

УДК 331.102.24

**Ольга БАНІТ**

ORCIDiD:0000-0001-9002-6439

кандидат педагогічних наук, докторант  
Інституту педагогічної освіти і освіти  
дорослих НАПН України, м. Київ

## **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРІВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті проаналізовано процес професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій (ТНК) у системі неперервної освіти. З'ясовано, що професійний розвиток менеджерів ТНК в системі неперервної освіти передбачає кероване професійне, особистісне та кар'єрне зростання протягом всього життя. Транснаціональні корпорації орієнтовані на професійний розвиток менеджерів переважно через корпоративну освіту. Корпоративна освіта спрямована на те, щоб допомогти менеджерам подолати низку якостей, що заважають упровадженню змін. Кінцевою метою цього процесу є підвищення професійного рівня менеджера відповідно до стратегічних цілей компанії.

**Ключові слова:** неперервна освіта, корпоративна освіта, професійний розвиток, менеджери, транснаціональні корпорації.

**Постановка проблеми.** В умовах розбудови суспільства знань особливої актуальності набуває вплив освіти на формування людського капіталу. Сьогодні, як ніколи, стає зрозумілим, що освіта є не приватною справою чи результатом особистих уподобань, а соціальною технологією виробництва людини, її здібностей та вмінь [3, с. 168]. Крім цього, варто враховувати, що прискорення розвитку науково-технічного прогресу та стрімке застарівання професійних знань і навичок не лише сприяють зростанню ролі професійного навчання, але й змушують компанії встигати за вимогами ринку, що постійно зростають. Ще однією рисою розвитку сучасного світу є процес постійних змін, що з кожним днем стає дедалі інтенсивнішим. Наприклад, якщо друкарський станок Гутенберга,

винайдений у XV ст., проіснував практично без змін понад 400 років, а друкарська машинка трохи більше, ніж 100 років, то сучасні комп'ютери стають застарілими вже через 3-4, максимум 5-6 років [3, с. 170]. Щоб освоїти ці зміни, необхідні знання. Більше того, ці знання потрібно постійно оновлювати й у цьому полягає головна особливість сучасності. Отже, треба враховувати, що знання й навички, які отримують в аудиторіях сьогоднішні студенти, стануть їм потрібними в реальному житті й практичній діяльності здебільшого через декілька років, тому дуже важливим є бачення цього майбутнього та його потреб. Іншими словами, освіта сьогоднішнього дня має відповідати потребам дня завтрашнього.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ґрунтовний аналіз тенденцій розвитку сучасного суспільства, проведений М. Згуровським, підводить до висновку, що інформаційна революція і, як наслідок, виникнення інформаційного суспільства та його наступної фази – суспільства знань – починають не лише змінювати світову та національну економіку, а й життя людей та спосіб влаштування сучасного світу [5].

Учені зауважують, що знання перетворилися на найважливіший чинник суспільного розвитку. Так, П. Сенге, звертаючи увагу на роль знань у сучасних економічних умовах, наголошував, що традиційна організація минулого, орієнтована на ресурси, стрімко віддає свої позиції новій організації, в основі якої лежать знання [10]. Підтвердженням його слів можуть слугувати статистичні дані, почерпнуті з досвіду успішних вітчизняних та зарубіжних компаній, згідно з якими 1 долар, вкладений у розвиток людських ресурсів, приносить від 3 до 8 доларів прибутку. Дослідження Американського товариства сприяння навчанню і розвитку показали, що підвищення якості робочої сили в США визначило 14 % приросту реального національного доходу. За даними дослідників Університету штату Пенсильванія, 10 % збільшення витрат на навчання персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5 %, в той час як таке ж

збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки на 3,8 %. Таким чином, інвестування в розвиток кадрів приносить фірмі більший прибуток, ніж інвестування в удосконалення виробничих потужностей, тобто людський ресурс можна визначити ключовим чинником ефективності використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства [4, с. 151-152].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявлення особливостей професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій (ТНК) у системі неперервної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Сутнісною характеристикою поняття неперервної освіти в ТНК є його розуміння як системи видів діяльності, спрямованих на формування, становлення й розвиток особистості менеджера. Відтак, система неперервної освіти повинна складатися з двох частин – базової (формальної) та додаткової (неформальної) освіти. З базовою освітою все зрозуміло, оскільки це те, до чого ми звикли (школа, училище, технікум, ЗВО). Проходячи цей ланцюжок, майбутній менеджер отримує обов'язковий набір знань, без якого немислима не лише професійна діяльність, але й взагалі повноцінне життя в сучасному суспільстві.

