

ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЛЯ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В РАМКАХ БОЛОНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

*Г.Р. Кісь, Д.В. Тимошенко**

*Інститут економіки та управління в нафтогазовому комплексі
вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, Україна 76019, тел. 0342 72-71-02,
e-mail: ineu@nung.edu.ua*

Анотація. В статті запропоновано підхід до управління навчальним процесом сучасного вузу в рамках Болонського процесу. Вказано на необхідність створення заходів з наставництва (коучінгу) і напрямків формування «м'яких навичок» (особистісних факторів) задля створення у студентів цілісного бачення бізнес-процесів.

Ключові слова: Болонський процес, інтелектокористування, інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал, інтелектуальний ресурс, коучінг, лідерство, людський капітал, м'які навички, мотивація, наставництво, нафтогазовий комплекс, нейроменеджмент, освітній менеджмент, освітній процес, суспільний інститут, фасилітація.

Аннотація. В статті пропонується підхід до управління навчальним процесом сучасного вузу в рамках Болонського процесу. Вказано на необхідність створення заходів по наставництву (коучінгу) і напрямків формування «м'яких навичок» (особистісних факторів) для створення у студентів цілісного бачення бізнес-процесів.

Ключевые слова: Болонский процесс, интеллектопользование, интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал, интеллектуальный ресурс, коучинг, лидерство, мягкие навыки, мотивация, наставничество, нефтегазовый комплекс, нейроменеджмент, образовательный менеджмент, образовательный процесс, общественный институт, фасилитация, человеческий капитал.

Abstract. The article deals with the approach to educational process optimization within the framework of the Bologna Process. Attention is drawn to coaching methods and ways of “soft skills” (personality factors) implementation in order to make students to form a kind of perceptual unit (vision) of modern business processes.

Key words: the Bologna Process, intellectual application, intellectual capital, intellectual potential, intellectual resource, coaching, leadership, soft skills, motivation, tutorship, oil and gas complex, neuromanagement, educational management, educational process, institutional setting, facilitation, human capital.

*Багато років я мандрував
і зустрів багато мудрих людей,
але ніколи не знаходив
засоби досягнення знання
Юдзан Дайдодзі Будосесінсу
(Книга самурая. Бусідо)*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Запропонована соціологами та істориками концептуальна модель еволюції свідчить, що людська цивілізація, не зважаючи на її сучасний технократичний характер та техногенне навантаження на середовище, розвивається по висхідній. Розвиток культури суспільства як процес подвоєння об'єму науково-технічних знань відбувається завдяки інноваціям, створювати які здатні лише освічені люди – не стільки віддані певним професіям та й не ті експерти, що володіють певною сумою знань у конкретній галузі, скільки творці від щедрот душі. Саме вони як здатні до самопізнання та самоосвіти, вільні від соціальних та культурних забобонів у всі епохи грали роль енергетичної пружини у розвитку громади, країни та людства. Звідси, розуміння реальності та продуктивна діяльність у ній обумовлюється моральністю, знаннями, навичками, особистісною культурою та психічною діяльністю – усіма факторами, які формує в людині освіта. Також відомо, що будь-який політичний режим при зміні поколінь не здатний існувати без далекоглядної субкультури, яка й формує думку «масовки». Оскільки кадри готуються на основі певних ідей, де інструментом виступають суспільні інститути науки і освіти, питання модернізації освітнього менеджменту в Україні є нагальною проблемою. Перетворивши

дану проблему на задачу з ліквідації хворих, глибоко зляканих та інтелектуально кастрованих явищ в своєму освітньому процесі, українська держава матиме шанс увійти до числа країн з економікою інтелекту.

Огляд останніх досліджень у публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Більшість керівників сучасних соціально-економічних систем вже усвідомили, що економічні цілі легше досягаються не тільки шляхом нарощування капіталовкладень у виробництво та нарощування фінансових резервів. Теза, що люди – це головний ресурс організації, який має відповідати потребам сучасного бізнесу, дедалі частіше розглядається науковцями у якості незаперечної істини. Залучаючись до формуванням підвалин українського освітнього (педагогічного) менеджменту як комплексу методів, механізмів і принципів управління ефективністю освітнього процесу, слід звернути увагу на соціально-психологічний підхід, який ставить в центр людину, як управлінця освітнім процесом разом із її когнітивними інтенціями (О. Анісімов, Л. Кантер, Н. Коломінський, М. Міллс, А. Ньюмов, Т. Шамова), а також на той, що побудований на використанні категорії інформації та сучасних інформаційних технологій (кібернетичний) для прийняття управлінських рішень (В. Симонов, Н. Хмель, В. Якунін). Не вдаючи до детального опису даних підходів припускаємо, що їх поєднання забезпечить «мікс» мистецтва управління соціальними процесами та психологічними станами людей. Це досягається через взаємодію навчальних закладів з багатьма цільовими аудиторіями задля реалізації активної і скоординованої участі у формуванні проєвропейського інтелектуалізованого простору на території України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття. Перетинаючись функціонально між собою зв'язок політики, науки, освіти, а також практики ведення бізнесу функціонував в усі епохи незалежно від того, як оформлені суспільні інститути науки і системи освіти. Однак, якщо, незаперечним фактом є той, що освітні стандарти являються одним із засобів соціального управління (у т.ч. як факторів відтворення людського, інтелектуального та інших видів капіталу), то виникає питання, у чий владі перебуває процес якості формування освітніх стандартів та їх впровадження в навчальний процес: під процесом реформування шкільної та вузівської системи освіти за лекалами 90-х років з її поступовою комерціалізацією; за ініціативою державного апарату задля здешевлення масової вищої освіти з метою уніфікації європейської освіти в рамках об'єднання країн Євросоюзу у єдиний політичний, освітній, економічний та військовий простір, або ж у інтересах великих міжнародних європейських корпорацій, які отримують доходи від освітніх процесів (є і таке). Це спрямовує нас до питання про освіту як процес дослідження і реалізації знань на практиці. В зв'язку із цим, аналіз як традиційних, так і новітніх підходів до навчання студентства на предмет збільшення і ефективного використання суб'єктом підприємницької діяльності інтелектуального і людського капіталів, тут виглядає абсолютно доцільним.

