

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ І ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ
ІМЕНІ ІВАНА ЗЯЗІОНА**

БАНІТ Ольга Василівна

УДК 331.102.24 – 043.86 – [057.212 (430) (438)] (043.3)

**СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора педагогічних наук

Київ – 2018

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Інституті педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, м. Київ.

Науковий консультант –

доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України
Лук'янова Лариса Борисівна,
Інститут педагогічної освіти і
освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН
України, директор, м. Київ.

Офіційні опоненти:

доктор педагогічних наук, професор
Сорочан Тамара Михайлівна,
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
НАПН України, Центральний інститут
післядипломної педагогічної освіти,
директор, м. Київ;

доктор економічних наук, професор
Маршавін Юрій Миколайович,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима
Гетьмана», професор кафедри
адміністративного менеджменту та
політики зайнятості, м. Київ;

доктор педагогічних наук, доцент
Бабушко Світлана Ростиславівна,
Національний університет фізичного
виховання і спорту України, завідувач
кафедри туризму, м. Київ.

Захист відбудеться 27 листопада 2018 р. об 11 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.451.01 в Інституті педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за адресою: 04060, м. Київ, вул. М. Берлінського, 9, 5-й поверх, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись на офіційному веб-сайті www.ipood.com.ua та в бібліотеці Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за адресою: 04060, м. Київ, вул. М. Берлінського, 9.

Автореферат розіслано 25 жовтня 2018 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

Г. І. Сотська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Глобалізація, інформатизація та інтеграція сучасного суспільства, а також динаміка змін в економіці й бізнесі, спричинених темпом науково-технічного прогресу, постійним оновленням інформації призвели до швидкого застарівання знань і деактуалізації компетенцій. Загалом це стало причиною зміни освітніх концепцій: від концепції «освіта на все життя» до концепції «освіта впродовж життя». У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема неперервного професійного розвитку персоналу, що охоплює формальну, неформальну, інформальну освіту, зокрема базову й додаткову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, внутрішньофірмове навчання, а також самоосвіту й саморозвиток.

Цій проблемі велику увагу приділено в міжнародних документах ООН, ЮНЕСКО, МОП, ОЕСР, Європейської комісії щодо освіти дорослих («Жити і навчатися заради благополуччя майбутнього: важливість навчання дорослих» (CONFINTEA VI, 2009), Інчхонська декларація «Освіта – 2030» (World Education Forum, 2015) та ін.); неперервної освіти («Неперервна освіта для дорослих» (OECD, 2012), «Освіта впродовж життя. Політика і стратегії» (UNESCO, 2014) та ін.); розвитку людських ресурсів («Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» («Європа 2020», 2010), «Кваліфікована робоча сила – основа інтенсивного, стійкого та збалансованого зростання» (МОП, 2011), «Інвестиції в людський капітал» (OECD, 1998); а також у законодавчих та нормативно-правових документах України, зокрема в Законах «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016), «Про зайнятість населення» (2013), «Про професійний розвиток працівників» (2012) тощо.

Зважаючи на те, що в Україні чисельність компаній, котрі займаються професійним навчанням співробітників, за останні роки стрімко зростає, використання конструктивних ідей зарубіжного досвіду з розвитку персоналу може стати однією з умов підвищення рівня ефективності людських ресурсів.

Обираючи для порівняльно-педагогічного аналізу системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях (далі ТНК) Німеччини і Польщі, ми виходили з таких міркувань. *По-перше*, в Німеччині накопичено багатий досвід організації навчання на виробництві (тут успішно функціонують провідні світові корпорації (Volkswagen Group, BMW Group, Daimler Group, BASF, Bayer, Siemens та ін.). Польща, яка нині є активним членом Європейського Союзу, наразі, не має так багато всесвітньо відомих національних корпорацій. Однак вона є найближчим сусідом і партнером Німеччини (на її території розміщено багато спільних підприємств, філіалів ТНК, де упроваджується досвід Німеччини), а також найближчим європейським сусідом України, що має багато спільного з нею в культурно-історичному та соціально-економічному розвитку. На прикладі Польщі виникає можливість простежити впровадження реформ у галузі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, що може бути джерелом цінних узагальнень для модернізації освіти України в

процесі її інтеграції в європейський освітній простір. *По-друге*, професійний розвиток персоналу в цих країнах має системний характер, основи якого закладені ще на початку минулого століття відомим німецьким ученим М. Вебером. Нині цей розвиток забезпечується комплексом системоутворювальних чинників у взаємодії формальної, неформальної, інформальної освіти. *По-третє*, системи професійного розвитку персоналу в Німеччині і Польщі розвиваються відповідно до сучасних тенденцій ринкової економіки, за якими пріоритетними капіталовкладеннями є інвестиції в розвиток людських ресурсів. *По-четверте*, системи розвитку персоналу обох країн, віддзеркалюючи провідні світові тенденції розвитку професійної освіти, водночас мають свої особливості, представляючи європейську школу.

Аналіз джерельної бази показав, що професійний розвиток як наукова проблема досліджується вітчизняними й зарубіжними вченими за такими напрямками:

– філософські та концептуальні засади розвитку особистості в контексті загальноцивілізаційних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і суттєвим розширенням можливостей та потреб навчатися упродовж життя (В. Андрущенко, І. Зязюн, В. Кремень, В. Кудін та ін.);

– фундаментальні положення щодо професійного розвитку в системі неперервної професійної освіти дорослих і навчання згідно з концепцією освіти протягом життя (П. Блендовский, (P. Włodowski), З. Вятровский (Z. Wiatrowski), М. Новаковска М. Nowakowska), Ф. Пегтелер, Г. Путц (H. Pütz), А. Шуважинський (A. Szuwarzyński) та ін.); підготовка фахівців у системі неперервної освіти (В. Александров, С. Батишев, Р. Герлях (R. Gerlach), Н. Ничкало, О. Новіков, Т. Сорочан та ін.); теоретико-методологічні засади освіти дорослих (О. Аніщенко, С. Вершловський, М. Громкова, Л. Лук'янова, Л. Пуховська, Л. Сігаєва та ін.);

– концептуальні й теоретичні основи розвитку людських ресурсів у суспільстві, що навчається (М. Армстронг (M. Armstrong), Г. Беккер (G. Becker) В. Биков, М. Вебер, П. Друкер (P. Drucker), С. Прийма, В. Савченко, В. Храмов, А. Чикуркова, Т. Шульц (T. Shultz) та ін.); соціально-економічні аспекти розвитку людських ресурсів (Л. Балабанова, С. Василюк, І. Сочинська-Сибірцева, В. Вертель, Ю. Міроньчук (J. Mironczuk), М. Боровик, Н. Іваницька та ін.); управління людськими ресурсами (Л. Балабанова, Т. Белановська, О. Сардак, Т. Девенпорт (T. Davenport), М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова, О. Крушельницька, А. Козьмінський (A. Koźmiński), В. Пьотровский (W. Piotrowski), Б. Куц (B. Kuc), Д. Мельничук, С. Михайлов, М. Мурашко, М. Пул, О. Степасюк, М. Уорнер та ін.);

Конструктивні ідеї зарубіжного досвіду висвітлені в порівняльно-педагогічних дослідженнях освітніх систем різних країн, зокрема, США і Канади (С. Бабушко, Н. Бідюк, М. Борисова, О. Ельбрехт, Т. Кошманова І. Литовченко); Великої Британії (Н. Авшенюк, Ю. Кіщенко, А. Соколова, Н. Яцишин); Японії та Південної Кореї (Н. Пазюра, Китаю (О. Шацька); Мексики (О. Жижко); Скандинавії (О. Огієнко); Західної Європи (Н. Лавриченко, О. Матвієнко,

Г. Поберезька, А. Ржевська, С. Синенко); Східної Європи (Т. Десятов); Німеччини (Н. Абашкіна, В. Гаманюк, Т. Козак, Н. Махиня, М. Желуденко); Польщі (Л. Влодарска-Зола, Н. Демешкант); Болгарії (А. Каплун); Греції (О. Проценко, Н. Постригач).

У зв'язку з тим, що до початку ХХІ століття проблема професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях не була актуальною для української економіки й системи освіти, ці питання або залишалися поза межами комплексних наукових досліджень, або вивчалися фрагментарно й не розкривали глибинної сутності проблеми.

Аналіз та узагальнення наукової літератури, вивчення законодавчих і нормативно-правових документів, ознайомлення з практичним досвідом діяльності ТНК щодо розвитку персоналу дало можливість виявити низку суперечностей між:

- прагненням України інтегруватися до європейського економічного й освітнього простору, що передбачає вивчення та впровадження досвіду розвинених країн, зокрема щодо професійного розвитку менеджерів, і недостатньою увагою до такого досвіду країн Європи, недостатністю наукових досліджень із цієї проблеми, а також обмеженістю інформації про діяльність корпоративних навчальних центрів, які здійснюють внутрішньофірмове навчання персоналу;

- готовністю роботодавців до системного внутрішньофірмового навчання й розвитку персоналу і відсутністю системи законодавчого й нормативно-правового забезпечення та фінансової підтримки цього процесу на державному рівні;

- динамічним зростанням попиту на висококваліфікованих менеджерів – керівників підрозділів корпорацій і неспроможністю вітчизняної системи професійної освіти задовольнити його на належному рівні;

- необхідністю впровадження в систему перепідготовки кадрів інноваційних технологій із урахуванням динаміки змін у суспільстві, і традиційними підходами до перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, зумовленими повільною модернізацією освітньої системи;

- зростанням мережі корпоративних навчальних центрів і відсутністю теоретико-методологічного обґрунтування систем корпоративної освіти, їхнього психолого-педагогічного та програмно-методичного забезпечення.

Актуальність проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях, відсутність її цілісного дослідження й необхідність подолання згаданих вище суперечностей зумовили вибір теми дослідження – **«Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі».**

Зв'язок роботи з науковими програмами планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи відділу андрагогіки Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України «Теорія і практика особистісного і професійного розвитку дорослого населення» (РК № 01141U003163). Тему дослідження затверджено на засіданні вченої ради Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України

(до 2018 року – Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України) (протокол № 12 від 23 листопада 2015 р.) та узгоджено в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології НАПН України (протокол № 6 від 27 вересня 2016 р.).

Об'єкт дослідження: професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях.

Предмет дослідження: теоретичні й методологічні засади професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій Німеччини і Польщі.

Мета дослідження: на основі системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного, процесного й ситуаційного підходів здійснити цілісний науковий аналіз систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі, виявити конструктивні ідеї досвіду цих країн та обґрунтувати можливості їхнього творчого використання у модернізації вітчизняної системи професійної освіти менеджерів.

Відповідно до об'єкта, предмета, мети визначено основні **завдання дослідження:**

1. Здійснити бібліографічний аналіз проблеми професійного розвитку персоналу в системі неперервної освіти у вітчизняній та зарубіжній літературі.

2. Обґрунтувати концептуальні засади професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема в сучасних транснаціональних корпораціях.

3. Теоретично обґрунтувати методологічні підходи й принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях.

4. Виявити тенденції професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій досліджуваних країн.

5. Проаналізувати законодавче й нормативно-правове забезпечення систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

6. Здійснити аналіз науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

7. Виявити спільне й відмінне в системах професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій Німеччини і Польщі.

8. Здійснити прогностичне обґрунтування формування систем професійного розвитку менеджерів та розробити науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації менеджерів в Україні з урахуванням конструктивних здобутків Німеччини і Польщі.

Концепція дослідження ґрунтується на положенні про те, що професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях як цілеспрямований процес, що охоплює сукупність взаємопов'язаних складників та має неперервний і адаптивний характер, набуває ефективності й результативності за умови системного підходу до його організації, здійснення цілісного аналізу взаємодіючих механізмів, пов'язаних із теоретико-методологічним, психолого-педагогічним, програмно-методичним, законодавчим та нормативно-правовим забезпеченням. Реалізацію цієї ідеї забезпечують три взаємопов'язані концепти:

– теоретико-методологічний, що полягає в обґрунтуванні

загальнометодологічного комплексу підходів, який охоплює системний і тісно пов'язаний з ним синергетичний; особистісно зорієнтований, семантичне поле якого розширюється й конкретизується безпосередньо пов'язаних із ним культурологічного з акмеологічною і аксіологічною складовими, та опосередковано пов'язаних із ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського, а також компетентнісного, процесного й ситуаційного;

- теоретичний, що враховує провідні теорії, концепції й моделі управління персоналом, передусім, із позицій ситуаційного та процесного підходів і передбачає виокремлення складових, етапів, змісту й виявлення особливостей професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти;

- практико орієнтований, спрямований на виявлення конструктивних ідей зарубіжного досвіду та їхнього творчого використання у вітчизняній практиці українських реалій.