Вчені зауважують, що до кінця ХХ ст. під час формування політики в галузі освіти дорослих враховувалася лише формальна її складова. Сьогодні жорсткі рамки формальної системи розмиваються, що знаходить відображення в «Моделі освіти для економіки, заснованої на знаннях», де стверджується, що сучасна гнучка незакінчена освітня траєкторія людини будується на основі не тільки формальної, але й неформальної та інформальної освіти [8].

Нагадаємо, що формальна освіта інституціалізована, цілеспрямована, спланована за участю державних і визнаних приватних організацій і, в цілому, становить формальну освітню систему країни з надання освітніх

програм і відповідних кваліфікацій, визнаних державою [7, с. 445]. Вона отримується в освітніх установах, структурована з точки зору цілей і тривалості навчання й підтверджується певним документом (наприклад, дипломом про середню, вищу професійну освіту, тощо).

Неформальна освіта дорослих – це організована, структурована та цілеспрямована навчальна діяльність, що здійснюється за межами закладів традиційної формальної освіти, спрямована на задоволення різноманітних освітніх потреб дорослої людини [7, с 263–264].

Неформальна здійснюється повсякденно у формі самоосвіти чи обміну інформацією (в тому числі через Інтернет, дистанційні технології тощо) за допомогою підвищення кваліфікації, вдосконалення знань, навичок, умінь, поглиблення знань за програмами додаткової професійної освіти, навчання персоналу на виробництві та ін.

Інформальна освіта передбачає набуття дорослими людьми різноманітних знань через життєвий досвід, у процесі власної трудової діяльності, через засоби масової інформації, спілкування між собою, шляхом відвідування установ культури й через самоосвіту [8].

З огляду на типологічну характеристику формальної, інформальної та неформальної освіти, запропоновану В. Полонським [9, с. 60-64], в рамках корпоративної освіти можна виділити такі важливі для менеджерів напрями:

1) професійна освіта, отримана в освітніх установах професійної освіти: професійно-технічна освіта; середня професійна освіта; вища професійна освіта;

2) короткострокове обов'язкове навчання, що здійснюється як на підприємстві, так і в профільних освітніх установах та будується на вирішенні проблем, специфічних для конкретної організації з залученням власних або зовнішніх викладачів, що є системою освітніх, атестаційних та сертифікаційних заходів, передбачених системою виробництва:

---

– проходження школи молодого фахівця з метою ознайомлення зі специфікою професійної діяльності та традиціями компанії, після закінчення якої на основі захисту спільного проекту, що розробляється декількома молодими фахівцями, видається сертифікат;

– наставництво, що представляє собою процес взаємодії досвідченого, висококваліфікованого працівника й молодого фахівця з метою його швидкої та успішної підготовки до виконання трудових обов'язків і засвоєння традицій трудового колективу;

– проходження школи управління виробництвом, метою якої є формування управлінської компетенції менеджерів підприємства;

– навчання іноземної мови;

– підвищення кваліфікації, викликане необхідністю підтримки технологічних процесів сучасного підприємства;

– професійна перепідготовка, викликана виробничою необхідністю у зв'язку з інтенсивно мінливими техніками й технологіями;

3) короткострокове додаткове навчання фахівців, що здійснюється поза межами підприємства, що пов'язане зі стратегічними завданнями підприємства й передбачає тільки додаткову освіту, яку менеджер отримує відповідно до того напрямку роботи, в якому підприємство планує використовувати його надалі;

– тимчасова ротація, що є формою самостійного навчання, при якій менеджер тимчасово переміщується на іншу посаду з метою придбання нових навичок;

– професійна перепідготовка з присвоєнням додаткової кваліфікації «менеджер конкретної спеціальності»;

– MBA та Executive MBA для керівників вищої ланки й кадрового резерву;

4) довгострокова обов'язкова освіта менеджерів, що передбачає отримання другої вищої освіти, викликана вимогами підприємства у

