рівні кваліфікації працівників:

* молодший (Junior);
* середній (Middle);
* старший (Senior);
* технічний персонал – експерт (Team Lead або Architect).

Важливою умовою зростання ІТ-компанії «MagneticOne» є вдосконалення компетенцій працівників. За планового розвитку компанії, при заміщені вакантних посад віддають перевагу наявним працівникам нижчого рівня, підвищуючи їх у посаді за кар’єрними сходинками.

В ІТ-компанії діє система кар’єрного просування, з описаними компетенціями для кожного наступного рівня кваліфікації, що дає працівникам змогу точно розуміти, які у них сильні й слабкі сторони, що саме потрібно їм вдосконалювати задля швидкого руху по кар’єрній драбині.

Навчання та розвиток співробітників ІТ-компанії «MagneticOne» контролює внутрішня академія ***«MagneticOne Academy»***, яка була створена в 2012 році та функціонує у межах групи компаній «MagneticOne Group» [26].

Головна мета «MagneticOne Academy» – це забезпечити постійне зростання компетентності працівників та їх особистісних якостей, які підвищують ефективність роботи.

Саме на цій внутрішній академії лежить задача продукування високоякісного інтелектуального капіталу організації, який необхідний їй для швидкого засвоєння інформації, автоматизації і оптимізації усіх процесів та отримання у короткі терміни максимального ефекту.

«MagneticOne Academy» була створена, як спосіб навчання потенційних стажерів для компанії, оскільки випускники вищих навчальних закладів не завжди володіють потрібними знаннями та вміннями. Тому ІТ-компанії «MagneticOne» вирішила, що ефективніше готувати кадри відповідно до потреб організації самостійно.

 Завдання які покладені на співробітників «MagneticOne Academy» відображені на рис. 2.19.

7) моніторинг просування кар’єри кожного з працівників

**Задачі «MagneticOne Academy»**

1) допомога менторам у роботі зі стажерами

2) створення онлайн-курсів для працівників

3) організація і проведення зовнішніх та внутрішніх навчань

4) оцінювання працівників спільно з НR-менеджером

5) планування та здійснення зовнішньої міжнародної сертифікації і класифікації

6) контроль за процесом розвитку працівника, допомога у складних ситуаціях

8) розроблення матеріалів для швидкої професійної адаптації нового працівника

 чи працівника, який зайняв іншу посаду

10) створення планів навчання на посаді працівника спільно з його керівником

 та ментором

9) визначення необхідних компетенцій кожного рівня для усіх посад спільно

 з експертом конкретної діяльності

Рис. 2.19. Основні задання «MagneticOne Academy»

Примітка. Складено автором на основі [26]

Головне багатство ІТ-компанії «MagneticOne» є її людські ресурси. Керівництво ПП «MagneticOne» розуміє, що вкладання в розвиток персоналу є вигідною інвестицією для компанії.

Грамотно інвестувати в навчання працівників – означає отримати в результаті злагоджену, мотивовану, компетентну команду, яка здатна приносити компанії прибуток.

Основні навчальні заходи, що проводяться у ІТ-компанії для розвитку працівників ПП «MagneticOne» зображені на рис. 2.20.

*Зовнішній* *та* *внутрішній* *асесмент-центр*

*Лекції за участі найуспішніших фахівців*

*Сценарний метод планування*

*Обмін на робочому місці*

*Робота з наставником*

*Організаційні* *ігри*

*Психологічні тренінги*

*Індивідуальний і груповий коучинг*

**Освітніх заходи**

**ПП «MagneticOne»**

Рис. 2.20. Начальні заходи розвитку персоналу

в ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором самостійно

***Асесмент-центр*** (англ. assessment centre) – це метод загальної оцінки персоналу, що базується на моделюванні ключових моментів діяльності співробітників для визначення рівня розвитку їх професійних якостей та навичок і виявлення потенційних можливостей.

Внутрішній асесмент-центр спрямований на комплексне оцінювання працівника компанії, що дозволяє визначити рівень його підготовки та перспективність вкладання в його подальший розвиток.

Зовнішній асесмент-центр забезпечує комплексне оцінювання кандидата на вакантну посаду. Він дозволяє отримати повну і об’єктивну оцінку можливостей майбутнього працівника та його здатність до виконання покладених на нього завдань і обов’язків.

***Лекції за участі найуспішніших фахівців*** – це метод навчання, суть якого полягає у залучені найкращих працівників компанії, для проведення із ними спільних навчальних тренінгів, головною метою яких є передача накопиченого досвіду від більш успішних співробітників компанії іншим її робітникам.

***Обмін на робочому місці*** – це метод передачі досвіду між співробітниками, який відбувається безпосередньо під час трудової діяльності працівників компанії.

***Робота з наставником*** (менторинг) – це ефективний спосіб передачі знань, досвіду від досвідченого працівника менш досвідченому, який веде до професійного розвитку та прогресу останнього, розкриття його потенціалу та особистого зростання.

***Коучинг*** (англ. coach – тренер) – метод розвитку, у якого спеціалізована людина – «коуч», допомагає співробітнику досягти певної життєвої чи професійної мети. Він являє собою систему реалізації творчого потенціалу та розвитку особи або групи осіб з метою досягнення максимально ефективного результату [15, c.156].

Особливістю коучингу від інших методів навчання полягає у тому, що коуч розкриває можливості працівника, він лише підштовхує свого підопічного до розв’язання поставленої проблеми, а не вирішує її замість нього [6, c.44].

***Психологічні тренінги*** – це тренінг, головною метою якого є налагодження взаєморозуміння у колективі та стабілізація емоційного стану працівників. Даний захід дозволяє сформувати дружній і згуртований колектив та створити комфортний соціально-психологічний клімат, що дозволить у майбутньому уникнути неприємних конфліктних ситуацій й зайвої напруги в компанії.

***Організаційні ігри*** – це метод навчання, інструментом якого виступають певні задачі, вирішення яких є головною метою учасників. Дані ігри забезпечують розвиток особистості та формують у людині здібності до раціонального і творчого мислення. Цей метод навчання дозволяє працівникам швидко та якісно вирішувати нагальні питання у реальних умовах та досягання конкретних поставлені цілей компанії.

