

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3

DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03>

Цитувати як:

Островська, Г. Й. (2021). Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. *Соціальна економіка*, 61, 26-41. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03>.

Cite this article:

Ostrowska, H. (2021). Learning organization: a new management paradigm. *Social Economics*, 61, 26-41. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-03>.

САМОНАВЧАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ: НОВА УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА

Галина Йосипівна Островська

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: h.ostrowska@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-9318-2258

У статті обґрунтовано необхідність і сформовано власне бачення концептуальних основ побудови самонавчальної організації, яка володіє низкою унікальних конкурентних переваг за рахунок ефективного використання інтелектуального потенціалу. Виокремлено низку відмінностей щодо розуміння сутнісних характеристик самонавчальної організації, а також її принципів розбіжностей із традиційною організацією. Конкретизовано ключові концепти формування самонавчальної організації, як основоположної складової системи управління інтелектуальним потенціалом. Імплементация сформульованих концептів створить базис для побудови самонавчальної організації задля прискореного переходу на інноваційну модель розвитку. Проаналізовано проблеми індивідуального й організаційного навчання як необхідної умови розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу організацій. Висвітлено основоположні принципи побудови самонавчальної організації, які ґрунтуються на новій парадигмі управління. Дано авторське визначення сутності категорій «самонавчальна організація» та «корпоративна культура». Набула подальшого розвитку теоретична модель самонавчальної організації, яка містить опис основних елементів такої організації та взаємозв'язки між ними. Для зазначених елементів організації виокремлено та систематизовано вимоги, виконання яких сприяє розвитку і реалізації на максимально високому рівні розглянутих вище здібностей самонавчальної організації. Наведено основні норми і цінності, які представляють корпоративну культуру самонавчальної організації. Виявлено мотиватори та інструменти, які дають змогу створити ефективну систему мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці в організації. Проаналізовано методи мотивації професійного розвитку персоналу. Розроблено піраміду професійних компетенцій менеджерів за організаційно-посадковими рівнями та акцентовано на феномені лідерства. Сформовано стратегічне бачення розвитку самонавчальної організації. Актуальними напрямками подальшої розробки окресленої проблеми є пошуки шляхів ефективного використання інтелектуального потенціалу в умовах самонавчальних організацій на основі застосування системного підходу.

Ключові слова: інноваційний розвиток, самонавчальна організація, неперервне навчання і розвиток співробітників, інтелектуальний потенціал, менеджмент знань, конкуренція на основі компетентності.

JEL Classification: D83; J24; M14; M53; O34.

LEARNING ORGANIZATION: A NEW MANAGEMENT PARADIGM

Halyna Ostrovska

PhD (Economics), Associate Professor

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine

e-mail: h.ostrovska@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-9318-2258

The article substantiates the need and forms an actual conceptual foundations vision of a learning organization development, which has a number of unique competitive advantages due to the effective intellectual potential use. A number of differences in understanding the essential learning organization characteristics, as well as its fundamental differences with a traditional organization, are distinguished. The key concepts of the formation of a learning organization, as a fundamental component of the intellectual potential management system are specifying. Implementation of the formulated concepts will create a basis for building a learning organization to accelerate the transition to an innovative development model. The problems of individual and organizational training as the necessary condition for the development and effective use of the organizations intellectual potential are analyzed. The fundamental principles of learning organization constructing, which are based on a new management paradigm are highlighted. The author's definition of the "learning organization" and "corporate culture" categories essence is given. The theoretical model of the learning organization, which contains a description of such an organization and interconnection between its basic elements, is developed. For these organization elements, the requirements of which contributes to the development and implementation of the over pointed self-learning organization abilities at the highest possible level consideration and systematized. The main norms and values representing the corporate culture of the learning organization are given. Motivators and tools that make it possible to create an effective system of employees' motivation to increase the level of labor intellectualization in the organization are revealed. The personnel professional development motivation methods are analyzed. The pyramid of managers' professional competencies by organizational and serving levels and is accentuated at leadership phenomenon. The strategic vision of the learning organization development is formed. The actual directions of a defined problem further development is the search for ways to effectively use intellectual potential in the learning organizations conditions based on the use of a systematic approach.

Keywords: Innovative Development, Learning Organization, Continuous Training and Development of Employees, Intellectual Potential, Knowledge Management, Competence-based-competition.

JEL Classification: D83; J24; M14; M53; O34.

У кожного індивідуума є розум, який він використовує для сприйняття, судження, прийняття рішень і адаптації. Так само у кожної інтелектуальної організації є розум, і від того, як вона розвиває і використовує свій розум, залежить її успіх або провал

М. Рубінштейн, А. Фірстенберг
«Інтелектуальна організація»

Вступ. Система управління – це незамінне ядро підприємства, і світовий рейтинг найкращих компаній, сформований американським журналом «Fortune» й англійським «Economist», базується передусім на критеріях якості управління ними. Разом з тим, багато фахівців-економістів, управлінців вважають, що сьогодні класичний ієрархічний менеджмент безнадійно застарів, у зв'язку з чим виникає нагальна потреба у формуванні новітньої парадигми управління, що дає змогу зрозуміти глобальну структуру ринку й окреслювати стратегії та технології зростання підприємств біля витоків (на основі аналізу причин), а не керувати

наслідками (створення моделі на підставі історичних тенденцій динаміки показників). У цьому руслі, на фоні зростаючої турбулентності у зовнішньому середовищі підприємств, яку обумовлює глобалізація, дерегулювання, цифрова трансформація економіки, кардинальна зміна бізнес-моделей, 92% топ-менеджменту корпорацій вважають за необхідне модернізувати організаційну структуру, переходячи від функціональних моделей бізнесу за ієрархічним рівнем, які піддаються сумніву практично у всіх галузях, до багатофункціональних команд, сформованих в контексті мережевого принципу. Незважаючи на значне зацікавлення у таких процесах,

відповідно до міжнародного дослідження компанії «Делойт» – «Human Capital Trends» (Global Human Capital Trends, 2016), у якому підтвердили свою участь понад 7 тисяч топ-менеджерів зі 130 країн світу, лише 14% лідерів позитивно оцінюють готовність компанії до вказаного трансформування. Водночас, лише 21% керівників вищої ланки та менеджерів функціональних підрозділів почуваються експертами у царині створення багатофункціональних команд і лише 12% розуміють принцип спільної роботи своїх працівників. Разом з цим, основним пріоритетом в умовах компаній вважалося підвищення рівня залучення персоналу, утримання найкращих кадрів та їх розвиток, поліпшення компетенцій керівництва та формування ефективної корпоративної культури. В період проведення дослідження, уперше 45% респондентів заявили про початок (39%), або ж планування (6%) процесу модернізації.

У цьому контексті П. Друкер (2020) акцентує увагу на необхідності розвитку управління, заснованого на знаннях. За словами науковця, сутність сучасного менеджменту полягає в продуктивному використанні знань. Підприємства, що працюють в умовах економіки, заснованої на знаннях, «змушені шукати нові парадигми управління, які будуть фокусуватися на поширенні інформації та знань, поліпшенні ключових компетенцій, розвитку знань та навичок працівників, підтримці внутрішньо-організаційного навчання й прийнятті нових управлінських рішень». Водночас варто зосередитись на зміні поглядів щодо новітніх моделей лідерства, які проявляються в тому, що топ-менеджери компаній, від яких очікують таких рис як довіра, ентузіазм, результативність, здатність формувати мережеві структури, потребують оновлених компетенцій, які полягають у здатності бачити загальну картину бізнесу.

Як слушно зазначає Л. Едвінсон (Edvinsson, 2002), «економіка, заснована на знаннях, зобов'язує організації заново створювати себе, але вже в іпостасі інтелектуальних підприємств». При цьому важливу роль відіграють працівники цих підприємств – носії та власники інтелектуального потенціалу, здатність яких до пошуку нових знань і розвитку компетенцій виступає фундаментом, на основі якого формуються креативні здібності працівників, розвивається відповідне середовище, що слугує імпульсом у забезпеченні перспективного розвитку суб'єкта господарювання.