---

зв'язку з невідповідністю диплому першої вищої освіти профілю підприємства;

5) післянавчальний супровід, що охоплює:

– раду молодих фахівців, метою якого є організація й координація виробничої, раціоналізаторської, винахідницької, наукової й творчої діяльності молодих фахівців;

– організацію й проведення всередині підприємства тематичних, науково-технічних виставок;

– участь у внутрішньофірмових конференціях;

– індивідуальне консультування й коучинг;

– організацію співтовариств за професійними інтересами;

6) післяпрофесійна освіта менеджерів, яка не обов'язково повинна мати системний характер і може не мати нічого спільного зі стратегічними завданнями підприємства: навчання в аспірантурі, в докторантурі, самоосвіта.

Додаткова неформальна освіта – це система різних навчальних закладів і форм організованої самоосвіти. Саме вона, опираючись на базову освіту, дає людині можливість отримувати все нові й нові знання. Власне, світ уже певний час іде цим шляхом. Зокрема, значна кількість компаній, в тому числі й транснаціональних корпорацій, орієнтована на подальший розвиток своїх працівників, переважно через додаткову освіту. Крім збільшення прибутку, додаткова освіта має низку інших, не менш важливих позитивних наслідків для компанії, а саме:

– розкриває потенціал працівників;

– згуртовує та поліпшує соціально-психологічний клімат колективу;

– підвищує мотивацію;

– зміцнює лояльність співробітників;

– забезпечує наступність в управлінні;

– сприяє залученню нових співробітників;

---

– формує бажані зразки поведінки й відповідну організаційну культуру, що, загалом, сприяє успішному досягненню організаційних цілей.

З точки зору системного підходу, реалізація в ході навчання цих «додаткових» завдань не менш важлива, ніж комплекс завдань, пов'язаних із передачею знань та розвитком необхідних професійних навичок.

У зв'язку з цим, вважаємо доцільним звернути увагу на те, що крім звичних термінів «професійна освіта», «професійна підготовка», «післядипломна освіта», «підвищення кваліфікації» у педагогічному тезаурусі з'явилася низка нових понять: «корпоративна освіта», «корпоративне навчання», «внутрішньофірмове навчання», «внутрішньофірмова підготовка», «бізнес-освіта», «бізнес-навчання», «корпоративна бізнес-освіта» тощо. У науково-педагогічних джерелах ці поняття часто змішуються, використовуються як синоніми або взаємопідмінюються. Оскільки всі вони безпосередньо стосуються предмету нашого дослідження, вважаємо за доцільне детальніше проаналізувати й розмежувати значення кожного із них.

У такому випадку, на нашу думку, аналіз доцільно розпочати з розрізнення понять «освіта» й «навчання», далі – з'ясувати значення формальної, неформальної та інформальної освіти для професійного розвитку менеджерів, після чого логічно вималюється відмінність між корпоративною освітою, корпоративним навчанням та бізнес-освітою.

Аналіз довідкових науково-педагогічних джерел засвідчує, що в переважній більшості словників поняття освіти, як і навчання, трактується з так званої «шкільної» позиції та береться до уваги лише формальний бік. Так, наприклад, в «Українському педагогічному словнику» автор розрізняє загальну і спеціальну освіту: загальна освіта (початкова і середня) дає знання, прищеплює уміння й навички, потрібні кожній людині в повсякденному житті; спеціальна освіта озброює людину знаннями,



уміннями й навичками, необхідними для працівника певної галузі. Спеціальні та професійні знання можуть розглядатися як освіта в справжньому значенні цього слова тільки в тому випадку, коли вони пов'язані із загальною освітою [2, с. 241-242].

Однак, в Енциклопедії освіти під редакцією В. Кременя знаходимо детально обґрунтований розгляд освіти як поняття, що включає кілька аспектів:

– освіта як процес, тобто цілісна єдність навчання, виховання, розвитку, саморозвитку особистості; збереження культурних норм з орієнтацією на майбутній стан культури; створення умов для повноцінної реалізації внутрішнього потенціалу індивіда та його становлення як інтегрованого члена суспільства, виконуючи функцію наступності поколінь;

– освіта як соціокультурний інститут, який сприяє економічному, соціальному, культурному функціонуванню і вдосконаленню суспільства з допомогою спеціально організованої цілеспрямованої соціалізації та інкультурації окремих індивідів, виражений у системі, що включає освітні установи, органи управління ними, освітні стандарти, які забезпечують їхнє функціонування й розвиток.