Постановка задачі. Концептуальна невизначеність у сфері освіти сприяє відсутності зрозумілих критеріїв її якості: чиновники та викладачі здебільшого посилаються на певний «еталон» західного способу реформування освіти (у більшості випадків на Болонські угоди). Після розпаду СРСР академічна та вузівська наука не спромоглася створити модель «освіти майбутнього» (досить часто нічого іншого як повернення до досвіду системи освіти СРСР не пропонується). Формування такої системи, яка б давала можливість створювати колективне натхнення та системне мислення для вивільнення всіх талантів студентів – майбутніх працівників (у т.ч. працівників нафтогазових підприємств та організацій), сприятиме вирішенню не лише поточних українських проблем, а й задач майбутнього, що і є сучасною задачею якісної освіти. Вирішити її пропонується через викладача-наставника (коуча) – інструменту удосконалення неперервної освіти, який би володів новітніми знаннями і був як психологом, так і інтегратором у навчальному процесі.

Виклад матеріалу. Нафтогазові підприємства та організації становлять складову частину нафтогазового комплексу України. Це стратегічно важлива галузь, ефективна діяльність якої визначає і гарантує, в першу чергу, енергетичну і, як наслідок, економічну та соціальну безпеку центральноєвропейської держави, що поступово і неухильно інтегрується в європейську і світову спільноту розвинутих ринкових країн. Відтак, сьогодні все більше уваги приділяється шляхам розвитку інноваційної діяльності нафтогазових підприємств і організацій: висвітлюються вузькі місця, пов'язані з управлінням людським та інтелектуальним потенціалом Комплексу в контексті етапу генерації ідей, розробки потрібних для нафтогазової галузі інтелектуальних продуктів, впровадженням інновацій з їх подальшим перетворенням у продукт споживання спеціалістами нафтогазових підприємств та організацій. Більшість досліджень в галузі управління персоналом дають нам право стверджувати, що важливим сьогодні слід вважати необхідність застосування передових інноваційних технологій в сфері освіти – навчання майбутнього персоналу, інвестування в розвиток людських ресурсів, тобто в пріоритетний розвиток мотиваційних технологій щодо творчого персоналу – керівників всіх рівнів, фахівців-раціоналізаторів і винахідників, які сьогодні є студентами. Відтак продуктивна діяльність нафтогазового комплексу української держави є прямо пропорційною якості освіти її кадрів.

Відомо, що життя усіх суспільств – це процес поновлення їх інформаційних станів. Під ними слід розуміти інформаційне забезпечення людської поведінки, яка керується як біолого-психологічними імперативами, особистими інтенціями, так і культурним кодами –

внутрішньосоціальними локалізованими явищами. Культура та творчість окремого індивіда як процес набуття, вироблення та застосування ним прикладного знання протягом усього свого активного життя є нічим іншим, як процесом збільшення об'єму науково-технічних знань в межах певної держави. Будучи увесь час залученим до примітивної фізичної праці протягом століть, більшість людей не були здатними до відтворення знань. Лише із появою освітніх стандартів, а також наукових досягнень з'явилося «чисте» та готове до споживання Знання.

Якість освіти через призму швидких змін життєвих умов та інформаційних революцій у розвинених країнах завжди вважалася темою номер один: традиційна модель університетської освіти (у т.ч. шкільної освіти) з другої половини ХХ ст. зазнає змін. Наприклад, проблеми шкільної освіти у «країні університетів» – Англії свого часу вилились у кінострічку «Стіна» британського рок-гурту Пінк Флойд: знеособлені учні крокують шкільним конвєсом, падаючи у бункер велетенської м'ясорубки. Сьогодні ж традиційна модель освіти як певного містка між науковими знаннями та реципієнтами-студентами перестає працювати, оскільки склалася у той час, коли знання протягом життя окремо узятим поколінням ще не застарівали. Інформації та отриманих на її основі знань стало настільки багато, що роль викладача – сакрального носія знань не уклібно нівелюється. Виступаючи активною стороною, лектор розказував студентам зміст учбового курсу у той час як пасивна сторона – студент конспектував сказане, виконуючи певний набір стандартних рішень на практичних заняттях. Зрозуміло, що дана система освіти часто виносить за дужки особистісну культуру самоосвіти; методологічні, а не цитатно-догматичні філософські системи: діалектику як метод постановки питань (у т.ч. діалектичну логіку/матеріалістичну діалектику: «теза — антитеза — синтез»); особистісну ініціативу у використанні пізнавально-творчих навичок тощо. Лекційні заняття стають нецікавими не лише через наявність матеріалу в мережі Інтернет, а й через часову та просторову турбулентність усіх систем. До того ж відомо, що науково-впроваджувальний цикл як соціально-економічний процес початок якому дає постановка задач в галузі фундаментальної науки завжди починався в одному суспільстві, а закінчувався в іншому (досягнення науки матеріалізуються у виробництві масової продукції для соціуму). Відповідно, комерційну вигоду від нього отримує те покоління, де він завершитися. Оскільки наука так чи інакше виступає цілеспрямованою інтелектуальною діяльністю, то задачею наукової організації інтелектуальної діяльності майбутньої кадрової бази управлінського корпусу є цілісність сприйняття управлінських процесів (процесно-образне мислення). Виходить, що єдиним перспективним підходом до побудови адекватних сьогодинішнім економічним трансформаціям механізмів управління соціально-економічними системами виступає орієнтований на людину системний підхід до управління. Таким інструментом є холистичний (у т.ч. філософський), підхід до економіки [1]. Головна задача такого підходу – структурно представити знання про всі соціально-економічні процеси як єдине ціле, що змінить стару парадигму управління організаціями на нову, яку буде побудовано на принципах меритократії, використовуючи інтелектуальний ресурс сучасних організацій в якості сучасних драйверів інтелектуалізованого суспільства. Така система принципів і способів побудови економічної діяльності при використанні механізмів «інтелектокористування» [2] та методів діалектики «... багато в чому аналогічна до камертону», який здатен «... налаштувати інструменти для гри в оркестрі, якщо його учасники не володіють абсолютним слухом» [3, с. 269], забезпечуючи, тим самим, сучасні організації стійкістю.

