

УДК 37.01.09. 330.3  
JEL Classification I 250, J 24

Волощук Ю.О.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Подільського державного аграрно-технічного університету

## НОВА ПАРАДИГМА ОСВІТИ І ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК В КОНТЕКСТІ НЕОІДУСТРІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Voloshchuk Yu.O.,  
cand.sc.(econ), assoc. prof., associate professor  
at the department of economics, business,  
trade and exchange activities,  
State Agrarian and Engineering University in Podilya

### A NEW PARADIGM OF EDUCATION AND SKILLS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC NEO-INDUSTRIALIZATION

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації та швидкий розвиток новітніх технологій, цифрового простору збільшує значення людського капіталу для успішного працевлаштування і подальшої ефективної роботи. Основна роль тут відводиться якісному рівню освіти, знанням, певній системі набутих навичок. Світ та суспільство розвивається дуже швидкими темпами, тож від працівника вимагається вміння навчатися протягом усього життя, бути мобільним, вміти поглиблювати власні знання та розвивати навички.

Саме підвищення інтелектуального, знанневого, творчого, новаторського рівня розвитку особистості дозволить вітчизняним підприємствам формувати та підтримувати в належному рівні людський капітал, забезпечити свою життєздатність, сформувані стійкі конкурентні переваги на світовому ринку і функціонувати в умовах економіки знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню та систематизації навичок як сукупної характеристики особистості працівника присвячено праці багатьох зарубіжних учених, серед яких особливо слід відзначити Алмлунд М., А. Л. Дукворт, Дж. Дж. Гекмен, Т. Каутц [1], А. Банерджі, В. Каннінгем, А. Фішбайн, Е. Кінг, Г. Патрінос, Д. Робаліно [2], Борганса Л., А.Л. Дакворт, Дж. Дж. Гекмен, Б. тер Вііл [3] та інші.

Серед українських дослідників, що займалися питанням оцінювання наявних та бажаних навичок, необхідно назвати А. Кашина, Є. Польщикову, Ю. Сахно [4].

Серед вітчизняних дослідників інтелектуального капіталу та його складових слід визначити О. Кендюхова [5], Ляшенко Н. [6], А. Чухна [7] та ін.

Проте залишаються невирішеними проблеми в частині узагальнення та систематизації навичок, які необхідні роботодавцям і які є основними для задоволення соціально-психологічних потреб самих працівників.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування нової парадигми освіти і формування інноваційних навичок в контексті неоіндустріалізації економіки. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання: аналіз зрушень у бізнес-середовищі, що виявляється у виникненні і поширенні нових моделей економічної діяльності; формування системи навичок робочої сили, що забезпечать зростання якісних показників на ринку праці і дозволять гармонійно розвиватись людському капіталу; визначення необхідності створення і впровадження інноваційних форм освіти при трансформації підприємств та неоіндустріалізації розвитку економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В кінці ХХ ст. набула поширення така категорія, як «інтелектуальний капітал», що визначається як сукупність знань, інформації, досвіду, організаційних можливостей, інформаційних каналів, які можна використовувати, аби створювати багатство [8]. В структурі інтелектуального капіталу виокремлюють організаційний, споживчий і людський капітал підприємства, який своєю чергою складається із знань, практичних навичок, інтелектуальних та творчих здібностей, моральних цінностей працівників підприємства.

Досягнення успіху в інноваційній економіці вимагає у людини необхідності володіння новими компетенціями, такими як нетривіальна комунікація та аналітика, які теж досить швидко змінюються. Володіння такими навичками, як ручна праця (як рутинна так і нетривіальна) та тривіальна розумова праця стають менш потрібним, причому темп зниження потреби в останній навичці є швидшими за темпи зниження потреби в ручній праці. Цей процес прискорюється з розвитком інноваційних технологій, і висококваліфікована праця потребує навичок швидкого аналізу інформації, ефективних

дій в критичних ситуаціях, вміння зосереджуватися, ефективно діяти «під пресом» тощо.

