

4. Argyris C. Organizational learning: translated from English / C. Argyris. – M.: Y'NFRA-M, 2004. – 563 p. (in Russian).
5. Avdoshy'n S.M. Synergetic organizations in economy of the XXI century / S.M. Avdoshy'n, V.B. Tarasov / Y'zvesty'ya AY'N y'm. A.M. Proxorova // By'znes-y'nformaty'ka. – 2006. – Vol. 17. – Pp. 155-163. (in Russian).
6. Senge P. Fifth discipline: art and practice of self-learning organization: translated from English. / P. Senge. – M.: ZAO «Oly'mp-by'znes», 2003. – 408 p. (in Russian).
7. Bory'sova M.V. Development of Adult Education in Canada: avtoref. dy's. ... kand. ped. nauk: 13.00.01 / M.V. Bory'sova. – Cherkasy', 2012. – 20 p. (in Ukrainian).
8. Tight M. Key concepts in adult education and training / M. Tight. – New York: Routledge-Falmer, Taylor & Francis e-library 2004. – 208 p. (in English).
9. ABBY Lingvo online : free dictionary online [Electronic resource]. – URL: <http://www.lingvo.ua/uk/Translate/en-uk/> (in English).
10. Sy'ngayivs'ka A.M. Distinguishing between concepts «training» and «learning» / A.M. Sy'ngayivs'ka // Visny'k NTUU «KPI». Philosophy. Psychology. Pedagogy. – 2011. – Vol. 3 [Electronic resource]. – URL: [www.novyn.kpi.ua/2011-3/03-ped-Syngayivska.pdf](http://www.novyn.kpi.ua/2011-3/03-ped-Syngayivska.pdf) (in Ukrainian).
11. Academic Definition Dictionary of Ukrainian language (1970 – 1980). In Ukrainian / Electronic version of «Dictionary of Ukrainian Language» in 11 volumes. – 2011 [Electronic resource]. – URL: <http://sum.in.ua> (in Ukrainian).
12. Goncharenko S.U. Pedagogical laws, patterns, principles, modern definition / S.U. Goncharenko. – Rivne: Voly'ns'ki oberegy', 2012. – 192 p. (in Ukrainian)

УДК 331.378:3

**Баніт Ольга Василівна** – кандидат педагогічних наук, докторант Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України  
E-mail: [olgabanit@ukr.net](mailto:olgabanit@ukr.net)

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** Автор виокремлює дві групи сучасних тенденцій професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. Перша група охоплює тенденції світового масштабу: зростання інвестицій у людину, підвищення питомої ваги працівників розумової праці, збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу, орієнтація нове покоління. Друга група тенденцій відображає стан професійного розвитку персоналу на рівні організації: скорочення витрат на змішане навчання персоналу з наданням переваги на внутрішньофірмову підготовку, переростання методичних центрів в корпоративні університети, широке використання активних методів навчання, перехід внутрішньофірмової підготовки персоналу на дистанційне та віртуальне навчання.

**Ключові слова:** тенденції, професійний розвиток, персонал, корпоративна освіта.

**Banit Olga** – Candidate of Pedagogical Sciences, Institute of Pedagogical and Adult Education of the NAPS of Ukraine  
E-mail: [olgabanit@ukr.net](mailto:olgabanit@ukr.net)

## **MODERN TENDENCIES OF THE STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF CORPORATE EDUCATION**

**Summary.** *The author distinguishes two groups of modern tendencies of the staff professional development in the system of corporate education. The first group covers the trends on the global scale: the growth of investment in human, the increase of the proportion of knowledge workers, the demand for skilled labors and the orientation for the new generation. The second group reflects the state professional staff development at the organizational level: the reduction of financial costs for mixed staff training with the provision of benefits on firm-level training, the development of methodological centers in corporate universities, the widespread use of active learning methods, the transition of intra-firm training for remote and virtual learning.*

**Key words:** *trends, professional development, staff, corporate education.*

*Вступ.* Сучасний етап розвитку суспільства характеризується як перехідний від індустріального до постіндустріального та інформаційного. У зв'язку з цим прослідковуються закономірні процеси збільшення частки творчої та інтелектуальної праці, зростання обсягу наукового знання та інформації, які застосовуються у виробництві, а також переважання в структурі економіки сфери послуг, науки, освіти і культури над промисловістю та сільським господарством. Це вимагає внесення суттєвих коректив у систему професійного розвитку персоналу. Останні десятиліття досить популярною стала така економічно вигідна форма розвитку персоналу як організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємствах, яку називають корпоративною освітою.