Проблема якості освіти з іншого боку постає задачею мотивації сучасного студентства до продуктивної праці. Вмотивованість людей до виконання поставлених задач задля забезпечення продуктивного функціонування соціально-економічних систем і в кінцевому рахунку – держави має розглядатися через призму фахового управління на всіх рівнях державної політики і життя суспільства: у взаємозв'язку життєвих ідеалів і вірувань, визначаючих норми взаємодії людей в суспільстві організаційно-етичних принципів, навичок, а також прикладних знань і досягнень фундаментальної науки. Відтак більшість досліджень в галузі педагогіки мають спрямувати людину на важливі пошуки в сфері творчої праці [4], адже проблема етики творчої праці та мотивації до неї (в тому числі, в підростаючих поколіннях), є дуже актуальною – дефіцит матеріального ресурсу досить часто виникає при відсутності інтелектуального. Що ж до сукупного «зрізу» мотивів поведінки сучасних студентів, такий мав місце у некомерційному проекті бізнес-школи Self-made School. Нею виділені п'ять негативних особистих якостей сучасних українських студентів, що заважають сучасним менеджерам реалізувати стійкість за передбаченням в процесі управління: (1) безвідповідальність; (2) низька самостійність; (3) занижена самооцінка; (4) декларована амбіційність; (5) нерозвиненість мислення [5, с. 28]. Такі висновки доповнюються іншим дослідженням російської молоді, яке було виконано Лабораторією Криштановської. Молоді люди, які не мають второваного життєвого шляху через суворі проблеми із самоідентифікацією, постійною роботою, яка б забезпечила представників молодшого покоління соціальними ліфтами та через індиферентність до різноманітних ідеологій були названі «позашляховиками» [6].

Важливість питання мотивації до праці в правильній системі цінностей свого часу було піднято на макрорівень американським президентом Б. Обамою, який вказав на важливість процесів соціального управління в житті покоління за допомогою навчально-освітніх установ і сімейного виховання: «... Я вірю у вільний ринок, конкуренцію, дух підприємництва і думаю, що багато урядових програм виправдають надії, які на них покладаються. Я хотів би, щоб у нас було менше юристів і більше інженерів <...> Можна витратити багато грошей, але діти так і не почнуть

вчитися краще, поки батьки не прищеплять їм терпіння і любов до праці в очікуванні винагороди» [7, с. 15].

Хто не зрозумів: трудова етика і особиста ініціатива розглядаються американським президентом не в якості абстракції, а мотивації до праці на систему внутрішньосупільних стосунків людей. Актуальність дослідження мотивації студентства до інтелектуальної праці лише зростає через нестабільність соціально-економічного середовища української держави, постійне зростання цін та спроби вирішення «в кредит» необхідності елементарного виживання. Ситуація такого роду сприяє масовому згасанню мотивації тих осіб, які, якщо і мали мотиви для розвитку професіоналізму – творчої та інтелектуальної праці, то поступово втрачають їх через політику держави, яку знаходять несправедливою (звернімо увагу на те, як Б. Обама ясно висловив думку, що основи мотивації до праці закладаються з дитинства, а вчити дітей працьовитості можуть лише працьовиті батьки).

Більш того, управління інтелектуальними ресурсами (не лише в контексті освіти) знаходиться в прямій кореляції з рівнем самоактуалізації. Так, аутосимпатія (рівень невротизму), погляд на природу людини та інші складові самоактуалізації, формують психологічну доміную – той критерій, який програмує розвиток будь-якого суспільства. Якщо доміюча більшої частини поколінь людей української держави була песимістичною, то життєздатність населення не буде високою. Якщо перехід української держави від планової економіки до ринкової на початку «нульових» супроводжувався соціальною напруженістю, розривом колишніх господарських зв'язків із сусідніми державами, тиском тіньової економіки, неплатежами разом із інфляцією, то сьогоднішній її поступ до економіки знань минає анексією Криму, соціальним та політичним безладом разом із космічно дорогою ціною, яку заплатив український народ за боротьбу зі своєю владою на Майдані та війною із Російською федерацією. Молоде покоління перебуває в постійній психологічній опозиції до великих податків, поганих законів, уряду тощо. Подібне мислення сприяє розповсюдженню «репресивної культури», яка обумовлена «... мисленням в категоріях складнощів, недоліків, вузьких місць ...» [8] і є похідним від відомої фрази М. Булгакова про те, що «... розруха сидить не у клозетах, а в головах ...» [9, с. 145].

Як «накачати» свій «інтелектуальний м'яз» та як передбачати результати і наслідки процесу управління (побачити вектор помилки), є тими питаннями, які сьогодні постають перед кожним управлінцем, адже цілком очевидно, що «... діти, які вміють вирішувати проблеми, набагато швидше досягають своєї цілі. Таким чином, вони і розвиваються скоріше ...» [10, с. 25]. Такого роду порівняння є доречним, адже перцептивна, лімбічна та розумова підсистеми тієї глобальної когнітивної системи, яку ми називаємо інтелектом, виконують функції інформаційного забезпечення індивіда в процесі його взаємодії з навколишнім середовищем та пов'язані з інтересом останнього до життя та розвитком уяви, яку діти мають в достатній кількості (класифікувати та узагальнювати джерела щодо технологій стимулювання прояву креативності та творчої роботи мозку сьогодні важко). Більш того, примітивна «накачка людини інтелектом» збільшує кількість інформації, перевантажуючи роботу мозку [11]. Досить часто це призводить до зламу «... творчого коду роботи мозку...», адже «... найбільші, буквально найобширніші знання виявляють саме у божевільних. Тому якість психічного статусу психіатри перевіряють не за об'ємом знань, а за адекватності орієнтації пацієнта в часі і просторі. При цьому, адекватність відображення в психіці часу і простору ніяк не виводиться зі стандартів знань ...» [12]. Тому Україні сьогодні потрібна така система освіти, яка здатна «дістати знання з майбутнього», і прогнозує «конус невизначеності», створить нову парадигму підготовки людини до існування в невизначеній соціально-економічній реальності – хаосі.

Такою системою і парадигмою освіти для України був вибраний Болонський процес як інструмент уніфікації європейської освіти для об'єднання країн у єдиний політичний, освітній, економічний та військовий простір. Метою Болонського процесу слід вважати здешевлення масової вищої освіти та підготовка людей «із фундаментом», на який можна швидко «нарошувати» нові спеціальні знання, в залежності від вимог прогресу та смаків роботодавців. Відповідно, вірогідним замовником впровадження такого реформування виступають також великі міжнародні європейські корпорації, які отримують доходи від освітніх процесів. Однак, прийшовши в Україну на місце радянської системи освіти, Болонський процес без глибокого реформування української освіти ризикує залишитися для неї лише «наклейкою».