В основу дослідження покладено положення щодо професійного розвитку менеджерів як:

- складного й багатовимірного процесу, детермінованого віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й спрямованого на подолання зовнішніх і внутрішніх психологічних суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності;

- професійного й морального самовдосконалення, на основі мотивації до саморозвитку й досягнення професійного успіху, рефлексивної самоорганізації, розкриття творчого потенціалу;

- системи внутрішньокорпоративних заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців із метою забезпечення сталого економічного зростання корпорації.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються у світовому просторі, зумовлюють необхідність виявлення конструктивних ідей зарубіжного досвіду Німеччини і Польщі з метою врахування нових теорій, технологій неперервної освіти дорослих і формування вітчизняної системи професійного розвитку персоналу, зокрема менеджерів.

Методологічною основою дослідження стали:

- філософські ідеї гуманізації освіти, провідні положення теорії пізнання, теорії людського, соціального й інтелектуального капіталу, теорії управління людськими ресурсами, концептуальні ідеї педагогічної компаративістики;

- концептуальні положення неперервної професійної освіти; положення щодо формування й розвитку особистості, становлення професіонала, положення про взаємозв'язок і взаємозумовленість закономірностей і явищ соціальної дійсності, методологія системного й особистісно зорієнтованого підходів до вивчення педагогічних явищ, тенденції соціально-економічного та культурного розвитку;

- принципи демократизації, гуманізації, індивідуалізації навчання; наступності, логічності, цілісності, соціальної зумовленості явищ; системності, комплексності, актуальності, ефективності, випереджувального розвитку,

саморозвитку, й принцип об'єктивності, що передбачає комплексне врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також загальнофілософські положення єдності загального й часткового, теорії та практики.

На різних етапах наукового пошуку використовувалися: *системний і синергетичний підходи*, що дозволяють розглянути процес професійного розвитку менеджерів у загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації; *особистісно зорієнтований підхід* із комплексом безпосередньо пов'язаних із ним культурологічного, акмеологічного, аксіологічного, та опосередковано пов'язаних із ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського; *компетентнісний підхід*, суть якого полягає в підтримці та розвитку набору тих ключових компетенцій менеджера, що визначають його конкурентоспроможність на ринку праці, а ключовим параметром є вміння використовувати теоретичні знання й практичні навички у професійній діяльності; *процесний підхід*, згідно з яким управління розвитком персоналу розглядається як низка безпосередніх взаємопов'язаних дій – управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання); *ситуаційний підхід*, який базується на положенні про те, що фірма є відкритою системою і успіх її визначається не тільки внутрішніми ресурсами, а й здатністю органічно вписатися в навколишнє середовище й пристосуватися до неї.

Теоретичну основу дослідження становлять:

– наукові положення сучасної філософії та методології освіти (Д. Белл, Є. Ільїн, В. Кремень, Т. Новацкий (T. Nowacki), В. Огнев'юк, Г. Філіпчук);

– психологічні концепції професійного розвитку особистості (К. Абульханова-Славська, Г. Балл, Й. Вільш (J. Wilsz), Р. Герлях (R. Gerlach), М. Гінзбург, Ю. Забродін, Є. Клімов, Г. Костюк, О. Леонтьєв, С. Максименко, А. Маслоу, С. Рубінштейн, Ф. Шльосек (F. Szlosek) та ін.);

– психолого-педагогічні засади розвитку людських ресурсів (Г. Бартков'як (G. Bartkowiak), Р. Вдовиченко, А. Доронін, Ю. Забродін, Г. Копець, О. Свергун, Ю. Пас, Д. Дьякова, А. Новікова, Д. Стредвік, та ін.);

– теоретичні положення щодо професійної підготовки, перепідготовки та внутрішньофірмового навчання персоналу (А. Анджейчак (A. Andrzejczak), М. Добжиняк (M. Dobrzyniak), Й. Жуковська (J. Żukowska), Е. Жукровська (E. Żukrowska), М. Капусьціньська (M. Karuścińska), Д. Кляйн, Л. Прусак (D. Klein, L. Prusak), Й. Копервас (J. Koperwas), Р. Кох (R. Koch), І. Ліпська (I. Lipska), Ю. Маршавін, А. Міговська, М. Возний-Томчак (A. Migowska, M. Woźny-Tomczak), Р. Нечай-Сьвідерська (R. Neczaj-Świdowska), М. Садовська (M. Sadowska), М. Сипер-Єнджеяк (M. Syper-Jędrzejak), В. Шульц (W. Szulc) та ін.).

Методи дослідження. Для досягнення мети, розв'язання окреслених завдань, перевірки гіпотези дослідження використано комплекс загальнонаукових методів: *теоретичні* – дивергентно-конвергентний аналіз для систематизації й узагальнення наукових і методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчих і нормативно-правових документів; дефінітивний аналіз для розкриття й уточнення поняттєво-термінологічного апарату; ретроспективний для виявлення особливостей професійного розвитку менеджерів у Німеччині, Польщі,

Україні в різні історичні періоди, контент-аналіз для оперування великими масивами інформації, структурно-змістовий і системно-функціональний для обґрунтування основних структурних компонентів професійного розвитку менеджерів, виявлення їхньої взаємодії, з'ясування механізмів функціонування; компаративний для зіставлення, порівняння й виокремлення спільних і відмінних ознак систем підготовки та професійного розвитку менеджерів у досліджуваних країнах; *емпіричні* – спостереження, бесіди, участь у проектній діяльності, контент-аналіз наукових джерел, пропозицій освітніх провайдерів, їхніх навчальних програм, статистична обробка результатів, виокремлення прогресивних здобутків досвіду Німеччини і Польщі; *прогностичні* – теоретичне узагальнення й розроблення науково-методичних рекомендацій із метою впровадження їх у систему вітчизняної післядипломної освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку в системі корпоративної освіти.

Джерельна база дослідження. На різних етапах наукового пошуку було вивчено й проаналізовано 830 документальних і наукових джерел, серед яких 435 іншомовних, з них 89 німецькою мовою, 278 польською мовою, 68 англійською мовою, а саме:

– 62 законодавчі та нормативно-правові документи, зокрема: Німеччини («Закон про професійну освіту» (BBiG, 1969), «Закон про розвиток професійної освіти (Berufsbildungsförderungsgesetz, 1981), «Закон про розвиток праці» (Arbeitsförderungsgesetz, 1969), «Закон про права та обов'язки роботодавців та трудових колективів» (Betriebsverfassungsgesetz, 1972), «Положення про ремісництво» (Handwerksordnung, 1965 тощо); Польщі («Про вищу освіту» (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym), «Про вищі професійні школи» (Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych), «Закон про сприяння зайнятості та установи ринку праці» (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) тощо); України («Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про професійний розвиток працівників» (2012), «Про зайнятість населення» (2013) тощо);

– 36 офіційних документів і аналітичних матеріалів науково-практичних конференцій, симпозіумів, резолюцій міжнародних організацій, що стосуються проблем професійного розвитку персоналу, зокрема: Міжнародної організації праці («Кваліфікована робоча сила – основа інтенсивного, стійкого та збалансованого зростання» (МОП, 2011), Європейської комісії та Ради Європи («Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» («Європа 2020»)), Організації економічного співробітництва та розвитку («Неперервна освіта для дорослих» (OECD, 2012); «Інвестиції в людський капітал» (OECD, 1998); ЮНЕСКО («Освіта впродовж життя. Політика і стратегії» (UNESCO, 2014); Європейського центру розвитку професійної освіти (CEDEFOP, 2012) та ін.;

– 11 урядових та регіональних програм і стратегій Німеччини («Стратегія високих технологій», 2006; «Національний пакт із питань професійно-технічної підготовки молоді в Німеччині», 2007; «Стратегія федерального уряду в питаннях

інтернаціоналізації знань і наукових розробок», 2008; «Нанотехнологічна ініціатива – 2010») та ін.; Польщі («Розвиток людських ресурсів» (Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006), «Підприємництво – розвиток – праця» (Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca. Strategia Gospodarcza Rządu SLD-UP-PSL / Przegląd Rządowy, 2002), «Національна стратегія зростання зайнятості та розвитку людських ресурсів на 2000-2006 роки» (Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006) та ін.; України («Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2010 рр. в умовах глобалізаційних викликів» (2009), «Національна стратегія розвитку освіти України на період до 2021 року» (2013), «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015) та ін.);

– 28 аналітичних і статистичних матеріалів: Євростат (Eurostat, 2017), Цифри, дати, факти (Zahlen, Daten, Fakten, 2016), Антал Інтернешінал (Antal International, 2017), Аналіз – Управління талантами (Analiza – Talent Management, 2017), Баланс людського капіталу (Bilans Kapitału Ludzkiego – Wyniki Badania, 2018), результати досліджень Інституту лідерства, Інституту Геллапа (американський інститут дослідження громадської думки), Нау Group (компанія глобального консультування з питань менеджменту), PwC (міжнародна консалтингова аудиторська компанія), «Forbes. Україна», каталоги провайдерів (2015; 2016) та ін.;

– 89 Інтернет-ресурсів освітніх та економічних порталів (Академія менеджера (Akademia Menedżera), Академія розвитку компетенцій (Akademia Rozwoju Kompetencji), Школа менеджерів (Szkoła Menedżerów Projektów Rozwojowych), Портал знань для керівних кадрів (Portal wiedzy dla kadry kierowniczej); бази курсів і тренінгів (Baza kursów i szkoleń; Baza szkoleń EFS); офіційні сайти транснаціональних корпорацій (BMW Group; Volkswagen Konzern) та їхніх корпоративних навчальних центрів (Академія Фольксваген (Volkswagen Academy), Академія Мехатроніки Фольксваген (VW Mechatronics Akademie), Академія Фольксваген Познань (Akademia VWP) та ін.;

– дисертації, монографії та інші наукові праці польських і німецьких науковців – педагогів, філософів, соціологів, культурологів, економістів (А. Анджейчак (A. Andrzejczak), П. Девіс (P. Davis), М. Кунаш (M. Kunasz), Й. Марціняк (J. Marciniak), Б. Межеєвська (B. Mierzejewska), М. Ольчак (M. Olczak), Е. Парслоє, М. Врей (E. Parsloe, M. Wray), С. Петшик (S. Pietrzyk), А. Піліньська-Кемповіч (A. Pilińska-Kępowicz), М. Робак (M. Robak), Й. Табор (J. Tabor) С. Торпе, Дж. Кліффорд (S. Thorpe, J. Clifford), А. Шиманська (A. Szymańska), А. Швейцер та ін.;

– збірники наукових праць, зарубіжна та вітчизняна науково-педагогічна періодика («Порівняльна професійна педагогіка (Comparative Professional Pedagogy)», «Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи», «Edukacja Humanistyczna», «Edukacja ustawiczna dorosłych», «Edukacja Zawodowa i Ustawiczna: polsko-ukraiński rocznik naukowy», «E-mentor», «Harvard Business Review», «Gospodarka. Rynek. Edukacja.», «Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy», «Prace Komisji Geografii Przemysłu», «Personalführung», «Strategic

Management Journal», «Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania», «The Public Interest», «Zarządzanie i Edukacja», «Zarządzanie i Finanse», «Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach»; матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій та ін.;

– документи й матеріали з фондів бібліотек університетів Німеччини, Польщі, Національної наукової бібліотеки України імені В. Вернадського, Національної парламентської бібліотеки України, Науково-педагогічної бібліотеки імені В.О. Сухомлинського.

Загалом використані документальні й наукові джерела дають цілісне уявлення про професійний розвиток менеджерів у сучасних транснаціональних корпораціях, забезпечуючи валідність дослідження та уможливають вирішення поставлених у дослідженні завдань.

Організація дослідження. Науковий пошук здійснювався упродовж 2013–2018 рр. і охоплював кілька етапів.

На першому етапі (2013–2015 рр.) вивчалися документальні й наукові джерела, здійснювався ретроспективний аналіз професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі, аналізувалося законодавче й нормативно-правове забезпечення цього процесу в досліджуваних країнах, розроблялися науковий апарат і програма дослідження, обґрунтовувалися теоретико-методологічні засади, формувалася джерельна база, конкретизувалися мета й завдання дослідження.

На другому етапі (2016–2017 рр.) здійснювалася систематизація та обробка дослідницьких матеріалів, обґрунтовувалися методичні засади професійного розвитку менеджерів, відбувалося вивчення сучасного стану професійного розвитку менеджерів, здійснювався аналіз досвіду професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі, зокрема, діяльність їхніх корпоративних навчальних центрів, зміст навчальних планів і програм.