*Аналіз досліджень.* Закономірності й тенденції розвитку корпоративної освіти є нині предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, Р. Дафт, Г. Драйден, О. Братімов, М. Згуровський аналізують нові історичні тенденції суспільного розвитку, які впливають на освіту; В. Веснін, П. Давидов, А. Мінзов, О. Черемісіна у своїх дослідженнях звертають увагу на основні тенденції навчання персоналу, розвиток корпоративних університетів тощо. Незважаючи на живий та постійно зростаючий інтерес, ця проблема не може бути остаточно досліджена, оскільки життя щоденно вносить нові корективи.

*Метою* статті є аналіз та узагальнення сучасних тенденцій професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. У процесі дослідження проблеми використано *методи* аналізу літературних джерел та узагальнення отриманої інформації, дедукції та індукції під час викладу результатів.

*Результати дослідження.* Аналіз сучасних психолого-педагогічних досліджень щодо тенденцій професійного розвитку персоналу дозволяє нам розподілити їх на 2 групи: загальні світові та

тенденції на рівні організації. Перша група охоплює тенденції світового масштабу: тенденція до саморозвитку та самонавчання; тенденція сталого зростання інвестицій у людину, підвищення питомої ваги працівників розумової праці; збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу і зменшення частки малокваліфікованої і некваліфікованої праці; орієнтація на нове покоління. Друга група тенденцій відображає стан професійного розвитку персоналу на рівні організації і охоплює такі напрями: скорочення витрат на змішане навчання персоналу з наданням переваги на внутрішньофірмову підготовку; переростання методичних центрів з підготовки окремих груп співробітників у структуру, яка охоплює навчання всіх категорій персоналу – корпоративний університет; скорочення часу на лекційні заняття, широке використання активних методів навчання, особлива увага – практичному відпрацюванню матеріалу; у перспективі – перехід внутрішньофірмової підготовки персоналу на віртуальне навчання.

Розглянемо більш детально особливості кожної групи.

Передусім, зазначимо, що в сучасних умовах прискореного прогресу все більше компаній прагнуть до створення іміджу організації, що «самонавчається», де навчання є невід'ємною частиною розвитку. Організація, що самостійно навчається й розвивається в її класичному вигляді – це найкраща модель, актуальна для сучасного ринку. За М. Румізеном це «організація, яка створює, набуває, передає і зберігає знання. Вона здатна успішно змінювати форми своєї поведінки, що відображають нові знання або проекти» [4, с. 310]. Подібна компанія розвивається шляхом обміну передовим досвідом і уникає повторення типових помилок.

У 1990 р. Пітер Сенге (Peter Senge) започаткував рух організацій, що самостійно навчаються (learning organization), опублікувавши роботу «П'ята дисципліна» (The Fifth Discipline). Сенге визначає організацію, що навчається, як місце, «в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, в якому вирощуються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно навчаються тому, як вчитися разом. У цій книзі були викладені п'ять «дисциплін», притаманних такій організації та її співробітникам:

1. Особиста майстерність. Ця дисципліна спонукає людей постійно з'ясовувати для самих себе, що їм важливо, тобто виробляти власну концепцію. Водночас вони повинні постійно оцінювати поточну ситуацію. Напряма між концепцією і реальністю породжує енергію. Ця енергія спонукає до особистісного зростання.

2. Створення спільного бачення. Ця дисципліна спрямована на спільні цілі. Вона дозволяє виробляти навички спільної діяльності, необхідні групам чи організаціям для досягнення бажаного майбутнього.

Загальна концепція заохочує щиро зацікавленість усіх, а не чиесь окреме самовдоволення.

3. Командне навчання. Це дисципліна організації взаємодії в групі. Команди співпрацюють завдяки діалогу і правильно побудованого обговорення. Вони мислять колективно. Ціле стає більшим суми частин.

4. Когнітивні моделі. Самі того не знаючи, всі ми наділені прихованими переконаннями і віруваннями, які активно впливають на наше мислення. Ці переконання зазвичай є сильними, і, на жаль, вони можуть стати перешкодою для продовження навчання. Винесення їх на обговорення створює простір для змін.

5. Системне мислення. Це і є п'ята дисципліна, яка об'єднує всі попередні. Це основна вісь знань і набір інструментів, які дозволяють людям бачити закономірності в складних системах [5].