Навчальні заходи, що обрала ІТ-компанії «MagneticOne» спрямовані на створення професійної команди та збільшення віддачі від кожного працівника. В наслідок постійного розвитку професійних компетентностей персоналу, упродовж п’яти років рівень кваліфікації співробітників компанії збільшився у декілька разів. Це можна спостерігати на прикладі працівників технічного персоналу, яким вдалося зайняти вищу посаду завдяки підвищенню своєї кваліфікації (див. табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Технічні співробітники, яким вдалося зайняли посаду вищого рівня**

**в ПП «MagneticOne» (2016-2020 рр.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | Загальна кількість працівників | Відсотокпрацівників, які підвищили кваліфікацію, % | Середній рівень (Middle) | Старший рівень (Senior) | Експерт (Team Lead або Architect) |
| 2016 | 43 | 21% | 5 | 3 | 1 |
| 2017 | 45 | 31% | 7 | 5 | 2 |
| 2018 | 52 | 33% | 5 | 7 | 5 |
| 2019 | 56 | 30% | 9 | 5 | 3 |
| 2020 | 62 | 35% | 12 | 7 | 3 |

Примітка. Складено автором на основі [26]

Розвиток персоналу ІТ-компанії «MagneticOne» – це не разова дія, а постійне «прокачування» професійних та особистісних якостей персоналу. Це дає змогу розв’язати проблему плинності кадрів та зекономити на підготовці нових працівників. Завдяки постійному вдосконаленню співробітників за допомогою інноваційних методів навчання ПП «MagneticOne» зможе досягнути ще більших вершин, оскільки фахівці, що наділені відповідними знаннями, вміннями та навичками формують основний креативний ресурс та будують стратегію розвитку компанії.

**Висновки до розділу 2**

Процеси, що відбуваються у сучасній економіці спровокувати зміни правил гри на світовому ринку, під які доводиться підлаштовуватись багатьом організаціям, для того щоб продовжити своє існування. Оскільки головним ресурсом сучасності вважаються знання, їх затребуваність відчули усі.

Задля того щоб іти в ногу з часом, сучасні компанії повинні уміти грамотно розпоряджатися своїми інтелектуальними ресурсами, щоб уникнути так званого «застою». З кожним роком кількість компаній та підприємств лише зростає, що своєю чергою, дедалі сильніше посилює конкуренцію на ринку.

Тож, щоб адекватно та миттєво реагувати на зміни, необхідна неймовірна адаптивність, котра властива організаціям, які самонавчаються. Даний тип організації, відрізняється від традиційних, тим що особливо акцентує свою увагу на розвитку свого персоналу. Оскільки саме високоякісний персонал може продукувати нові ідеї, розробляти інноваційні технології та впроваджувати ноу-хау в компанії.

Однією із таких компаній, що знаходяться у Тернопільській області є ПП «MagneticOne». Дана ІТ-компанія постійно розвиває і вдосконалює навички, уміння, здібності своїх співробітників, адже розширення та поглиблення їх професійних знань стає необхідною умовою успішного розвитку організації та стабільної її роботи. З огляду на отримані результати від проведеного анонімного опитування, тенденція щодо постійного покращення професійних компетентностей, подобається працівникам, оскільки це дозволяє вдосконалюватися їм, залишатися постійно мотивованими та дає перспективу зайняти кращу посаду у майбутньому.

ПП «MagneticOne» використовує широкий ряд освітніх заходів, щоб збагачувати своїх працівників новими знаннями. Це допомагає компанії виявляти приховані професійні можливості, розвиватися швидше, підвищити ефективність та покращить свої показники.

**РОЗДІЛ 3**

**МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

**3.1. Напрями формування системи управління знаннями в організації, яка самонавчається**

Як нам уже відомо, в умовах економіки знань найважливіший ресурсом є знання. Це призвело до того, що лідерські позиції на ринку займають компанії, які здатні ефективно управляти даним ресурсом. Сучасні організації вкладають значну частину своїх інвестицій у розробку внутрішньої системи управління знаннями, яка являє собою частину їхньої стратегії розвитку.

***Управління знаннями***, або ще як його називають «менеджмент знань» (англ. Knowledge management) – це процес створення системи в організації, яка забезпечує ефективне використання накопичених знань для досягнення поставлених цілей та вирішення певних завдань [5, c.344-345].

Система управління знаннями забезпечує створення, розповсюдження і зберігання знань, які були сформованими співробітниками компанії. Дана система є невід’ємною складовою для побудови сучасної та успішної організації у сьогоднішніх реаліях.

Система управління знаннями є важливим елементом для формування організації, яка самонавчається, оскільки вона забезпечує створення нових знання, їх розвиток всередині компанії та впровадження у практику. Це дозволяє компанії бути на крок або навіть на декілька кроків попереду своїх конкурентів.

Процес створення системи управління здійснюється у кілька етапів:

1. Трансформація структури і системи управління організації, введення посад з управління знаннями.

2. Впровадження сучасних інформаційних технології.

3. Створення новаторської команди для здійснення дослідницької і проектної діяльності.

4. Налагоджування взаємовідносин із навчальними закладами та науковими інститутами.

Системи управління знань, дає можливість компанії на повну розкрити свій інтелектуальний потенціал, ефективно вирішувати будь-які проблеми та гнучко підлаштовуватись під коливання, які відбуваються на ринку.

На систему управлінні знаннями покладені наступні завдання:

* формування політики та стратегії управління знаннями;
* навчання, засвоєння, передача знань працівникам;
* створення нових знань;
* оцінка знань і процесу їх виробництва;
* захист знань й забезпечення інформаційної безпеки;
* включення нових знань до складу об’єктів інтелектуальної власності та нематеріальних активів.

У системі управлінні знаннями прийнято поділяти знання на явні, потенційно явні та неявні [29, c.75].

***Явні знання*** – інформація або знання зафіксовані на матеріальних носіях компанії.

***Потенційно явні знання*** – інформація та знання, які ще не зафіксовані у матеріальній формі, але потенційно можуть бути перетворені на явні.

***Неявні знання*** – інформація та знання якими володіє людина, проте їх важко зафіксувати на матеріальних носіях.

Незважаючи на те, що пропорція між явними та неявними знаннями становить приблизно 1/4, неявні знання мають бішу цінність, адже компанія не може ніяким чином їх зберегти, вони належать лише особі, яка є їхнім власником. Якщо працівник покидає організацію він забирає неявні знання із собою, у той час як явні залишаються. Задля ефективного управління явними та неявними знаннями використовуються різні методи менеджменту, які відображені на рис.3.1.