Без сумніву, кожна система освіти має свої переваги і недоліки. Відомо, що головною перевагою радянської системи освіти слід вважати фундаментальність знань, а недоліком – відсутність чіткого фокусування на роботодавцях. І навпаки: Болонський процес зобов'язує вузи країн-учасниць забезпечувати певний мінімальний рівень у відповідних областях знань. Усе, що може дати конкретний вуз за межами цього рівня буде лише вітатись. Тому, підготувати спеціаліста для майбутнього роботодавця за Болонською системою – означатиме звзити фундаментальні знання. Згадуючи турбулентність бізнес-процесів, «... інформаційну асиметрію ...» [13] за якою значна частина економічних законів побудована на симетричному розподілі інформації між учасниками ринку, і яка характеризується «... зміною співвідношення еталонних частот біологічного та соціального часу ...» [14] разом із «... зміною інформаційної складової особи ...» [15, с. 176] та «цифровим дарвінізмом» [16], процес забезпечення мінімальних знань за Болонськими угодами буде так чи інакше призводити до збільшення цього мінімуму. Однак, нарощування обов'язкового мінімуму призводить до того, що залучені до навчання студенти не в

змозі його засвоїти у повному обсязі. Під тиском обставин – потреби суспільства у кваліфікованих спеціалістах та нездатності більшості засвоїти обов'язків мінімум в рамках навчальної програми дисципліни, а також під тиском застарівання прикладних знань та навичок постає питання реалізації функції неперервної освіти разом із використанням передбаченим Болонськими угодами «інституту наставництва» – викладачів, які б володіли новітніми знаннями у сфері психології та були б ефективними коучами. Однак відповіді на питання хто бере на себе відповідальність за підготовку паралельного «інституту наставників», досі немає.

На диво проблеми у системі університетської освіти характерні не лише для України і європейських держав (які з любов'ю копіюють американську систему суспільних інститутів), але й для американського ринку. Відповідно до неможливості продажу/рефінансування нерухомості, що призвело до уповільнення продажів, зниження цін та, у кінцевому рахунку, вибуху ринку нерухомості наслідком чого і стала Світова фінансова криза, ситуація із вищою освітою у США, на думку М. Кубана – підприємця-мільярдера, є аналогічною [17]. Оскільки у певний момент американські студенти зрозуміють свою неспроможність щодо погашення кредиту на навчання, більшість з них переключиться на неакредитовані вузи з он-лайн освітою. Зростаючі ціни сколихнуть ринок освіти та цілком очевидно, що «... студенти перестануть брати кредити, яких очікують університети, і плата за навчання знизиться. Коли ж ціни впадуть, вишам прийдемо суттєво зменшити видатки. В них буде безліч успадкованих видатків та боргів (скільки було колись у газетній галузі), що призведе до дестабілізації системи університетів ...» [17, с. 25]. То ж виникає вельми риторичне запитання: чи не це відбувається зараз із українськими університетами? Однак, якщо М. Кубан говорить про монетарні інструменти заборгованості по вищій освіті, чия цінність постійно знижується – мова йде про інфляцію з фінансами, то нам ще й загрожує інфляція академічна.

Оскільки ж Болонська угода не передбачає стирання національних особливостей тієї чи іншої освітньої системи, це одночасно пропонує Україні доступ до інтеграції у світовий освітній простір, де остання може взяти найкраще. Якість підготовки закордонних спеціалістів, за словами проф. І. Стребулаєва, реалізується за трьома домінуючими напрямками: управлінець (менеджер), підприємець (новатор) та дослідник (вчений) [18]. Професія Управлінця пов'язана з управлінням процесами, які включають у себе організації та людей. Підприємець зайнятий створенням нових процесів, що вирішують задачі, а Дослідник досліджує «... те, що створили дві попередні спеціальності» [18, с. 13]. Також зазначає, що саме ці професії здатні вижити у сучасному світі, оскільки на них є попит. Окрім напрямків підготовки спеціалістів проф. І. Стребулаєвим також подані рівні знань та асоціативних зв'язків для трансформації людей з джерел знань у «... джерела ефективного прийняття рішень» [18, с. 13].

1) Перший рівень знань – обробка інформації (відокремлення потрібної інформації від зайвої, непотрібної).

2) Другий рівень знань – управління людьми (у т.ч. створення правильних стимулів).

3) Третій рівень знань – вміння розпізнавати різноманітні сценарії (прогнозування)

І хоча дані рівні знань носять чисто умовний характер, запропоновані І. Стребулаєвим, проте вже активно реалізується в Інституті економіки та управління в нафтогазовому комплексі (м. Івано-Франківськ). Створений в 2012 році шляхом об'єднання факультету економіки і підприємництва та факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком інститут об'єднує 6 кафедр та два підрозділи (Центр розвитку підприємництва «Бізнес інкубатор» та Лабораторія інноваційних досліджень в економіці). Так, відповідно до статей 11 і 13 Закону України «Про Вищу освіту» в галузі знань про науку управління (0306 «Менеджмент і адміністрування») освітньо-кваліфікаційна характеристика набувається за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент», де бакалаври отримують наступні кваліфікації: 3436.1 Помічник керівника підприємства (установи, організації); 3435.1 Організатор діловодства (державні установи) та 3435.2 Організатор діловодства (за видами економічної діяльності) [19]. Кваліфікація магістра представлена як 2419.2 Фахівець з ефективності підприємництва та 2441.1 Науковий співробітник (Економіка) [20]. Однак постановою Кабміну України №266 від 29 квітня 2015 р. «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» затверджено новий перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, де економіку виведено у галузь соціальних та поведінкових наук, у той час як більша частина управлінських спеціальностей (таких як облік і оподаткування; фінанси, банківська справа та страхування; менеджмент; публічне управління та адміністрування тощо) отримали приналежність до дещо «практичної» галузі знань «Управління та адміністрування» [21].

Для унеможливлення негативного впливу диктатури українського законодавства в галузі освіти у сфері постійних «інновацій» та з метою поступової трансформації «калейдоскопічного ідіотизму» студентів-економістів та менеджерів у цілісне «мозаїчне/панорамне бачення» не лише наукових дисциплін (наприклад, відомо, що фізика є і оптикою, і квантовою механікою і навіть біофізикою), а й інструментів/механізмів сучасного бізнесу викладачам пропонується:

(1) запровадити рівні асоціативних зв'язків/знань, запропонованих І. Стребулаєвим, у процес викладання кожної дисципліни (I-III рівні);

(2) гармонійно поєднати рівні асоціативних зв'язків/знань із груповою інтелектуальною діяльністю Дослідника, Підприємця і Менеджера як у межах окремо узяті дисципліни, так і в рамках інших дисциплін.