В останні роки в розвинутих країнах світу спостерігається стійке скорочення робочих місць, де вимагалось володіння рутинними ручними та когнітивними навичками. Проте зростає попит на кваліфікованих працівників-фахівців, які мають здібності до аналітичної праці та володіють розвинутими комунікативними компетенціями.

На сьогодні в світі спостерігаємо певні зрушення у бізнес-середовищі, що виявляється у виникненні і поширенні нових моделей економічної діяльності, серед яких особливо швидко зростання демонструють *sharing economy* (спільне споживання – бізнес-концепція, яка акцентує переваги оренди товарів у фізичних осіб перед придбанням товарів у власність) та *gig economy* (гігономіка – модель, у якій люди працюють фрілансерами – тобто особа, яка сама шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм) [9]. Вже на сьогодні 20-30 % людей в США і Європі активно практикують таку форму зайнятості.

Значна кількість професіоналів із широким набором навичок у різних сферах діяльності та швидка еволюція технологій, які дають можливість наймати тимчасових працівників без обмежуючого географічного фактору (віддалена робота) є рушійними силами гігономіки [10]. При цьому HR-фахівці відзначають, що ефективність праці фрілансера часто буває вищою, ніж у штатного співробітника через зацікавленість швидко і якісно виконати роботу і отримати оплату. Фрілансери повідомляють про більш високий рівень задоволеності в різних аспектах свого трудового життя, ніж ті, хто зберігає традиційні робочі місця за вибором, вони частіше здатні застосовувати творчі підходи при виконанні завдань, це свідчить про те, що багато людей цінують негрошові аспекти роботи на власних умовах.

Експерти прогнозують, що така форма співпраці в майбутньому буде тільки розширюватися: дослідження компанії «Intuit» прогнозують, що до 2020 року 40 % американців працюватимуть як незалежні підрядники [11].

Саме тому офіційні організації та інститути звертають пильну увагу на наявні сучасні тенденції, саме з цього приводу Есфір Лінч, що очолює профспілку на створеній платформі «Platform on Undeclared Work» та регіональний секретар «UNI Europa» (європейський сервіс профспілок) Олівер Роестінг зазначив: «Платформа неоголошеної роботи» може стати важливим інструментом для того, щоб ЄС відновив довіру працівників та громадян. Нам потрібне зобов'язання ЄС щодо того, щоб усі працівники, які працювали в режимі онлайн та поза мережею – мали однакові права: на гідну оплату і гідні умови праці, а також на високий рівень соціального захисту. Це повинно застосовуватися незалежно від їх статусу зайнятості або типу їхнього контракту і незалежно від сектора, в якому вони працюють» [12].

Експоненційний розвиток технологій спричиняє необхідність впровадження інноваційних форм освіти. Суттєвий вплив на перехід до інноваційного типу розвитку спричиняє темп зростання обсягу знань. Якщо до 1900 р. відбувалось подвоєння знань приблизно кожне сторіччя, до 1945 р. знання подвоювалися вже кожні 25 років, то сьогодні такий процес відбувається приблизно кожні 13 місяців.

Нові потреби суспільства загострюють проблему невідповідності сформованої системи освіти. Тому необхідний новий погляд на роль і значення неперервної освіти, яка відповідатиме сучасним потребам в умовах широкого впровадження і швидкого розвитку інформаційних технологій і є інструментом для функціонування розвитку освітніх інновацій.

Наразі дедалі швидкими темами та обсягами впроваджується освітня модель «Освіта протягом життя» (LLL – Lifelong Learning), що включає не тільки формальну освіту дітей і молоді, а й дорослого населення і яка дозволяє людині адаптувати і розвивати свої компетенції і професійні навички у відповідності до швидких змін в економіці, технологіях і ринках праці.

Ця модель включає такі підсистеми: неформальна та інформальна (неофіційна) освіта (за ступенем інституціоналізації); дистанційна освіта (за способом організації навчального процесу); онлайн-освіта (за засобами реалізації); змішана освіта (поєднання традиційних та онлайн-засобів навчання).