**Явні**

**Неявні**

*- обмін інформацією;*

*- навчання працівників;*

*- інформаційні технології.*

*- корпоративна культура;*

*- система наставництва;*

*- створення спільнот професіоналів.*

**Потенційно явні**

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

*- тестування на виявлення потенційних знань;*

*- перетворення неявних знань у явні.*

Рис. 3.1. Методи управління явними та неявними знаннями в організації

Примітка. Складено автором на основі [37, c.75]

Правильно побудована система управління знаннями дозволить ефективно використовувати усі зазначені види знань та отримати від їх реалізації максимальний результат. Найважливіші елементи системи управління знаннями у компанії відображені на рис. 3.2.

*Людина*

*Інноваційні технології*

**Складові**

**системи**

**управління знаннями**

*Знання та інформація*

*Трудова діяльність*

*Контроль та захист*

*Комунікація*

Рис. 3.2. Елементи системи управління знаннями

Примітка. Складено автором самостійно

***Знання та інформація***, як ресурси на яких безпосередньо здійснюється вплив, із метою управління ними.

***Людина***, виступає у ролі головного «генератора» нових знань та ідей, які є найціннішим нематеріальним активом компанія.

***Трудовий діяльність*** – процес діяльності працівника, що дозволяє йому використати накопичений досвід для генерації нових знань.

***Контроль та захист*** – заходи спрямовані на запобігання витоку важливої конфіденційної інформації із організації.

***Інноваційні технології***, забезпечують зберігання, передачу і захист отриманих знань та інформації.

***Комунікації***, дозволяють ефективно та швидко передавати та ділитися знаннями між персоналом компанії на різних рівнях.

Робота з управління знаннями, як правило, зосереджене на цілях організації, таких як:

* підвищення продуктивності роботи організації;
* формування конкурентних переваг;
* розкриття потенціалу співробітників;
* розвиток інновацій;
* інтеграція і постійне вдосконалення;
* обмін досвідом.

Перелічені цілі можуть пересікатися із організаційним навчанням та відрізнятися тим, що вони більше фокусуються на управлінні знаннями як на стратегічному активі.

Доречність управління знаннями на інноваційній базі підтверджено, зокрема, у роботі Г. М. Захарчин [14, c.130]. Це означає, що розвиток організаційних знань сприяє покращенню результатів інноваційної діяльності компанії.

Задля успішного впровадження менеджменту знань, організації необхідно створити належні умови, які будуть сприяти гнучкості організації та швидкому засвоєнню нових знань. Заходи, що дозволяють сформувати ефективну систему управління знаннями в організації зображені на рис. 3.3.

*1) активізація уваги персоналу до об’єкта «знання»*

**Заходи організації системи управління знань**

*2) створення специфічних програмних засобів*

*3) інвентаризація архівів знань організації*

*4) створення банку експертів – унікальних носіїв знань*

*5) побудова електронних мереж всередині організації*

*6) забезпечення зв’язку із загальносвітовими мережами і базами знань*

*7) організація системи навчання персоналу з метою обміну,*

 *нарощування і збереження знань*

*8) організація системи інтеграційних робіт у ході поточної діяльності,*

 *як інструменту навчання, обміну і нарощування знань*

Рис. 3.3. Заходи організації системи управління знань

Примітка. Складено автором на основі [8, c.330]

Стоказ Я. М. виокремлює в системі управління знаннями організації три основні рівні: корпоративний рівень, функціональний рівень і особистий рівень. Взаємозв’язок, що виникає між рівнями управління знаннями в організації відображений у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Цілі і завдання управління стратегічними знаннями компанії**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Організаційнірівні та цілі | Корпоративний | Функціональний | Особистий |
| Корпоративний (стратегічний) – вироблення корпоративної стратегії | Орієнтація бізнесуна створення, поширенняй використання корпоративної бази знань | Планування, розробленняі реалізаціянової продукції, базованоїна знаннях | Формування корпоративної культури,що мотивуєдо саморозвитку, навчання |

*Продовження табл.3.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функціональний (поточний, оперативний) – створення, отримання, зберігання, обміні використання | Об’єднання знанняз консультаційними та експертними мережами | Реалізація політики управління знаннями, створення системи обліку знань та їх інвентаризація | Супровід НДДКР, створення умов для обміну досвідомта знаннямиу результаті групової взаємодії |
| Особистий –формування статусуй доступності знань | Забезпечення доступу співробітниківдо бази знань | Залучення співробітниківдо процесів управління, супровід освітніх програм | Розвиток знань працівників через освіту й навчання |

Примітка. [34, с.154]

Поєднання і координація управління знаннями на всіх рівнях суттєво підвищує ефективність системи менеджменту організації загалом. Така система дозволяє успішно накопичувати та використовувати існуючі знання в організації та активно продукувати нові.

На думку Мартиненко М. В., «…на результати та ефективність управління знаннями впливає багато чинників, серед яких дослідники найчастіше називають розвиток інформаційних технологій, організаційну структуру, організаційну культуру, мотивацію персоналу, ресурсне забезпечення, навчання та освіту працівників, лідерство, наявність процедур вимірювання результатів менеджменту знань, каналів поширення знань, чіткої стратегії та інші» [20, с. 66].

Система управління знаннями забезпечує розвиток персоналу компанії, оскільки дана система безпосередньо ґрунтується на знаннях, які є власністю працівників. Тому постійне вдосконалення компетенцій співробітників є важливою основою для побудови успішної системи менеджменту знань.

Для швидкого розвитку ПП «MagneticOne», ми рекомендуємо даній компанії і надалі розвивати свою систему управління знаннями, яка дозволить їй грамотно розпоряджатися своїм інтелектуальним капіталом та спрямовувати його у правильне русло.

За словами Дяків О. П., «…успіх будь-якої організації багато в чому залежить від стратегії розвитку та інноваційного управління. Інновації у царині розвитку персоналу визначають роль людини в системі управління (HR-менеджмент)» [44, с. 108].

Важливими факторами при розробці системи управління знаннями компанії відіграє її внутрішнє та зовнішнє середовище. Чинники, які впливають на менеджмент знань в ІТ-компанії «MagneticOne» відображені на рис. 3.4.