Так, для сучасних економістів (наприклад, вельми розповсюджена сьогодні спеціальність «Економіка підприємства»), чия діяльність пов'язана із баченням механізмів економічної безпеки, інноваціями, пануванням і організацією виробничого процесу, консалтингу тощо домінують професією можна вважати Підприємця (за галузевим стандартом – Помічник керівника підприємства (установи, організації), а для спеціальності «Менеджмент і адміністрування» – Управлінця/менеджера. Для передачі студентові цілісного і об'ємного образу низки бізнес-процесів і навичок «другорядні» кваліфікації також мають бути представлені у навчальному процесі. Підприємець (новатор, I рівень) буде залучений до обробки інформації, яка необхідна для подальшої ідентифікації ключових та забезпечувальних бізнес-процесів у сучасній соціально-економічній системі; Управлінець (менеджер, II рівень) буде управляти людьми/процесами у просторі та часі, використовуючи подану Підприємцем інформацію (данні), а Дослідник (вчений, III рівень) буде залученим до координації інтелектуальних зусиль команди та збіркою наслідків їх роботи у готовий продукт інтелектуальної праці – майбутній об'єкт інтелектуальної власності. Даний підхід є аналогічним до концепції міждисциплінарного Університету Сингулярності, створеного при підтримці NASA, Google, а також інших університетів. Оскільки науково-технічний прогрес забезпечує суспільство сталим економічним розвитком, інновації, які дедалі частіше створюються на стику знань з різних сфер за допомогою цього навчального закладу забезпечуються потужними кадрами і цілісним баченням усіх соціально-економічних, техніко-технологічних, культурних та інших трендів.

Погодимось, що такий підхід не може не бути продуктивним. Так, у праці [22] відображено міжнародний досвід функціонування інноваційних проектів, що здійснюються лише у тісній співпраці вченого, інвестора та менеджера, задачею якого є пошук нових ринків збуту. Проблема інновацій в Україні у тому числі полягає у відсутності кваліфікованого персоналу – менеджерів з науково-технологічних проектів, через що в Україні менеджерами часто стають самі вчені» [23, с. 64]. Звідси, «... серед винахідників існує думка, що для здійснення їх проектів найголовніше знайти гроші, себто інвесторів. Вони їх шукають і іноді навіть знаходять. <...> Перервані відносини часто пояснюються тим, що насправді інноватору потрібно шукати не інвестора, а тямущого менеджера проекту, який і кошти знайде, і роботу спланує, а головне – буде грати роль *комунікатора* між інноватором та інвестором (виділено мною, Д.Т.)» [24, с. 32] Відсутність кооперації інноватора з менеджером проекту створює проблему незавершеності навіть самого геніального технічного рішення, оскільки автор не здатен бути досконало обізнаним ані про можливих споживачів новоствореної продукції, ані про потенційні ринки збуту, ані про майбутні прибутки [25]. Свого часу президент фонду «Інформаційне суспільство України» А. Колодюк зазначив, що на Заході підприємці самі звертаються до вчених із проханням вирішити технічну проблему за допомогою винаходів. В Україні ж, навпаки, існує велика кількість вже розроблених і актуальних новітніх технологій, однак вони не потрібні промисловим підприємствам, а менеджерами стають самі вчені [23].

В еру інформаційного потопу навчання абстрактному, нестандартному мисленню, творчим навичкам неможливе без фасилітації – орієнтування викладачем студента у сучасному світі. Рекомендований Болонською системою «інститут наставництва» має проявлятися у сучасному викладачі як «провіднику у світ ідей», так званого «сталкера» у світ знань, без якого майбутні управлінці-адміністратори, підприємці, вчені не зможуть повноцінно використати свій інтелектуальний ресурс. Вийшовши з коучінгових технологій, роль фісилітатора лише починає реалізовувати себе у сучасних бізнес-процесах, коли працівники різних рівнів поєднуються для вирішення комплексних задач. На думку директора Інституту глибинної демократії Ю. Філіповської, фасилітатором є «... людина-вчений, яка гарно знає сучасну фізику, теорію поля, групову та яка розбирається у психології. <...> Фасилітатор – це «хірург», який працює із тонкою людською матерією, з душею» [26, с. 15]. Роль викладача-коуча як інтегратора сучасного навчального процесу зображено на рис. 1.

Керуючись якими маркерами наставнику слід будувати сучасну парадигму навчання? Проаналізувавши більшість матеріалів щорічної конференції з навчання і розвитку у Сполучених Штатах [27], А. Логвиненко виділила щонайменше шість методів [28], що характеризують досвід США у сфері управління людським капіталом. Проаналізувавши дані методи, ми спробуємо пояснити їх суть у вигляді таблиці (див. табл. 1).

Таким «стакером» або фасилітатором має використовуватись така система подачі знань, яка передбачатиме трансляцію як теоретичних знань у галузі менеджменту (англ. *hard skills* – «жорсткі навички»), так і навичок практичного характеру (англ. *soft skills* – «м'які навички»). Оскільки професійного Підприємця, Управлінця та Дослідника формують у тому числі і особистісні фактори (здатність розбиратися у людях, ораторське мистецтво, лідерство та харизма, мистецтво спілкування, вміння стимулювати тощо), подача на ранніх стадіях економічно активного життя м'яких навичок студентам сприятиме не лише розширенню інтелектуального ресурсу особистості, що постає як «... комплекс набутих особою розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивів та часу для їх ефективного використання ...» [29, с. 255]. Акцент на жорстких та м'яких навичках у робочих програмах сучасних економічних дисциплін слід

розставити у пропорції 60 на 40 відсотків. Приблизно 60% навчання слід спрямувати за таким напрямками як економічне та промислове середовище, фінансовий аналіз та фінансовий менеджмент, маркетинг, операційний менеджмент, організаційне управління та бізнес-стратегії. Усі вони сприятимуть закладанню підвалин розвитку управлінської експертизи, збільшенню інноваційного прийняття бізнес-реальності і розширення панорамності бачення усіх організаційних процесів. Запропоновані у [30] напрямки формування управлінських навиків, виявлення і просування талантів слід використати у процесі навчання студентів «м'яким навичкам» (див. табл. 2).