Американський психолог Майк Педлер (M. Pedler) у 1991 р. запропонував 11 ознак, притаманних організаціям, що самостійно навчаються: навчання як гнучкий підхід до стратегії; активна участь співробітників у виробленні стратегії і тактики організації; використання інформації переважно для розуміння того, що відбувається з метою прийняття правильних рішень, а не як підстава для винагороди чи покарання; облік і контроль, що сприяють розвитку організації; внутрішній обмін послугами між підрозділами; гнучка система заохочень; структура (підрозділи та інші «кордони») розглядаються як тимчасова структура, яка за необхідності може бути змінена; вивчення усіма працівниками стану середовища; постійний обмін досвідом з партнерами, клієнтами; створення в організації атмосфери, що сприяє навчанню; можливості саморозвитку для співробітників [6].

Як засвідчує практика, останні два десятиліття спостерігається тенденція сталого зростання інвестицій у людину, що свідчить про розуміння і прийняття людини та її професійної діяльності в компанії як одного з основних визначальних компонентів у досягненні успішності діяльності компанії, ключових факторів підвищення її конкурентоспроможності.

За результатами дослідження з'ясувалося, що чим більша компанія, тим більше коштів вона витрачає на освіту своїх співробітників. У найбільших західноєвропейських компаніях ще в 80-х роках ХХ ст. витрати на внутрішньофірмову підготовку становили 42 – 750 млн. доларів щорічно, зокрема: Дженерал електрик – 260 млн. доларів, що становить 2 %, Моторола – 45 млн. дол. (2,6 %), Тексас інструментс – 45 млн. дол. (3,5 %), Ксерокс – 257 млн. дол. (4 %), ІВМ – 750 млн. дол. (5 %) [7, с. 276].

Практика розвинених країн підтверджує, що в останні два десятиліття стаття витрати компаній на підготовку персоналу складала від 5 до 10 % фонду оплати праці. Приватні компанії США витрачають на перепідготовку кадрів до 1/3 своїх бюджетів. У Канаді на навчання одного працівника організації виділяється більше 300 000 доларів на рік, у США –

263 000 доларів. Японські фірми на професійне навчання персоналу витрачають в 3-4 рази більше коштів, ніж у США. Компанії Німеччини щорічно витрачають на навчання персоналу до 9 млрд. євро. Дослідження спеціалістів Американського суспільства тренінгу і розвитку (ASTD) засвідчують, що 1 долар, витрачений на розвиток персоналу, приносить від 5 до 8 доларів прибутку.

Західноєвропейські держави, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створюють єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування й забезпечення створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи в першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Так, наприклад, на навчання молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств. У Великобританії відсоток фахівців, що беруть участь у заходах з навчання та професійного розвитку, збільшився за останні роки з 24 % до 39 %. У Франції розвивається стратегічне управління підготовкою кадрів: компанія виступає в ролі організатора, виробника і користувача знань, а також визначає правила і рамки актуалізації знань.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на певний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом обумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Кошти, що направляються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам). У західноєвропейських країнах

одним із джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

Що стосується європейських компаній, то великі західні корпорації витрачають 2 – 5 % річного бюджету на навчання і розвиток працівників. Вони створюють власні навчальні центри, інститути та університети, де навчається їх персонал. Так, наприклад, концерн Envia M (Німеччина), компанія «Люфтганза» (Німеччина) мають цілий ряд навчальних центрів. У них наряду з професійною підготовкою здійснюється подальший супровід процесів розвитку персоналу компанії через курси підвищення кваліфікації, консультації для керівників і фахівців, різного роду тренінги.

Необхідно відзначити, що професійна підготовка і навчання персоналу проводиться в рамках дуальної системи, яка передбачає гармонійне поєднання циклів теоретичного і практичного навчання. Теоретичну програму персонал освоює у навчальних центрах, а практичну – безпосередньо на підприємстві. Останнім часом у зв'язку з доступністю професійного навчання за кордоном великі підприємства почали активно використовувати цю форму. Наприклад, німецькі фірми використовують дві форми навчання персоналу за кордоном: практика на виробництві й обмін досвідом. Навчання свого персоналу німці проводять в 156 країнах світу, але основна частина навчається в США, Франції, Англії та Японії [2, с. 103].

Слід наголосити, що професійна підготовка і навчання персоналу в західноєвропейських компаніях має системний, неперервний характер. Це підтверджується тим, що в компаніях постійно відбувається моніторинг потреб у професійній підготовці та планування подальшого зростання навченого персоналу.