Узагальнення практики діяльності провідних організацій, які досягли успіху, переконує, що людина є основним ресурсом організації й основним джерелом її конкурент-

них переваг. Це свідчить про необхідність перегляду інвестиційних пріоритетів та їх переорієнтації на розвиток людини. Такий акцент логічно пов'язується з управлінням змінами і закономірним вирішенням проблеми управління гнучкістю організації в динамічному конкурентному середовищі. Отже, гнучкість організації передбачає її здатність до навчання, що реалізується: у високому рівні адаптивності організації до зовнішнього середовища; сформованій системі цінностей і окресленій організаційній культурі, а також високій згуртованості персоналу; наявності системи управління інвестиційними ризиками; у довготривалому процвітанні організації й подовженні тривалості її життєвого циклу.

Результати аналізу досягнень менеджменту і практичного досвіду діяльності успішних компаній дали змогу зробити висновок, що оптимальною зміною вітчизняних підприємств є їх трансформування в самонавчальні організації. Вказані організації за рахунок розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу співробітників активно створюють інновації і досягають високої результативності діяльності. Самонавчальні організації володіють і ефективно реалізують високорозвинені здібності до отримання, зберігання, перетворення і видачі інформації; вироблення нових знань; прийняття раціонально обґрунтованих рішень; формулювання цілей і контролю діяльності з їх досягнення; оцінки ситуацій; навчання, розвитку; адаптації. Такі організації характеризуються високим рівнем інноваційної активності, соціального і культурного розвитку, конкурентоспроможності та ефективності.

За останнє десятиліття значний практичний досвід самонавчальних організацій нагромаджений низкою великих корпорацій («Motorola», «Chaparral Steel», «Ford», «Shell», «Intel», «Chrysler», «Dupont», «General Electric», «Hewlett-Packard», «Mitsubishi Electric» тощо). Важливо взяти до уваги, що практично всі перераховані корпорації характеризуються високим рівнем інноваційної активності, соціального і культурного розвитку, ефективного використання інтелектуального потенціалу та накопичення інтелектуального капіталу, конкурентоспроможності та ефективності. В Україні, де економіці притаманна значна питома вага індустріального технологічного укладу, модель самонавчальних організацій широкого поширення не отримала.

Об'єктом дослідження є процеси побудови самонавчальної організації як основоположної складової системи управління інтелектуальним потенціалом.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти побудови та

забезпечення стратегічного розвитку самонавчальної організації.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічного базису та розроблення рекомендацій щодо побудови самонавчальної організації задля отримання нових конкурентних переваг, забезпечених ефективним використанням інтелектуального потенціалу.

Завдання визначені в рамках сформованої мети полягають в такому: дослідити ключові передумови трансформації промислових підприємств у самонавчальні організації задля успішного функціонування в агресивному конкурентному середовищі; здійснити порівняльний аналіз самонавчальної та традиційної організації; конкретизувати основні концепції формування самонавчальної організації; сформулювати модель самонавчальної організації на основі опису основних елементів такої організації та взаємозв'язків між ними; виокремити основні норми і цінності, які представляють корпоративну культуру самонавчальної організації; дослідити мотиватори та інструменти, які дають змогу створити ефективну систему мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці в організації; проаналізувати методи мотивації професійного розвитку персоналу; розробити піраміду професійних компетенцій менеджерів за організаційно-посадовими рівнями.

Огляд літератури. Панорама пропонованого увазі дослідження знаходиться у сферах концепції *організації, заснованої на знаннях*, – інтелектуальної та самонавчальної, яку активно досліджували такі закордонні вчені та експерти-консультанти, як: Л. Амстронг (2007), П. Сенге (2018), К. Віг (1994), М. Ерл (2001), І. Нонака та Х. Такеучі (2011), Р. Гаусман (2014), А. Червіц та Ч. Салліван (2002), С. Галахер (2004), та ін.

Окремі аспекти цієї доволі нової наукової проблематики досліджували сучасні вітчизняні науковці. О. Романовський (2015), Л. Шевченко (2016), О. Манжура та ін. (2020) акцентують увагу на розвитку дослідницьких університетів. Г. Пилипенко, Н. Федорова та ін. (2020) окреслюють сучасні тенденції впливу науки на соціально-економічний розвиток. Р. Шерстюк, Л. Малюта та ін. (2020) кристалізують перспективи новітньої парадигми менеджменту знань. І. Кінаш (2015) висвітлює сучасний стан та тенденції розвитку інфраструктурного забезпечення освіти в Україні. Й. Ситник (2017) обґрунтовує механізм інтегрування підсистем менеджменту підприємств в процесі інтелектуалізації.

На даний час інтерес до концепції самонавчальної організації не згасає: бізнес-товариства, видатні бізнес-діячі, дослідники ме-

неджменту, вчені звертаються до неї і вносять свої корективи, новітні відомості. Можна з упевненістю стверджувати, що життєдайна альтернатива устаєної за довгі роки організаційної концепції, що базується на традиційних принципах, знайдена. При цьому залишаються актуальними проблеми практичного застосування концепції самонавчальної організації, як нової управлінської парадигми, на вітчизняних промислових підприємствах, а також пропозиції щодо її переростання в інноваційне підприємство, що тяжіє до високих технологій за рахунок використання та відновлення власного інтелектуального потенціалу.

Методологія дослідження. Методологія дослідження побудована на новітніх досягненнях теорії управління й менеджменту, соціології, мотивації, теорії організації та конкурентних переваг, теорії синергетики. Такий підхід дає змогу більш повно розкрити економічні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці та суб'єктах господарської діяльності в умовах зміни парадигми та векторів розвитку. Спираючись на наведений теоретико-методологічний базис та інформаційно-інструментарне забезпечення сформовано теоретичну модель самонавчальної організації в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях. Визначено мотиватори та інструменти, які дають змогу створити ефективну систему мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці в організації. Розроблено піраміду професійних компетенцій менеджерів за організаційно-посадовими рівнями.

Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження: узагальнення та системного аналізу, що дали змогу вивчити існуючий науковий доробок щодо визначення концептуальних основ побудови самонавчальної організації та обґрунтувати власне бачення щодо її термінологічного визначення; порівняльний та економіко-статистичний аналіз – для збору та систематизації даних; абстрактно-логічний – для формулювання висновків за результатами дослідження

Основні результати. Для українських промислових підприємств проблематика їх трансформації в самонавчальні організації актуалізується такими обставинами:

- динамізм ринкового середовища зумовлює постійні зміни на підприємствах, що потребує формування системи превентивного управління ними з виокремленням блоку попереджувальних заходів, для чого необхідним є формування системи креативної мережі з метою перетворення підприємства в інноваційне;

- персонал як об'єкт пріоритетного

вкладання інвестицій здебільшого є декларативним, що ускладнює (а часом і унеможливує) активізацію персоналу в побудові конкурентних переваг;

– наявність кризової ситуації в економіці та в межах багатьох підприємств, що потребує постійного моніторингу ситуації на основі сучасних технологій менеджменту для забезпечення виживання підприємств.

В контексті поглиблення концептуальних засад побудови самонавчальних організацій виокремимо низку відмінностей щодо розуміння сутнісних характеристик самонавчальної організації, а також її принципових сутнісних розбіжностей із традиційною організацією (табл. 1).

Порівняльний аналіз самонавчальної та традиційної організації виразно говорить про переваги the learning organization у сучасному світі. Відмітними ознаками і перевагами ор-

ганізації в якості інтегратора інтелектуального потенціалу («розумної організації») є такі: економія трансакційних витрат, пов'язаних з використанням ринкового механізму залучення знань та інформації; інформація, аналіз, знання, комунікація, що слугує припливу і доступності знань; менеджмент знань; партнерство, що розуміється як взаємне навчання і розвиток знань; синергія: додана вартість колективного знання; культура знань: система, що підтримує ефективне використання інтелектуального потенціалу та безперервне примножування і вдосконалення інтелектуального капіталу підприємства; організаційний розвиток як накопичення суб'єктом господарювання ознак самонавчальної організації: інновації, зовнішні і внутрішні мережі. Таким чином, традиційні організації ґрунтуються на владі та її розподілі, а самонавчальні – на лідерстві.