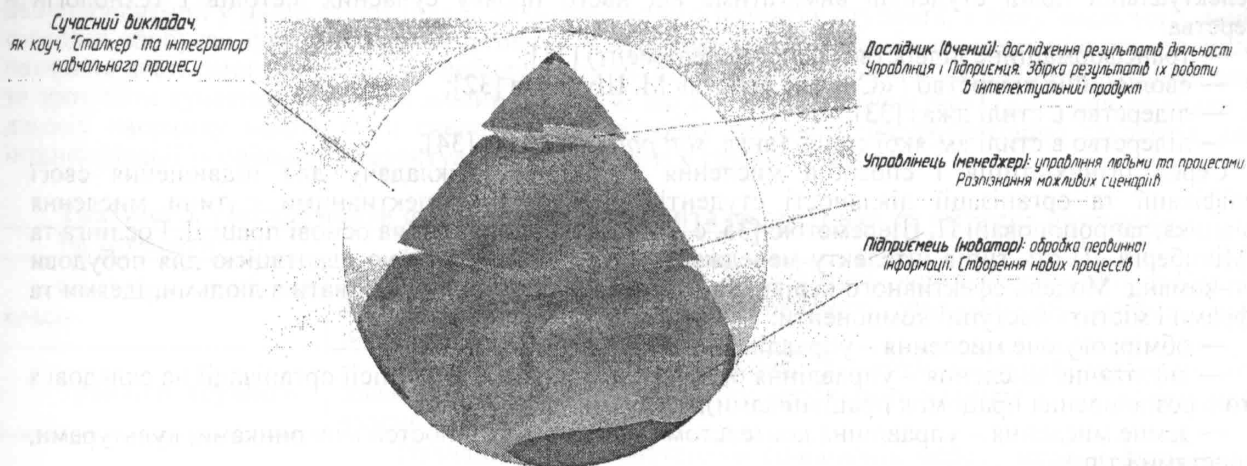


Рисунок 1 - Роль викладача як інтегратора навчального процесу в сучасному освітньому менеджменті

Таблиця 1 - Сучасні методи навчання студентів у корпоративних університетах

Метод	Тлумачення
Потреба у нових лідерах	Успіх компанії залежатиме від лідерів, здатних до надшвидкої адаптації в умовах, що постійно змінюються (станом на 2004 р. у США ще не існувало топ-10 найбільш затребуваних посад 2010 року)
Адаптивність/приспосованість та гнучкість мислення	Більшого значення набувають не навички і знання, а психологічні можливості особистості на основі яких вона набуде професійних якостей
Кросскультурні команди/Мікс поколінь	Персонал соціально-економічних систем сьогодні представлено не лише «традиціоналістами», «бебі-бумерами» (покоління «X»), а й поколіннями «Y», «Z», а також «C» – наймолодшим поколінням соціальних мереж (англ. <i>connected collective consumer</i>)
Персоналізація HR-бізнес-процесів	Персональна оцінка ефективності та обов'язковий контакт із кожним працівником
Перехід у цифровий світ	Збільшення цифрової інформації за короткий проміжок часу (кожні п'ять хвилин – це 3 тис. нових сайтів або 360 годин відео-контенту, або 1,5 млн. повідомлень у Twitter) та використання нового терміну цифрової епохи Before Google (B.G.), що означає «до заснування пошукового сервісу Гугл»
Щастя та залучення до роботи	Використання роботодавцем «ігрового мислення» (англ. <i>game thinking</i>) як необхідного компоненту залучення персоналу: створення для нього нових цілей та ідей з поступовою матеріалізацією за рахунок використання сучасних мотиваційних інструментів

Таблиця 2 – Напрямки формування у студента «м'яких навичок» та їх складові

Напрямок	Складова
Формування управлінських навичок	відповідальність за результат, основні принципи тайм-менеджменту, постановка бізнес-цілей, мотивація, управління конфліктами, коучінг, наставництво, делегування, контроль.
Бізнес-планування	відповідальність за результат, постановка бізнес-цілей, вміння пов'язувати особисті цілі із цілями компанії, планування ризиків.
Мистецтво спілкування та володіння словом	вміння встановлювати та утримувати контакт, майстерність створення презентацій та публічних виступів, вміння говорити та слухати, а також ефективно доносити ідеї до людей.

Окрім цього, іншим завданням сучасного викладача як коуча-сталкера щодо студентства слід вважати інтеграцію поняття «вчити вмінню вчитися» як новітньої (поки для України) освітньої парадигми підготовки людини до продуктивної праці у турбулентних умовах. Використання відомого компетентнісного підходу (англ. *problem based approach* – навчання на основі вирішення задач) для розвитку особистісних навичок передбачатиме застосування методів діалектики задля перетворення проблем у задачі (наприклад, відомо, що вирішуються не проблеми, а задачі); бізнес-ігор, за якими можна випробувати вивчені принципи і підходи та кейси задля організації колективної роботи із реальним наближенням навчання до сучасних бізнес-практик.

Орієнтація викладача-коуча на безпосереднє використання методів і технологій мотивації інтелектуальної праці студентів вимагатиме від нього прояву сучасних методів і технологій лідерства:

- трансформаційне лідерство (нейроменеджмент) [31];
- еволюційне лідерство / «Світова робота» М. Шупбаха [32];
- лідерство в стилі джаз [33];
- лідерство в стилі «м'якої сили» (англ. *soft power*) Д. Ная [34].

Серед різних типів і способів мислення необхідних викладачу для підвищення своєї кваліфікації та організації діяльності студентів у групі, перспективними є типи мислення керівника, запропоновані П. Шереметою [35, с. 256–257.] – виконані на основі праці Д. Гослінга та Г. Мінцберга «П'ять типів інтелекту менеджера» [36] з максимальною адаптацією для побудови груп-команд. Модель ефективного керівника складається з вміння працювати з людьми, ідеями та цифрами і містить наступні компоненти:

- обмірковує мислення – управління собою (рефлексія);
- аналітичне мислення – управління організацією (розкладення місії організації на складові з метою розподілення праці між працівниками);
- земне мислення – управління контекстом (увага до відмінностей між ринками, культурами, цінностями і т.п.);
- об'єднуюче мислення – управління взаємовідносинами (управління стосунками людей в командах);
- дієве мислення – управління змінами (розуміння навколишнього середовища і того, що здатна змінити в ньому команда).

При використанні цих видів мислення в контексті інтелектокористування, особлива увага приділяється всебічному і, особливо, професійному розвитку членів групи студентів, їх здатності до роботи в команді, формуючи на цій основі мотиви щодо підвищення рівня інтелекту. Виходячи з цього, в процесі реалізації функцій управління викладач-коуч повинен виступати, скоріше, в ролі партнера, аніж «адміністратора» навчального процесу. Такий стиль управління навчальним процесом передбачає мінімізацію кількості і активізацію спільної інтелектуальної роботи (семінари, дискусії, мозкові штурми тощо). При цьому, індивідуальний та інтегральний інтелект групи буде мотивований до інноваційних проявів всіх складових інтелекту групи і створення у майбутньому нової інтелектуальної продукції. Оптимізацію процесу навчання слід підкріпити доступному у наш час студенту інструментарію формування «жорстких» та «м'яких» навичок (див. табл. 3).

