

Цитування:

Вольгушин, Д.С. (2025). Неформальна освіта: можливості для професійного розвитку менеджерів організацій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(27), 34–44. [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.34-44](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.34-44)

УДК 374.7:331.108.4:005.96

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.34-44](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.34-44)

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

Вольгушин Дмитро Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ДЗВО «Університету менеджменту освіти» НАПН України

Volhushyn Dmytro – PhD student at the State Higher Educational Institution «University of Educational Management» of the NAES of Ukraine

ORCID iD: <http://orcid.org/0009-0005-7525-6283>
E-mail: volhushyn@gmail.com

Анотація. *Оглядова стаття присвячена теоретичному аналізу окремих особливостей професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти. Обґрунтовано актуальність порушеної проблеми. Неформальна освіта розглядається автором як важливий інструмент формування та вдосконалення компетенцій цільової групи, необхідних для ефективного функціонування як у сприятливих умовах, так і в часи нестабільності й невизначеності. Доведено, що неформальні методи навчання є найбільш ефективними для розвитку soft skills, як-от емоційний інтелект, стійкість до стресу, гнучкість, комунікація та нестандартність мислення, а також для вдосконалення професійних дослідницьких компетенцій, що є базисом для стратегічного аналізу. Окрему увагу приділено ролі корпоративного навчання. Розглянуто позитивний вплив менторства, коучинга на розвиток професійної компетентності менеджерів організацій, ефективність їх роботи. Охарактеризовано діяльність окремих провайдерів освітніх послуг, що здійснюють навчання менеджерів організацій в умовах неформальної освіти. Обґрунтовано рекомендації щодо забезпечення ефективності професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти. Упровадження цих рекомендацій дозволить створити середовище, в якому представники цільової групи одночасно зможуть виконувати ролі учнів, менторів, коучів та ін., уможливить синхронізацію андрагогічних принципів навчання менеджерів організацій з корпоративними стратегіями розвитку, сприятиме формуванню культури навчання впродовж життя. У висновках*

Публікація розміщена на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY4.0), що дозволяє вільне використання з обов'язковим зазначенням авторства та джерела.

констатовано, що неформальні освітні практики слугують рушієм професійного розвитку менеджерів організацій, зокрема, на основі моделей «навчання на основі досвіду», «навчання – дія – оцінювання» та уможливають розвиток компетенцій у контексті реальних управлінських викликів, що втілюється у персоналізованих траєкторіях професійного зростання.

Ключові слова: менеджери організацій; неформальна освіта; професійний розвиток; професійна компетентність.

NON-FORMAL EDUCATION: OPPORTUNITIES FOR MANAGERS' OF ORGANISATION PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Abstract. *This review article is devoted to the theoretical analysis of certain features of the professional development of managers of organizations in the context of non-formal education. The relevance of the issue raised is substantiated. Non-formal education is considered by the author as an important tool for forming and improving the competencies of the target group that is necessary for effective functioning both in favorable conditions and in times of instability and uncertainty. It has been proven that non-formal learning methods are the most effective for developing soft skills, such as emotional intelligence, stress resistance, flexibility, communication, and non-standard thinking, as well as for improving professional research competencies, which are the basis for strategic analysis. Special attention is paid to the role of corporate training. The positive impact of mentoring and coaching on the development of professional competence of managers of organizations and the effectiveness of their work is considered. The activities of individual providers of educational services that train managers of organizations in non-formal education are characterized. The recommendations are provided to ensure the effectiveness of professional development of managers of organizations in the context of non-formal education. The implementation of these recommendations will create an environment in which representatives of the target group will be able to simultaneously perform the roles of students, mentors, coaches, etc., enable the synchronization of andragogical principles of training managers of organizations with corporate development strategies, and contribute to the formation of a culture of lifelong learning. The conclusions state that non-formal educational practices serve as a driver for the professional development of managers of organizations, in particular, based on the models of «experience-based learning» and «learning-action-evaluation» and enable the development of competencies in the context of real management challenges, which is embodied in personalized professional growth trajectories.*

Key words: a manager of organization; non-formal education; professional development; professional competence.