Таблиця 1. Основні відмінності традиційної та самонавчальної організації
Table 1. The main differences of traditional and learning organization

Лінія порівняння	Традиційна організація	Самонавчальна організація
Організаційна структура	Лінійна, лінійно-функціональна	Матрична, переважає проектна
Ресурси	Домінуюча роль матеріальних ресурсів	Домінуюча роль людських ресурсів
Статус працівника	Визначається і закріплюється посадою й повноваженнями	Визначається творчим та професійно-кваліфікаційним потенціалом працівника
Принципи прийняття рішень	Управлінські рішення приймаються на основі прецедентів і правил (Management by Instructions)	Рішення ухвалюються залежно від оцінювання конкретної ситуації та її бачення
Повноваження працівника	Працівник розглядається в якості виконавця, зазвичай з обмеженими повноваженнями щодо прийняття рішень	В рамках своїх повноважень працівник має змогу проявляти ініціативу та право приймати самостійні рішення
Відношення до конфліктів	Конфлікти вважаються деструктивними, руйнівними, при цьому розбіжності не припустимі	Дискусії та розбіжності допускаються, стосунки в межах організації не носять формальний характер
Навчання персоналу	Персонал проходить курси підвищення кваліфікації	Неперервне навчання персоналу задля створення та акумулювання колективного знання для пошуку нових напрямів діяльності (підсумок: ефект синергії)
Керівництво працівниками	Керівництво працівниками як виконавцями, підлеглими	В основу керівництва працівниками закладено партнерство, сприяння розвитку персоналу на засадах свободи вибору напрямів саморозвитку
Співробітництво між працівниками	Взаємовідносини між працівниками структурних підрозділів та співробітництво ускладнене або ж відсутнє	Культивується дух інтелектуального підприємництва, стосунки стають ядром колективу організації, активний обмін знаннями
Розуміння спільних цілей організації	Недоотримання належної інформації веде до сприйняття цілей організації не повною мірою	Цілі й завдання організації обговорюються на всіх ієрархічних рівнях
Отримання інформації	Частий опір змінам при інформаційній закритості	Стійка орієнтація на інновації при інформаційній прозорості

Однак, незважаючи на те, що самонавчальна організація є пристосованою до умов економіки, заснованої на знаннях, особливості її організаційної будови спричиняють загострення численних соціально-економічних суперечностей: 1) високий ступінь унікальності та специфічності людських ресурсів посилює залежність організації від носіїв інтелектуальних ресурсів: за таких умов різко зростають трансакційні витрати на залучення працівників через зовнішній ринок праці; 2) в процесі нагромадження особистісного інтелектуального капіталу працівників внаслідок неперервного навчання виникає потреба «закріпити» його в межах організації, що пов'язано з додатковими витратами, які не завжди можна окупити; 3) організації у більшості випадків схильні компенсувати зниження якості праці однієї професійної групи не за рахунок підвищення витрат на навчання, а як додаткове навантаження на

інші групи; 4) невідчуженість інтелектуальних надбань організації від працівників загострює проблему обмеження витоків комерційної інформації, ускладнює охорону комерційної таємниці.

Побудова самонавчальних організацій має на меті забезпечити своє виживання і створити передумови для успішного функціонування в агресивному конкурентному середовищі. Основні концепти формування самонавчальної організації подано на рис. 1.

Відповідно до концепції налагоджена система навчання в організації, маючи безпосередній доступ до отримання інформації, обумовлює формування креативного середовища й закономірного виявлення (побудови) нових компетенцій та здібностей, що дає змогу організації здійснювати види діяльності (функції), які не виконувалися нею раніше (або виконувалися на якісно нижчому рівні).

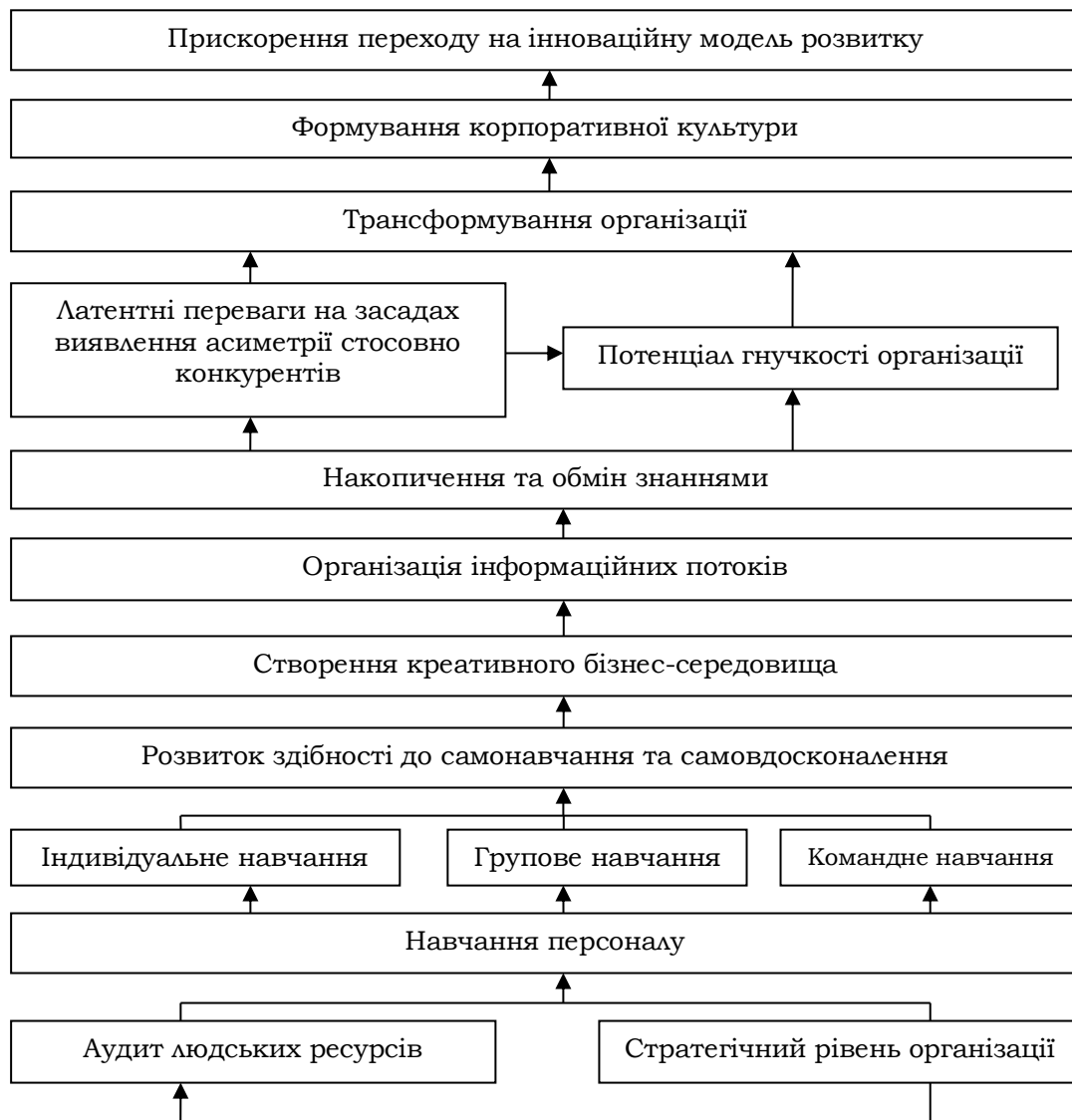


Рис. 1. Основні концепти формування самонавчальної організації
 Fig. 1. The main concepts of the learning organization formation

Набуваючи досвіду командної роботи, організація розвиває здібність до самонавчання і саморегулювання. Поряд зі своїми функціональними обов'язками, співробітники об'єднані метою створення та впровадження нових знань, вільні у виборі форми взаємодії один з одним, здатні самостійно використовувати і зовнішні, і внутрішні джерела знань. Інтегрування господарської діяльності та навчання співробітників трансформує сутнісні характеристики організації, зокрема, корпоративну культуру як певну корпоративну філософію, що включає фундаментальні принципи і цінності організації, які відповідають стратегічним цілям, пріоритетам, стратегії менеджменту знань.

Формування самонавчальної організації має на увазі створення системи інноваційного управління підприємством, заснованої на активізації та впорядкуванні процесів роботи з організаційними знаннями. Варто врахувати, що підвищення рівня організаційних знань сприяє розвитку економічного мислення – прогресивного, критичного, з відновлювальним потенціалом, на основі компетентісного розуміння соціально-економічних процесів, формує економічну свідомість, змінює ціннісне поле, розширює адаптивні, інтегруючі, творчі та інноваційні можливості індивідів. Робота зі знаннями повинна охоплювати всі види прояви знань: явні формалізовані, явні неформалізовані, неявні неформалізовані, неявні формалізовані (Островська, 2021). Вона повинна бути також спрямована на формування індивідуальних знань, групових і організаційних. Тільки такий підхід забезпечить трансформацію знань і планомірний їх перехід з одного рівня знань в інший.