* *доступність ринків;*
* *розташування компанії;*
* *конкурентні переваги;*
* *ринкове позиціонування;*
* *стратегічні альянси з бізнес партнерами;*
* *бенчмаркінг;*
* *макрофактори (правові, економічні, політичні, соціальні, освітні, технологічні,глобалізаційні);*
* *бренд та репутація компанії;*
* *маркетингові дослідження;*
* *реклама;*
* *імідж-менеджмент.*
* *розвиток інформаційних технологій;*
* *організаційна структура;*
* *організаційна культура;*
* *мотивація персоналу;*
* *ресурсне забезпечення;*
* *навчання та освіта працівників;*
* *аудит менеджменту знань;*
* *людські та фінансові ресурси;*
* *стратегія та лідерство;*
* *процеси управління знаннями;*
* *корпоративна культура;*
* *інформаційні технології.*

**ЕЛЕМЕНТИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**КОМПАНІЯ**

**ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ**

Рис. 3.4. Фактори впливу на систему управління знаннями

в ПП «MagneticOne»

Примітка. Складено автором самостійно

Для правильного ведення системи управління в компанії потрібно грамотно налагодити та впорядкувати внутрішнє середовище організації і пристосовуватися до чинники впливу із зовні. Такий баланс дозволить компанії не збавляти темпу свого зростання та залишатися конкурентоздатною.

Важливим елементом внутрішньої системи організації, яка самонавчається є ***розвиток інформаційних технологій*** (комунікаційні й інформаційні системи, бази даних та інші), оскільки від їх рівня впровадження залежить здатність компанії ефективно оперувати інформацією.

Від ***організаційної структури*** залежить здатність співробітників швидко комунікувати та якісно передавати дані між відділами на різних рівнях компанії.

***Організаційна культура*** спрямована на формування дружнього колективу та професійної команди, для налагодження продуктивної роботи.

***Мотивація*** персоналу у системі управління знаннями, спрямована на заохочення співробітника до створення нових знань та ідей для компанії.

***Ресурсне забезпечення*** спрямоване на забезпечення організації усіма необхідними ресурсами, які необхідні для якісного управління знаннями.

***Навчання і освіта*** дозволяють покращити професійні компетенції працівників, тим самим збільшити наявний інтелектуальний капітал компанії.

***Аудит знань*** дозволяє сформувати уявлення про знання, які містяться в організації на даний момент.

***Стратегія і лідерство*** у системі управління знаннями забезпечує формування шляху досягнення поставлених цілей та планів організації.

Якщо розглядати зовнішнє середовище, важливим фактором у ньому є ***місце розташування*** організації, оскільки від нього залежить можливість налагодження зв’язків із клієнтами, партнерами, конкурентами та стейкхолдерами.

***Бенчмаркінг*** (англ. Benchmarking) – процес оцінювання і порівняння найкращих конкурентів із власною компанією.

***Макрофактори*** також здійснюють постійний неухильний вплив на організацію за допомогою правових, економічних, політичних, соціальних, освітніх, технологічних, глобалізаційних чинників.

***Маркетингові дослідження***, дозволяють дослідити ринок та оцінити можливості своєї компанії.

***Реклама*** є також важливим зовнішнім фактором, який дозволяє організації розширити свій вплив за її межі та привернути до себе увагу.

***Імідж-менеджмент*** формує певне уявлення у споживачів, конкурентів та працівників про компанію, від якого буде залежати їхнє ставлення до неї.

Будь-яка організація мусить взаємодіяти із зовнішнім середовищем, оскільки від цієї взаємодії залежить її здатність рости і розвиватись. Через посилення конкуренції на ринку та постійних швидких змін усі компанії, які прагнуть і на далі існувати повинні активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та вміти адаптуватися під нього [43, с.46].

Правильно організована система управління знань, із урахуванням внутрішніх так і зовнішніх факторів середовища, дозволяє ПП «MagneticOne» залучати, утримувати, розвивати свій персонал, який готовий ділитися своїми знаннями та генерувати нові.

У багатьох сучасних українських компаніях виникають труднощі із впровадженням системи управління знаннями, адже цей процес займає багато часу та вимагає чималих фінансових вкладень. Проте організації яким вдалося ввести дану систему, досягли непоганих успіхів у своїй діяльності. Їх приклад служить мотивацією для інших компаній, щодо формування у своїй структурі менеджменту знань.

**3.2. Дисбаланс отримання професійних знань та потреб фахівців на ринку праці**

В умовах формування економіки знань, ринок освітніх послуг та ринок праці мають тісно і активно взаємодіяти один з одним, як ніколи раніше. Оскільки саме від якості їхньої співпраці залежить баланс між потребою роботодавців у певних спеціалістах та підготовленими випускниками навчальних закладів. Рівновага може бути досягнута лише тоді, коли попит на робочі місця збігається з їх пропозицією.

Нажаль, в Україні сьогодні спостерігається дисбаланс на ринку праці який проявляється у нестачі працівників певних професій та надлишок фахівців, попит на яких уже є задоволений. Незбалансованість між попитом та пропозицією кадрів на ринку праці певною мірою пов’язана з відсутністю ефективної взаємодії між освітніми закладами і підприємствами-роботодавцями.

Несприятливим чинником, що формує дисбаланс між системою освіти та ринком праці є те, що вони функціонують із різною швидкістю. Сучасні підприємства повинні швидко адаптуватися до вимог ринку та технологічних інновацій, щоб не відставати від своїх конкурентів. Зважаючи на це, у компаніях дуже часто змінюється потреб у тих чи інших фахівцях та їх навичках.

Вищі навчальні заклади не можуть так швидко підлаштовуватися під коливання ринку, тому інколи виникає ситуація коли студент, після того як витратив декілька років на своє навчання, не може працевлаштуватися. Оскільки за цей час, потреби ринку праці змінилися, через що знання які він здобував виявилися застарілими та неактуальними.

У зв’язку із такою ситуацією, підприємства змушені формувати систему безперервного навчання для своїх співробітників, яка спрямована на адаптацію його професійних умінь до потреб, які необхідні в даний момент компанії. Різні програми додаткового навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації є важливим доповненням до первинної освіти у контексті навчання протягом усього життя.