Постановка проблеми, її актуальність. Менеджер організацій є затребуваною професією на ринку праці, яка відкриває безліч перспективних можливостей для кар'єри і водночас актуалізує

сформованість низки важливих компетенцій. Управлінські та інші компетенції дозволяють менеджерам реалізовувати свій професійний потенціал у різноманітних середовищах. Менеджери затребувані у сферах торгівлі, туризму, консалтингу, логістики, інвестицій та інформаційних технологій, у рекрутингових та PR-агенціях, на фондових біржах тощо. Попит на управлінські кадри зростає в установах та організаціях різних рівнів, органах місцевого самоврядування, на промислових підприємствах, у вітчизняних компаніях і транснаціональних корпораціях. Сфери професійної реалізації також охоплюють маркетинг і рекламні комунікації, бізнес, фінанси й банківську справу, страхування, індустрію моди і розваг тощо. Як правило, менеджери організацій обіймають керівні посади на рівні підприємств і структурних підрозділів, очолюють міждисциплінарні проекти й програми, беруть участь у стратегічному плануванні та впровадженні інновацій. Завдяки сформованим компетенціям вони не лише виконують адміністративні функції, а й виступають драйверами організаційних змін, підтримуючи сталість і конкурентоспроможність організацій в умовах нестабільності й невизначеності.

Вимоги до професійної компетентності менеджерів помітно посилюються на тлі стрімких технологічних трансформацій, глобалізаційних викликів, непередбачуваності соціально-економічних процесів. Ефективне управління змінами, здатність орієнтуватися в умовах невизначеності, здатність до безперервного самовдосконалення перетворюються на ключові компетенції сучасних менеджерів організацій. Тому професійний розвиток менеджерів стає стратегічним ресурсом, від якого залежить стійкість і конкурентоспроможність організацій.

Класичні моделі навчання, спрямовані на підготовку та професійний розвиток управлінського персоналу, які базуються на формалізованих навчальних програмах, можуть візуалізувати слабку здатність щодо оперативного реагування на нові виклики у сфері професійної самореалізації. Водночас науковці (Runnalls, Blume, Huang, Wang, & Ford, 2025) обґрунтовано доводять доцільність поєднання елементів формальної освіти з ключовими елементами неформального навчання, наприклад, на робочому місці, через зворотний зв'язок, рефлексію, опосередковане навчання та навчання через експериментування, що сприяє максимізації «перенесення» нещодавно набутих знань і навичок у сферу професійної самореалізації. При цьому в сучасних умовах саме неформальні освітні практики стають потужним інструментом швидкої адаптації менеджерів організацій до мінливих вимог ринку праці. Отже, цілком закономірним є посилення уваги до проблем професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. В оглядових і дослідницьких працях українських вчених висвітлено важливі для нашого наукового пошуку результати досліджень щодо: *особистісного та професійного розвитку менеджерів і персоналу підприємств та організацій* (А. Білоусова, А. Донцова, О. Драган, С. Дудко, І. Жорова, Л. Коваль, Е. Лисянський, Л. Літинська, А. Мізюк, Р. Ніколаєнко, С. Нісфоян, М. Омеляненко, А. Орлова, М. Семикіна, Л. Сиволап, О. Сторожук, Н. Фроленкова, С. Хавалиць, В. Царук та ін.); *кар'єрного самоменеджменту як інструменту управління кар'єрними процесами в установах та організаціях* (К. Андрющенко, О. Бабчинська, І. Ганза, Г. Дідур, В. Камінський, В. Лозовецька, О. Мішин, С. Мішина, О. Ольшанський, А. Скляренко, Л. Федоришина, А. Чкан, О. Шевченко, М. Шкробот, О. Штепа та ін.); *специфіки внутрішньофірмового/корпоративного навчання персоналу* (Т. Андріяко, Л. Білоус, Н. пазюра К. Сподар та ін.); *розвитку управлінської компетентності менеджерів* (О. Жук, М. Дороніна, Л. Дроздовська, О. Засімович, А. Колот, О. Кравчук, Г. Лопушняк, Є. Матвішин, Р. Мілянник, О. Піщик, Л. Чорна та ін.); зарубіжного досвіду професійного розвитку менеджерів організацій (С. Бабушко, О. Баніт, О. Будякова, М. Денисенко, Л. Романюк та ін.); менеджменту організацій й розвитку людських ресурсів (О. Грішнова, В. Данюк, О. Крушельницька, Г. Михайліченко, М. Мурашко, Л. Пан, В. Петюх, Ф. Хміль та ін.); неперервної освіти, формальної і неформальної освіти дорослих (О. Аніщенко, О. Василенко, О. Волярська (2020), С. Закревська, Л. Лук'янова, О. Огієнко, Л. Тимчук, Н. Павлик, С. Прийма, О. Самойленко та ін.).