Для ефективного обміну та засвоєння придбаних і новостворених знань, для формування здатності саморозвитку важливу роль відіграє процес навчання, при цьому має бути встановлена мета навчання і визначено ключові фігури даного процесу, що відповідають за створення умов для отримання знань і їх поширення, які здійснюють організацію, контроль проведення та оцінку результатів навчання. При цьому всі учасники процесу навчання і роботи зі знаннями повинні забезпечувати трансформацію знань, роблячи зусилля на головному етапі їх перетворення. Довказом ефективності організації та управління знаннями підприємства можуть служити результати їх створення і збільшення. В силу поступового формування здібності до самонавчання для організації визначено результат генерування ідей, що залежить від складності поставленого завдання. Успішне навчання, своєю чергою, визначається такими чинниками, як: постійне і стрімке відновлення циклів навчання; постійне формування і пе-

реформування індивідуальних інтелектуальних моделей під впливом нових завдань; ефективний обмін акумульованими в організації знаннями і навичками, що сприяє формуванню колективної інтелектуальної моделі; відсутність плинності кадрів, що дає змогу організації залишатися цілісною, зберігати і розвивати колективну пам'ять.

Отже, запропоновані концепти формування самонавчальної організації передбачають підвищення рівня інтелектуалізації персоналу та забезпечення гнучкості інтелектуального капіталу підприємства, формування нових сегментів ринку тощо. Таким чином, самонавчальна організація орієнтована не лише на традиційне досягнення запланованих результатів, але й на навчання на протязі трудового процесу. При цьому навчання має бути суттєвою складовою політики організації. Навчання на всіх рівнях – робочому, політичному та стратегічному – має бути усвідомленим, неперервним та інтегрованим. Виходячи з цього такі організації називають інтелектуальними. Враховуючи основні ознаки явища «інтелектуального» в економіці, інтелектуальну організацію можна визначити як творчу гуманістично-орієнтовану самонавчальну організацію. Іншими словами, ціннісно-смісловий вектор гуманістичного творення, а також самонавчальна якість є іманентною властивістю інтелектуальної організації. Якщо звичайній самонавчальній організації відповідає корпоративний людський капітал, то інтелектуальній організації відповідає інтелектуальна форма цього капіталу, тобто корпоративний інтелектуальний капітал. Інтелектуальні організації мають високий потенціал отримання, аналізу, інтерпретації та використання інформації, що в кінцевому підсумку дає змогу накопичувати нові знання, продукувати нові ідеї та способи їх реалізації. Внаслідок цього ринкова капіталізація стійко перевищує балансову вартість активів організації. Обсяг інвестицій, що спрямовуються на дослідження і розробки, істотно (в декілька разів) перевищує обсяг інвестицій в основні засоби.

Відповідно до такого бачення, під самонавчальною організацією розуміється штучно створена система, що володіє високою адаптивністю до зовнішнього середовища, побудована на основі групових форм організації праці, в якій здійснюється активне збільшення неявних знань, по-перше, за рахунок міжособистісних комунікацій безпосередньо в процесі прийняття управлінських рішень; по-друге, за рахунок організації неперервного навчання з урахуванням інституту наставництва та інших інтерактивних форм, які використовують передачу досвіду з допомогою людського фактору.

Логіка нашого наукового дослідження потребує висвітлення основоположних принципів побудови самонавчальної організації, що забезпечить досягнення поставленої мети:

1. *Удосконалення майстерності індивіда (personal mastery)*: майстерність спонукає працівників до особистого зростання. Інтерес персоналу до підвищення ступеня власної майстерності стимулює до об'єктивного розуміння реальності.

2. *Створення спільного бачення (shared vision)*: для найбільшого успіху в досягненні спільних групових цілей необхідне чітке уявлення про бажане майбутнє організації, яке відоме всім працівникам і поділяється ними. Це не лише покращує узгодженість у роботі, але й спонукає до її результатів.

3. *Командне навчання (team learning)*: навчання людей груповій взаємодії на рівні окремих команд і організації загалом, тобто створення групового знання. В результаті командного навчання виникає ефект синергії, тобто, знання групи перевищують просту суму знань кожного працівника, які є членами групи.

4. *Виявлення ментальних моделей (mental models)*, тобто імпліцитних вірувань,

уявлень, властивих людям. Ці ментальні (інтелектуальні) моделі можуть заважати людям навчатися, оскільки з ними вступають у суперечність нові способи дій. Аналіз існуючих стереотипів і ментальних штампів необхідний для успішної реалізації змін.

5. *Системне мислення (systems thinking)*: дає змогу інтегрувати всі сфери діяльності організації в руслі системно-стратегічного та комплексно-тактичного аспектів. Становить основну вісь і формує набір інструментів, які дають змогу працівникам бачити закономірності у складних системах (Сенге, 2018).

У цьому контексті зазначимо, що суб'єкти господарювання повинні використовувати принципи самонавчальної організації системно та на всіх рівнях управління.

Основними структурними елементами-чинниками самонавчальної організації є інтелектуальний потенціал співробітників, система менеджменту знань та базові елементи організації. Кожен із зазначених елементів повинен сприяти ефективному функціонуванню інших складових. Основні вимоги до елементів інтелектуальної організації подано у табл. 2.

Таблиця 2. Основні вимоги до елементів інтелектуальної організації
Table 2. The main requirements for the intellectual organization elements

Елемент самонавчальної організації	Вимоги
1. Інтелектуальний потенціал (творчий та професійно-кваліфікаційний)	Високий рівень освіти, професійної підготовки, компетентностей в галузі менеджменту знань та інноваційної діяльності, мотивації співробітників
2. Система менеджменту знань	Забезпечення взаємодії співробітників і розвиток їх інтелектуального потенціалу, управління інформаційними ресурсами, аналіз розвитку організації. Формування сприятливих умов для інноваційної діяльності та розвитку організації загалом. Фокусування навчання персоналу за методами управління знаннями та якістю
3. Базові елементи організації	
3.1. Місія, мета, стратегія	Забезпечення чіткого фіксування документально і відповідність вимогам (актуальні, орієнтують на задоволення потреб споживачів і співробітників, розвиток організації, навчання персоналу, інноваційну діяльність, розвиток лояльності клієнтів і посилення конкурентних переваг, активне пристосування і формування зовнішнього середовища). Прийнятність для організації і співробітників (співробітники знають, поділяють і використовують).
3.2. Організаційна структура	Самостійність і свобода співробітників, самоорганізація, дебіюрократизація, максимальна гнучкість і адаптивність організації. Горизонтальна (плоска) структура організації. Сприяння формуванню та роботі команд. Орієнтування на підтримку і розвиток лідерів. Формування довгострокових відносин з партнерами шляхом: входження організації в мережі, кластери, активного обміну та поширення знань серед їх учасників
3.3. Корпоративна культура, соціально-психологічні відносини	Спрямування на забезпечення умов і активізацію інтелектуальної діяльності, навчання, участі в постановці цілей організації; взаємодії, комунікацій співробітників і їх ефективної групової роботи; збереження і розвитку інтелектуального потенціалу; подолання опору змінам; задоволення потреб клієнтів; прискорення інноваційних змін. Розвиток корпоративних цінностей.
3.4. Інформаційна інфраструктура та інформаційні ресурси	Забезпечення високої ефективності зберігання, формалізації, доступу і пошуку інформації, даних, знань, в тому числі за рахунок використання бази знань
3.5. Матеріальні ресурси (фінансовий і фізичний капітал)	Формування сприятливих умов для інтелектуальної діяльності. Пріоритетними є інвестиції в інтелектуальний потенціал співробітників і інтелектуальні активи

Панорама наукових досліджень дає змогу стверджувати, що на розвиток і ефективне використання інтелектуального потенціалу впливають базові елементи організації та система менеджменту знань, до якої висуваються вимоги щодо реалізації функцій, пов'язаних з інтелектуалізацією працівників і забезпеченням їх взаємодії, управлінням інформаційними ресурсами, інноваційною діяльністю, аналізом діяльності та розвитку самонавчальної організації. Системи професійної і корпоративної освіти розглядаються як необхідні складові системи менеджменту знань, від яких залежить ефективність управління інтелектуальними ресурсами загалом. Таким чином, основна стратегія менеджменту знань полягає в формуванні системи неперервного навчання та розвитку персоналу в організації, де відбувається моделювання загальних та унікальних компетенцій в залежності від стратегічного планування, ринкової кон'юнктури, поточних і перспективних потреб бізнесу, суспільства і держави. Сукупність дій в організації, які свідчать, що в ній здійснюється менеджмент знань, – це впровадження корпоративного порталу рівня Smart Enterprise, вимірювання інтелектуального капіталу організації, вироблення та використання механізмів обміну передовим досвідом, поширення в колективі установки на спільну роботу. Таким чином самонавчальна організація забезпечує умови для максимально ефективного розвитку і використання інтелектуального потенціалу співробітників.