В Україні витрати вітчизняних роботодавців на професійне навчання в середньому на одного працюючого не перевищують 0,2 %, а щомісячні витрати на професійне навчання одного працівника становлять менше двох гривень. Чисельність спеціалістів, підготовлених на підприємстві, скоротилась у 2010 р. у порівнянні з 1991 р. за різними оцінками в 2,5-3 рази. Нині на виробництві навчаються біля 10 % працівників від загальної кількості працюючих. Періодичність підвищення кваліфікації персоналу в Україні в середньому складає біля 16 років, тоді як в Росії – 7 років, у країнах Західної Європи і Японії – 3,5 роки. Це свідчить про низький рівень організації розвитку персоналу та відсутність усталеної вітчизняної системи корпоративної освіти [3, с. 31].

Вважаємо за доцільне привернути увагу до яскраво вираженої тенденції до збільшення оплати розумової праці на протипагу фізичній. Заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує робітників: у Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії – на 61 %. Средньотижнева заробітна плата американських інженерів майже вдвічі перевищує середню заробітну плату робітників [1].

Поряд з цим варто акцентувати увагу на збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу і зменшення частки малокваліфікованої і некваліфікованої праці у зв'язку з об'єктивним зростанням інтелектуалізації процесів виробництва і управління. У всіх країнах з ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника. Такий механізм включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. У США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80 % компаній, а робітників – приблизно 50 %. У Франції на індивідуалізовану заробітну плату припадає 3/4 приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 – у майстрів і майже 1/2 – у робітників [1].

Характерною тенденцією сучасного виробництва за кордоном є перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне вирішення окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, слід передусім виділити так звані «гуртки якості», які по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що існують паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних фахівців, у розрахунку на кожний долар витрат, використаних на розвиток «гуртків якості», підприємства одержують 4-8 доларів прибутку. Тому не випадково в Японії існує понад один мільйон «гуртків якості», які об'єднують майже 11 млн. працівників, а в США 90 % великих фірм використовують такі гуртки як дієвий фактор підвищення ефективності виробництва [1].

У контексті зазначеного відмітимо так зване «нове покоління», яке дедалі активніше проявляється на ринку праці. Це молоді люди, народжені в новому тисячолітті. Вони не застали перебудови, виростили на інтернет-технологіях в умовах «hi-tech». «Ці люди з «кліповим» мисленням вважають, що достатньо відкрити нове вікно, і все вийде. Тому вони згортають – відкривають нове і т. д., і їм здається, що ці вікна не закінчаться ніколи, і що в новому вікні вони, нарешті, побачать щось принципово інше. Для бізнесу – це тенденція» [8, с. 198].

Їхні швидкі очікування ставлять керівництво компаній перед непростими завданнями. Якщо працювати з «новим» поколінням, яке чекає швидкого кар'єрного зростання, в колишньому режимі, це закінчиться «міграцією» персоналу з компанії в компанію. Такий стан речей негативно позначиться на всіх. З іншого боку постає проблема роботи з мотивацією співробітника, націленого на швидкі результати часто не підкріплені відповідною кваліфікацією. Аутсорсинг, фріланс, SMM, краудсорсинг, план особистого розвитку і т. п. відображають нові тенденції в роботі з «новим» поколінням.

Сьогодні особливі значимості набувають зусилля, що витрачаються організаціями на формування іміджу привабливого роботодавця. Якщо в організації ведеться цілеспрямована робота в цьому напрямі – це свідчення наявності зрілої проактивної кадрової політики. Діяльність, пов'язана зі створенням образу привабливого роботодавця («HR-branding») набуває все більшої популярності серед організацій тому що забезпечує більшу результативність проведених заходів у сфері залучення висококваліфікованого персоналу і формування його лояльності.

Традиційно організації, що навчаються, покращують свій імідж роботодавця за рахунок: надання кращого пакету винагород, що передбачає наявність різноманітних методів матеріального і нематеріального стимулювання; створення в організації умов для розвитку, навчання та кар'єрного зростання співробітників; збільшення професійної затребуваності співробітників за рахунок популярності самої організації, що приймає на роботу висококваліфікованих співробітників, а також забезпечує широкі можливості для зростання.