Дослідження зазначених вище і багатьох інших вчених, сфокусовані на широкому спектрі наукових пошуків, сприяють поглибленню, розширенню наукового дискурсу та вдосконаленню методології досліджуваної нами проблеми. Зростання наукового інтересу до проблематики ціложиттєвого навчання й водночас недооцінка ролі неформальної освіти у розвитку професійних компетенцій дорослих, а також трансформаційні зрушення у сфері управління персоналом організацій зумовило вибір теми нашого дослідження щодо професійного розвитку менеджерів у площині неформальної освіти.

Мета статті – здійснити теоретичний аналіз окремих особливостей професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти; обґрунтувати практичні рекомендації щодо забезпечення ефективності професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти.

Методи дослідження. Для виконання дослідження використано загальнонаукові методи, з-поміж яких – аналіз, синтез, інтерпретація, систематизація, узагальнення. Ці методи застосовано для виявлення

специфіки професійного розвитку менеджерів організацій, осмислення сучасних моделей особистісно-професійного зростання персоналу, для формулювання висновків та обґрунтування рекомендацій щодо професійного розвитку менеджерів організацій в умовах неформальної освіти, а також окреслення напрямів подальших наукових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійний розвиток менеджерів організацій уособлює як процес неперервного розвитку професійних компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням в організації / на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей організації / підприємства, так і «комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок..., адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства» (Семикіна, Дудко, Орлова, Нісфоян, Сторожук, & Коваль, 2021).

Завдяки освітнім ініціативам, спрямованим на професійний розвиток в умовах неформальної освіти (тренінгам, майстер-класам, семінарам, курсам тощо), уможливорюється вдосконалення компетенцій менеджерів організацій упродовж професійного життя, що сприяє кар'єрному розвитку, зростанню продуктивності праці. За даними наукових досліджень (Драган, Бергер, & Мізюк, 2024; Garavan, McCarthy, Lai, Murphy, Sheehan, & Carbery, 2021; Wesche, & Handke, 2024), йдеться й про сприяння більш дієвому управлінню організацією, підвищенню її ефективності/продуктивності, посиленню конкурентоспроможності. Навчання співробітників організацій є «двигуном прогресу», інструментом підвищення вартості компаній, а «управління навчанням стає стратегічною й важливою умовою процвітання організації в динамічному бізнес-середовищі», що актуалізує «зростання інвестицій у навчання й розвиток, передусім, управлінських кадрів, ... залучення менеджерів до процесу навчання й розвитку всього персоналу» (Баніт, 2018, с. 344).

Зміщення акценту на неформальну освіту менеджерів організацій ґрунтується на гнучких, контекстуально орієнтованих підходах, що впроваджуються безпосередньо в професійному середовищі й передбачають активне залучення учасників до реальних процесів стратегічного, операційного спрямування. Навчання в умовах неформальної освіти здійснюється поза закладами формальної освіти, за потреби – в стислі терміни, «в умовах вільного вибору варіативних, гнучких навчальних програм, результатом якого є досягнення визначених особистісних і професійних цілей» (Аніщенко, & Прийма, 2020). В умовах неформальної освіти менеджери організацій як категорія дорослих, що навчається, перетворюються на активних, самостійних учнів, які також

покладаються на підтримку колег, інших керівників для покращення навчання та розвитку на роботі (Kozłowski, & Salas. (Eds.), 2009), що кардинально відрізняє їх від пасивних одержувачів освітніх послуг.