– освіта як результат, тобто рівень загальної культури й освіченості підростаючого покоління, засвоєння того духовного й матеріального потенціалу, який був накопичений людською цивілізацією в процесі еволюційного розвитку і який націлений на подальший соціальний прогрес (с. 100-101). За означенням, прийнятим XX сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО, під освітою розуміється процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особистості, при якому вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання [6, с. 100-101].

Зважаючи на предмет дослідження, важливим для нас є розуміння освіти з позиції дорослого. Цим обумовлюється звернення до словника



«Освіта дорослих», у якому це поняття трактується, як освіта, спеціально призначена для осіб, які вважаються дорослими, та має на меті вдосконалення їхніх освітніх і професійних кваліфікацій, подальшого розвитку здатностей, покращення, відновлення або оновлення знань, умінь, інших компетентностей для завершення рівня формальної освіти, зокрема, в новій галузі. До цього типу також відносять освіту, яку називають «продовженою освітою», «періодичною освітою» або «освітою другого шансу» [7, с. 276].

Навчання в Українському педагогічному словнику подається як цілеспрямований процес передачі й засвоєння знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини. В структурі навчального процесу автор виділяє такі його елементи (ланки), виходячи зі шкільного навчання: постановка проблеми й усвідомлення пізнавальних завдань; сприймання предметів і явищ, формування понять, спостережливості, уяви й мислення учнів; закріплення й систематизація знань, формування вмінь і навичок; застосування знань, умінь і навичок, аналіз досягнень учнів, перевірка та оцінка їхніх знань, досягнутого рівня розумового розвитку. Основними результатами навчання, яке починається з раннього дитячого віку й триває протягом усього життя, є освіта (загальна, політехнічна, професійна тощо), розвиток і виховання людини. Теорією навчання є дидактика (Гончаренко, 1997, с. 223-224).

У словнику базових понять з курсу «Педагогіка», хоч і з тієї самої позиції, але дещо розширюється це поняття – освіта визначається як цілеспрямований педагогічний процес організації і стимулювання активної навчальної і пізнавальної діяльності учнів з оволодіння науковими знаннями, вміннями й навичками, розвитку творчих здібностей, світогляду та морально-етичних поглядів і переконань. Однак, ближчим нашому дослідженню є уточнення, що це особлива соціальна діяльність з прискореної передачі молодому поколінню і засвоєння ним шляхом

---

організованої пізнавальної і практичної діяльності накопиченого соціального досвіду [1, с. 56].

У контексті нашого дослідження важливим результатом освіти менеджера є не лише сума знань, а й психологічна готовність до неперервності в накопиченні цих знань, їхнє перероблення та вдосконалення, а також передачі професійних знань і умінь, культури, моральних цінностей від одного покоління до іншого. В контексті сказаного його професійний розвиток передбачає всі три типи освіти. Одна із них – додаткова неформальна освіта, яку менеджер може отримати в ТНК. Вона називається корпоративною освітою.

Зазначимо, що єдиного визначення поняття корпоративної освіти не існує. Змістове наповнення термінів «корпоративна освіта» та «корпоративне навчання» аналізується упродовж останніх років у кожному дисертаційному дослідженні, пов'язаному з управлінням людськими ресурсами. Проте найбільш ґрунтовне дослідження цих термінів ми знаходимо в А. Масалімової, яка комплексно підходить до визначення корпоративної освіти як процесу професійної підготовки майбутніх фахівців в установах професійної освіти, а також їхню подальшу кваліфікацію та удосконалення компетенцій на підприємстві за допомогою багатовимірної взаємодії суб'єктів освіти, науки й виробництва єдиної галузевої спрямованості [8].

Раніше поняття «корпоративна освіта» трактувалося як освіта, яку можна отримати на підприємстві, й яка охоплювала внутрішньофірмову підготовку фахівців, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Нині частіше іде мова про систему корпоративної освіти, що охоплює процес професійної підготовки майбутніх фахівців в освітніх установах професійної освіти, а також їхню подальшу перепідготовку та вдосконалення компетенцій на підприємстві з точки зору системного підходу, тобто за допомогою багатовимірної взаємодії суб'єктів освіти,

науки й виробництва єдиної галузевої спрямованості. Метою цієї системи є формування у фахівців конкретних компетенцій, виходячи з вимог спеціальності, стандартів кваліфікації, займаної посади або виконуваної службової діяльності, для студентів – професійних і спеціальних компетенцій до майбутньої професійної діяльності.