Визнання важливості освіти для людського розвитку стало основою для модернізації європейської політики в освітній сфері на початку XXI ст. У березні 2000 р. Лісабонський саміт Ради Європи прийняв «Меморандум освіти протягом життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) – де зауважено, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. У 2006 р. Європейський Парламент та Рада ЄС прийняли Рекомендації «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя», де визначили еталони базових компетенцій як засобів, необхідних для особистої реалізації, активного громадянського життя, можливості працевлаштування. Тож і Україні необхідно базувати власне освітнє поле у відповідності до загальноприйнятих світових та європейських концепцій, які позитивно зарекомендували себе, проте беручи до уваги особливості та досвід нашої країни.

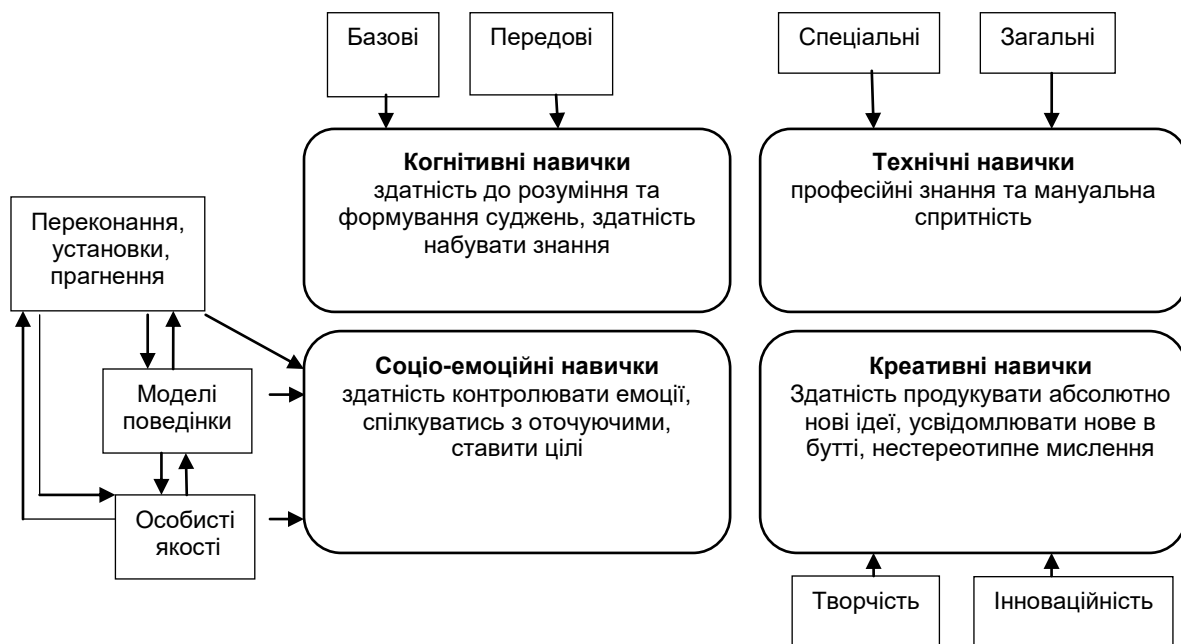
На основі проведених досліджень Міжнародним банком реконструкції та розвитку, одним із ключових факторів, які обмежують збільшення продуктивності є невідповідність навичок робочої сили. Навички – це гнучка здатність людини виконувати поставлені завдання та реагувати на виникаючі ситуації, пов'язані з рівнем компетенції, установками, переконаннями та поведінкою, які здатні

змінюватися в процесі розвитку індивіда та піддаються вдосконаленню в рамках освоєння спеціальних програм і політичних змін [13].