У динамічному професійному середовищі співробітники і менеджери мають постійно навчатися, щоб забезпечувати конкурентоспроможність, адаптованість до змін. Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на тому, що навчання менеджерів організацій в умовах неформальної освіти уможливають різні провайдери освітніх послуг. З-поміж цих провайдерів вирізняються громадські організації, фізичні особи – підприємці, консалтингові та інші компанії, бізнес-школи, академії/інститути, корпоративні університети (навчальні центри) тощо. Вони пропонують спеціалізовані курси, програми, тренінги в онлайн та офлайн форматах, розроблені з урахуванням індивідуальних або корпоративних потреб цільової групи. У забезпеченні доступу до якісних навчальних програм для менеджерів організацій важливу роль відіграють MOOC-платформи (Massive Open Online Courses). До прикладу, Prometheus та EdEra, зокрема, пропонують курси з менеджменту та лідерства (управління командою, стрес-менеджмент, ведення переговорів, розвиток компетенцій представників HR-підрозділів тощо). Широкі можливості для особистісно-професійного зростання менеджерів відкриває навчання на платформі LinkedIn Learning (World Economic Forum, 2021). Освітні ініціативи різних провайдерів послуг, а також курси на цифрових платформах створюють середовище (екосистему) для безперервного навчання менеджерів, що дає змогу організаціям підтримувати конкурентоспроможність через постійне підвищення кваліфікації працівників відповідно до індивідуальних запитів і потреб цільової групи.

Значний потенціал для професійного розвитку менеджерів має корпоративне навчання, яке посідає чільне місце у структурі неформальної освіти як комплекс заходів освітнього спрямування у межах організації. Таке навчання передбачає (Nesterenko, & Dunnyk, 2023): визначення цілей і розроблення освітньої політики організації; діагностику наявного рівня сформованості компетенцій, потреб і готовності до навчання, очікувань; добір і формування змісту навчання; розроблення індивідуальних планів/траєкторій навчання/професійного розвитку та їх узгодження, створення загального корпоративного плану навчання; підготовку програм навчання та розвитку; добір типів, форм і методів навчання; відбір тренерів; технічне, фінансове та адміністративне забезпечення; проведення навчання; післякурсний супровід (впровадження набутих знань, адаптація їх до реальної практики); система моніторингу, відстеження змін та оцінювання ефективності навчання з виявленням прогалин, що водночас є діагностикою нового рівня сформованості професійної компетентності; коригування планів і програм навчання; мотивація персоналу. Як свідчить аналіз джерел (Chadwick, & Raver, 2015), особливо важливими є мотиваційні чинники та їхній вплив на залучення

менеджерів до процесів навчання на індивідуальному, командному, організаційному рівнях.

Спектр форматів корпоративного навчання є досить широким (Федорова, 2024): колективні курси, персоніфіковані програми, лекції і воркшопи, короткі інтенсиви, практичні тренінги, профільний менторинг, мікро- та нанонавчання (навчання шляхом опанування невеликих обсягів інформації чи онлайн-контенту, що дозволяє оперативно опанувати конкретні навички та досягати швидкого прогресу в розв'язанні вузьких завдань) тощо. Важливу роль також відіграє діяльність корпоративних навчальних центрів/університетів тощо. Викладене вище свідчить про те, що навчання й професійний розвиток менеджерів слід розглядати не лише як елемент корпоративної практики або індивідуальну діяльність співробітників, а як невід'ємний складник стратегії розвитку організації (Nesterenko, & Dypnyk, 2023), її корпоративної культури.