Місія самонавчальної організації полягає в адаптації персоналу та й самої організації до мінливого середовища функціонування на основі ефективного менеджменту знань, що призводить до акумулювання в ній інтелектуального потенціалу та додаткового приросту інтелектуального капіталу. Зазначимо, що самонавчальна організація досягає дійсно системної якості взаємодії своїх функцій, структурних елементів, приватних суб'єктів. У підсумку, поєднання господарської діяльності та навчання персоналу визначає організацію не як сукупність приватних служб, цехів, відділів, а як системне ціле.

Результати проведених нами досліджень підтверджують, що в корпоративному секторі десятиліттями поширюються різноманітні варіанти стратегій, які спрямовані зазвичай на матеріальні ресурси, мінімізацію витрат виробництва, технологічні інновації. На даний час такі позиційні стратегії не сприяють ефективному функціонуванню підприємства, отже, вони мають орієнтуватись на пріоритет персоналу, а також враховувати комплекс соціальних здібностей організації, описаних Дж. Барнеєм, М. Петерафом та Дж. Пфеффером. Насправді реалізація цих ідей,

що формуються на основі ресурсного підходу до конкурентних переваг, може створити стабільне джерело динамічних конкурентних переваг, побудоване в сфері менеджменту знань і корпоративної культури. У табл. 3 представлено сучасні концепції стратегічного управління розвитком інтелектуального потенціалу та ресурсами за джерелами формування конкурентних переваг самонавчальної організації. При цьому ключовими чинниками успішної конкуренції є розвиток компетенцій, ресурсів та навичок, що притаманні вказаним організаціям.

Автори згаданих концепцій акцентують на важливості побудови корпоративної культури організації та вважають найбільш цінним капіталом співробітників їхні знання. Вказані концепції ґрунтуються на припущенні щодо першочерговості розвитку інтелектуального потенціалу та ресурсів підприємства.

Виходячи з вищесказаного, випливає, що вибір, планування і побудова структури самонавчальної організації повинні бути засновані на моделюванні системи управління підприємством з урахуванням динаміки внутрішнього і зовнішнього оточення. Необхідно також передбачати неформальні аспекти організаційної взаємодії (соціокультурні, моральні, соціально-психологічні, кроскультурні, поведінкові, конкурентні, інноваційні, ризикові тощо). Дотримання даних умов, органічно поєднаних в системі управління, підсилить багатовимірний і динамічний характер методики організаційного проєктування в самонавчальній організації, забезпечить найкращий результат дослідження в умовах конкретної організації і дасть змогу здійснити вибір оптимальної організаційної форми. З метою найбільш швидкого і результативного збільшення організаційних знань для самонавчальної організації необхідна трансформація організаційної структури в бік збільшення кількості горизонтальних зв'язків між підрозділами і співробітниками. Форма самонавчальної організації може відрізнитися матричною або мережевою оргструктурою, яка характеризується активною взаємодією як за вертикальними, так і за горизонтальними зв'язками. Співробітники при цьому мають рівні можливості і сприймати, і створювати нове знання внаслідок безпосередньої взаємодії в рамках функціональних обов'язків. Потрібно також враховувати, що в структурі самонавчальної організації повинні бути впроваджені: розвиток менеджерських компетенцій лідерів, управління змінами, управління компетенціями і підготовкою кадрів, управління креативністю та інноваціями, управління працівниками з високим потенціалом, управління інтелектуальним капіталом, управління якістю.

Таблиця 3. Сучасні концепції стратегічного управління розвитком інтелектуального потенціалу та ресурсами підприємства за джерелами формування конкурентних переваг
 Table 3. Modern concepts of intellectual potential development strategic management and enterprise resources by competitive advantages sources formation

Назва концепції	Автор	Конкурентна перевага
Конкуренція за майбутнє	Г. Хемел К. Прахалад	Лідерство і формування стійких конкурентних переваг компанії на ринках майбутнього за рахунок набуття <i>компетенцій</i>
Ресурсна теорія	Б. Вернерфельт	Конкурентна перевага фірми формується на підґрунті її спроможності створити та використовувати необхідну комбінацію ресурсів. Стійкі конкурентні переваги досягаються завдяки постійному розвитку ресурсів і здібностей компанії та створення нових у відповідь на тенденції світових ринків.
Організація, що навчається	І. Нонака та Х. Такеучі	Одним із найважливіших і найперспективніших напрямів компанії у сфері <i>формалізації знань</i> вважається послідовна трансформація неявного знання окремих працівників у загальний масив явних знань фірми.
П'ята дисципліна	П. Сенге	Поєднання п'яти елементів (дисциплін) у організації, що навчається: системне мислення; особистісна майстерність; когнітивні моделі; створення загальної концепції, командне навчання.
Мікростратегії	Д. Логан та Х. Фішер-Рай	Мікростратегії складаються з певної системи важливих планів. Це дає змогу організації навчатися і корегувати власні дії в контексті досягнення основної цілі.
Стратегічне управління для організацій, що адаптуються – Future Step	Р. Вуд	Покращення можливостей для збору, обробки і аналізу інформації; формування чіткого та послідовного стратегічного спрямування щодо оптимізації ризиків; <i>ефективна</i> адаптація до <i>стратегічних</i> змін в умовах невизначеності і мінливості середовища, удосконалення дизайну організації.
План інноваційної гри	С. Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон	Гарантією корпоративного успіху є підривні інновації. Для вироблення успішних інноваційних продуктів, потрібно зрозуміти потреби споживачів і вивчати пропозиції, задіяні та результативні у минулому.
Стратегія змін	Дж. Б. Куїнн	Ефективна стратегія має містити основні ланцюжки цінностей, найважливіші елементи обмежувальної політики та послідовність основних дій. Ефективні стратегії набувають свого розвитку опираючись на ключові концепції та напрями. Складну організаційну структуру доцільно розглядати з точки зору ієрархії взаємопов'язаних та підтримуючих стратегій.

При цьому інтенсивний розвиток корпоративних освітніх послуг з використанням інформаційних та інноваційних технологій стає найважливішим пріоритетом самонавчальних організацій для створення стійких програм розвитку, особливо тих, що мають мережеву, філіальну структуру, де необхідна трансляція послуг і продукції однаково високої якості від центру до периферії. Таким чином, система управління персоналом і зокрема корпоративна система освіти і розвитку беруть на себе ще одну стратегічно важливу функцію, таку як розробка стандартів якості роботи фахівців, уніфікація компетентнісного підходу до управління персоналом незалежно від територіального розташування підприємства і його підрозділів. Істотність позначених позицій також підтверджують дослідження провідного порталу з управління людськими ресурсами SAP HR.

Форма самонавчальної організації надає сучасним закладам вищої освіти унікальну можливість здійснити рух в напрямі інтеграції процесів освіти, бізнес-процесів і наукових досліджень у внутрішньому середовищі потужного університету. Таке поєднання дасть змогу посилити функцію системних перетворень світогосподарських процесів, оскільки:

- комерційні організації, що не навчаються і, відповідно не змінюються, в умовах динамічних і глибоких змін зовнішнього середовища, приречені на втрату своїх ринкових позицій;

- приречені на невдачу і освітні організації, які консервують свої освітні програми, технології, не забезпечують регулярного підживлення своїх освітніх процесів і наукових пошукувань ресурсами господарських процесів, які реально розвиваються.