Дані інструменти слід доповнити побудовою таких інтелектуальних механізмів спонукання студента, які б були здатними збалансувати його пошук у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах. Для цього його життя слід розглядати у комбінації наступних елементів: тіло, стосунки/діяльність та „сенси”. Відповідно до отриманих від тестування даних мають бути застосовані необхідні мотиваційні механізми. Щодо роботи із специфічним полем індивіда – «сенсилами», то тут варто використати сучасний міждисциплінарний підхід, який знаходиться на перетині психології, менеджменту, езотерики та різноманітних субкультур. Він усе частіше пропонує управління суб'єктом на основі інтуїції, інтегруючи такі підходи як Світ ідей Платона, містичні егрегори, поле свідомості Налімова, біосферу Вернадського, морфогенетичне поле Вейса, «знаюче поле» Хелленгера, архетипи Юнга, семантичне поле Менегетті тощо.

Висновки з даного дослідження. Традиційно в світі склалися кілька великих освітніх систем: французька, німецька та британська. Вони відрізняються такими критеріями як підхід до організації освітніх процесів, охоплення освітніми процесами різних верств населення, завданнями, які вирішуються в рамках постановки освітніх процесів, а також кінцевими цілями, які виставляються суб'єктивно. У більшості наукових публікацій змістовний критерій освітніх систем перебуває в рамках «кодуєчої» педагогіки, забуваючи про те, що сучасний університет (у т.ч. система корпоративних університетів) покликаний готувати еліту з науковим світоглядом, а не лише фахівців в окремих областях. Окрім цього, після розпаду СРСР курс держави на підготовку науково-технічної та гуманітарної еліти з колишніми величезними вкладеннями в науку був згорнутий. Сьогодні система вищої освіти (як і вся система освіти) має величезну інертність. Ті вузи, які протрималися досі, зберегли певний потенціал відтворення грамотних кадрів. Вихід було знайдено у запровадженні Болонських реформ.

Запропоновані у даній статті заходи у т.ч. інститут наставництва сьогодні слід вважати першочерговим кроком на шляху реформування системи освіти у нестабільному середовищі української держави. Аксиома менеджменту свідчить, що процес управління не є можливим без прогнозування поведінки об'єкта управління. Падіння передбачуваності курсу української

політики, відносна прозорість статистичних даних, дефіцит зовнішньої ліквідності, який підвищує валютні ризики, а також безліч інших факторів сприяють і так слабким соціально-економічним та культурним перспективам країни. Єдиним виходом з даної ситуації є спроба відштовхнутися від теперішніх практик вирішення задач формуючи під них освітні ресурси. Проривні та інноваційні рішення та підходи перебувають не у взаємодії основних складових бізнесу – маркетингу, менеджменту, фінансах, а поза системою управління, де бізнес, як основний рушій суспільного розвитку, ставить задачі перед наукою та взаємодіє із навколишнім середовищем. Оскільки знання у чистому вигляді більше не є актуальними формування, нових методів навчання та стилів прийняття управлінських рішень у сучасній епосі турбулентності є вкрай необхідними. Запропонований у даній статті підхід до особистісного розвитку студента, в тому числі того, який сьогодні здобуває фах інженера-нафтовика з імплементацією індивідуального підходу до його навчання дасть змогу останньому побудувати свій стиль спілкування з навколишнім середовищем та зрозуміти сучасний бізнес як живий організм, що постійно розвивається. Подальші розвідки у даному напрямку мають бути скеровані на розробку тестового інструментарію студентів для інтенсифікації їх спільної інтелектуальної діяльності у групах-командах.

Таблиця 3 – Інструменти формування у студента «жорстких» та «м'яких навичок»

Інструменти	Тлумачення
Семінари, майстер класи	Практичне підвищення кваліфікації через живе спілкування і взаємодію із аудиторією, наповненою унікальними даними, які існують на стику різних галузей.
Тренінги, коучінги	Практична сторона навчання, де коуч виступає гарантом як засвоєння знань, так і розвитку необхідних навичок у т.ч. командної взаємодії.
Social Learning	Навчання з використанням соціальних мереж, медіа і форумів у мережі Інтернет (Facebook, Twitter, YouTube, сайти –wiki; додатки для бізнесу Microsoft SharePoint, IBM WebSphere Portal Server, Lotus Connections, Oracle Beehive тощо) для пошуку і обміну необхідної інформації. Забезпечується взаємодія для осмислення нових ідей, культури, контексту, у якому перебувають сучасні бізнес-процеси, а також спільна творчість.
E-Learning	Дистанційне навчання за допомогою вебінарів, он-лайн курсів, відео; пошук знань в електронних бібліотеках.
Відкриті онлайн-курси (massive open online courses, MOOC)	Навчання теоріям – «жорстким навичкам» через мережу Інтернет або інтернет-телефонії Скайп. Часто використовується у якості доповнення до традиційних способів навчання (або другої освіти), де лектори та студенти мають можливість обмінюватися інформацією між собою. Відсутність єдиної і зрозумілої бізнес-моделі не сприяє комерціалізації даних проектів, що робить цей проект відносно безплатним. (Народний університет – 1,5 тис. студентів; Udacity – 750 тис. студентів). Становить значний інтерес через безкоштовну пропозицію традиційних програм MBA.

Література

1. Тимошенко Д. В. Філософія економіки як основа формування нового світового економічного порядку / Д. В. Тимошенко // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації. Збірник тез доповідей Дев'ятої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 23–24 лютого 2012 року). — Тернопіль, Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ», 2012. Ч. 1. — С. 66 — 67.
2. Петренко В. Концепція інтелектокористування як основа новітньої управлінської парадигми / В. Петренко // Міжнародний бізнес та менеджмент : проблеми та перспективи в умовах глобалізації : міжнар. наук.-практ. конф. 22–24 жовти., 2008 р. : тези доп. — Тернопіль : Вид-во ТНЕУ, 2008. — С. 365 — 367.
3. Ефимов В. Курс епохи Водолея. Апокаліпсис или возрождение / Ефимов В. — Спб. : ИГ «Весь», 2011. — 400 с.
4. Тимошенко Д. В. До визначення понять «творчість» та «креативність» з метою інтенсифікації винахідництва серед студентів / Д. В. Тимошенко // Матеріали науково-методичної конференції «Педагогічна майстерність викладачів у ВУЗі: теорія, практика, проблеми». — Івано-Франківськ : «Факел», 2008. — С. 63 — 64.
5. Инвестор видит результаты // Комп&ньоН. — 2013. — № 13 — 14. — С. 28 — 29.
6. Ментальность российской молодежи: политические ориентиры и кумиры // Интернет-журнал «Гефтер». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gefter.ru/archive/8369>. — Заголовок з екрану.
7. Обама Б. Дерзость надежды: мысли о возрождении американской мечты / Обама Барак; [пер. с англ. Т.Камышниковой, А.Митрофанова]. — СПб. : «Азбука-классика», 2008. — 416 с.