Коучинг і наставництво як персоналізовані формати навчання навчання у структурі андрагогічного супроводу освіти дорослих (Аніщенко, Прийма, Рогушина, & Гладун, 2024) також набувають все більшого поширення у практиках неформальної освіти менеджерів організацій. Переваги їх упровадження полягають у «підвищенні продуктивності та розвитку персоналу ..., швидкому навчанні «без відриву від роботи», поліпшенні взаємовідносин та атмосфери у колективі, заохоченні до конструктивних пропозицій від членів команди, підвищенні відповідальності ..., гнучкості та адаптивності до змін» (Невмержицька, Бугас, & Шміголь, 2020). Наставництво застосовується переважно для адаптації й розвитку фахівців-початківців, передачі досвіду від більш кваліфікованих колег. Водночас коучинг часто використовується як формат корпоративного навчання для керівників через спрямованість на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, вміння приймати рішення тощо (KUTS, 2025). Поступово набуває поширення коучинг на основі штучного інтелекту (ШІ): коучинг із підтримкою ШІ, коучинг, доповнений ШІ, ШІ як коуч.

Зазначимо, що навчання в умовах неформальної освіти сприяє, зокрема, розвитку soft skills менеджерів організацій, як-от емоційний інтелект, стійкість до стресу, гнучкість, комунікація, нестандартність мислення, а також для вдосконалення професійних дослідницьких компетенцій, що є базисом для стратегічного аналізу. Як свідчать результати наукових досліджень (Yasenchuk, & Bondarchuk, 2024), навички комунікації, командної взаємодії, лідерство, креативність і адаптивність є підґрунтям управлінської ефективності та безпосередньо впливають на здатність менеджерів організацій реалізовувати стратегічні цілі, очолювати команди, діяти в умовах невизначеності.

З метою забезпечення ефективності професійного розвитку менеджерів організації доцільно враховувати такі рекомендації: створювати корпоративні навчальні центри (університети) для внутрішньофірмового навчання персоналу; організовувати коуч-сесії з менеджерами і персоналом організацій, а також поширювати успішні практики коучингу (Невмержицька, Бугас, & Шміголь, 2020); посилювати цифрову та міжкультурну компетентності (до навчальних програм

включати тематичні блоки з цифрового лідерства (управління віддаленими командами, аналіз даних) та міжкультурної комунікації); використовувати HR-аналітику та картування компетенцій (шляхом залучення інструментів оцінки «skill gap» для персоналізації траєкторій професійного зростання менеджерів); розвивати культуру обміну досвідом через цифрові платформи (створювати внутрішні вікі, блоги, форуми для менеджерів із тематикою управління, де учасники діляться успішними практиками й інноваціями) тощо. Упровадження обґрунтованих рекомендацій дозволить створити середовище, в якому представники цільової групи одночасно зможуть виконувати ролі учнів, менторів, коучів та ін., уможливить синхронізацію андрагогічних принципів навчання менеджерів організацій з корпоративними стратегіями розвитку, формування й розвиток культури навчання впродовж життя на індивідуальному рівні та рівні організацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Неформальна освіта є важливим інструментом підвищення кваліфікації, формування, розвитку, вдосконалення компетенцій менеджерів організацій, необхідних для ефективного функціонування організацій як у сприятливих умовах, так і в часи нестабільності й невизначеності. Вона забезпечує зорієнтованість на індивідуальні потреби цільової групи, гнучкість навчання та його пракоорієнтованість.

Неформальні освітні практики, що реалізуються з урахуванням теорій навчання дорослих і сучасних концепцій лідерства, є найбільш ефективними для «перенесення» набутих умінь і навичок у професійний контекст, розвитку soft skills, рефлексивного мислення цільової групи. Навчання в умовах неформальної освіти слугує рушієм професійного розвитку менеджерів організацій, зокрема, на основі моделей «навчання на основі досвіду», «навчання – дія – оцінювання» та уможливають розвиток компетенцій у контексті реальних управлінських викликів, що втілюється у персоналізованих траєкторіях професійного зростання.

Маючи очевидні переваги, результативність навчання менеджерів в умовах неформальної освіти залежить як від мотиваційних факторів, так і значною мірою зумовлюється контекстними і середовищними факторами, рівнем сформованості корпоративної культури організації тощо. За відсутності комплексного підходу до побудови екосистеми безперервної освіти, організації ризикують втратити конкурентні переваги, незважаючи на «точкові» інвестиції у розвиток людського капіталу.