Процес інтеграції освіти й виробництва може здійснюватися, на думку експертів, у таких напрямках: планування структури підготовки фахівців на базі визначення потреби в кадрах відповідної спеціалізації з урахуванням прогностичних кваліфікаційних характеристик і компетенцій; розроблення навчальних планів і програм, які враховують регіональні особливості й особливості конкретних робочих місць (посад); довгострокове співробітництво у проведенні всіх різновидів практики; участь у спільних договірних науково-дослідних роботах з активним залученням до їх виконання студентів; залучення фахівців-практиків для участі в навчальному процесі. У таких випадках створюється контингент для кадрового лізингу, який у вигляді тимча-

сової зайнятості інтенсивно розвивається за кордоном. Можливим у цьому контексті є також посилене позаштатне подальше навчання, під час якого працівники тимчасово припиняють професійну діяльність, щоб отримати нові знання у вищих навчальних закладах, центрах магістерської підготовки, бізнес-школах тощо. Освітні технології, які забезпечують обов'язкове навчання персоналу в організації, певною мірою подібні до тих, які використовуються у сфері освіти. Однак дієві механізми інтеграції освітніх закладів та підприємств у цій галузі практично відсутні. Можна констатувати, що в зазначеному напрямі зроблено лише перші кроки, задекларовано наміри.

Особлива увага в системі вищої освіти України має приділятися створенню дослідницьких університетів, що здатні забезпечити надшвидкий розвиток держави в певній галузі знань за моделлю поєднання освіти, науки та інновацій. При цьому культурні цінності корпоративного університету полягають в такому: «свобода творчості; свобода вибору; свобода від внутрішнього і зовнішнього тиску; незалежність в творчості; можливості самовираження за допомогою наукових досягнень; творчість, у якій переважає внутрішня мотивація (необхідність самоствердження, поваги, з боку колег і громадськості), а не матеріальні стимули. Науково-педагогічні працівники розуміють, що вони є гордістю та інтелектуальним капіталом навчального центру, що саме вони продукують і передають знання, їх місія є унікальною, а вони є нащадками і послідовниками старих університетських академічних традицій» (Романовський, 2015).

Корпоративні університети можуть функціонувати через свої мережі кампусів (в їх числі «Disney», «Toyota», «Motorola»), в якості віртуальних університетів (наприклад, «IBM» і «Dow Chemical») або об'єднуючись в союзи з існуючими вищими навчальними закладами (так вчинили компанії «United Healthcare» і «United Technologies»). Одним з найбільш успішних, масштаб діяльності якого вражає, вважається університет корпорації Motorola. Річний бюджет вказаного університету становить 120 млн дол., що складає 4% річного фонду оплати праці корпорації. Діяльність корпоративного університету організована в 21 країнах і розташована на 99 майданчиках для навчання і професійної підготовки (Романовський, 2015). За оцінками експертів, зростає частка університетів, які обслуговують не тільки гігантські корпорації, але й великі компанії.

Останніми роками провідні вітчизняні компанії інтегрували закордонну культуру щодо організаційного навчання. На теренах

України чільне місце посідають такі корпоративні університети: «Академія бізнесу Ernst & Young», «Career Development Program»; «Академія ДТЕК»; «Приват Університет»; «Українська аграрна школа». Як підтверджує практичний досвід, удосконалення знань та навичок персоналу реалізують лише 36% українських підприємств. Тільки в 3% підприємств функціонує корпоративний університет, а в кожному п'ятому – навчальний центр. При цьому в 53% підприємств не запроваджені системи з навчання співробітників і, відповідно, 57% підприємств не володіють відповідними засобами для навчання. Створення системи корпоративної освіти, що будується на принципах технологічності, можна розглядати як важливий і, безумовно, перспективний напрям роботи організації, яка зацікавлена не лише у виживанні, а й у інноваційному розвитку. За таких умов для прогресивних, передових компаній, які самостійно, постійно навчаються, корпоративний університет стає неперервно працюючим «конвеєром з вирощування кадрів».

Корпоративна культура, яка сприяє навчанню, є джерелом інновацій і повинна бути спрямована на створення умов для креативної та новаторської діяльності, розвиток здібностей і навичок співробітників організації. Корпоративну культуру розуміємо як ціннісно-змістову модель, яка представляє собою сукупність корпоративних знань, що інтегрують цінності інтуїтивного пізнання світу економічних явищ та цінності раціонального сприйняття господарської динаміки.

В умовах сьогодення корпоративну культуру варто розглядати як важливий чинник впливу на інтелектуальний потенціал організації та мотиваційний інструмент. Разом з тим, наростання інтелектуального потенціалу, що виражається в підвищенні освіченості, наукових досягнень і інших показників, ще не дає підстав стверджувати про підвищення корпоративної культури.

Особливими культуротворчими елементами є норми і цінності, які мають значний вплив на процес соціалізації, на загальні культурні положення, зразки поведінки і створювані символи. У таблиці 4 наведено цінності і норми, як підґрунтя для формування позиції і поведінки персоналу самонавчальної організації.

Організаційна форма самонавчальної організації буде результатом безперервного процесу самонавчання, використання знань і інтелекту. Також можна вважати, що корпоративна культура самонавчальної організації буде результатом генерації досвіду в процесі її самонавчання. Тому формування вказаного культурного зразка є необхідним для еволюції (розвитку) організації.

Таблиця 4. Основні норми і цінності, які представляють корпоративну культуру самонавчальної організації

Table 4. Main norms and values representing the corporate culture of learning organization

Цінності організації	Норми
Вироблення позитивного сприйняття у співробітника результатів його діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання працівників за результатами діяльності; - поєднання отриманих результатів із системою винагороди; - мотивування до обміну знаннями; - багатоваріантність цілеспрямованого обміну-спілкування («перехресне заповнення свідомості»).
Створення спільного бачення майбутнього	<ul style="list-style-type: none"> - формування бачення майбутнього, враховуючи думку усіх працівників організації; - вироблення майбутнього спільно з партнерами в межах мережевої системи, в якій організація задіяна.
Інноваційність та цілісність сприйняття персоналом інформації для навчання та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - холістичний погляд на організацію.
Знання	<ul style="list-style-type: none"> - знання як основа функціонування організації загалом та кожної сфери діяльності зокрема; - знання як засіб, що створює конкурентну перевагу і підвищує силу впливу на партнерів і конкурентів.
Отримання знань, що підвищує імідж працівника	<ul style="list-style-type: none"> - неперервне самонавчання як елемент праці; - самонавчання на помилках інших; - трактування виявленої помилки як джерела натхнення до покращення діяльності, пошук джерел невідповідності, а не людей, що здійснили помилку.
Інтегрування системи	<ul style="list-style-type: none"> - створення та підтримання взаємодії між окремими функціональними підрозділами організації; - інтегрування і координування індивідуальних та колективних ініціатив.
Необмежений доступ до джерел інформації і знань	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток мережі контактів; - повний доступ до інформації; - відкритість у процесах комунікації; - обмін знаннями.
Економічність	<ul style="list-style-type: none"> - запобігання будь-якому марнотратству; - зниження витрат з метою залучення інвестиційних ресурсів на подальший розвиток і реалізацію визначених цілей.
Високі професійні компетенції персоналу організації	<ul style="list-style-type: none"> - джерелом цінності є зростання професійних компетенцій працівників організації; - критерієм прийняття рішення про заключення договору найму або співпраці є компетенції, а також ідентичність визнаних норм і цінностей з корпоративною культурою підприємства; - вкладення інвестицій в розвиток компетенцій працівників.
Взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - створення мережі формування цінностей у кожній сфері діяльності; - розвиток співпраці з усіма зацікавленими особами (клієнтами, партнерами, конкурентами, фінансовими і науковими установами, працівниками знань та іншими суб'єктами), що є потенційним джерелом цінності.
Довіра	<ul style="list-style-type: none"> - довіра до суб'єктів, що взаємодіють у мережі; - довіра до співробітників організації; - пам'ятати, що довіра не може бути безмежною.
Креативність	<ul style="list-style-type: none"> - використання найновіших знань; - застосування евристичних методів в процесі діяльності; - розвиток творчих здібностей у процесі роботи.
Використання наявних знань у повному обсязі	<ul style="list-style-type: none"> - застосування креативних форм колективної організації роботи; - створення високої еластичності дій і часу на розроблення найдосконаліших концепцій; - участь найкомпетентніших працівників у процесах вирішення проблем та прийняття раціональних рішень.
Вектор на досконалість	<ul style="list-style-type: none"> - немає ідеальних рішень, є тільки можливі умови для їх прийняття в процесі діяльності організації; - досконалість є короткочасною і скороминучою; - результати діяльності можуть бути ще кращими.
Стійкість у невизначених ситуаціях	<ul style="list-style-type: none"> - будь-які події можуть бути джерелом натхнення і можливостей розвитку.
Відкритість	<ul style="list-style-type: none"> - відкритість до змін (визнання зміни як постійного явища); - відкритість до диференціювання (визнання відмінності і різноманітності).
Концентрування на майбутньому	<ul style="list-style-type: none"> - майбутнє існує вже сьогодні; - перспективні цілі є підставою сьогодення для дій.
Задоволення потреб клієнта	<ul style="list-style-type: none"> - успіх організації залежить від задоволення потреб клієнта; - обслуговування клієнта повинно бути комплексним; - використання знань клієнтів для задоволення їхніх потреб.