Дослідники виділяють серед індивідуальних навичок три категорії: когнітивні, соціо-емоційні і технічні навички:

- **когнітивні** – це інтелект або розумові здібності: базові навички (грамотність тощо) та складніше мислення (вміння критично мислити, здатність вирішувати проблеми).
- **соціо-емоційні** – це поведінка, установки, особистісні якості, які дають змогу ефективно орієнтуватися в особистих і соціальних ситуаціях (керування емоціями, робота в колективі).
- **технічні** (іноді їх розглядають в складі когнітивних) – це спеціальні знання та навички, необхідні для виконання певної роботи (ремонт, проектування), а також психомоторна та мануальна спритність [13].

Проте вважаємо за необхідне доповнити таку систему **творчими (креативними) навичками** – креативність (creativity – англ.), тобто творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових, інноваційних ідей і які входять в структуру обдарованості як незалежний фактор (рис. 1).



**Рис. 1. Формування системи інноваційних навичок працівників в контексті неоіндустріалізації економіки**

*Джерело: доповнено автором на основі [13]*

Інноваційна навичка (інноваційність) визначаємо як сукупність практично нових типів навичок, які дозволяють особі бути новатором у тому, що він робить. Це є поєднанням когнітивних, поведінкових, базових (функціональних) та технічних навичок. Вважаємо, що для більш глибокого розуміння інноваційних навичок вказана сукупність має бути доповнена навичками креативності та творчого підходу.

Проведене вибіркове обстеження домогосподарств та фірм щодо навичок на шляху до зайнятості та продуктивності в чотирьох секторах економіки – агровиробництво, агропереробка, ІТ-сфера та енергетика. в рамках ініціативи Світового банку STEP і порівняння отриманих результатів по Україні з іншими країнами виявило невідповідність наявних навичок працівників з потребами та вимогами роботодавців. Так, в 4-х з 10 фірм виявили істотну невідповідність тих навичок, якими володіють їхні працівники, і тих, які потрібні підприємствам. Це спостерігалось майже в половині фірм у секторах агропереробки та інформаційних технологій (ІТ). Дефіцит необхідних навичок працівників менше відчувається в галузях відновлюваної енергетики та агровиробництва. Наслідками невідповідності навичок робочої сили потребам були зниження ефективності та отримання збитків, зниження якості, втрата ринків збуту або клієнтів, зростання витрат на підбір персоналу, втрата інноваційних можливостей тощо [13].

Роботодавці зауважують, що найбільша невідповідність існує в молодих працівників, зокрема з таких найбільш важливих якостей як технічні навички (практично-професійні, питань менеджменту), соціо-емоційні (вміння вирішувати проблемні ситуації, роботи з клієнтами), також відзначається завищена самооцінка та значна амбітність молоді і низька мотивація до поглиблення власних знань (брак когнітивних навичок).

При оцінці працівників віком 34-45 р. відзначається істотно нижчий рівень базових когнітивних навичок, ніж у працівників старшого та молодшого віку. При цьому встановлено, що рівень соціо-емоційних навичок майже не залежить від віку, статі, рівня освіти, однак залежить від культурних особливостей.

При підборі персоналу в кандидатах шукають передусім когнітивні та соціо-емоційні навички: вміння розподіляти час, комунікабельність, відповідальність, системне мислення, здатність до аналізу, здатність ефективно спілкуватися та швидко здобувати нові знання, а також вміння опанувати власні емоції, моральна стійкість, внутрішня мотивація, навички роботи в команді та технічні, професійні навички (знання програмного забезпечення, законодавства, методів аналізу, проектування і т.д.).

Успішні працівники з високим рівнем оплати володіють мають добре розвинені соціо-емоційні навички та креативність: відповідальність, самоконтроль, моральність, мотивація, вміння працювати в команді, творчий підхід до роботи – вони підсилюють швидкість опанування нових когнітивних та технічних навичок.

Центри зайнятості наводять перелік необхідних якостей та навичок для успішного працевлаштування та подальшої ефективної роботи. Для цього працівнику необхідно вірно обрати напрям професійної діяльності, володіти професійними навичками та бути фінансово грамотним [14].