Щодо тенденцій, які відображають стан професійного розвитку персоналу на рівні організації, варто в першу чергу звернути увагу на тенденцію скорочення витрат на зовнішнє чи змішане навчання персоналу з наданням переваги на внутрішньофірмову підготовку. Діяльність керівництва спрямовується на створення самостійного фонду для підготовки кадрів на рівних правах з фондом розвитку виробництва, науки і техніки.

Саме тому багато великих американських і європейських компаній організують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації неперервного навчання співробітників. Сьогодні корпоративні університети активно працюють в таких компаніях як McDonald's, Coca-Cola, Motorola, General Electric, Procter&Gamble, GlaxoSmithKline та ін. В США в 2000 році діяло понад 2000 корпоративних університетів, а по всьому світу їх нараховувалося в три рази більше.

Сам факт створення всередині структури єдиного спільного підрозділу, що виконує некомерційні завдання стратегічного характеру, говорить про тенденції розвитку. Кардинальна відмінність корпоративного університету від штатного тренінг-центру в тому, що він може розвивати всіх співробітників компанії, організувати навчання саме по тих напрямках і в таких масштабах, які потрібні організації в цілому, тобто корпоративний університет не тільки пропонує програми навчання, але й виявляє потребу в навчанні в рамках всієї організації. Після навчання в корпоративному університеті працівникам видаються сертифікати. Деякі корпоративні університети є самостійними господарськими суб'єктами і мають ліцензії на ведення освітньої діяльності.

На пострадянській території системна, безперервна професійна підготовка персоналу здійснюється переважно у великих компаніях, але

проявляється тенденція до створення систем професійної підготовки та неперервного навчання персоналу малих і середніх компаній, особливо тих, діяльність яких здійснюється у таких динамічних сферах, як інформатика, комунікації тощо. Можемо припустити, що ця ситуація незабаром зміниться, оскільки в найближчому майбутньому на ринку праці буде складно знайти достатню кількість фахівців, здатних ефективно працювати в нових економічних реаліях. Єдиний вихід – готувати кадри самим. Саме тому керівництво багатьох великих компаній у свій час прийшло до усвідомлення того, що хоча робота в напрямі професійної підготовки та навчання персоналу потребує масштабних інвестицій, всі витрати сторицею окупляться в майбутньому.

Сучасні тенденції в організації навчання персоналу полягають у скороченні часу на лекційні матеріали і все більш широке використання методів активного навчання. І все більша увага приділяється практичному відпрацюванню матеріалу, що вивчається та закріпленню практичних навичок персоналу.

Щодо навчання персоналу слід звернути увагу на дві різноспрямовані тенденції. З одного боку, ми можемо спостерігати зростання індивідуалізму в суспільстві, який пов'язаний з розвитком високих технологій, з переходом до спілкування переважно у віртуальній площині, з іншого – як ніколи важливо спрямовувати ресурси на людські взаємостосунки та спільні цінності. «Ще кілька десятків років тому у людей було набагато більше приводів для відкритої і прямої взаємодії всередині однієї структури, а зараз ми повинні самостійно організовувати, продумувати алгоритми прямого спілкування і взаємодії таким чином, щоб дати людям можливість відчувати і зрозуміти один одного не як носіїв деяких повідомлень, інструкцій, мотивів і сигналів, а як особистостей» [8, с. 171].

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Підводячи підсумок, зазначимо, що на сучасному етапі суспільно-економічного розвитку можна виділити 2 групи тенденцій професійного розвитку персоналу: загальноосвітіві (стале зростання інвестицій у людину, підвищення питомої ваги працівників розумової праці, збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу і зменшення частки мало кваліфікованої й некваліфікованої праці, орієнтація на нове покоління) та тенденції на рівні організації (скорочення витрат на змішане навчання персоналу з наданням переваги на внутрішньофірмову підготовку, переростання методичних центрів з підготовки окремих груп співробітників у корпоративний університет, скорочення часу на лекційні заняття, широке використання активних методів навчання). У перспективі навчання й підвищення кваліфікації персоналу у фірмах провадитиметься дистанційно, віртуально і навіть за допомогою комп'ютерних ігор. На думку аналітиків, вони не тільки знижують витрати на живі курси підготовки, але також скорочують витрати на електроенергію і завдають значно менше

шкоди екології. Такі висновки наводяться в звіті «Пора поставитися до ігор серйозно» дослідницької компанії Forrester Research.

Перспективою подальших досліджень вбачаємо аналіз дистанційного та віртуального навчання персоналу в системі корпоративної освіти.