Серед всієї сукупності заходів, завданям яких є створення бажаного типу корпоративної культури, для самонавчальної організації можна визначити створення і

поширення таких позицій: відкритість до змін, зорієнтованих на розвиток індивідуальних і колективних компетенцій; узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями

підприємства. Досягти цих позицій можна через залежність від бажаної поведінки людей, залучення працівників знань, системи винагороди, оцінювання працівників та їх мотивування. Проте здається, що найістотнішим елементом дій, які спрямовані на корпоративну культуру, є відповідний відбір людей, що працюватимуть в самонавчальній організації, – працівників знань, і суб'єктів, які взаємодіють згідно з вимогами для збереження високого рівня інтелекту, положеннями, нормами і цінностями корпоративної культури, а також неперервного ведення процесу організаційного самонавчання. Корпоративна культура є важливим чинником, що зумовлює рівень ефективності менеджменту знань організації.

Операбельність системи мотивації працівників до інтелектуального саморозвитку проявляється в площині реалізації творчого та професійно-кваліфікаційного потенціалу та вважається одним із критеріїв оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку праці. Тому організаціям крім оновлення технології виробничих процесів необхідно значну увагу приділити згуртуванню їхнього інтелектуального потенціалу та пошуку нових можливостей мотивації персоналу до більш продуктивної діяльності. Вагому роль у забезпеченні ефективності системи мотивації відіграє розуміння керівництвом підприємств важливості

й необхідності здійснення пріоритетних інвестицій у персонал. Ця проблематика нова для вітчизняної економічної науки, а категорія «інвестиції в персонал» не має однозначного трактування не лише в українській, а й у зарубіжній науковій літературі. Аналіз результатів теоретичних і прикладних досліджень у цій сфері показав, що фахівці по-різному підходять до окреслення меж і змістового наповнення інвестицій у персонал. Так, окремі науковці серед витрат на розвиток людських ресурсів (інвестицій у людину) на макрорівні виділяють витрати на освіту й охорону здоров'я, професійну підготовку, мобільність робочої сили, виховання і догляд за дітьми, пошук економічно значущої інформації тощо. Інвестиції в персонал на рівні підприємства, як правило, включають виділені кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовку, отримання нового фаху та деякі інші види витрат, що демонструє спрощений підхід до вирішення цього складного питання. Усі згадані управлінські аспекти необхідно враховувати під час побудови організації, що самонавчаються.

Виявлення мотиваторів і інструментів, що спонукають персонал до професійного розвитку (табл. 5) дає змогу створити ефективну систему мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці в організації.

Таблиця 5. Мотиватори професійного розвитку персоналу
Table 5. Motivators of personnel professional development

Мотиватори	Інструменти
1. Бажання отримувати вищу заробітну плату	Розробка ефективної системи оплати праці
2. Бажання отримувати матеріальні винагороди	Розробка бонусної системи за умови результативності професійного навчання
3. Бажання за рахунок організації відшкодувати вартість навчання	Повне або частове покриття витрат на навчання за рахунок коштів організації
4. Набуття права власності на майно організації	Розробка системи додаткових можливостей, професійно-кваліфікаційне просування з одночасним збільшенням можливості поліпшення умов праці, володіння майном
5. Поліпшення умов праці	
6. Розширення змістовності роботи	Впровадження досвіду делегування повноважень для працівників, які здійснили навчання
7. Отримання конкурентних переваг через потребу в нових знаннях	Надання сертифікатів про проходження навчання для підвищення «ринкової цінності» працівника
8. Використання можливостей інтелектуального та професійного розвитку	Забезпечення умов і можливостей навчання
9. Прагнення до нових знань і вмінь	Впровадження школи внутрішніх бізнес тренерів
10. Прагнення до стабільної зайнятості, заснованої на тривалому стійкому партнерстві	Створення системи неперервного професійного навчання та розвитку персоналу в організації
11. Можливість кар'єрного просування	
12. Заняття керівній посаді	
13. Необхідність самоствердження, затребуваність	Інновіng – мотивація співробітника до набуття знань про творчу поведінку, розвиток креативних здібностей.
14. Підвищення статусу, престижу	Рефреймінг – формування нового бачення, сприйняття, комплексу цінностей, стратегічної логіки для менеджменту. Інтервенція – впровадження інноваційних методів. Публічне визнання та винагороди.
15. Бажання відволіктися та відпочити від роботи	Задоволення потреб у змістовній праці та зниження рівня монотонних робіт
16. Обмін ідеями, встановлення ділових контактів	Участь у міжнародних та республіканських заходах задля вивчення та розширення клієнтської бази, встановлення корисних бізнес-контактів

Визначення мотиваторів здійснюється на основі анкетування працівників з метою визначення груп (сегментації персоналу) і вектору розвитку системи мотивації творчого та професійного розвитку. На основі результатів анкетування співробітників промислових підприємств Тернопільської області нами виділено три категорії працівників: нижча (фахівці всіх рівнів), середня (начальники відділів), вища (керівники, топ-менеджмент), за якими закріплені відповідні мотиватори (табл. 6).

Інтегрованість використання інтелектуального потенціалу персоналу, на нашу думку, може бути досягнута завдяки оптимальній, результативній взаємодії управлінців як основних координаторів процесів цього використання. Принагідно зазначимо, що в майбутньому ознакою, що визначає підготовленість і професійну придатність людини, будуть широко сприйнятті творчі вміння на протигагу вмінням виконувати рутинну роботу. Закріпиться перевага креативних працівників над спеціалістами-виконавцями. Тому менеджерам потрібно досліджувати якісний склад персоналу організації з метою коригування його збалансованості (30% на 70%) працівників знань та працівників-виконавців.

Сучасні умови, які характеризуються масштабністю і динамічністю змін, посиленням протидії, боротьби і конкуренції, диктують нові завдання, які стоять перед організацією, і щодо організаційного лідерства. В процесі переходу економіки в еру знань головну роль у формуванні самонавчальної організації і надбання нею стійких конкурентних переваг відіграють перспективні менеджери з лідерським потенціалом, інакше кажучи, харизматичні лідери. Разом з цим, необхідність володіння базовим набором професійних компетенцій менеджерів залежить від організаційно-посадового рівня (табл. 7). Профілі компетенцій лідерства є підґрунтям для професійного розвитку управлінців. Принагідно зазначимо, що в наукових публікаціях домінує точка зору, яка починаючи з 70-х рр. ХХ ст., спираючись на популярний в ті роки кібернетичний підхід, ото-

тожнює працю керівника організації з управлінською діяльністю. Однак трудова діяльність керівника організації не зводиться тільки до управління, а передбачає особливу діяльність організаційного лідера, мета якої – створення організації. Лідерство в самонавчальній організації є процесом цілеспрямованого керівництва зі створення середовища, яке звільняє свідомість людини, формуючи і використовуючи її знання та інтелект в інтересах організації. Вміння керівника сформулювати сприйняття персоналом власної діяльності і усвідомлення ним її суспільної значимості виступає своєрідним «вищим пілотажем» управлінської компетентності та показником його професійної зрілості. Світовий досвід підтверджує, що 49 % компаній роблять ставку на розвиток спеціалістів з лідерським потенціалом (Sipa, 2019). При цьому лише 24 % вітчизняних підприємств готові інвестувати у розвиток майбутніх лідерів.

Висновки. Виходячи з окресленої домінанти прискореного переходу промислових підприємств на інноваційну модель розвитку в умовах економіки, заснованої на знаннях, обґрунтовано необхідність і сформовано власне бачення концептуальних основ побудови самонавчальної організації, як основоположної складової системи управління інтелектуальним потенціалом.