На третьому етапі (2017–2018 рр.) відбувалася систематизація й узагальнення результатів дослідження, перевірялися концептуальні положення й попередні висновки, формулювалися загальні висновки, формувалися науково-методичні рекомендації щодо можливостей використання досвіду Німеччини і Польщі у професійному розвитку менеджерів України, здійснювалася підготовка й публікація монографії, навчально-методичного комплексу, завершувалося оформлення рукопису дисертації та автореферату, здійснювалося впровадження результатів дослідження.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:

– *вперше* у вітчизняній педагогічній науці на основі системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного, процесного й ситуаційного підходів здійснено цілісний ретроспективний аналіз проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі; проаналізовано законодавче й нормативно-правове забезпечення цього процесу; обґрунтовано й розкрито принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях; схарактеризовано зовнішні та внутрішні

детермінанти, на основі яких виявлено тенденції професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі (зокрема, управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку й передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності працівників за власний розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від закритого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій); виокремлено основні етапи професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти; обґрунтовано методичний супровід професійного розвитку менеджерів, виявлено й класифіковано види, форми й методи в системі корпоративної освіти (зокрема, форми й методи діагностики потреб менеджерів, форми й методи проведення навчання, форми й методи оцінювання результатів навчання); схарактеризовано зміст навчальних програм корпоративного навчання менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі; обґрунтовано перспективні напрями впровадження конструктивних ідей досвіду Німеччини і Польщі у вітчизняну практику післядипломної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів; здійснено прогностичне обґрунтування професійного розвитку менеджерів;

– *удосконалено положення щодо:* концептуальних ідей розвитку неформальної освіти дорослих; теоретико-методологічного, організаційно-педагогічного, законодавчого й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів; особливостей реалізації системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного підходів у системі корпоративної освіти; зовнішніх та внутрішніх детермінант, що зумовлюють сутність професійного розвитку менеджера в сучасних транснаціональних корпораціях;

– *подальшого розвитку набули:* уточнення змісту основних понять («менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «система професійного розвитку менеджерів ТНК», «корпоративна освіта», «внутрішньофірмове навчання»); положення щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів; змісту, форм і методів навчання менеджерів у системі корпоративної освіти.

До наукового обігу введено нові факти, документи, що стосуються професійного розвитку персоналу.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні навчально-методичного комплексу, що охоплює спецкурс «Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях», навчально-методичний посібник «Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях», науково-методичні рекомендації «Система

професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях», що може бути використаний у процесі вдосконалення вітчизняної системи післядипломної освіти, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів відповідно до вимог часу. Положення, результати й висновки дослідження можуть бути використані у процесі модернізації освітньої системи України в контексті інтеграції до світового освітнього простору, зокрема, в розробленні концептуальних і нормативних документів із питань професійного розвитку персоналу в контексті неперервної освіти, в теоретичних та експериментальних дослідженнях із порівняльної професійної педагогіки, в розробці й оновленні навчальних курсів у формальній, неформальній та інформальній освіті, у підготовці спецкурсів із проблем неперервної освіти та освіти дорослих, у навчально-методичній роботі закладів вищої та післядипломної освіти, в установах та агенціях, що надають освітні послуги компаніям і корпораціям, а також як методичний супровід для менеджерів із розвитку людських ресурсів, тренінг-менеджерів, інструкторів із навчання дорослих, які працюють у різних галузях економіки.

Прогностичний потенціал дослідження може бути основою подальших наукових розвідок, пов'язаних із корпоративною освітою та розвитком персоналу в контексті світових інтеграційних і глобалізаційних процесів.

Результати дослідження впроваджено в освітній процес Криворізького національного університету (довідка № 01/10-02 від 04.05.18 р.), Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 01/300 від 14.05.18 р.), Вінницької академії неперервної освіти (довідка № 01/21-417 від 18.05.18 р.), Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (довідка № 1/593 від 22.05.18 р.), Української інженерно-педагогічної академії (довідка № 107-04-88 від 23.05.18 р.).

Апробація результатів дисертаційного дослідження здійснювалася на 57 науково-практичних конференціях і форумах різного рівня, семінарах, вебінарах, круглих столах, педагогічних читаннях, зокрема: *міжнародних* – Międzynarodowa konferencja naukowo-metodyczna «Środowisko edukacyjne ucznia zdolnego» (Warszawa, 2013); V Міжнародна науково-практична конференція «Інновації у вищій освіті» (Ніжин, 2013); VII Міжнародна науково-практична конференція «Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи» (Хмельницький, 2013); Міжнародна науково-практична конференція «Освіта дорослих у контексті сталого розвитку» (Київ, 2014); XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми» (Вінниця, 2014, 2018); III Beynəlxalq Elmi konfransda görməkdən məmnunluq duyuruq «Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf» (Bakı, 2014); XII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О. П. Рудницької «Педагогіка мистецтва і мистецтво педагогічної дії» (Київ, 2014, 2016); XIV Міжнародна науково-практична конференція «Ідеї академіка Івана Зязюна у працях його учнів і соратників» (Харків, 2015); Міжнародна науково-практична конференція «Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та

перспективи» (Запоріжжя, 2016); Міжнародна науково-практична конференція «II Дунайські наукові читання: Духовно-творча константа особистості» (Ізмаїл, 2016); *форумах* – «Європейський Союз – Україна: освіта дорослих» (Київ, 2014); «Адаптивні системи управління в освіті» (Київ-Залізний порт, 2016); «Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимога часу» (Київ, Харків, 2018); *всеукраїнських* – Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку освіти дорослих в європейському просторі» (Черкаси, 2013); Всеукраїнські педагогічні читання пам'яті видатного вченого-педагога Олени Степанівни Дубинчук (Київ, 2013, 2014, 2016); Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка С. У. Гончаренка (Київ, 2014, 2015, 2017, 2018); Всеукраїнські психолого-педагогічні читання, присвячені пам'яті доктора педагогічних наук, професора Федоришина Бориса Олексійовича «Профореєнтація: стан і перспективи розвитку» (Київ, 2013, 2014, 2016); Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка І. А. Зязюна «Педагогічна майстерність І. А. Зязюна, як поступ до оновлення національної педагогічної науки і освіти» (Івано-Франківськ, 2018); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до організації системи внутрішньофірмової підготовки персоналу» (Кривий Ріг, 2015); *науково-практичних та науково-методологічних семінарах* – «Теоретичні та практичні аспекти особистісного й професійного розвитку педагогічного та науково-педагогічного персоналу: сучасні технології» (Київ, 2015); «Громадянськість української молоді: виклики, здобутки, перспективи» (Київ, 2015); «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів» (Хмельницький, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018); *вебінарах* – «Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах» (Київ, 2015); «Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимога часу» (Київ-Харків, 2018); *круглих столах* – «Інноваційні педагогічні технології у підготовці майбутніх вчителів» (Суми, 2014); «Наукова спадщина академіка І.А. Зязюна та актуалітети сучасної педагогічної освіти в Україні» (Київ, 2015); «Теорія і практика професійної орієнтації та кар'єрного консультування учнівської молоді» (Київ, 2016); *звітних конференціях* Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України (Київ, 2013; 2014; 2015, 2016, 2017, 2018).

Дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук із теми «Розвиток професійної майстерності викладачів графічного дизайну у вищих навчальних закладах мистецького профілю» (спеціальність 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти») було захищено в 2013 р., її матеріали в тексті докторської дисертації не використовувалися.

Публікації. Результати дослідження висвітлено в 42 наукових працях, з-поміж них: монографія; спецкурс, навчально-методичний посібник, науково-методичні рекомендації; 17 статей у наукових фахових виданнях України (у тому числі 1 стаття у виданні, що входить до наукометричних баз); 7 статей у зарубіжних періодичних наукових виданнях; 14 публікацій у збірниках наукових праць та матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотацій українською, англійською мовами, вступу, шістьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (830 найменувань, із них 435 іноземними мовами) та 18 додатків на 62 сторінках. Загальний обсяг дисертації – 594 сторінки, з них – 410 сторінок основного тексту. Роботу ілюструють 5 таблиць і 10 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дослідження, визначено об'єкт, предмет, мету, завдання, охарактеризовано джерельну базу та методи, викладено концепцію дослідження, його методологічні й теоретичні засади, описано етапи наукового пошуку, обґрунтовано наукову новизну і теоретичне значення дослідження, розкрито практичне значення одержаних результатів, подано відомості про апробацію та впровадження, структуру й обсяг дисертації.

У першому розділі – **«Теоретико-методологічні засади професійного розвитку персоналу»** – розкрито теоретико-методологічні засади професійного розвитку персоналу як міждисциплінарної наукової проблеми, здійснено аналіз базових понять дослідження «менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «системи професійного розвитку менеджерів ТНК», обґрунтовано авторські визначення цих понять, виокремлено методологічні підходи й обґрунтовано принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях.

Науковий пошук відбувався за таким алгоритмом: професійний розвиток персоналу в корпоративних умовах → особливості розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях → системи розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

Звернення до досвіду професійного розвитку персоналу в корпоративних умовах зумовлено, передусім, впливом та значенням у соціально-політичному та економічному житті суспільства транснаціональних корпорацій, що стали потужною рушійною силою світового господарства. Володіючи значними фінансовими можливостями, економічною владою, новітніми технологіями та передовими методами управління, саме ТНК фактично вирішують питання нового економічного й політичного перерозподілу світу, стоять на межі створення нового наднаціонального уряду. Згідно з прогнозами вчених, світова економіка з часом перестане існувати на рівні окремих держав, перемістившись на наднаціональний рівень (за В. Білошапкою).

Професійний розвиток менеджерів є комплексною, міждисциплінарною, інтегративною проблемою, що активно досліджується зарубіжними й вітчизняними науковцями з філософської, економічної, соціологічної, культурологічної, психологічної, педагогічної точок зору. Зазвичай, аналіз відбувається від найбільш узагальнених поглядів (у системі неперервної професійної освіти дорослих, у контексті загальноцивілізаційних трансформацій, розвитку людських ресурсів та управління знаннями в організаціях) до вужчих, що визначають окремі напрями професійного розвитку (в системі

корпоративного / внутрішньофірмового навчання на робочому місці чи за його межами, в контексті підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації). Поняття «професійний розвиток менеджерів» розглядається нами на двох рівнях: на рівні особистості як складний і суперечливий процес, детермінований віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й пов'язаний із подоланням зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів і суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності, та на рівні ТНК як система організованих заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців із метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання компанії.

Система професійного розвитку менеджерів у ТНК розглядається як цілеспрямований, системно організований процес набуття знань, умінь, навичок і способів поведінки під керівництвом внутрішніх і зовнішніх викладачів, наставників, фахівців та експертів. Ефективність цієї системи забезпечують її складові, найбільш вагомими з яких є базова професійна освіта, внутрішньофірмове навчання на підприємстві або за його межами, довгострокова освіта (за умови її необхідності); післяпрофесійна освіта; післянавчальний супровід, самоосвіта й саморозвиток. Мета цієї системи полягає в підвищенні майстерності працюючих менеджерів й підготовці нових професійних кадрів.

В основу методології нашого дослідження покладено ресурсну концепцію Б. Вернерфельта (B. Wernerfelt), провідною ідеєю якої є залежність стійкого успіху організації від наявності в ній унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги організації. Окрім того ми брали до уваги й інші концепції і теорії професійного становлення й розвитку, зокрема типологічну теорію Д. Холланда (Y. Holland), концепцію професійного розвитку Л. Мітіної, концепцію професійного становлення Т. Кудрявцева, концепції стадій професійного розвитку Е. Зеера і Ю. Поваренкова, теорію професійного вибору Е. Гінзберга, акмеологічну концепцію розвитку професіонала А. Деркача і В. Зазікіна, концепцію розвитку кар'єри А. Рой (A. Roy), теорію «кар'єрної зрілості» Д. Сьюпера (D. Super) та ін. У процесі вивчення проблеми професійного розвитку менеджерів у ТНК традиційні форми й методи роботи поступово оновлювалися новими концептуальними й теоретико-методологічними положеннями, доцільність яких доведена в працях сучасних учених.

На основі вивчення літературних джерел доведено доцільність об'єднання наукових підходів у два блоки: методологічний (загальнотеоретичний) і прикладний, кожен із яких охоплює комплекс підходів, використовуваних нами для вирішення дослідницьких завдань на різних етапах наукового пошуку.

Положення системного підходу, який є методологічною базою нашого дослідження, дозволяють розглядати професійний розвиток менеджерів як самостійну систему, що має елементи будь-якої педагогічної системи: мета, зміст навчання, засоби, методи, форми організації навчально-пізнавальної діяльності, учасники, умови, результати навчання тощо. З огляду на те, що ТНК розглядається

як організаційно-економічна система, яка має визначену кількість зовнішніх і внутрішніх зв'язків, складність тут створює не велика чисельність компонентів, а складна організація досліджуваного об'єкта, різноманіття взаємодій між його компонентами.