Подальші напрями наукових досліджень доцільно спрямувати на обґрунтування моделей інтеграції формальної і неформальної освіти в системах безперервного професійного розвитку менеджерів організацій; ідентифікацію ключових навичок менеджерів організацій, що формуються в умовах неформальної та інформальної освіти; емпіричне обґрунтування ефективності різних форматів неформального навчання цільової групи.

Список використаних джерел

Аніщенко, О.В., Прийма, С.М., Рогушина, Ю.В., Гладун, А.Я. (2024).

Індивідуальні освітні траєкторії: андрагогічні тренди в умовах цифровізації суспільства. *Освіта дорослих: теорія, досвід,*

- перспективи: зб. наук. пр., 2 (26), 9–25.
[https://doi.org/10.35387/od.2\(26\).2024.9-25](https://doi.org/10.35387/od.2(26).2024.9-25)
- Аніщенко, О.В., & Прийма, С.М. (2020). *Неформальна освіта*. Велика українська енциклопедія. https://vue.gov.ua/Неформальна_освіта
- Баніт, О.В. (2018). Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 414.
- Волярська, О.С. (2020). Розвиток професійної компетентності економічно активного населення: андрагогічний аспект: практичний посібник. ІПООД НАПН України, Кропивницький: Імекс-ЛТД, 194.
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710502/>
- Драган, О., Бергер, А., & Мізюк, А. (2024). Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*, 4, 71–78.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>
- Невмержицька, С.М., Бугас, Н.В., & Шміголь, Т.І. (2020). Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, 12.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83>
- Семикіна, М.В., Дудко, С.В., Орлова, А.А., Нісфоян, С.С., Сторожук, О.В., & Коваль, Л.А. (2021). Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 440.
- Федорова, Х. (2024). Навіщо бізнесу корпоративне навчання та як його організувати: коротка інструкція. Kyivstar Business Hub.
<https://hub.kyivstar.ua/articles/navishho-biznesu-korporativne-navchannya-ta-yak-jogo-organizuvati-kоротka-instrukciya>
- Chadwick, I.C., & Raver, J.L. (2015). Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, 41(3), 957–986.
<https://doi.org/10.1177/0149206312443558>
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31, 93–119.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>
- Kozlowski, S.W.J., & Salas, E. (Eds.). (2009). *Learning, Training, and Development in Organizations* (1st ed.). New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203878385>
- KUTS. (2025). Корпоративне навчання: що це, навіщо і як впроваджувати.
<https://kuts.ua/korporatyvne-navchannia-shcho-tse-navishcho-i-iaк-vprovadzhuvaty/>
- Nesterenko, S., & Dynyuk, Y. (2023). Business education in the system of professional development of corporation managers. *Economics. Finances. Law*, 9, 62–65. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.14>
- Runnalls, B.A., Blume, B.D., Huang, J.L., Wang, Z. & Ford, J.K. (2025). Sink or Swim? Empowering Trainees for Informal Learning to Improve

- Transfer and Distal Outcomes. *Hum Resour Manage*, 64, 637–653. <https://doi.org/10.1002/hrm.22276>
- Wesche, J.S., & Handke, L. (2024). Digitisation and automation in training and development: a meta-review of new opportunities and challenges. *Personnel Review*, 53 (3), 771–790. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0660>
- World Economic Forum. (2021). These are the most popular LinkedIn courses for business leaders. <https://www.weforum.org/stories/2021/12/business-leaders-linkedin-courses-reskilling-skills-gap/>
- Yasenchuk, Y., & Bondarchuk, L. (2024). Specific features of the development and application of soft skills as a component of competitiveness of future managers. *Economy and Society*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-18>

References (translated and transliterated)