Ще одним негативним фактором, який формує дисбаланс на ринку праці є те, що ВНЗ готують своїх студентів за тими спеціальностями, які є затребувані в абітурієнтів, а не за тими, які насправді потрібні роботодавцям. Більшість вступників, обираючи майбутню професію відають перевагу тій, яка на їхню думку є «привабливою та престижною», не знаючи про її справжню незатребуваності на ринку праці, у зв’язку із своєю непроінформованістю.

Тому більшість освітніх закладів сфокусували свою увагу на підготовці спеціалістів у сфері послуг, гуманітарного профілю, а також фахівців в галузі економіки та права, цим самим продукуючи надмірну їх кількість.

Через це багато підприємств відчувають дефіцит кваліфікованих працівників з інших спеціальностей, хоча Україна має цілком достатню кількість трудових ресурсів, здатних забезпечувати усі економічні та соціальні потреби. Кількість вакансій та кількість безробітних за видами економічної діяльності відображена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Кількість вакансій та кількість безробітних за видами економічної діяльності (січень-вересень 2021 р.)

Примітка. [10, c.6]

За видами економічної діяльності, можна спостерігати дефіцит кадрів у промисловості, у торгівлі, в освіті та на транспорті. Нестачею вільних робочих місць відзначилися сфери державного управління, сільського господарства та фінансової діяльності.

Кількість вакансій та кількість безробітних за професійними групами відображена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Кількість вакансій та кількість безробітних за професійними групами (січень-вересень 2021 р.)

Примітка. [10, c.17]

За професійними групами, можна спостерігати дефіцит на кваліфікованих працівників з інструментом, робітників з обслуговування устаткування та машин, працівників сфери торгівлі і послуг та представників найпростіших професій. Нестачею вільних робочих місць відзначилися службовці, керівники, менеджери, кваліфіковані робітники сільського господарства, професіонали і технічні службовці.

Виникнення ситуація незбалансованості попиту та пропозиції на ринку праці призвело до надлишку пропозиції на одні професії та нестачу на інші. Така ситуація спровокувало гострий брак кадрів інженерних, будівельних спеціальностей та робітничих професій.

Відсутність тісної співпраці між ринком освітніх послуг та ринком праці призвів до наступних негативних наслідків [3, c.134]:

1. ***Збільшення кількості безробітних.*** Перенасичення ринку фахівцями певних спеціальностей, призвело до того, що особи, які щойно завершили своє навчання не можуть знайти роботу за фахом, через відсутність вакантних місць.

2. ***Знецінення освіти.*** В результанті відсутності можливості працювати за обраною спеціальністю, випускники освітніх закладів змушені реалізовувати себе в інших сферах. Невдовзі це може призвести до втрати набутих знань та навиків отриманих під час навчання.

3. ***Додаткові витрати роботодавці для підготовки працівників.*** У зв’язку з нестачею потрібних вузькокваліфікованих спеціалістів, компанії змушені власними силами забезпечувати навчання потрібних фахівців, інвестуючи у них власні кошти, ресурси та час.

4. ***Зниження темпів розвитку.*** Дефіцит необхідних спеціалістів призводить до гальмування економіки та погіршення конкурентоспроможності компаній і країни загалом.

Усі ВНЗ готують своїх студентів у відповідності із програмою Міністерства освіти і науки України не враховуючи потреб підприємств, яким необхідні робітники із вузькими спеціальностями, які володіли б унікальними та специфічними навиками.

Задля вирішення цієї проблеми, підприємства повинні співпрацювати із навчальними закладами, які безпосередньо займаються підготовкою необхідних їм спеціалістів. Компанії мають виступати замовниками, саме вони зобов’язані вирішувати у якій кількості та які якості повинні отримувати ті чи інші знання їхні майбутні працівники.

В подальшому, навчальний заклад повинен побудувати ефективну програму навчання, після проходження якої особа володіла б усіма навиками та знаннями необхідними для підприємства-замовника. Із свого боку, роботодавці повинні дозволити студентам проходити практику та дуальну освіту на своїх підприємствах, для формування необхідного практичного досвіду.

Служби зайнятості та профорієнтації виступають посередниками на ринку праці, які мають збалансувати попит на професійні вміння та їх пропозицією. Одним із головних їх завдань є забезпечення постійного моніторингу ринку праці з метою визначення обсягів попиту та пропозиції на ту чи іншу спеціальність.

Важливим елементом у формуванні балансу між професійними знаннями та потрібними фахівцями є створення спеціалізованого «Центру моніторингу та прогнозування розвитку ринку праці», головною місіє якого є формування прогнозів на коротко- та довгостроковій періоди, щодо необхідності на ринку спеціалістів за певними напрями освітньої підготовки [4, 640-641 c.]. Механізм регулювання дисбалансу на ринку праці відображений на рис. 3.6.

Центри зайнятості

Кадрові агентства

Громадські організації

**Центр моніторингу та прогнозування**

**розвитку ринку праці**

Інформація про ситуацію на ринку праці

Профорієнтаційна

робота серед

випускників

загальноосвітніх

навчальних закладів, їх

батьків і тимчасово

безробітних громадян

Попит на освітні послуги

Виробники товарів

і послуг

*Плани розвитку*

*реального сектора*

*економіки*

*Програми розвитку держави та окремих регіонів*

Центральні та

місцеві органи

виконавчої влади

ВНЗ І-ІV

рівнів акредитації

Пропозиція освітніх послуг

Прогноз потреби у працівниках за освітньо-кваліфікаційними рівнями та напрямками підготовки

Рис. 3.6. Механізм регулювання дисбалансу між чисельністю затребуваних фахівців на ринку праці та обсягом їх підготовкою ВНЗ

Примітка. [4, с.640]

Постійний моніторинг та прогнозування ринку праці дозволить сформувати освітнім закладам план навчання та підготовки своїх студентів із подальшою можливістю їх працевлаштування після випуску.

Вагомий внесок у формуванні відносин між ринком освітніх послуг і ринком праці, належить державі, оскільки вона виступає головним регулятором та може ефективно впливати на ці ринки застосовуючи певні економічні, організаційні, соціальні й правові важелі. Головною задачею державної політики є формування сприятливого та комфортного середовища у якому вони можуть швидко розвиватися і налагоджувати тісний взаємозв’язок один з одним [18, c.592].

У міцності взаємовідносин між ринком праці та ринком освітніх послуг зацікавлена сама держава, адже саме це дозволяє їй формувати якісний людський капітал, який забезпечує економічний та соціальний розвиток країни.