У цьому контексті набуває практичної цінності синергетичний підхід, як нова парадигма сучасного знання й мислення, заснована на нелінійності, ідеях системності, цілісності світу, глибинного взаємозв'язку порядку й хаосу, необхідності й випадковості. Принципи синергетики в умовах сучасних соціальних змін актуальні для моделювання багатьох процесів у педагогіці й менеджменті. Зокрема, синергетика виступає в ролі теорії самоорганізації системи освіти, вивчає її механізми, здійснює аналіз нестабільності, нелінійності та випадковості як засобів розвитку, застосовуючи свої моделі й категорії в дослідженні освітніх процесів. Установки синергетики кардинально змінюють традиційні уявлення про пізнавальний процес в організації, що розвивається, трактуючи його як організм, який має здатність до самокорекції й пошуку нових, альтернативних шляхів розвитку. Ці два положення дозволяють здійснити проекцію синергетики на проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

Головною функцією особистісно зорієнтованого підходу до професійного розвитку менеджерів є забезпечення й відображення становлення системи особистісних сенсів. Зважаючи на притаманну кожній людині актуальну тенденцію рости, розвиватися, реалізовувати свій потенціал, особистісно зорієнтований підхід дає змогу адаптувати наявні можливості професійного розвитку до індивідуальних потреб кожного окремого менеджера, спираючись на унікальності його суб'єктного досвіду в процесі пізнання й створюючи нові соціально-педагогічні моделі досягнення вершин професіоналізму.

Тісно пов'язаний із ним культурологічний підхід, як загальнонауковий метод дослідження, в якості провідного положення передбачає розуміння й аналіз професійного розвитку, як культурного явища або процесу. Акмеологічна складова культурологічного підходу забезпечує розвиток особистості менеджера через органічну єдність процесів професійного виховання, соціалізації, а також самовиховання й саморозвитку, а аксіологічна формує відповідний сучасним громадським вимогам світогляд, що передбачає орієнтацію на набір відповідних професійних цінностей.

Суть компетентнісного підходу полягає у створенні й розвитку в менеджера набору тих ключових компетенцій, що визначають його конкурентоспроможність на ринку праці. Головним параметром компетентнісного підходу є вміння використовувати теоретичні знання й практичні навички в професійній діяльності. Завданням системи управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує та направляє саморозвиток персоналу.

Основою процесного підходу до управління професійним розвитком персоналу на рівні ТНК є виокремлення в організації бізнес-процесів і управління ними. Процесний підхід трактує управління розвитком персоналу як серію

безпосередніх взаємопов'язаних дій – управлінських функції (планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання). Ці п'ять первинних функцій управління поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень.

Ситуаційний підхід дає змогу розглядати управління професійним розвитком персоналу в умовах конкретних обставин, які в певний період часу мають значний вплив на його формування. Така адаптація відбувається на основі результатів ситуаційного мислення, що допомагають управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів і методів управління для досягнення стратегічних цілей ТНК.

Обґрунтовано принципи управління професійним розвитком менеджерів у транснаціональних організаціях, зокрема: системності, комплексності, актуальності, неперервності, наступності, випереджувального розвитку, саморозвитку, ефективності.

У другому розділі – **«Концептуальні засади систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»** – проаналізовано теорії, концепції та моделі професійного розвитку персоналу, створено модель компетенцій менеджерів ТНК, виявлено провідні тенденції, що характеризують напрями розвитку компетенцій менеджерів ТНК на сучасному етапі світового соціально-економічного розвитку; викладено результати ретроспективного аналізу професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини; обґрунтовано зовнішні та внутрішні чинники професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі; виокремлено сучасні тенденції, характерні для цієї країни.

У результаті аналізу теорій та концепцій професійного розвитку персоналу створено моделі компетенцій для кожної категорії менеджерів ТНК, виявлено тенденції, що характеризують напрями професійного розвитку менеджерів ТНК на сучасному етапі світового соціально-економічного поступу. Провідними з них є управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку й передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності самих менеджерів (як і всіх інших працівників) за свій розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від засекреченого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій.

Здійснений ретроспективний аналіз професійного розвитку персоналу в ТНК Німеччини дав змогу з'ясувати, що ця країна має національну школу менеджменту та модель корпоративного управління розвитком персоналу, формування якої зумовлено її культурою, історичними особливостями, традиціями, моральними цінностями. В основу систем управління сучасних

німецьких ТНК покладено німецьку модель менеджменту, зокрема, орієнтація на високу якість продукції і задоволеність клієнтів, високий професійний рівень і технічну підготовленість менеджерів, соціальну відповідальність перед співробітниками й суспільством, орієнтованість на довгострокові перспективи, спрямованість на інновації (за М. Вебером).

На прикладі ТНК Фольксваген Груп, Даймлер Груп і БМВ Груп проаналізовано німецьку систему професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів, зокрема, яка уможливорює підвищення якості роботи й досягнення високих результатів в економічній діяльності.

Ознайомлення з документальними джерелами та досвідом діяльності польських менеджерів у міжнародних компаніях дало змогу виявити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на професійний розвиток менеджерів у ТНК Польщі. Серед них: національно-політична позиція і членство в ЄС; інтенсивний розвиток економіки та стрімкий вихід її на міжнародний рівень; зростання попиту на висококваліфікованих менеджерів на посади керівників підрозділів транснаціональних корпорацій; можливості працевлаштування й перспектива професійного розвитку; зміна підходів до управління людськими ресурсами; узгодження системи розвитку персоналу із загальною корпоративною стратегією і довгостроковими бізнес-цілями компанії; розмежування навчальних програм формальної освіти (класичної підготовки) та неформальної (внутрішньофірмових програм розвитку персоналу); створення системи управління талантами з метою розвитку талановитих менеджерів; зростання питомої ваги внутрішньофірмового навчання; застосування нових технологій, моделей і методів навчання, зростання авторитету польських менеджерів на міжнародному рівні (J. Leverages, K. Łukowska, S. Sala, A. Zorska). Провідною особливістю сучасного польського менеджменту є його інтенсивний розвиток і стрімкий вихід на міжнародний рівень.

У третьому розділі – **«Законодавче і нормативно-правове забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі»** – здійснено аналіз систем підготовки та законодавчого й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі, схарактеризовано законодавчу базу, що регламентує організаційні, інформаційні, фінансові, соціальні та інші питання сторін, причетних до професійного розвитку персоналу в досліджуваних країнах, виявлено й узагальнено спільні й відмінні ознаки нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Теоретичне осмислення й узагальнення систем підготовки, перепідготовки, додаткової освіти та підвищення кваліфікації менеджерів у Німеччині і Польщі дало змогу здійснити порівняльний аналіз досліджуваної проблеми в цих країнах. Спільним для обох держав є можливість здійснення професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів у формальній, неформальній та інформальній освіті, участь у підготовці менеджерів як державних, так і приватних структур. Відмінності полягають у тому, що німецька професійна підготовка має глибокі історичні корені й традиції ще з

середніх віків, коли практикували передачу ремесла від майстра до учня. Натомість у Польщі більш популярною є загальноуправлінська підготовка.

Друга відмінність зумовлена трансформацією німецької традиції підготовки учня майстром у дуальну систему навчання, яка дозволяє отримати якісну професійну освіту, успішно поєднуючи теорію й практику. У Польщі зв'язок теорії та практики реалізовувався переважно через практику студентів, яка має більш формальний характер і, зазвичай, не оплачується. Завдяки налагодженню різних форм міжнародної співпраці перед менеджерами відкрилися можливості участі в міжнародних програмах обміну й стажування. Використання біографічного методу дослідження уможливило встановлення наступної відмінності: географічно освіта німецьких менеджерів є достатньо широкою, однак вона майже не виходить за межі країни. Серед представників німецької бізнес-еліти мало носіїв ступеню MBA. У той же час німецькі менеджери традиційно й стабільно працевлаштовуються в межах своєї країни. Натомість історія міжнародної кар'єри польських менеджерів відносно коротка, проте надзвичайно стрімка. Протягом останніх 20 років перед щоразу більшою кількістю польських менеджерів відкриваються можливості підготовки та підвищення кваліфікації за кордоном, а також з'являються нові можливості міжнародної кар'єри, великі перспективи на рівні глобального бізнесу.

Порівняльне дослідження законодавчої бази, що регламентує діяльність компаній із питань професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі, також дозволило виявити спільні й відмінні ознаки. Зокрема, в обох країнах діють закони, що регулюють професійну освіту (в Німеччині – Закон про професійну освіту від 1969 р. і Закон про розвиток професійної освіти від 1981 р.; у Польщі – Закон про вищі професійні школи від 1997 р.); про вищу освіту (у Німеччині – Основний (рамковий) закон «Про вищу освіту» від 1976 р., остання редакція від 2000 р.; у Польщі – Закон про вищу освіту від 2005 р.). Частково питання професійної освіти знайшли своє відображення в інших нормативних документах (у Німеччині – Закон про тимчасове регулювання прав промислових та торговельних палат від 1956 р., Закон про захист працюючої молоді від 1960 р., Закон про розвиток праці від 1969 р., Закон про права та обов'язки роботодавців та трудових колективів 1972 р., Закон про розвиток професійної освіти за рахунок посилення ролі планування та наукових досліджень 1981 р., Положення про ремісництво від 1965 р.; у Польщі – Кодекс праці від 1974 р., Закон про сприяння зайнятості та установи ринку праці від 2004 р., Програми «Розвиток людських ресурсів», «Підприємництво – розвиток – праця» (2004-2006 рр.), «Національна стратегія зростання зайнятості та розвитку людських ресурсів на 2000-2006 роки», Закон про внесення змін до Трудового кодексу і до Закону про прибутковий податок з фізичних осіб від 2010 р.). Крім того, в Німеччині існують 13 земельних законів про неперервну освіту і освіту дорослих (Баден-Вюртемберг, Баварія, Берлін, Бремен, Гамбург, Гессен, Нижня Саксонія, Північний Рейн-Вестфалія, Рейланд-Пфальц, Саар, Саксонія-Ангальт, Шлезвіг-Гольштейн, Тюрингія), у Польщі є розпорядження Міністра освіти і Міністра праці та соціальної політики «Про правила і умови підвищення професійної кваліфікації та загальної освіти

дорослих» від 1993 р. і низка стратегій, планів та програм розвитку неперервної освіти. Відмінності полягають у тому, що в Німеччині держава створює єдиний системний механізм зайнятості та регулює нормативне й фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й професійного розвитку персоналу. Важливою особливістю є те, що в Німеччині федеральні землі підтримують активність підприємства вже на стадії початкової професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмового навчання. У Польщі відповідно до ст. 94 пункту 6 Кодексу праці, роботодавець зобов'язаний підвищувати професійну кваліфікацію співробітників, а ст. 17 визнає цей обов'язок одним із основних принципів трудового права. Однак, це не передбачає, що роботодавець зобов'язаний надавати працівникам додаткову оплачувану або неоплачувану відпустку, ні, тим більше, фінансувати їхнє навчання.

У четвертому розділі – «Системи корпоративної освіти в транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі» – здійснено загальну характеристику систем професійного розвитку менеджерів ТНК, виявлено спільні й відмінні риси, обґрунтовано причини, цілі та етапи створення корпоративних навчальних центрів, виокремлено принципи й функції їхньої діяльності, проаналізовано діяльність корпоративних навчальних центрів у ТНК Німеччини та Польщі на прикладі Фольксваген Груп Академії, Даймлер Академії і БМВ Академії. Вивчення систем професійного розвитку менеджерів у німецьких і польських ТНК дозволило виявити особливості механізму створення корпоративного навчального центру, що охоплює 6 етапів: від підтримки керівництва, через створення нормативної бази, забезпечення організаційно-педагогічних умов для навчання персоналу, розроблення програмно-методичного забезпечення до створення системи контролю та звітності, що передбачає оцінювання й аналіз навчальної діяльності (рис. 1).