- Anishchenko, O.V., Pryima, S.M., Rohushyna, Yu.V., Hladun, A.Ya. (2024). Indyvidualni osviti trajektorii: andrahohichni trendy v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [Personalised educational trajectories: andragogical trends in the setting of society's digitalisation]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy: zb. nauk. pr.*, 2 (26), 9–25. [https://doi.org/10.35387/od.2\(26\).2024.9-25](https://doi.org/10.35387/od.2(26).2024.9-25)
- Anishchenko, O.V., & Pryima, S.M. (2020). Neformalna osvita [Non-formal education]. *Velyka ukrainska entsyklopediia*. https://vue.gov.ua/Неформальна_освіта
- Banit, O.V. (2018). Systemy profesiinoho rozvytku menedzheriv u transnatsionalnykh korporatsiakh: dosvid Nimechchyny i Polshchi [Professional development systems for managers in multinational corporations: the experience of Germany and Poland]: monohrafiia. Kyiv: DKS-Tsentr, 414.
- Voliarska, O.S. (2020). Rozvytok profesiinoi kompetentnosti ekonomichno aktyvnoho naselennia: andrahohichniyi aspekt [Development of professional competence of the economically active population: andragogical aspect]: praktychnyi posibnyk. IPOOD NAPN Ukrainy, Kropyvnytskyi: Imeks-LTD, 194. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710502/>
- Drahan, O., Berher, A., & Miziuk, A. (2024). Profesiinyi rozvytok personalu zghidno umov transformatsii u pidpriemnytstvi [Professional development of personnel according to the conditions of transformations in the enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 4, 71–78. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>
- KUTS. (2025). Korporatyvne navchannia: shcho tse, navishcho i yak vprovadzhuvaty [Corporate training: what it is, why it is needed, and how to implement it]. <https://kuts.ua/korporatyvne-navchannia-shcho-tse-navishcho-i-ia-k-vprovadzhuvaty/>
- Nevmerzhytska, S.M., Buhas, N.V., & Shmihol, T.I. (2020). Kouchinh yak metod profesiinoho rozvytku ta realizatsii kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Coaching as a method of professional development and realization of human resources of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83>

- Semykina, M.V., Dudko, S.V., Orlova, A.A., Nisfoian, S.S., Storozhuk, O.V., & Koval, L.A. (2021). Profesiiinyi rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu [Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management]: kolektyvna monohrafiia. Kropyvnytskyi: KOD, 440.
- Fedorova, Kh. (2024). Navishcho biznesu korporatyvne navchannia ta yak yoho orhanizuvaty [Why businesses need corporate training and how to organise it]: korotka instruktsiia. Kyivstar Business Hub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/navishho-biznesu-korporativne-navchannya-ta-yak-jogo-organizuvati-korotka-instrukciya>

Отримано / Received: 08.01.2025.
Прорецензовано / Revised: 12.02.2025.
Схвалено до друку / Accepted: 17.03.2025.
Опубліковано / Published: 30.06.2025.

Цитування:

Топольник, Я. В. (2025). Використання мобільних застосунків у неформальній освіті дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(27), 44–52. [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.44-52](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.44-52)

УДК 374.7:004.738.5:37.018.43

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.44-52](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.44-52)

ВИКОРИСТАННЯ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ У НЕФОРМАЛЬНІЙ ОСВІТІ ДОРΟΣЛИХ

Топольник Яна Володимирівна
– доктор педагогічних наук,
професор, завідувач кафедри
педагогіки вищої школи ДВНЗ
«Донбаський державний
педагогічний університет»

Topolnyk Yana – Doctor of
Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Higher School
Pedagogy Department of the SHEI
«Donbas State Pedagogical
University»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7885-9454>
E-mail: yannetkatop@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена аналізу потенціалу мобільних застосунків як одного з ключових інструментів неформальної освіти дорослих у контексті цифрової трансформації сучасного суспільства. У роботі висвітлено основні аспекти використання мобільних технологій для підтримки безперервного освітнього розвитку дорослої аудиторії, зокрема у формуванні цифрової грамотності, професійних навичок, а також умінь саморегуляції, самоорганізації та рефлексії. Розкрито роль мобільних застосунків у забезпеченні доступу до якісної освіти поза межами формальної системи, що особливо актуально в умовах високої

Публікація розміщена на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY4.0), що дозволяє вільне використання з обов'язковим зазначенням авторства та джерела.