Встановлено, що у майбутньому, з врахуванням темпів розвитку технологій та швидкого збільшення обсягу знань, на рівень зайнятості впливатимуть розвиток інформаційних технологій, крос-функціональність, мобільність, нові форми зайнятості (фріланс, аутстафінг та ін.) тощо. Вже сьогодні у доборі персоналу використовують такі поняття, як «тверді» (Hard skills) і «м'які» (Soft skills) навички. Так звані «тверді» навички пов'язані з технікою виконання певних процесів, дії, які з набуттям досвіду працівник здатен доводити до автоматизму: водіння автомобіля, шиття за лекалами, друк тексту, володіння іноземними мовами. «М'які» навички включають саме згадані вище соціо-емоційні та когнітивні навички – комунікабельність, вміння вирішувати проблеми, вміння працювати «під тиском», позитивне мислення, вміння працювати в команді, налагоджувати зв'язки, слухати.

«Тверді» навички опановуються під час навчання у закладах освіти різного рівня та самостійного навчання, а «м'яким» навичкам навчитись буде проблемно, проте їх необхідно розвивати через тренінги, майстер-класи тощо.

На замовлення компанії Microsoft аналітики склали список 20 навичок, які найчастіше вимагаються роботодавцями від кандидатів на працевлаштування: 1. Навички усного та письмового спілкування. 2. Уміння працювати з Microsoft Office. 3. Уважність до дрібниць. 4. Здатність самостійно вирішувати завдання. 5. Самоініціативність, самомотивованість. 6. Організаторські здібності. 7. Здатність працювати у незалежному режимі. 8. Уміння працювати з Microsoft PowerPoint. 9. Управління проектами. 10. Досвід діяльності, пов'язаної з продажами. 11. Уміння виявляти й вирішувати проблеми. 12. Орієнтація на обслуговування клієнтів. 13. Уміння розподіляти час. 14. Здатність до розвитку бізнесу. 15. Аналітичні навички. 16. Уміння працювати з Microsoft Word. 17. Уміння розмовляти на двох та більше мовах. 18. Розвинені навички міжособистісного спілкування. 19. Робоча етика. 20. Уміння працювати в операційній системі Linux [14].

Експерти Світового економічного форуму визначили такі основні «м'які» навички, які допоможуть бути більш конкурентоспроможним у 2020 р., тобто в період Четвертої промислової революції:

1. комплексне вирішення проблем;
2. критичне мислення;
3. креативність;
4. управління людьми;
5. координація в команді;
6. емоційний інтелект;
7. здатність аналізувати ситуацію та приймати відповідні оптимальні рішення;
8. орієнтація на надання послуг;
9. здатність до ведення переговорів;
10. когнітивна гнучкість [15].

Такий список було подано і в 2015 р., проте на сьогодні місця навичок змінилися (критичне мислення з 4-ї позиції тепер на 2-й; креативність з 10 місця тепер в числі найнеобхідніших), відсутнє в переліку 2020 р. активне слухання, сприйняття, а новим в переліку є емоційний інтелект – як здатність усвідомлювати власні почуття і емоції, управляти ними та, використовуючи ці знання, взаємодіяти з іншими. На нашу думку, вага останньої навички буде зростати і надалі. Такі навички можуть формуватися в системі освіти, яка буде заснована на ядрі таких цінностей: – повага; – відповідальність; – чесність; – турбота; – гнучкість, як емоційна сила і оптимізм; – естетика; – креативність.