У цьому контексті набула подальшого розвитку модель самонавчальної організації, яка містить опис основних елементів такої організації та взаємозв'язки між ними. Для зазначених елементів організації автором виокремлено та систематизовано вимоги, виконання яких сприяє розвитку і реалізації на максимально високому рівні розглянутих вище здібностей самонавчальної організації. Відповідно до моделі, високий інноваційний, економічний, соціальний і культурний ефект організації забезпечується за рахунок реалізації інтелектуального потенціалу співробітників, розвитку і використанню якого сприяють система управління знаннями та базові елементи організації. Вказана модель дає змогу поглибити розуміння і розкрити сутність самонавчальних організацій.

Таблиця 6. Методи мотивації професійного розвитку персоналу
Table 6. Methods of personnel professional development motivation

Групи персоналу	Характеристика групи	Номер мотиватора, інструменту впливу (див. табл. 6)
Вища (керівники, топ-менеджери)	Здійснюють адміністративно-управлінську, стратегічну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну і лідерську функції	9, 12, 13, 14, 16
Середня (начальники відділу)	Керують функціональними підрозділами організації. Функції залежать від характеру та умов роботи відділу	1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 16
Нижча (фахівці всіх рівнів)	Здійснюють інженерно-технічні, економічні та деякі інші спеціалізовані види діяльності (економісти, бухгалтери, юристи, фахівці з підбору / розвитку персоналу та ін.)	1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 15

Таблиця 7. Піраміда професійних компетенцій менеджерів за організаційно-посадовими рівнями
 Table 7. The pyramid of managers' professional competencies by organizational and serving levels

Організаційно-посадові рівні	Лідерство	Операційний менеджмент	Проектний менеджмент	Процесне управління	Системне управління	Мотивація	Стратегічне управління
Топ-менеджери	+	+	+	+	+	+	+
Керівники бізнес-структур, підрозділів, філій	+	+	+	+	+	+	
Функціональні менеджери	+	+	+	+	+		
Лінійні менеджери	+	+	+	+			
Менеджери робочих груп	+	+	+				
Фахівці, кадровий резерв	+	+					

Стратегічні напрями розвитку самонавчальної організації полягають у поліпшенні доступу до всесвітньої мережі; перетворенні інформації в знання, а знання – в політику і дію; спільному повторному використанні емпіричних знань; ефективному використанні знань.

Таким чином, трансформування промислових підприємств в самонавчальні організації як необхідна умова економічної синергетики,

дасть змогу зазначеним суб'єктам підвищити їх інноваційну сприйнятливість і інноваційну активність, ефективність і конкурентоспроможність.

Актуальними напрямками подальшої розробки окресленої проблеми є пошуки шляхів ефективного використання інтелектуального потенціалу в умовах самонавчальних організацій на основі застосування системного підходу.

Література

- Global Human Capital Trends. The new organization: Different by design. Deloitte University Press. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html> (дата звернення: 20.03.20210).
- Друкер П. Викайки для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.
- Edvinsson L. Corporate Longitude: navigating the knowledge economy. Book house, 2002. 209 p.
- Armstrong L. Competing in the Global Higher Education Marketplace: Outsourcing, Twinning, and Franchising. *New Directions for Higher Education*. 2007. No. 140. P. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.1002/he.287>.
- Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 496 с.
- Wiig K. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. URL: <https://www.academia.edu/19382981/> (дата звернення: 20.03.2021).
- Earl M. Knowledge management strategies: toward taxonomy. *Journal management information systems*. 2001. Vol. 18 (1). P. 23–43.
- Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Москва : Олимп-Бизнес, 2011. 384 с.
- Hausmann R., Hidalgo C. A., Bustos S., Coscia M., Simoes A., Yildirim M. A. The Atlas of Economic complexity: Mapping Paths to Prosperity. MIT Press, Cambridge, MA, 2014.
- Cherwitz A. R., Sullivan Ch. A. Intellectual Entrepreneurship. A vision for graduate education. Change. URL: <https://webpace.utexas.edu/cherwitz/www/ie/articles.html> (дата звернення: 20.03.20210).
- Gallagher S., Hazlett S. Using The Knowledge Management Maturity Model (KMM). As An Evaluation Tool. 2004. URL: <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf> (дата звернення: 20.03.20210).
- Романовський О. О. Розвиток академічного підприємництва і підприємницьких вищих навчальних закладів в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_17 (дата звернення: 20.03.20210).
- Shevchenko L. S. Mergers and Acquisitions in Higher Education. *Actual Problems of Economics*. 2016. № 11. P. 160–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_11_18 (дата звернення: 20.03.20210).
- Манжура О. В., Краус Н. М., Краус К. М. Экосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика «вірусу інновацій» та «цифрового стрибка». *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.3>.
- Pylypenko H., Fedorova N., Kuzenko I., Naumenko, N. Paradoxes of economic development: science and innovation in the modern world. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 2. P. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/153>.
- Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykyv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
- Ostrovska H., Demianyshyn V., Maliuta L., Sherstiuk R., Kuz T., Reznik N. Intellectual Potential of Ukraine: Realies and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Conditions. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29(9s). P. 4622–4634.

18. Kinash I.P. Current State of Infrastructure Provision of Education in Ukraine. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 7(169). P. 259–262.
19. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання : моногр. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
20. Островська Г. Управління процесами трансформації організаційних знань як інструмент використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1. С. 128–137. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.128.
21. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 496 с.
22. Sipa M. Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. Vol. 8(2). P. 268–278. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p268>.

References

1. Global Human Capital Trends. (2016). The new organization: Different by design. Deloitte University Press. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2016.html>.
2. Drucker, P. (2020). *Management Challenges for the 21st Century*. KM-BOOKS. (in Ukrainian)
3. Edvinsson, L. (2002). *Corporate Longitude: navigating the knowledge economy*. Book house.
4. Armstrong, L. (2007). Competing in the Global Higher Education Marketplace: Outsourcing, Twinning, and Franchising. *New Directions for Higher Education*, 140, 131-138. doi: <https://doi.org/10.1002/he.287>.
5. Senge, P. (2018). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian)
6. Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Retrieved from <https://www.academia.edu/19382981/>.
7. Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: toward taxonomy. *Journal management information systems*, 18(1), 23-43.
8. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation Illustrated Edition*. Moscow: Olymp-Business. (in Russian)
9. Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Simoes, A., & Yildirim, M. A. (2014). *The Atlas of Economic complexity: Mapping Paths to Prosperity*. MIT Press, Cambridge, MA.
10. Chervitz, A. R., & Sullivan, Ch. A. (n.d.). Intellectual Entrepreneurship. A vision for graduate education. Change. Retrieved from <https://webspaces.utexas.edu/chervitz/www/ie/articles.html>.
11. Gallagher, S., & Hazlett, S. (2004). *Using the Knowledge Management Maturity Model (KMM). As An Evaluation Tool*. Retrieved from <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf>.
12. Romanovskyi, O. O. (2015). Development of academic entrepreneurship and entrepreneurial higher educational institutions in conditions of globalization. *Efficient economy*, 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_17. (in Ukrainian)
13. Shevchenko, L. S. (2016). Mergers and Acquisitions in Higher Education. *Actual Problems of Economics*, 11, 160-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_11_18.
14. Manzhuira, O. V., Kraus, N. M., & Kraus, K. M. (2020). Ecosystem of Gig-economics and entrepreneurial university: evolutionary synergy of “virus innovation” and “digital jump”. *Efetyuna ekonomika*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7642>. (in Ukrainian)
15. Pylypenko, H., Fedorova, N., Kuzenko, I., & Naumenko, N. (2020). Paradoxes of economic development: science and innovation in the modern world. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2, 153-159. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/153>.
16. Ostrovska, H. Y. Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P, Lutsykyv, I. V., & Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, 171-178. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
17. Ostrovska, H., Demianyshyn, V., Maliuta, L., Sherstiuk, R., Kuz, T., & Reznik, N. (2020). Intellectual Potential of Ukraine: Realities and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Conditions. *International Journal of Advanced Science and Technoloqu*, 29(9s), 4622-4634.
18. Kinash, I. P. (2015). Current State of Infrastructure Provision of Education in Ukraine. *Actual Problems of Economics*, 7(169), 259-262.
19. Sytnyk, Y. S. (2017). *Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling*. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)
20. Ostrovska, H. (2021). Conceptual principles of industrial enterprise intellectual potential management use. *Galician economic journal*, 68, 1, 128-137. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.128. (in Ukrainian)
21. Senge, P. (2018). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.
22. Sipa, M. (2019). Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*, 8(2), 268-278. doi: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p268>.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2021 р.

Стаття прийнята 11.05.2021 р.