30. Шкапа А. Целевое обучение / А. Шкапа // Комп&ньоН. — 2014. — № 5 — С. 22 — 22.
31. Burns J. Transforming leadership : a new pursuit of happiness / James MacGregor Burns. — New York : Groove Press, 2004. — 240 p.
32. Матушенко А. Шупбах: «Организация – это заколдованный организм, который действует самостоятельно» [Электронный ресурс] / А. Матушенко, В. Оксенюк. Институт глибинної демократії. Східноєвропейській інститут лідерства. — Режим доступу до сайту: <http://www.ddi.in.ua/Kontakti.113.0.html> . — Назва з екрану.
33. Мороз Н. Лидерство в стиле джаз / Н. Мороз, П. Шеремета // &.СТРАТЕГИИ. — 2003. — № 6. — Режим доступу до журн.: <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=1&article=203> . — Назва з екрану.
34. Най Д. Гибкая сила. Как добиться успеха в мировой политике / Д. Най. — М. : Тренд, 2006. — 397 с.
35. Менеджмент. Стратегии, с которыми побеждают / [составитель : А. Мальцева]. — К. : ИД «Максимум», 2006. — 320 с.
36. Gosling J. The Five Minds of a Manager / J. Gosling, H. Mintzberg // Harvard Business Review. — 2003. — Vol. 10. — Режим доступу до журн.: <http://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager/ar/1> . — Назва з екрану.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2015р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Петренко В.П.**

8. Ханафиева С. Рациональное мышление – на свалку / С. Ханафиева // Эксперт Урал. — 2007. — № 17. — Режим доступу до журн.: <http://expert.ru/ural/2007/17/haynish/>. — Назва з екрану.
9. Булгаков М. А. Собрание сочинений. В 5-ти т. Т. 2. Дьяволиада; Роковые яйца; Собачье сердце; Рассказы; Фельетоны / М. А. Булгаков / Редкол.: Г. Гоц, А. Караганов, В. Лакшин и др. Подгот. Текста и коммент. В. Гудковой и Л. Фиалковой. — М.: Худож. лит., 1989. — 316 с.
10. Ватанабе К. Учимся решать проблемы: простая книга для умных людей / К. Ватанабе. Пер. с англ. — К.: Companion Group, 2010. — 144 с.
11. Тимошенко Д. В. Интеллектуальна праця: особливості та актуальні завдання з управління мотивацією / Д. В. Тимошенко // Сборник научных трудов SWorld. Материалы международной научно-практической конференции «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте 2012». — Выпуск 2. Том 25. — Одесса: КУПРИЕНКО, 2012. — С. 49 — 62.
12. Базарный В. Почему стандарты знаний ведут к расщеплению личности? [Электронный ресурс] / Сайт Владимира Базарного. — Режим доступу до сайту: http://www.hrono.ru/proekty/bazarny/bzrn_stand.php. — Назва з екрану.
13. Мельник Д. Эра информационной перестройки / Д. Мельник // Комп&ньон. — 2006. — № 47 (511). — С. 42.
14. Полная функция управления на Руси и в США: об этике и управленческом профессионализме [Электронный документ] // О текущем моменте. — 2009. — № № 4 — 5 (88, 89). — С. 126. / Электрон. текстові дані (1, 64 Мб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/8/10 Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: http://dotu.ru/files/20090528_tek_moment0589.pdf.
15. Петров К. П. Тайны управления человечеством или Тайны глобализации: в 2 т., Т. 1. / К. П. Петров. — М.: «Академия управления», 2008. — 875 с.
16. Solis B. The End of Business As Usual: Rewire the Way You Work to Succeed in the Consumer Revolution / B. Solis. — New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2001. — 320 p.
17. Кубан М. Грядущий упадок университетского образования, и почему экономика в ближайшее время не улучшится / М. Кубан // Комп&ньон. — 2012. — № 22. — С. 24 — 25.
18. Чему и как сейчас лучше учиться в бизнесе // Комп&ньон. — 2012. — № 5 — 6. — С. 12 — 14.
19. Галузевий стандарт Вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра: ГСВОУ 6.030601-12. — [Чинний від 1012 — 11 — 27]. — К.: Видання офіційне. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України 2012. — 23 с., табл.
20. Галузевий стандарт Вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра: ГСВОУ 8.03060101-12. — [Чинний від 1012 — 11 — 27]. — К.: Видання офіційне. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України 2012. — 26 с., табл..
21. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти / Постанова Кабінету Міністрів України №266 від 29.04.2015. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF>. — Заголовок з екрану.
22. Тимошенко Д. В. Мотивація інноваційного розвитку регіону – це майбутній розвиток держави / Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Тези доповідей Міжвузівської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону». — Івано-Франківськ: «Факел», 2007. — С.78 — 79.
23. Благонравин М. Мастерская проектов / М. Благонравин // Эксперт. — 2006. — № 43. — С. 63 — 65.
24. Лавриненко И. Инноваторам нужны не деньги / И. Лавриненко // Комп&ньон. — 2008. — № 4. — С. 32 — 33.
25. Тимошенко Д. В. Вмотивованість українських управлінців – сталий розвиток інноваційної діяльності української держави / Д. В. Тимошенко // Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 23-24 жовтня 2008 р. — У трьох частинах / РВПС України НАН України. — К.: РВПС України НАН України, 2008. — Ч. 2. — С. 326 — 328.
26. Филиповкая Ю. Фасилитация. Профессия XXI века старая как мир / Ю Филиповская // &.СТРАТЕГИИ. — 2015. — № 1. — С. 14 — 18.
27. ATD. Association for Talent Development. ASTD 2013 Conference Recordings [Електрон. текстові дані] (143 Кб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/8/10. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу до сайту: http://www.atdconference.org/files/content/docs/ASTD2013_recorded-sessions.pdf. — Назва з екрану.
28. Логвиненко, А. Будущее, в котором мы уже живем / А. Логвиненко // &.СТРАТЕГИИ. — 2014. — № 11 — 12. — С. 20 — 23.
29. Василюшин Н. С. До уточнення поняття «інтелектуальний ресурс» з метою адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем / Н. С. Василюшин, Д. В. Тимошенко, І. В. Фіщук, В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць). Вип. 5 (61) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академ. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2006 — С. 250 — 258.