Визначено, що для того, щоб володіти значною конкурентною перевагою і бути затребуваними на ринку праці, необхідно формувати навички майбутнього:

- крос-культурну компетентність – вміння працювати в мультикультурному середовищі;
- обчислювальне мислення – вміння працювати з різноманітними даними, переводити їх у загальні поняття;
- знання нових медіа – вміння оцінювати новий контент, використовувати кожен з видів у відповідній ситуації, ефективна та безпечна комунікація в сучасному світі;
- крос-дисциплінарні знання – вміння опанувати та розуміти різні дисципліни, використовуючи набуті знання в поєднанні;
- віртуальна колаборація – вміння продуктивно співпрацювати у віртуальному середовищі та команді;
- креативність – застосовувати творчий підхід та інноваційність;
- громадянська грамотність, глобальна поінформованість – здатність адаптуватися у космополітичному суспільстві, яке схильне до глобалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Визначено, що в Україні в часи переходу до нових технологічних укладів основним ресурсом та цінністю є особистість. Доведено, що зрушення у бізнес-середовищі, нові потреби суспільства загострюють проблему невідповідності сформованої системи освіти. Швидкий розвиток інформаційних технологій дає інструменти для функціонування розвитку освітніх інновацій. Встановлено, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості.

Одним із ключових факторів, які обмежують збільшення продуктивності є невідповідність навичок робочої сили з потребами та вимогами роботодавців. Дослідники виділяють серед індивідуальних навичок три категорії: когнітивні, соціо-емоційні і технічні навички. Ми вважаємо за необхідне доповнити таку систему творчими (креативними) навичками, тобто творчими здібностями індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і які входять в структуру обдарованості як незалежний фактор.

Необхідно, щоб кожна навичка, кожен аспект знань був прив'язаний до завдань реального життя, були факторами для розвитку критичного мислення, творчого підходу, можливостями кількох вірних відповідей та варіантів розв'язку проблем. Вагому увагу слід надати розвитку таких навичок, як творчість, критичне мислення, креативність (винахідливість) та розвитку емоційному інтелекту – як основи для формування здатності до пошуку нетрадиційних рішень, мінімізації страху помилок. Особливо важливо сприяти розвитку передових соціо-емоційних навичок у теперішніх та нових працівників; удосконалити інституційне середовище для формування інноваційних навичок та полегшення їх використання.

### Література

1. Almlund, M., A. L. Duckworth, J. J. Heckman, and T. Kautz. "Personality Psychology and Economics." In *Handbook of the Economics of Education*, Vol. 2, edited by E. A. Hanushek. 2011. Amsterdam: North Holland.
2. Banerji, A., W. Cunningham, A. Fiszbein, E. King, H. Patrinos, D. Robalino and J.-P. Tan. *Stepping Up Skills for More Jobs and Higher Productivity*. 2010. Washington, DC: World Bank
3. Borghans, L. Duckworth, A. L. Heckman J. J., Weel B. ter. "The Economics and Psychology of Personality Traits", *Journal of Human Resources*. 2008. 34 (4): 972–1059.
4. Кашин А., Польщикова Э., Сахно Ю. Випускники українських ВНЗ очима роботодавців. URL: [https://www.yourcompass.org/docs/Employees%20on%20University\\_Graduates.pdf](https://www.yourcompass.org/docs/Employees%20on%20University_Graduates.pdf) (дата звернення 20.03.2018).
5. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України; ДонУЕП. 2008. 363 с.
6. Ляшенко Н. Є. Методичні підходи удосконалення аналізу моделей вимірювання інтелектуального капіталу підприємства. *Наук. праці Полтав. держ. аграр. акад. Сер.: Економічні науки. Спецвип.* 2012. С. 151-160. URL: <http://pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/151.pdf> (дата звернення 20.03.2018).
7. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 48–55.
8. Теория управления / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. Л. Панкрухина. Москва: Изд-во РАГС, 2003. 558 с.
9. Gig economy. TechTarget. URL: <http://whatis.techtarget.com/definition/gig-economy>. (дата звернення 12.03.2018).
10. Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. The McKinsey Global Institute forum. URL: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy> (дата звернення 12.03.2018).
11. Intuit 2020 Report: Twenty trends that will shape the next decade. URL: [http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\\_2020\\_report.pdf](http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf) (дата звернення 14.03.2018).
12. The Commission needs to get serious about tackling new forms of undeclared work. Trade union

campaigns. URL: <https://www.etuc.org/press/commission-needs-get-serious-about-tackling-new-forms-undeclared-work> (дата звернення: 15.03.2018).