Для створення рівноваги між ринком освітніх послуг та ринком праці необхідно щоб держава, освітні заклади, роботодавці та працівники працювали в одній команді, допомагаючи та взаємодоповнюючи один одного.

**3.3. Особливості формування професійних знань у зарубіжних країнах та можливості використання досвіду у вітчизняній практиці**

Важливою умовою розвитку України є наявність професійних спеціалістів, оскільки вони формують людський інтелектуальний капітал країни, який є своєрідним «двигуном» економічного та соціального зростання.

Для забезпечення ефективної професійної підготовки таких працівників, варто дослідити досвід зарубіжних країн, які досягли успіху у забезпечені їхнього формування, доводячи це своєю лідируючою позицією на світовому ринку.

Сучасні ринкові умови, які характеризуються постійними глобалізаційними процесами та формуванням нової економіки, що ґрунтується на знаннях, спричинили в багатьох компаніях гостру необхідність у висококваліфікованих працівниках, що володіють професійною гнучкістю, вміють швидко навчатися і готові постійно вдосконалюватися, оскільки саме від таких співробітників залежить стабільність організації на ринку та здатність до ведення конкурентної боротьби із суперниками.

Система професійної освіти у розвинутих країнах направлена на такі цілі:

* надання молоді якісних теоретичних знань та практичного досвіду;
* покрашення знань і компетенцій працівників, підвищення їх до необхідного рівня;
* зменшення кількості безробітних осіб в країні.

Підходи до професійної підготовки в розвинутих країнах зображені на рис. 3.7.

*1) Поєднання загальної освіти та професійної підготовки на заключній стадії середньої освіти з тривалістю навчання 2-4 роки з правом продовження навчання у ВНЗ чи працевлаштуванням відповідно до фахового сертифікату (Швеція та інші країни Скандинавії)*

**Моделі професійної підготовки у різних країнах**

*2) Створення мережі спеціалізованих закладів професійно освіти за програмами, які здебільшого складаються з двох частин загальноосвітньої та фахової. Навчання цих закладів доповнюється виробничою практикою за профілем підготовки. Право на продовження освіти отримує більшість випускників, залежно від успіхів у навчанні і змісту отриманих дипломів чи сертифікатів (більшість країн Європейського Союзу, Центральної Європи, СНД)*

*3) Надання різноманітної за місцем навчання і тривалістю програм професійної підготовки особам, які можуть розглядатися як безробітні. У межах подібного підходу професійно-технічна освіта стає засобом боротьби з безробіттям і соціального захисту частини населення, що спричинює фінансування з позаосвітніх джерел – фондів боротьби з безробіттям, соціальної підтримки осіб з низьким рівнем освіти (Великобританія)*

*4) Виробниче учнівство, яке не потребує створення спеціалізованих закладів професійно-технічної освіти. Учень є працівником фірми чи підприємства і складання випускних екзаменів дає право на фаховий сертифікат і виключає можливість безпроблемного вступу у вищу школу (Японія)*

*5) Комбіноване («дуальне») навчання, яке відбувається одночасно на робочому місці та в спеціалізованому закладі освіти із підписанням індивідуального контракту між учнем і керівником того підприємства, на якому проходить підготовка. Можливості подальшого навчання випускників цієї моделі професійної освіти залежать насамперед від змісту програм навчання і досягнутих успіхів (Німеччина, Австрія, частина Швейцарії)*

Рис. 3.7. Моделі професійної підготовки у країнах світу

Примітка. [24, c.23]

Основні типи узгодження між державами та підприємствами щодо фінансування професійного навчання персоналу відображені у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Типи фінансування підприємствами професійної підготовки**

|  |  |
| --- | --- |
| **Країни** | **Тип узгодження** |
| Канада, Швеція, Великобританія, США, Нідерланди  | Держава не регулює видатки підприємств на навчання |
| Чилі, Німеччина, Данія, Франція, Індія, Пакистан, Сінгапур  | Держава запроваджує прямі фінансові стимули для підприємств, які організують професійну підготовку, у формі відшкодування витрат на неї або грантів  |
| Бельгія та Франція  | Спільне фінансування відпусток працівників на період навчання  |
| Більшість індустріальних країн  | Передбачає колективні угоди між профспілками та підприємствами як важливий інструмент фінансування професійного навчання підприємцями  |

Примітка. [24, c.22]

Компанії США впроваджують у себе систему безперервного навчання, яка спрямована на постійне покращення умінь персоналу, що дозволяє швидко підлаштовуватися під інноваційні технології і зміни на ринку. Підготовка професійних кадрів у США здійснюється у навчальних центрах, які є підрозділами корпорацій, головною задачею яких надання необхідних знань для формування потрібних компетенцій.

Основа професійного навчання в Японії спрямована на формуванні кваліфікаційної гнучкості працівника. Це забезпечується за допомогою постійної підготовки співробітників за декількома спеціальностями одночасно. Працівники японських компаній спочатку повинні опанувати усі види робіт, а лише після цього зайняти певне робоче місце. У японських компаніях часто процес навчання здійснюється безпосередньо під час трудової діяльності.

На сьогодні в країнах Європи система професійної підготовки стала не просто додатковим елементом освіти, вона займає пріоритетне і вагоме значення для розвитку держави. У країнах ЄС до процесу професійної підготовки кадрів залучені усі ВНЗ та створені міцні зв’язки із підприємствами-роботодавцями.

Серед європейських країн у системі професійної підготовки перше місце займає Німеччина. Основою професійної підготовки кадрів в цій країні є тісна співпраця між освітніми закладами та роботодавцями. У Німеччині активно використовується система дуального навчання, яка поєднує в собі практичне навчання на робочому місці і теоретичне навчання у закладі освіти.

Такий вид підготовки дозволяє студентам більше часу проводити у компанії на робочому місці, а не у закладах освіти, що забезпечує збагачення необхідним професійним досвідом. Даний підхід дає можливість працевлаштування кваліфікованих робітників, одразу після закінчення їхнього навчання. Це дозволило Німеччині скоротити рівень безробіття в країні до мінімуму.

У Великобританії система професійної освіти розділена на декілька рівнів [41, с.38-39]:

* Департамент освіти й науки і Міністерство зайнятості – перший рівень;
* Комісія із професійної підготовки і Служба професійної кар’єри – другий рівень;
* освітні заклади – третій рівень.