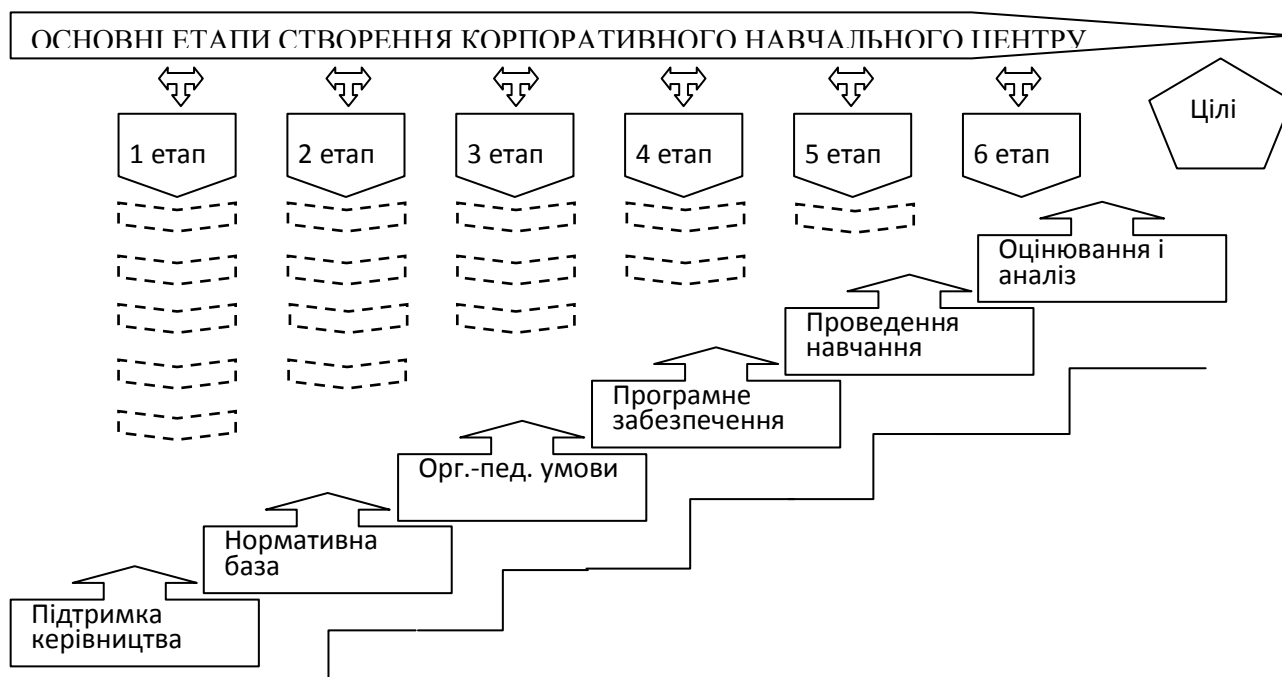


Рис. 1. Процес створення корпоративного навчального центру

Таким чином, корпоративний навчальний центр можна розглядати як систему, в якій навчання й розвиток персоналу ініціюється та управляється самою компанією, здійснюється всередині компанії й передбачає використання внутрішніх ресурсів. Проаналізовано діяльність корпоративних навчальних центрів німецьких автомобільних транснаціональних корпорацій Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп. Академії цих ТНК призначені для навчання співробітників, викладачів і тренерів. Для навчання фахівців у підрозділах, що розташовані в різних країнах, організовані підрозділи Академій, орієнтовані на місцеві умови. Регіональні офіси призначені для підготовки фахівців (викладачів, тренерів) навчальних центрів імпортерів декількох країн, об'єднаних в окремий регіон. Так, у ТНК Фольксваген Груп функціонують 4 регіональні офіси Академії: в Республіці Білорусь (для країн Східної Європи), в Мексиці (для країн Латинської Америки), в Сінгапурі (для країн Південно-Східної Азії) і в Китаї. Корпоративні навчальні центри налагоджують співпрацю з місцевими закладами освіти різного рівня. Результати аналізу й порівняння систем професійного розвитку менеджерів ТНК Німеччини і Польщі представлено в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз систем професійного розвитку
менеджерів ТНК Німеччини і Польщі**

Німеччина	Польща
Спільне	
Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та професійний розвиток менеджерів здійснюється у формальній, неформальній та інформальній ланках освіти.	
Наявність корпоративних навчальних центрів, основною метою їхньої діяльності – здійснення стратегічного навчання персоналу задля реалізації довгострокової стратегії ТНК.	
Узгодження планів роботи та навчальної діяльності корпоративних навчальних центрів зі стратегічними цілями ТНК в руслі єдиної ідеології, що витікає з базової стратегії розвитку.	
Співпраця із зовнішніми провайдерами освітніх послуг.	
Законодавче й нормативно-правове забезпечення професійної освіти.	
Участь держави й підприємств у процесі професійного розвитку персоналу.	
Відмінне	
Передумови професійної підготовки менеджерів на основі національних традицій з середніх віків.	Стрімкий розвиток менеджменту впродовж останніх двох десятиліть.
Професійна підготовка як найважливіший показник кваліфікації менеджера.	Більш популярна загальноуправлінська підготовка.
Трансформація німецької традиції підготовки учня майстром в дуальну систему навчання.	Формальний характер зв'язку теорії та практики.
Створення самостійних корпоративних навчальних центрів.	Створення підрозділів корпоративних навчальних центрів материнських ТНК.
Інвестиції в модернізацію технічної бази корпоративних навчальних центрів.	Інвестиції у створення і розвиток нових корпоративних навчальних центрів.
Продовження навчання персоналу в дуальній системі.	Налагодження дуальної системи навчання персоналу.
Низький показник жіночої зайнятості.	Високий показник жіночої зайнятості.
Міжнародний рівень діяльності корпоративних навчальних центрів.	Регіональний рівень діяльності корпоративних навчальних центрів
Ефективна міжнародна співпраця.	Налагодження міжнародної співпраці.

Система корпоративної освіти реалізується через послідовне й поетапне внутрішньофірмове навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій навчання, структури змісту навчального матеріалу, що додають гнучкості й життєздатності всьому процесу навчання з випереджувальним відображенням дійсності. Високий рівень професійної кваліфікації, а також налагоджена й структурована система підготовки та розвитку менеджерів відіграють вирішальну роль у німецькій культурі менеджменту. Розглядаючи витрати на навчання менеджерів як стратегічні інвестиції, транснаціональні корпорації розробляють заходи, спрямовані на збереження своїх фахівців. Німецьким менеджерам притаманний високий рівень корпоративної лояльності.

Отже, навчання й професійний розвиток менеджерів є не тільки елементом практики, видом діяльності окремих співробітників організації, а складовою стратегії розвитку організації й усієї діючої організаційної системи.

У п'ятому розділі – **«Науково-методичний супровід систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»** – проаналізовано науково-методичний супровід систем професійного розвитку менеджерів у ТНК; виокремлено складові науково-методичного супроводу внутрішньофірмового навчання й підвищення кваліфікації; розроблено класифікацію форм і методів навчання й професійного розвитку менеджерів. Теоретичні положення проілюстровано на прикладі діяльності ТНК Німеччини та їхніх підрозділів у Польщі.

У зв'язку зі змінами, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя, акцент у питаннях навчання й підвищення кваліфікації персоналу та їхнього професійного розвитку переноситься з загальнодержавного на внутрішньоінституціональний. Відповідно набувають важливості питання створення, з одного боку, ефективної системи навчання й підвищення кваліфікації, з другого, – внутрішньофірмової системи методичної роботи.

Систематизовано й обґрунтовано критерії, за якими здійснювалася класифікація форм і методів навчання менеджерів у ТНК, зокрема: активність дорослого учня; чисельність учасників; місце навчання, час і тривалість навчання.

Проведений контент-аналіз матеріалів, розміщених на 59 офіційних сайтах вітчизняних та зарубіжних консалтингових компаній і освітніх веб-порталів, дав можливість структурувати форми й методи діагностики потреб менеджерів, форми й методи проведення навчання, а також оцінювання результатів навчання. Таким чином, було визначено, що серед пропонованих видів і форм бізнес-навчання найбільш прийнятними для менеджерів ТНК є коучинг і корпоративні тренінги, тобто ті комплексні програми внутрішньофірмового навчання персоналу внутрішнім ресурсом (штатними тренерами) чи зовнішнім (залученими консалтинговими компаніями), що допомагають у досягненні стратегічних цілей бізнесу й оперативних завдань підприємства або окремих його підрозділів. Виокремлено сукупність складових системи науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у ТНК (рис. 2).

Аналіз навчальних програм Фольксваген Академії, Даймлер Академії та БМВ Академії за останні 5 років уможливив виявлення таких основних

тематичних напрямів як ознайомлення з новими технологіями; збереження здоров'я та узгодження професійної діяльності з приватним життям; психологічні основи роботи з персоналом; управлінська майстерність, а також оволодіння іноземними мовами та інтеграція мігрантів тощо.



Рис. 2. Складові системи науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів ТНК

Системи професійного розвитку менеджерів у ТНК Польщі мають певні особливості. Серед найбільш важливих слід назвати проведення діагностики з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх з вимогами керівництва; розроблення адаптаційних заходів; організація внутрішньофірмового навчання з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів та зовнішнього – для розвитку управлінських якостей і загального особистісного розвитку.

Загалом порівняльний аналіз систем професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі здійснено за трьома критеріями: система підготовки та нормативно-правового забезпечення; система корпоративної освіти ТНК, науково-методичний супровід цієї системи.

Згідно з першим критерієм, спільними ознаками для обох країн є участь у підготовці менеджерів як державних, так і приватних структур; наявність законів, що регулюють професійну освіту, вищу освіту (за виключенням Закону про освіту дорослих, який у Польщі відсутній); участь держави й підприємств у процесі професійного розвитку персоналу та використання різного інструментарію для

його підтримки: фінансування, податкової політики, регулювання соціального забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури. Відмінності полягають, по-перше, в глибокому історичному корінні професійної підготовки менеджерів у Німеччині та стрімкому розвитку цієї галузі протягом останніх двох десятиліть у Польщі, по-друге, в трансформації німецької традиції підготовки учня майстром у дуальну систему навчання й орієнтації на технічну й інженерну підготовку, яка є найважливішим показником кваліфікації німецьких менеджерів на противагу польським, серед яких більш популярною є загальноуправлінська підготовка, по-третє, налагоджена система міжнародної співпраці в галузі навчання й професійного розвитку в Німеччині, яка в Польщі почала формуватися після вступу до ЄС, по-четверте, географія працевлаштування – для німецьких менеджерів переважно в межах своєї країни, для польських – у різних країнах Європи та світу.

Згідно з другим критерієм, спільною ознакою для обох країн є наявність корпоративних навчальних центрів, основна мета діяльності яких полягає в здійсненні стратегічного навчання персоналу. Задля досягнення цієї мети плани роботи та навчальної діяльності корпоративних навчальних центрів узгоджуються зі стратегічними цілями ТНК в руслі єдиної ідеології, що витікає з базової стратегії її розвитку, і налагоджується співпраця із зовнішніми провайдерами освітніх послуг. Серед відмінностей можна виділити, по-перше, створення самостійних корпоративних навчальних центрів у Німеччині, в Польщі – їхніх підрозділів; по-друге, міжнародний рівень діяльності німецьких корпоративних навчальних центрів, польських – регіональний; по-третє, вкладення інвестицій у вдосконалення та підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення наявних корпоративних навчальних центрів у Німеччині та створення й розвиток нових корпоративних навчальних центрів у Польщі.

Згідно з третім критерієм, спільними ознаками для обох країн є системний характер підготовки переважно короткотермінових програм внутрішньофірмового навчання менеджерів, із врахуванням нових потреб та зворотного зв'язку, застосування однакових форм і методів діагностики потреб, проведення навчання, оцінювання результатів навчання, видання сертифікатів встановленого зразка після завершення навчання. Відмінності полягають у тому, що в німецьких ТНК корпоративні навчальні центри самостійно розробляють програми підготовки персоналу й тренерів, а в підрозділах Польщі вони адаптуються до місцевих умов; німецькі ТНК налагоджують активну співпрацю з освітніми закладами всіх країн, польські – співпрацюють з освітніми закладами переважно в межах своєї країни; німецькі внутрішньофірмові програми націлені на формування рівною мірою як твердих (професійних), так і м'яких (соціальних) навичок, у польських підрозділах внутрішньофірмові програми націлені на розвиток професійної компетентності менеджерів, а зовнішнє навчання – на підвищення загального рівня соціальної та міжособистісної компетентності; для професійного розвитку німецьких менеджерів актуальні такі форми й методи, як менторство (шефство, наставництво) і «кроспарування», а для польських – адаптаційні заходи як для молодих менеджерів, так і фахівців, які мають значний досвід роботи, однак в

іншій структурі чи галузі, професійна, мотиваційна, соціально-психологічна та психофізіологічна діагностика з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх із вимогами керівництва, підготовка менеджерів до роботи в команді; актуальним напрямом для німецьких ТНК є освіта для біженців. Для польських ТНК популярними є програми заходів у вигляді проектів, спрямованих на формування екологічної свідомості, підвищення обізнаності про навколишнє середовище.

У шостому розділі – **«Прогностичне обґрунтування професійного розвитку менеджерів в Україні з урахуванням конструктивних ідей Німеччини і Польщі»** – розроблено науково-методичні рекомендації щодо використання інноваційних ідей досвіду Німеччини і Польщі, визначено основні напрями формування системи професійного розвитку персоналу в Україні, обґрунтовано можливості подальшого вдосконалення професійного розвитку менеджерів із метою досягнення реальної відповідності їхньої підготовки еволюційним вимогам до рівня професійної кваліфікації, обґрунтовано необхідність відповідного нормативно-правового забезпечення, яке б сприяло професійному розвитку менеджерів протягом усього життя.