13.Ксімена Дель Карпіо, Ольга Купець, Ноель Мюллер і Анна Олефір. 2017. Навички для сучасної України. Огляд. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. URL: <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0890-6> (дата звернення: 15.03.2018).

14.Київський обласний центр зайнятості. URL: <https://kir.dcz.gov.ua/publikaciya/ce-neobhidno-shchob-butu-uspishnym-u-maybutnomu> (дата звернення: 21.03.2018).

15.Світовий економічний форум. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/> (дата звернення: 22.03.2018).

## References

1. Almlund, M., Duckworth, A. L., Heckman, J. J. and Kautz, T. (2011). Personality Psychology and Economics. In Handbook of the Economics of Education, Vol. 2, edited by E. A. Hanushek. Amsterdam: North Holland.

2. Banerji, A., Cunningham, W., Fiszbein, A., King, E., Patrinos, H., Robalino D. and J.-P. Tan. (2010). Stepping Up Skills for More Jobs and Higher Productivity. Washington, DC: World Bank

3. Borghans, L., A. L. Duckworth, J. J. Heckman, and B. ter Weel. (2008). "The Economics and Psychology of Personality Traits", *Journal of Human Resources*, 34 (4): 972–1059.

4. Kashyn, A., Poljshhykova, E., Sakhno, Ju. "Graduates of Ukrainian universities are looking at employers", available at: [https://www.yourcompass.org/docs/Employees%20on%20University\\_Graduates.pdf](https://www.yourcompass.org/docs/Employees%20on%20University_Graduates.pdf) (access date 20.03.2018).

5. Kendyukhov, O.V. (2008), *Efektivne upravlinnia intelektualnym kapitalom* [Efficient Management of Intellectual Capital], Inst. of Industr. Econ. of the NASU, DonUEP, Donetsk, Ukraine.

6. Liashenko, N.Ye. (2012), "Methodological approaches to improving the analysis of models of measurement of intellectual capital of an enterprise", *Nauk. pratsi Poltav. derzh. agrar. akad. Ser.: Ekonomichni nauky*, pp. 151-160, available at: <http://pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/151.pdf> (access date 20.03.2018).

7. Chukhno, A. (2002), "Intellectual capital: essence, forms, and regularities of its development", *Ekonomika Ukrainy*, no. 11, pp. 48–55.

8. Ghaponenko, A.L., Pankrukhyina, A.L. (ed.) (2003), *Teoriya upravleniya* [Management theory], RAGhS, Moscow, Russia, 558 p.

9. Gig economy. TechTarget, available at: <http://whatis.techtarget.com/definition/gig-economy> (access date 12.03.2018).

10.Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. The McKinsey Global Institute forum., available at: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy> (access date 12.03.2018).

11.Intuit 2020 Report: Twenty trends that will shape the next decade, available at: [http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmall\\_business/intuit\\_2020\\_report.pdf](http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmall_business/intuit_2020_report.pdf) (access date 14.03.2018).

12.The Commission needs to get serious about tackling new forms of undeclared work. Trade union campaigns., available at: <https://www.etuc.org/press/commission-needs-get-serious-about-tackling-new-forms-undeclared-work> (access date 15.03.2018).

13.Ximena Del Carpio, Olga Merchant, Noel Muller and Anna Olefir, (2017), *Navychky dlia suchasnoi Ukrainy* [Skills for modern Ukraine], World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. available at: <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0890-6> (access date 15.03.2018).

14. Official website of Kyiv Regional Employment Center, available at: <https://kir.dcz.gov.ua/publikaciya/ce-neobhidno-shchob-butu-uspishnym-u-maybutnomu> (access date 21.03.2018).

15. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/21st-century-skills-future-jobs-students/> (access date 22.03.2018).

Стаття надійшла до редакції 03.04.2018 р.

Рецензент: д.е.н., доцент Подільського державного аграрно-технічного університету В.К. Рудик