Така рівнева система забезпечує розробку певної стратегії розвитку та дозволяє ефективно вирішувати проблеми пов’язані із підготовкою професійних кадрів.

У Нідерландах, освітні заклади та представники роботодавців співпрацюють разом для створення освітніх програм навчання та професійної підготовки.

Розглядаючи досвід Франції, щодо забезпечення професійної освіти, варто відмітити створення спеціалізованих консультативних комісій в склад яких входять представники роботодавців, працівників, урядовці та експерти, головним завданням яких є забезпечення формування якісної системи професійної підготовки в країні.

З огляду на сучасний досвід різних країн світу щодо професійної підготовки, Україні варто акцентувати увагу на наступних елементах:

* заохочення впровадження системи безперервної освіти;
* надання допомоги підприємствам, які самостійно займаються розвитком персоналу;
* формування гнучкості кадрів;
* створення умов для забезпечення здобуття практичних та теоретичних знань;
* забезпечення міцного взаємозв’язку між роботодавцями та освітніми закладами;
* розробка спеціалізованих професійних програм;
* створення стратегії розвитку професійної освіти;
* впровадження органів, які будуть контролювати та забезпечувати професійну підготовку.

Деякі із зазначених елементів уже частково реалізовані в Україні. Проте державі, підприємствам та освітнім закладам потрібно навчитися працювати в команді та прикласти ще багато зусиль задля формування досконалої системи професійної освіти, яка б змогла готувати високоякісних спеціалістів та забезпечувати потребу у них.

**Висновки до розділу 3**

Задля успішного ведення своєї діяльності будь-яка компанія, яка прагне досягти поставленої перед собою мети, цілеспрямовано впроваджує у свою структуру управління знаннями. Правильний менеджмент знань дозволяє ефективно використовувати знання співробітників для досягнення цілей компанії.

Основою менеджменту знань є безпосереднє вдосконалення знань працівників. Система управління знаннями повинна бути побудована на всіх рівнях організації і бути підлаштована під внутрішні та зовнішні фактори середовища, задля ефективної роботи.

Однією із найбільших проблем, яка заважає формуванню високоякісних працівників в Україні є дисбаланс між ринком освітніх послуг і ринком праці. Він проявляється у вигляді нестачі фахівців одних спеціальностей та надлишку з інших. Така ситуація призвела до того, що роботодавцям важко знайти необхідних вузькокваліфікованих спеціалістів з одного боку, та проблему працевлаштування фахівців, які навчалися за малозатребуваними спеціальностями з іншого. Для забезпечення рівноваги слід налагодити стабільну співпрацю між освітніми закладами та підприємствами-роботодавцями.

Розглядаючи досвід формування професійних знань у зарубіжних країнах світу, слід відмітити, що більшість із них надають вагомого значення забезпеченню свого населення якісною професійною освітою. Адже постійне покрашення, збагачення та оновлення знань працівників дозволяють не стояти економіці держави на місці.

В Україні теж, потрохи, впроваджуються різноманітні підходи для забезпечення простійного навчання молоді та покращення навиків осіб, що уже працюють. Проте вони зустрічається не так часто. Тому перейняття закордонного досвіду, щодо створення професійних знань є важливим фактором подальшого розвитку країни.

**ВИСНОВКИ**

1. Формування економіки знань спровокувало тотальні зміни у всій світовій економіці. В сучасному світі у боротьбі за лідерство головним елементом, що може гарантувати успіх є знання. Правильне розпоряджання цим ресурсом, дає його власнику безліч переваг над конкурентами. Компанії яким вдалося налагодити процес створення нових знань зараз неспинно зростають, а країни в яких вони функціонують досягли значних результатів у своєму соціально-економічному розвитку.

2. Для формування економіки, що ґрунтується на знаннях необхідний високий рівень людського капіталу. Оскільки людина є головним джерелом знань, якість створення цього ресурсу напряму залежить від неї. В умовах економіки знань, інформація має властивість швидкого старіти. Тому для того щоб залишатися затребуваною, людина повинна постійно вдосконалювати свої професійні навички та вміння, адже без цього вони можуть втратити свою актуальність.

3. Потреба у постійному вдосконалені та поглиблені професійних знань співробітників спричинила виникнення організацій, які самонавчаються. Яскравих прикладом такої організації, що функціонує у Тернополі є ПП «MagneticOne». Дана ІТ-компанія прагне забезпечити постійний професійний розвиток та кар’єрний ріст своїх працівників, застосовуючи різноманітні методи навчання.

4. Згідно отриманих даних із анонімного анкетування, більшість співробітників ПП «MagneticOne» повністю підтримують проведення освітніх заходів, оскільки такий підхід дозволяє працівникам оновлювати свої знання і отримувати новий досвід, що благополучно сприяє розвитку самих працівників та компанії в цілому. Це формує симбіоз між організацією та її співробітниками, при якому один елемент забезпечує розвиток іншого.

5. ПП «MagneticOne» використовує різноманітні навчальні методи, які дозволяють сформувати висококваліфікованого і різностороннього працівника із безліччю компетенцій. Навчальний процес може бути підлаштований під необхідні індивідуальні потреби співробітника та його особисті побажання. Компанія зацікавлена у підвищенні рівня професійної кваліфікації свого персоналу, адже саме це дозволяє їй займати лідируючі позиції на ринку ІТ-продукції в Тернопільській області та за її межами.

6. Система управління знаннями є важливим елементом для побудови організації, яка самонавчається. Менеджмент знань забезпечує можливість швидко досягати поставлених цілей компанії. Ця система дозволяє організації ефективно розпоряджатися накопиченим інтелектуальним капіталом та направляти його в потрібне русло. Для побудови системи управління знаннями потрібно сформувати її на усіх рівнях компанії враховуючи при цьому внутрішні і зовнішні фактори впливу.

7. Дисбаланс професійних знань в Україні є важливою проблемою, яка тягне за собою виникнення парадоксальної ситуації – безробіття і в той же час брак необхідних спеціалістів. Для її вирішення представники роботодавців і закладів освіти повинні співпрацювати разом для знайдення рівноваги між попитом і пропозицією професійних знань на ринку працевлаштування. Держава повинна виступати посередником та забезпечувати усі необхідні умови для формування міцного зв’язку між ринком освітніх послуг та ринком праці, адже від їх взаємодії залежить розвиток усіх галузей країни.