У зв'язку з розвитком суспільства знань, глобалізаційними процесами, що відбуваються у світовій економіці (зокрема, четверта промислова революція), з'являються нові напрями в науці й виробництві (нанотехнології, штучний інтелект, «Інтернет речей», «великі дані», «розумні» будинки і міста, безпілотники, 3D-виробництво, робототехніка, мехатроніка тощо) і нові професії, що потребують удосконалення національних рамок кваліфікацій. Упровадження новітніх технологій нині є головним завданням розвинутих країн світу. Водночас гострою проблемою інших країн, в тому числі України, є так званий «цифровий розрив» – інформаційна нерівність у можливостях та способах життя між державами, що будують інформаційне суспільство, та рештою держав. Це зумовлює зміни підходів до підготовки фахівців, появу нових концепцій і моделей навчання персоналу, нової дидактики професійної освіти, оновлення змісту професійної педагогіки (К. Шваб, В. Биков В. Рябошлик).

На основі узагальнення результатів вивчення 36 наукових і статистичних джерел з'ясовано, що в Україні чисельність компаній, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, за останні роки почала стрімко зростати. Відповідно, з кожним роком в українських компаніях зростає чисельність корпоративних навчальних центрів. Однак більшість спроб організувати системне корпоративне навчання залишаються малоефективними. Виходячи із вищезазначеного, виявлено низку проблем і перешкод, що гальмують створення ефективної системи корпоративної освіти в Україні. Вони пов'язані, передусім, з учасниками цього процесу: 1) керівництвом, як замовником і контролером якості навчання, 2) персоналом, як об'єктом і суб'єктом навчання та 3) викладацьким складом, як виконавцем замовленої послуги.

У результаті аналізу 18 законодавчих і нормативно-правових документів виявлено, що в Україні вже почала формуватися законодавча база, спрямована на врегулювання навчання й професійного розвитку персоналу, однак, її

розрізненість заважає створенню цілісної системи, яка існує, наприклад, у Німеччині.

Результати проведеного дослідження та врахування конструктивного досвіду досліджуваних країн дали можливість визначити основні напрями професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, на основі яких було сформульовано науково-методичні рекомендації щодо формування вітчизняної системи корпоративної освіти й удосконалення професійного розвитку менеджерів на макрорівні за трьома стратегічними напрямками: загальнодержавний законодавчий рівень, рівень держава – навчальний заклад, рівень держава – підприємство; та на мікрорівні: рекомендації для керівництва компаній, для організаторів професійного навчання персоналу загалом і менеджерів зокрема, для менеджерів як безпосередніх учасників цього процесу.

Найбільш актуальними й важливими серед них є: створення законів «Про освіту дорослих», «Про післядипломну освіту», «Про неперервну професійну освіту і підготовку кадрів», удосконалення наявної нормативно-правової бази щодо підвищення кваліфікації та приведення її у відповідність до вимог ринкової економіки, адаптація Національної системи класифікації професій (занять) до Міжнародної стандартної класифікації, визнання іноземних кваліфікацій в Україні, розроблення й затвердження критеріїв/стандартів оцінювання неформального професійного навчання, розроблення, оновлення й затвердження професійних стандартів, регламентування частотності підвищення кваліфікації персоналу різного рівня з урахуванням галузевих особливостей, розробка механізмів фінансування професійного навчання й розвитку персоналу шляхом залучення додаткових ресурсів, розроблення комплексної системи узгоджених заходів для професійно-технічних і закладів вищої освіти, які б сприяли розвитку неформальної освіти в системі освіти дорослих, приведення у відповідність до потреб суспільства, економіки, ринку праці та вимог роботодавців навчальних програм підготовки фахівців, оновлення змісту підготовки менеджерів, розроблення державної програми підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціального педагогічного персоналу для проведення внутрішньофірмового та зовнішнього навчання персоналу в рамках корпоративної освіти, сприяння розвитку міжнародної співпраці в галузі підготовки такого педагогічного персоналу, підвищення рівня його загальної культури, педагогічної майстерності, професійного розвитку, розширення спектру наукових досліджень практичного спрямування, розвиток соціального партнерства закладів освіти з бізнес-школами, корпоративними навчальними центрами, інвестування коштів у навчання персоналу, стимулювання зацікавленості роботодавців у підвищенні професійного рівня персоналу через систему їх заохочення та удосконалення організації й поліпшення якості корпоративної освіти тощо.

Відтак, головним завданням, яке покладається на вітчизняну систему освіти, є формування нової моделі професійної підготовки, спрямованої на подолання відставання у структурі, обсягах і якості трудових ресурсів від реальних вимог сучасних підприємств. У вирішенні цієї проблеми німецький досвід дуального навчання і польський досвід щодо створення сприятливого інвестиційного клімату

може бути корисним у плані вдосконалення законодавства, визначення механізмів розподілу повноважень на державному й регіональному рівнях, відродження традицій ремісничого навчання, формування системи багатоканального фінансування.

Таким чином, творче застосування конструктивних ідей зарубіжного досвіду професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі, а також врахування сучасних теорій, тенденцій і нових технологій уможливить в Україні формування системи розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів порівняльно-педагогічного дослідження теоретико-методологічних і концептуальних засад, що зумовлюють професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі, дало підстави для таких висновків:

1. Професійний розвиток персоналу досліджується в сучасному науковому й освітньому просторі як філософська, економічна, соціологічна, культурологічна, психологічна й педагогічна проблема. Розглядаючи цей процес у контексті загальноцивілізаційних трансформацій, розвитку людських ресурсів, інтелектуального капіталу та управління знаннями в організації, зарубіжні та вітчизняні науковці наголошують на його міждисциплінарності, багатофакторності й інтегративності. Аналіз провідних теорій, концепцій і моделей управління професійним розвитком персоналу показав, що в основу сучасних досліджень покладено онтологічні, антропологічні, епістемологічні, аксіологічні, естетичні положення щодо особистісного та професійного вдосконалення, яке базується на рефлексивній самоорганізації, мотивації до саморозвитку й неперервного професійного зростання.

Професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях є повноправною складовою стратегії розвитку організації й усієї діючої організаційної системи. Він відбувається в системі корпоративної освіти й реалізується через послідовне й поетапне внутрішньофірмове навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій навчання, структури змісту навчального матеріалу, що додають гнучкості й життєздатності цьому процесу з випереджувальним відображенням дійсності.

Різнобічний аналіз цієї проблеми засвідчив необхідність упровадження в систему навчання, підготовки та перепідготовки кадрів нових освітніх технологій, пов'язаних з динамікою змін у суспільстві, що навчається, зростанням попиту на висококваліфіковані кадри в організаціях, що навчаються, збільшенням кількості корпоративних навчальних центрів, спрямованих на створення умов для ефективного розвитку всіх співробітників із метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності компанії.

2. Цілісне бачення досліджуваної проблеми, створене на основі аналізу теоретико-методологічних засад системи професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема, дало підстави трактувати професійний розвиток на двох рівнях: на рівні особистості – як складний і суперечливий процес,

детермінований віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й пов'язаний з подоланням зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів і суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності; на рівні ТНК – як систему організованих заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців із метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання компанії.

Система професійного розвитку менеджерів у ТНК розглядається як цілеспрямований, системно організований процес набуття знань, умінь, навичок і способів поведінки під керівництвом внутрішніх і зовнішніх викладачів, наставників, фахівців та експертів. Виокремлено її складові: базова професійна освіта, внутрішньофірмове навчання на підприємстві або за його межами, довгострокова освіта (за умови її необхідності); післяпрофесійна освіта; післянавчальний супровід, самоосвіта й саморозвиток. Метою цієї системи є підвищення майстерності працюючих менеджерів і підготовка нових професійних кадрів.

Відтак, найважливішим завданням для ТНК є ідентифікація ключових компетенцій кожної категорії менеджерів і вироблення шляхів їхнього подальшого розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі й у відповідності до стратегічних цілей. Згідно з моделлю ключових компетенцій класифікація менеджерів у транснаціональних корпораціях передбачає 4 категорії: бізнес-менеджер, регіональний, функціональний і топ-менеджер. Домінантними компетенціями для бізнес-менеджерів є: здатність до управління, уміння спілкуватися, налагоджувати міжособистісні стосунки, проводити дискусії, приймати рішення, а також володіння мистецтвом дипломатії. Група компетенцій регіонального менеджера охоплює здатність до виявлення, розвитку й максимального використання місцевих ресурсів, уміння відслідковувати зміни на місцевому ринку й вчасно реагувати на них, збереження позицій компанії на ринку перед місцевими та зовнішніми конкурентами. Група компетенцій функціонального менеджера охоплює аналіз спеціалізованої інформації з усього світу та виявлення тенденцій із метою поширення нових знань і передового досвіду, просування інновацій, уміння передачі спеціалізованих знань і створення мережі контактів і каналів зв'язку. Топ-менеджери несуть відповідальність за проведення операцій у глобальному масштабі, тому потребують спеціалізованих компетенцій, серед яких: чітке розуміння місії корпорації та почуття відповідальності, інтеграція управлінських обов'язків, виявлення талановитих спеціалістів на пости функціональних, регіональних та бізнес-менеджерів, створення умов для їхнього професійного розвитку.

3. Виокремлення методологічних підходів здійснювалося на основі аналізу сучасної освітньої парадигми методів з педагогіки, психології розвитку, психології особистості, акмеології та в контексті теорій, концепцій і моделей менеджменту й управління персоналом. Узагальнення палітри опрацьованих джерел дало підстави об'єднати наукові підходи в два блоки: методологічний (загальнотеоретичний) і прикладний. Перший напрям базується, передусім, на

взаємозв'язку системного й синергетичного підходів, а також на позиціях компетентнісного та особистісно зорієнтованого. Семантичне поле останнього розширюється й конкретизується комплексом безпосередньо пов'язаних із ним культурологічного підходу з акмеологічною й аксіологічною складовими, та опосередковано пов'язаних з ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського підходів. Другий напрям (прикладний) охоплює ситуаційний та процесний підходи.

Так системний підхід дозволив розглянути цей процес не ізольовано, а в загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації, що є складною розгалуженою організаційно-економічною системою і має низку внутрішніх та зовнішніх зв'язків, певну кількість складових (виробництво, маркетинг і збут, фінанси, інформація тощо), серед яких лише людські ресурси володіють системоутворювальними якостями і від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів.

Особистісно зорієнтований підхід, завдяки притаманній кожній людині актуальній тенденції до зростання, розвитку, реалізації свого потенціалу, дає змогу адаптувати наявні можливості професійного розвитку до індивідуальних потреб кожного окремого менеджера, базуючись на унікальності його суб'єктного досвіду в процесі пізнання й створюючи нові соціально-педагогічні моделі розвитку особистості, здатної орієнтуватися в протиріччях сучасного світу й оволодівати стратегіями професійної діяльності та саморозвитку, важливими для ТНК.

Суть компетентнісного підходу полягає в підтримці та розвитку в менеджера сукупності тих ключових компетенцій, що визначають його конкурентоспроможність на ринку праці. Доведено, що ключовим параметром компетентнісного підходу є здатність використовувати теоретичні знання й практичні навички у професійній діяльності. Завданням системи управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує та направляє саморозвиток персоналу.

Основою процесного підходу до управління професійним розвитком персоналу на рівні ТНК є виокремлення в організації бізнес-процесів і управління ними. Процесний підхід трактує управління розвитком персоналу як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій – управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання). Ці п'ять первинних функцій управління поєднуються з процесами комунікацій та прийняття рішень.

Сутність ситуаційного підходу полягає в адаптації управління професійним розвитком персоналу в умовах конкретних обставин, які певний період часу мають великий вплив на його формування. Така адаптація відбувається на основі ситуаційного мислення, які допомагають управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів і методів управління для досягнення стратегічних цілей ТНК.

Виокремлення й аналіз методологічних підходів уможливили обґрунтування принципів управління професійним розвитком менеджерів у транснаціональних організаціях, зокрема: системності, комплексності, актуальності, неперервності, наступності, випереджувального розвитку, саморозвитку, ефективності.

4. Аналіз та узагальнення концепцій, теорій, моделей, а також зовнішніх і внутрішніх чинників уможливив виокремлення тенденцій професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі: управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку й передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності самих менеджерів (як і всіх інших працівників) за власний розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від закритого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій.