### **Література**

1. Економіка підприємств [Електронний ресурс]. – URL: <<http://polka-knig.com.ua/article.php?book=688&article=45195>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Житомир: ЖІТІ, 2003. – 345 с. [Електронний ресурс]. – URL: <<http://library.if.ua/books/45.html>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
3. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 2. – С. 30–35.
4. Румизен М.К. Управление знаниями / М.К. Румизен. – М: Астрель, 2004. – 420 с.
5. Самообучающаяся организация [Електронний ресурс]. – URL: <<http://obucheniepersonala.com/2013/03/samoobuchayushhayasya-organizatsiya-ponyatie/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
6. Серых Е.О. Самообучающаяся организация в действии / Е.О. Серых [Електронний ресурс]. – URL: <<http://obrazovanie9.ru/articles/435-self-learning-organization-seryh.html>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
7. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. [Електронний ресурс]. – URL: <<http://buklib.net/books/29567/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
8. Юрова И.В. ВІ ТО ВЕ: Консалтинг в зеркале российского бизнеса / И.В. Юрова. – СПб.: БХВ-Петербург, 2013. – 240 с.

### **Bibliography**

1. Business Economics [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=688&article=45195> (in Ukrainian)
2. Krushel'nyts'ka O.V. Personnel Management: posib. / O.V. Krushel'nyts'ka, D.P. Mel'nychuk. – Zhytomyr: ZhITi, 2003. – 345 s. [Elektronnyy resurs]. – URL: <<http://library.if.ua/books/45.html>>. (in Ukrainian)
3. Levchenko O. Modern Continuous Professional Education and Training in Ukraine: Key Issues and Trends in the Context of the Transformation of International Experience // Ukrayina: aspekty pratsi. – 2006. – № 2. – S. 30-35. (in Ukrainian)
4. Rumizen M.K. Management of Knowledge / M.K. Rumizen. – M: Astrel, 2004. – 420 s. (in Russian)
5. Learning Organization [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://obucheniepersonala.com/2013/03/samoobuchayushhayasya-organizatsiya-ponyatie/> (in Russian)
6. Seryih E.O. Learning Organization in Action / E.O. Seryih [Elektronnyy resurs]. – URL: <<http://obrazovanie9.ru/articles/435-self-learning-organization-seryh.html>>. (in Russian)

7. Personnel Management: uchebnik dlya vuzov / pod red. T.Yu. Bazarova, B.L. Eremina. – M.: YuNITI, 2006. – 560 s. [Elektronniy resurs]. – URL: <<http://buklib.net/books/29567/>>. (in Russian)

8. Yurova I.V. BI TO BE: Consulting in the Mirror of Russian Business / I.V. Yurova. – SPb.: BHV-Peterburg, 2013. – 240 s. (in Russian)

УДК 374.091.3

**Ващенко Любов Іванівна** – фахівець з інформаційних технологій Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України

E-mail: [vashchenkolyubov@ukr.net](mailto:vashchenkolyubov@ukr.net)

### **ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДОРΟΣЛИХ – ВИМОГА ЧАСУ**

**Анотація.** У статті проаналізовано складові громадянської компетентності дорослих у сучасному суспільстві. Перша складова – громадянські знання, на основі яких формуються уявлення про форми і способи функціонування громадянина в політичному, правовому, економічному, соціальному та культурному полі демократичної держави. Друга – громадянські вміння, що передбачають участь у соціально-політичному житті суспільства та практичне застосування знань і сформованих навичок. Третя – громадянські цінності, ставлення, установки, серед яких виокремлено загальнолюдські, демократичні, національні.

**Ключові слова:** громадянська компетентність; дорослі; громадянські знання; громадянські вміння; громадянські цінності.

**Vashchenko Lyubov** – Specialist of Information Technology of the Institute of Pedagogical and Adult Education of the NAPS of Ukraine  
E-mail: [vashchenkolyubov@ukr.net](mailto:vashchenkolyubov@ukr.net)

### **THE FORMATION OF ADULTS' CIVIL COMPETENCE: CURRENT CHALLENGE**

**Summary.** The author analyzes the components of the civil competence of adults in modern society. The first component is the civil knowledge, which formed on basis ideas about the forms and methods of operation of the citizen in the political, economic, social and cultural environment of a democratic state. The second component has a civic skills, which include participation in the socio-political life of the society and the practical application of knowledge and skills formed. The third component is the civic values, relationships, attitudes, among which are the universal, democratic and national.

**Key words:** civil competence; adults; civic knowledge; civic skills; civic values.