8. Вивчення зарубіжного досвіду Німеччини, Великобританії, Франції та інших країн щодо створення професійних знань, є важливим елементом для поширення і вдосконалення професійної освіти в Україні. Висока якість інтелектуального капіталу дозволило цим країнам зайняти лідируючі місця у світовому рейтингу. Це ще раз доводить, що забезпечення професійного розвитку населення має вагоме значення у побудові сильної держави. Впровадження зарубіжних методик професійного навчання на теренах України, дозволить збільшити інтелектуальний капітал країни та пришвидшити її економічний та соціальний ріст.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628 : Проблеми економіки та управління. С. 11–17.
2. Андрощук Г. А. Прогнозирование инновационной деятельности на основе анализа активности глобальных фирм. *Проблеми науки*. 2006. № 5. С. 40–47.
3. Антонюк В. П. Вища освіта України у системі відносин ринку праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 132–137.
4. Бачинська О., Гуменюк І., Кушнір Л. Удосконалення механізму врегулювання дисбалансу системи вищої освіти та ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2018., вип. 16. С. 635–642.
5. Вовк Я. Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. вип. 23 (17). С. 343–352.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : моногр. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Геєць В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний : Социально-экономические проблемы информационного общества : під ред. д. е. н. Л. Г. Мельника. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 430 с.
8. Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В. Экономика знаний : навч. посіб. Пітер, 2003. 528 с.
9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання; КОО, 2001. 254 c.
10. Державна служба зайнятості. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-вересні 2021 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/09_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_1.pdf>
11. Друкер П. Ф. Ефективний керівник : пер. з англ. Р.Машкова. Київ : Вид. група КМ -БУКС, 2018. 248 с.
12. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. вип. 95, час. 1. С.113–125.
13. Єрмошенко М. М. Інформація в системі економічної дійсності. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №11. С. 24–32.
14. Захарчин Г. М., Захарчин Р. М. Управління знаннями на інноваційній основі. *Стратегія економічного розвитку України*. Зб. наук. праць. Київ. 2011. № 28. С. 128–134
15. Копитко М., Прихідько С. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2018. С. 156–168.
16. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 115–121.
17. Кузнецова Н. Б. Професійний розвиток людських ресурсів інноваційного типу в умовах глобалізації. *Формування ринкової економіки*. Спец. вип. у 3-х т. Т. 1: Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2010. С. 415–423.
18. Лавриненко Л. М. Взаємодія та взаємозв’язок ринку праці та ринку освітніх послуг. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 592–596.
19. Макарова И. К. Управление персоналом : учебник. Москва : Юриспруденция, 2002. 304 с.
20. Мартиненко М. В. Розвиток системи організаційних знань: професійно-освітній аспект : монографія. Харків: Александрова К. М., 2016. 342 с.
21. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. Москва : Прогресс, 1966. 462 с.
22. Мельник Л. Ю. Еволюція наукових уявлень про економіку знань. *Економічний вісник університету ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Г. Сковороди»*. 2015. вип. 26, час. 1. С. 37–42.
23. Микитюк М. Організаця, яка самонавчається. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етап*і: матеріали доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Тернопіль : ТНЕУ, 2019*.* С.249–251.
24. Надвиничний С. А. Презентація: Зарубіжний досвід управління людським потенціалом. 33 c.
25. Офіційний сайт ПП «MagneticOne»: [Веб-сайт]. 2021. URL: https://www.magneticone.com
26. Офіційний сайт «MagneticOne Academy»: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://academy.magneticone.com>
27. Пошелюжний В. Історія розвитку економіки знань. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етап*і: матеріали доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 264–267.
28. Пушкар З. М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Українська наука*. 2013. вип. 18. 12 с.
29. Руденко М. В., Криворучко В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 74–78.
30. Руслан Савчишин / Персональний блог: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://www.ruslan.savchyshyn.com/>
31. Савченко А. В. Розвиток персоналу : навч. посіб., 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
32. Сахненко О. І. Економіка знань: теорія і державна політика. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. вип. 8. час. 3. С. 16–19.
33. Старченко Г. В. Основні складові й драйвери розвитку інфраструктури економіки знань в умовах глобалізації. URL: [https://sgv.in.ua/blog/научные-статьи-2/основні-складові-й-драйвери-розвитку/](https://sgv.in.ua/blog/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8-2/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%B9-%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B8-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83/)
34. Стоказ Я. М. Формування стратегічних знань промислового підприємства: дис… к-та екон. наук 08.00.04 / Харків. нац. у-т. Харків. 2018. 239 с.
35. Тоффлер Е. Третя Хвиля : з англ. пер. А. Євса. Київ : Вид. дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
36. Турчіна, С. Г. Розвиток економіки знань в умовах інтеграції України до світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. вип. 13, час. 2. С.133–136.
37. Федулова Л. I. Концептуальні засади економіки знань. *Економічна теорія*. 2008. № 2. С. 37–60.
38. Федулова Л. І., Корнєєва Т. М. Державна політика розбудови економіки знань. *Фінанси України*. 2009. № 10. С. 3–17.
39. Федулова Л. І., Корнєєва Т. М. Особливості економіки знання на сучасній фазі розвитку суспільства: теорія і практика розбудови в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4 (106). С. 73–86.
40. Федулова, Л. І. Економіка знань : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : НАН України; Ін-т екон. та прогнозув, 2009. 600 с.
41. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3. С. 34–44.
42. Чухно А. А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку*. Економіка України*. 2002. № 11. С. 48–55.
43. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
44. Diakiv O. Ostroverkhov V. Yuryk H. Innovative Technologies in Personnel Development. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2019. вип. 24. С. 108–115.

Introducing the EBRD Knowledge Economy Index. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

1. Measuring knowledge in the world’s economies. URL: http://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM\_V4.PDF
2. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London : Century Business, 1990. 466 p.
3. The New Knowledge Economy in Europe. A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion / Ed. by M. J. Rodriges. Cheltenham : Edward Elgar Pbl., 2002. 400 p.
4. The World Bank (1999). World development report 1998/99: Knowledge for development Washington, DC. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/5981/WDR%201998_99%20-%20English.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**ДОДАТКИ**