Традиційний підхід до компетенцій, характерний для більшості звичайних організацій, пов'язаний насамперед із кваліфікацією: наявністю сертифікатів і дипломів, попереднім досвідом роботи, минулими досягненнями. Сучасне розуміння компетентності, характерне передусім для ТНК, трактується з позиції активної професійної діяльності менеджерів, неперервної самоосвіти й самовдосконалення, ефективності праці, спрямованості на досягнення успіху.

У контексті нашого дослідження компетентність розуміємо як здатність ефективного виконання конкретних завдань, пов'язаних із посадовими обов'язками або досягненням бажаних результатів.

У сучасній моделі корпоративних компетенцій ключовими є управлінські компетенції – це якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій у процесі керівництва структурними підрозділами і/або процесами. Саме управлінські компетенції забезпечують практичну здатність керувати виробництвом, окремими бізнес-процесами й бізнесом у цілому. Вони універсальні, тому що необхідні для будь-яких галузей і сфер виробництва.

5. Нормативно-правове забезпечення Німеччини і Польщі сприяє ефективній реалізації освітніх можливостей для професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема. Законодавча база регламентує організаційні, інформаційні, фінансові, соціальні та інші питання сторін, причетних до професійного розвитку персоналу в досліджуваних країнах і забезпечує можливість здійснення професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів у формальній, неформальній та інформальній ланках освіти.

Державні органи Німеччини стимулюють активність підприємства вже на стадії початкової професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмового навчання. Нормативно-правова база функціонування освіти дорослих у Німеччині визначена низкою законів на рівні федеральних земель, тобто існує 13 земельних законів про неперервну освіту й освіту дорослих. На державному рівні через Торгово-промислові палати та Палати

ремесел відбувається акумулювання й перерозподіл коштів підприємств на підготовку, перепідготовку, навчання й підвищення кваліфікації фахівців. У Польщі налагоджено різні форми міжнародної співпраці (участь у міжнародних програмах, обмін студентами, фахівцями, стипендії, стажування та іноземні гранти), відбувається адаптація освітніх структур, що готують спеціалістів у галузі управління, до сучасних вимог ринкової економіки з урахуванням змін у змісті навчання. На відміну від сталих німецьких традицій освіта дорослих, а з нею і професійна освіта в Польщі, оновлюється, орієнтуючись на ринок праці та вимоги й рекомендації освітньої політики Європейського Союзу.

Усі транснаціональні корпорації мають навчальні центри, що займаються підготовкою, перепідготовкою та професійним розвитком персоналу. Крім того, транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у світових науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР). На частку ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів, відповідно, на їхню частку виділяється близько 80 % фінансування НДДКР. Таким чином, можна стверджувати, що ТНК мають великий вплив на міжнародному рівні. Володіючи значними фінансовими можливостями, економічною владою, новітніми технологіями та передовими методами управління, саме ТНК фактично вирішують питання нового економічного й політичного перерозподілу світу, стоять на межі створення нового наднаціонального уряду. Згідно з прогнозами вчених, світова економіка з часом перестане існувати на рівні окремих держав, перемістившись на наднаціональний рівень.

6. Науково-методичний супровід, як професійна взаємодія суб'єктів педагогічної діяльності, передбачає врахування динаміки професійного розвитку фахівців і постійного взаємозв'язку усіх суб'єктів освітнього процесу. Складовими науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у ТНК є: визначення цілей й розробка політики навчання; діагностика наявного рівня розвитку персоналу, діагностика потреби й готовності до навчання, виявлення очікувань; формування змісту навчання; складання індивідуальних планів навчання й розвитку; узгодження індивідуальних планів, складання загальнокорпоративного плану навчання; розробка програм навчання й розвитку; підбір видів форм і методів навчання; підготовка тренерів; матеріально-технічне забезпечення; проведення навчання; постнавчальний супровід (упровадження отриманих знань, адаптація нової інформації до реальної практики); система контролю, відстеження змін та оцінювання ефективності навчання, виявлення прогалин, що є одночасно діагностикою на новому рівні; коригування планів і програм навчання; мотивація персоналу. Для реалізації цього процесу сучасні ТНК створюють корпоративні навчальні центри, в яких навчання й розвиток персоналу ініціюються та управляються самою компанією, здійснюються всередині компанії й передбачають використання внутрішніх ресурсів.

Класифікацію форм і методів навчання менеджерів у ТНК систематизовано згідно з такими критеріями: активність дорослого учня; чисельність учасників; місце навчання, час і тривалість навчання. Найбільш прийнятними методами навчання менеджерів ТНК виявилися коучинг і корпоративний тренінг, тобто ті

комплексні програми внутрішньофірмового навчання персоналу внутрішнім ресурсом (штатні тренери) чи зовнішнім (консалтингові компанії й тренери), що допомагають у досягненні стратегічних цілей бізнесу й оперативних завдань підприємства або окремих його підрозділів.

Практичним прикладом корпоративних навчальних центрів є діяльність Академій всесвітньовідомих німецьких автомобільних корпорації Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп, призначених для навчання співробітників, викладачів і тренерів, підрозділи яких розміщені в різних країнах світу. У результаті ґрунтовного аналізу змісту навчальних програм Фольксваген Академії, Даймлер Академії та БМВ Академії виокремлено основні тематичні напрями: ознайомлення з новими технологіями; збереження здоров'я та узгодження професійної діяльності з приватним життям; психологічні основи роботи з персоналом; управлінська майстерність; оволодіння іноземними мовами; інтеграція мігрантів. Змістовий контент навчання менеджерів відповідає, по-перше, – потребам суспільства, по-друге, – стратегічним цілям корпорації, по-третє, – його особистісним і професійним запитам. Відтак організаційно-педагогічне й програмно-змістове забезпечення професійного розвитку залежить від самого менеджера, від компанії, в якій він працює, і від рівня розвитку суспільства загалом.

7. Порівняльний аналіз систем професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі здійснено за трьома критеріями: система підготовки та нормативно-правового забезпечення; система корпоративної освіти ТНК, науково-методичний супровід цієї системи. Спільними ознаками для обох країн, згідно з першим критерієм, є участь державних і приватних структур у підготовці менеджерів, наявність законів про професійну освіту, фінансова, податкова, правова й інформаційна підтримка. Відмінності полягають в історичних національних традиціях професійної підготовки менеджерів у Німеччині та стрімкому сучасному розвитку цієї галузі в Польщі, налагодженій системі міжнародної співпраці в Німеччині та її формуванні в Польщі, в географії працевлаштування.

Згідно з другим критерієм, спільною ознакою для обох країн є наявність корпоративних навчальних центрів. Серед суттєвих відмінностей зазначено створення самостійних корпоративних навчальних центрів у Німеччині та міжнародний рівень їхньої діяльності. У Польщі функціонують підрозділи цих ТНК і рівень їхньої діяльності – регіональний.

За третім критерієм, спільними ознаками для обох країн є системний характер підготовки програм внутрішньофірмового навчання менеджерів із врахуванням нових потреб та зворотного зв'язку, а також застосування однакових форм і методів навчання. Відмінності полягають у тому, що в ТНК Німеччини самостійно розробляють програми для навчання персоналу й підготовки тренерів, а в підрозділах Польщі вони адаптуються до місцевих умов. Велика увага в німецьких ТНК звертається на створення програм адаптації біженців. У польських підрозділах цих ТНК популярними є екологічні та культурні проекти для інтеграції місцевої громади.

8. Прогностичне обґрунтування напрямів професійного розвитку менеджерів в Україні здійснено з урахуванням конструктивних ідей досвіду Німеччини і Польщі. Короткий огляд етапів становлення корпоративної освіти та перспектив професійного розвитку менеджерів в Україні уможливив виявлення низки проблем, пов'язаних, по-перше, з керівництвом як замовником і контролером якості навчання, по-друге, з персоналом як об'єктом і суб'єктом навчання, по-третє, з викладацьким складом як виконавцем замовленої послуги. Натомість, головною проблемою є відсутність системи в організації цього процесу на загальнодержавному законодавчому рівні, на рівні держава – навчальний заклад, на рівні держава – підприємство. Отже, головним завданням, яке необхідно вирішити в системі вітчизняної освіти, є формування нової моделі професійної підготовки, яка б сприяла подоланню відставання в структурі, обсягах і якості трудових ресурсів від реальних вимог сучасних підприємств. У вирішенні цієї проблеми німецький досвід дуального навчання може бути корисним у плані вдосконалення законодавства, визначення механізмів розподілу повноважень на державному й регіональному рівнях, відродження традицій ремісничого навчання, формування системи багатоканального фінансування. Важливою подією в цьому напрямі є проект Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2017), розробленої на основі німецького досвіду з метою вироблення засад державної політики щодо підвищення якості професійної підготовки фахівців на основі дуальної форми здобуття освіти. Цінним для України є також польський досвід щодо створення позитивного інвестиційного клімату, завдяки якому ТНК можуть відкривати свої підрозділи, забезпечуючи українцям трудові місця, навчання й професійний розвиток.

Результати проведеного дослідження та врахування конструктивного досвіду досліджуваних країн дали можливість визначити основні напрями професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, на основі яких було сформульовано науково-методичні рекомендації щодо формування вітчизняної системи корпоративної освіти й удосконалення професійного розвитку менеджерів на макрорівні за трьома стратегічними напрямами: на загальнодержавному законодавчому рівні, на рівні держава – навчальний заклад, на рівні держава – підприємство; на мікрорівні за 3 підрівнями: рекомендації для керівництва компаній, для організаторів професійного навчання персоналу, для менеджерів. Серед них найбільш важливим є створення цілісної системи законодавчого регулювання й підтримки навчання та професійного розвитку персоналу; забезпечення якісного навчання, продукування нових знань, упровадження інноваційних підходів до підготовки менеджерів, її зближення з економікою та іншими сферами життєдіяльності суспільства, фінансова підтримка підприємств, що займаються навчанням і розвитком персоналу через позики, державні дотації, податкові пільги тощо, підготовка педагогічного персоналу для роботи з дорослими та ін.

Творче застосування конструктивних ідей зарубіжного досвіду професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі, а також врахування нових теорій і технологій в неперервній освіті дорослих допоможуть

створити на українських теренах повноцінну систему корпоративної освіти персоналу загалом і менеджерів зокрема, що дасть змогу вирішити проблему досягнення реальної відповідності багаторівневої підготовки менеджерів еволюційним вимогам до їхньої професійної кваліфікації, а також відповідного нормативно-правового забезпечення, яке б сприяло їхньому професійному розвитку протягом усього життя.

Проведене дослідження не вичерпує проблему професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях. Актуальними залишаються питання кроскультурної підготовки менеджерів у системі корпоративної освіти, підготовки андрагогів (тренерів, інструкторів, коучів, тьюторів тощо) для ефективної діяльності в корпоративних навчальних центрах. Перспективними напрямками подальших досліджень є також теоретико-методологічне та дидактичне обґрунтування управління талантами й розвиток їх творчого потенціалу, розроблення інструментарію стимулювання й збереження в організації менеджерів, які пройшли навчання, вивчення зарубіжного досвіду з розвитку лідерського потенціалу особистості. На окрему увагу заслуговує проблема формування етичної поведінки менеджерів як сукупності вчинків і дій, соціальної відповідальності менеджменту на міжнародному рівні.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дослідження

1. Баніт, О. (2018). *Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія*. Київ: ДСК-Центр.
2. Баніт, О. (2017). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навчально-методичний посібник*. Київ: ДСК-Центр.
3. Баніт, О. (2013). Інноваційні технології навчання співробітників у межах педагогічного вищого навчального закладу. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя*, 4, 78–83.
4. Баніт, О. (2013). Методи стимулювання та заохочення персоналу в організаціях, які саморозвиваються: соціально-економічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 7, 24–35.
5. Баніт, О. (2014). Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 1(12), 94–98.
6. Баніт, О. (2014). Передумови становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(8), 24–35.
7. Баніт, О. (2014). Персонал-технологія як інноваційний напрям внутрішньофірмової підготовки фахівців. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(9), 15–22.
8. Баніт, О. (2015). Корпоративні університети як одна з сучасних форм внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(10), 164–172.

9. Баніт, О. (2015). Психолого-педагогічні орієнтири «Я-концепції» в системі внутрішньофірмової мотивації персоналу. *Витоки педагогічної майстерності*, 15, 59–63.
10. Баніт, О. (2015). Сучасні вимоги до програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового управління освітою персоналу. *Теорія і методика управління освітою*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/8.pdf.
11. Баніт, О. (2015). Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(11), 28–38.
12. Баніт, О. (2015). Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського педагогічного університету*, 2(15), 169–176.
13. Баніт, О. (2016). Відображення концептуальних положень неперервного професійного розвитку дорослих у міжнародних документах. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 1. URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/117-vipusk-1-2016>.
14. Баніт, О. (2016). Вплив процесів глобальної інтеграції та інформаційно-комунікаційних технологій на професійний розвиток персоналу. *Теорія і методика професійної освіти*, 9(1). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/131-edition-9>.
15. Баніт, О. (2016). Професійний розвиток особистості в сучасному освітньому просторі. *Теорія та методика професійної освіти*, 10(2). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/133-vipusk-10> \.
16. Баніт, О. (2017). Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW Group). *Адаптивне управління: теорія і практика*, 2(3). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/118-vipusk-1-2017>.
17. Баніт, О. (2017). Розвиток компетенцій польських менеджерів у транснаціональних корпораціях. *Edukacja Zawodowa i Ustawiczna: polsko-ukraiński rocznik naukowy*, 2, 473–489.
18. Баніт, О. (2017). Соціально-психологічні особливості кар'єрного зростання менеджерів у сучасному суспільстві: гендерний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(12), 119–129.
19. Баніт, О. (2017). Организационно-педагогические условия развития персонала в немецких корпорациях (на примере Volkswagen Group). *Теория и методика профессионального образования*, 1(4), 11–22.
20. Баніт, О. (2018). Професійний розвиток менеджерів транснаціональних корпорацій у системі неперервної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 4(7). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.4ped7/18ped4_7banit.pdf.
21. Banit, O. (2013). Aktualne problemy w edukacji na Ukrainie w obliczu zmian cywilizacyjnych. *Uczeń zdolny i jego edukacja. Konsepcje. Badania. Praktyka*, 1, 7–17.
22. Banit, O. (2016). Edukacyjny Aspekt Rozwoju Zawodowego Menedżera. *Edukacja Humanistyczna*, 2(35), 49–63.
23. Banit, O. (2016). Menedżerowie Korporacji Transnarodowych – Kontekst

Edukacyjny. *Zarządzanie i Edukacja*, 7, 25–39.

24. Banit, O. (2017). System szkolenia pracowników w transnarodowej korporacji Volkswagen Group Polska. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(13), 92–102.

25. Banit, O. (2017). The Influence of External and Internal Factors on Forming the System of Managers' Professional Development at Transnational Corporations in Poland. *Порівняльна професійна педагогіка*, 7(3), 62–69.

26. Banit, O. (2017). Edukacyjny aspekt zarządzania wiekiem. *Edukacja ustawiczna dorosłszch*, 3(98), 19–30.

27. Баніт, О. (2017). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: програма спецкурсу*. Київ: ДСК-Центр.

28. Баніт, О. (2018). *Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: науково-методичні рекомендації*. Київ: ДСК-Центр.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

29. Баніт, О. (2014). Діагностика потреб і готовності персоналу до внутрішньофірмового навчання. В Л. М. Дунаєва та ін. (Ред.). *Сучасні підходи та технології соціально-психологічної та колекційної роботи з різними віковими групами населення: Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, 20-22 червня* (с. 342-347). Одеса: ОНУ.

30. Баніт, О. (2014). Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу. В Л. Б. Лук'янова та ін. (Ред.). *Освіта впродовж життя: вимоги часу: VI Всеукраїнські педагогічні читання до 95-річчя від дня нар. О.С. Дубинчук, Київ, 26 травня* (с. 50-53). Київ; Ніжин: ПП Лисенко М.М.

31. Banit, O. (2014). Corporate universities formation in system of intra-company staff training. *Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf*, 1, 22–25.

32. Баніт, О. (2015). Реалізація компетентнісного підходу в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*, 43(47), 168–177.

33. Баніт, О. (2015). Особливості підготовки внутрішньофірмових програм навчання персоналу в кризових умовах. *Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах: Інтернет-конференція, Київ, 27 лютого* (с. 14-15). Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

34. Баніт, О. (2015). Особливості формування внутрішньофірмової мобільності персоналу. В Л. Л. Сушенцева (Ред.). *Формування професійно-мобільного фахівця: європейський вимір: III Всеукраїнська науково-практична конференція, Кривий Ріг, 23-24 квітня* (с. 23-24). Кривий Ріг, Криворізький педагогічний університет.

35. Баніт, О. (2015). Психологічні особливості ефективного навчання персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. В М. В. Гриньова (Ред.). *Професійна свобода особистості у вимірах гуманістичної спадщини Антона Макаренка та Івана Зязюна: XIV Міжнародна науково-практична конференція, Полтава, 13 березня* (с. 20-22). Полтава, Полтавський нац. пед. ун-т імені

В. Г. Короленка.

36. Баніт, О. (2016). Корпоративна освіта як інноваційна форма професійного розвитку персоналу. В Л. І. Шевчук (Ред.). *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти: Всеукраїнська Інтернет-конференція, Хмельницький* (с. 160-165). Хмельницький: ФОП Мельник А.А.

37. Баніт, О. (2016). Особистісний розвиток менеджерів у Німеччині. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція, Запоріжжя, 18-25 квітня*. URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip24.html

38. Баніт, О. (2016). Формування тренерсько-викладацького складу в системі корпоративної освіти. В Г. І. Сотська (Ред.). *Педагогічна майстерність як система професійних і мистецьких компетентностей: XIII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О. П. Рудницької, Київ, 1-2 грудня* (с. 59-61). Київ: Талком.

39. Баніт, О. В. (2018). Порівняльний аналіз професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах Польщі і України. В М. Л. Росток, І. М. Савченко, Т. С. Бондаренко (Ред.). *Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимоги часу: Всеукраїнський науково-практичний WEB-форум, Київ-Харків, 22-23 березня 2018 р.* (с. 19-22). Кропивницький: Вид-во Льотної академії Національного авіаційного університету.

Наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації

40. Баніт, О. (2015). Психолого-педагогічні засади корпоративного навчання персоналу. *Андрогогічний вісник*, 6, 74–80.

41. Баніт, О. (2016). Філософські витoki розвитку особистості в системі неперервної освіти. *Андрогогічний вісник*, 7, 45–52.

42. Баніт, О. В. (2018). Реалії та перспективи запровадження дуальної освіти в підготовці менеджерів. *Наукові записки Малої академії наук України*, 11, 8–17.

АНОТАЦІЇ

Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, Київ, 2018.

У дисертації здійснено цілісний аналіз проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі; схарактеризовано ретроспективу й сучасний стан професійного розвитку менеджерів у зазначених країнах, проаналізовано нормативно-правове забезпечення цього процесу, виокремлено методологічні підходи; обґрунтовано принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях; схарактеризовано зовнішні та внутрішні чинники, на основі яких виокремлено

тенденції професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

Обґрунтовано основні етапи професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти; проаналізовано науково-методичний супровід професійного розвитку менеджерів, виявлено й класифіковано види, форми й методи навчання менеджерів у системі корпоративної освіти; схарактеризовано зміст навчальних програм корпоративного навчання менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі; розглянуто й обґрунтовано перспективні напрями впровадження конструктивних ідей досвіду Німеччини і Польщі у вітчизняну практику післядипломної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів; здійснено прогностичне обґрунтування професійного розвитку менеджерів та розроблено науково-методичні рекомендації для системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й професійного розвитку менеджерів в Україні з урахуванням конструктивних здобутків Німеччини і Польщі.

Ключові слова: професійний розвиток, менеджер, транснаціональна корпорація, Німеччина, Польща.

Банит О. В. Системы профессионального развития менеджеров в транснациональных корпорациях Германии и Польши. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук по специальности 13.00.04 – теория и методика профессионального образования. – Институт педагогического образования и образования взрослых имени Ивана Зязюна НАПН Украины, Киев, 2018.

В диссертации осуществлен целостный анализ проблемы профессионального развития менеджеров в транснациональных корпорациях Германии и Польши; прослежена ретроспектива и современное состояние профессионального развития менеджеров в указанных странах, проанализировано нормативно-правовое обеспечение этого процесса, выделены методологические подходы; обоснованы принципы профессионального развития персонала в транснациональных корпорациях; охарактеризованы внешние и внутренние факторы, на основе которых выявлены тенденции профессионального развития менеджеров в транснациональных корпорациях Германии и Польши.

Обоснованы основные этапы профессионального развития менеджеров в системе корпоративного обучения; проанализированы методические основы профессионального развития менеджеров, выявлены виды, формы и методы в системе корпоративного образования; охарактеризованы содержание учебных программ корпоративного обучения менеджеров в ТНК Германии и Польши; рассмотрены и обоснованы перспективные направления внедрения конструктивных идей опыта Германии и Польши в отечественную практику последипломного образования, переподготовки и повышения квалификации менеджеров; осуществлено прогностическое обоснование профессионального развития менеджеров и разработаны научно-методические рекомендации для системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации и

профессионального развития менеджеров в Украине с учетом конструктивных достижений Германии и Польши.

Ключевые слова: профессиональное развитие, менеджер, транснациональная корпорация, Германия, Польша.

Banit O. Systems of managers' professional development in transnational corporations in Germany and Poland. – Manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Pedagogical Sciences in specialty 13.00.04 – Theory and Methodology of Professional Education. Ivan Ziaziun Institute of Pedagogical Education and Adult Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2018.

The thesis deals with the problem of managers' professional development in transnational corporations in Germany and Poland; the author describes theoretical and methodological principles of professional development of personnel as an interdisciplinary scientific problem, analyses such basic concepts of her research as «managers of transnational corporations», «professional development of managers», «system of professional development of TNC managers», and formulates her definitions of these concepts, highlights methodological approaches and grounds the principles of professional development of personnel in transnational corporations; analyzes the theories, concepts and models of professional development of personnel, creates a model of TNC managers' competencies, identifies and summarizes the key trends that characterize the development directions of TNC managers' competencies at the present stage of the global socioeconomic development; presents the results of the retrospective analysis of managers' professional development in transnational corporations in Germany; substantiates external and internal factors of professional development of managers in transnational corporations of Poland; analyses the training and regulatory systems for professional development of managers in Germany and Poland, investigates the legislative framework governing the organizational, informational, financial, social and other issues of the parties involved in professional development of personnel in the countries under study, identifies and generalizes common and distinctive features of legal regulation of managers' professional development in Germany and Poland.

Theoretical comprehension and generalization of the training systems, retraining, additional education and advanced training of managers in Germany and Poland made it possible to carry out a comparative analysis of the problem under study in these countries according to 3 criteria: the system of training and regulatory support; the system of corporate education of TNCs, scientific and methodological support of this system.

According to the first criterion, common features for both countries are participation of state and private institutions' managers in training; the laws developed to regulate vocational education, higher education; participation of the state and enterprises in the process of professional development of personnel and use of various tools for its support. The differences are, firstly, the deep historical roots of the professional training of managers in Germany and the rapid development of this industry in Poland over the past two decades, secondly, the transformation of the German tradition of training a

student by a master in a dual system of training and the focus on technical and engineering training in contrast to the Polish one that is more popular among general management; and thirdly, the system of international cooperation in the field of training and professional development in Germany that began to form in Poland after its accession to the EU.

According to the second criterion, a common feature for both countries is the availability of corporate training centers aimed at staff strategic training. The differences are as follows: firstly, opening of independent corporate training centers in Germany and their units in Poland, secondly, the international level of activity of German corporate training centers and regional of Polish ones, and thirdly, Germany invests in improving the logistics level of existing corporate training centers while Poland invests in creating and developing new corporate training centers.

According to the third criterion, common features for both countries are the systematic nature of the preparation of predominantly short-term programs of intra-firm management training, taking into account new needs and feedback, the application of identical forms and methods for diagnosing needs, conducting training, evaluating learning outcomes, issuing certificate of a standard after completion of training. The differences are that in German TNCs, corporate training centers independently develop training programs for staff and trainers, and in Poland they adapt to local conditions; German TNCs actively work with educational institutions of all countries while Polish ones cooperate with educational institutions mainly within their own country; German internship programs are aimed at equally forming both hard (professional) and soft (social) skills while Polish units, internship programs are aimed at developing professional competence of managers, and external training at increasing the overall level of social and interpersonal competence; In Germany, such forms and methods of professional development of managers as mentoring and crosswords are relevant while in Poland adaptation measures, diagnostics are used in order to identify managers' needs and align them with the requirements of management, training managers for teamwork. German TNCs focus on education for refugees while Polish ones on programs aimed at forming ecological consciousness, environmental protection.

The results of the conducted research and the analysis of the progressive experience of the countries under study made it possible to determine the main directions of the personnel professional development in the system of corporate education, on the basis of which scientific and methodological recommendations for forming the national system of corporate education and professional development of managers at the macro level were formulated in three strategic directions: at the nation-wide legislative level, at the state-educational institution level, at the state-enterprise level; at the micro level that includes 3 sublevels: recommendations for company management, for organizers of professional staff training, for managers.

Key words: professional development, manager, transnational corporation, Germany, Poland.