У контексті нашого дослідження корпоративна освіта розглядається як складова частина бізнесу, зорієнтована на реальний прямий і/або непрямий економічний ефект. Така форма освіти повинна бути рентабельною, а значить – використовувати легко тиражовані освітні технології з мінімальним відривом менеджерів від професійних обов'язків і мінімізацією витрат на реалізацію освітніх програм.

Також слід зауважити, що система корпоративної освіти ТНК спрямована на навчання, виховання й розвиток усіх співробітників. При цьому навчальне завдання полягає в озброєнні їх необхідним набором знань, умінь і навичок; виховне завдання реалізовується через розвиток особистих якостей і рис характеру, підвищення лояльності персоналу загалом, поліпшення психологічного клімату шляхом зниження конфліктності працівників і низки інших цілей; розвивальне завдання зорієнтовує навчальний процес на розкриття потенційних можливостей кожного співробітника і на їхню реалізацію.

Перераховані освітні завдання системи корпоративної освіти визначають різні сфери їхнього застосування. Пріоритетність тих чи інших завдань залежить від цілей корпорації. Кожна організація сама визначає, для чого вона організовує систему корпоративної освіти, однак можна виділити основні цілі, заради яких ця система може впроваджуватися:

- підвищення якості людських ресурсів,
- проведення організаційних змін, в тому числі пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища,
- розвиток персоналу,

- 
- поліпшення системи комунікації в організації,
  - формування організаційної культури,
  - підвищення рівня лояльності до організації,
  - підвищення якості продукції або послуг, вироблених організацією.

Досягнення перерахованих цілей – це складний процес, що охоплює два основних напрями: отримання персоналом основних знань, умінь і навичок, а також розвиток якостей, необхідних для більш ефективного виконання своїх посадових обов'язків. У швидко мінливих сучасних умовах багато організацій стикаються з проблемою впровадження змін. Ці зміни можуть бути найрізноманітніші: організаційні, технологічні, зміна вищого керівництва компанії та ін. Для проведення цих змін потрібні як стратегічний план розвитку, так і оптимальна організаційна структура управління, але, головне, необхідні кваліфіковані менеджери, здатні брати на себе відповідальність і приймати рішення. Особливо це стосується вищого керівництва. Ефективність упровадження будь-якої інновації в організації незалежно від її типу визначається також ступенем зацікавленості та участі середньої й нижчої управлінської ланки.

**Висновки.** У результаті аналізу професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій (ТНК) у системі неперервної освіти виявлено такі особливості:

- професійний розвиток менеджерів ТНК в системі неперервної освіти передбачає кероване професійне, особистісне і кар'єрне зростання протягом всього життя;
- транснаціональні корпорації орієнтовані на професійний розвиток менеджерів переважно через корпоративну освіту;
- корпоративна освіта спрямована на те, щоб допомогти менеджерам подолати низку якостей, що заважають упровадженню змін;
- кінцевою метою цього процесу є підвищення професійного рівня менеджера відповідно до стратегічних цілей компанії.

Відтак, подальшого дослідження потребує аналіз професійних вимог до випускників навчальних закладів за різними спеціальностями й напрямками підготовки з боку роботодавців з метою їх урахування у змісті навчальних планів і програм.

### **Використана література**

1. Антонова О.Є. (Укл.). Словник базових понять з курсу «Педагогіка» / О.Є. Антонова. – Житомир : ЖДУ імені Івана Франка, 2014. – 100 с.
2. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 373 с.
3. Давидов П.Г. Освіта як чинник розбудови держави у глобалізованому світі на шляху до суспільства знань / П.Г. Давидов // Гуманітарний вісник ЗДА, 2011. – № 46. – С. 168-176.
4. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк (Ред.), В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Згуровський М.З. Суспільство знань та інформації – тенденції, виклики, перспективи / М.З. Згуровський // Дзеркало тижня, 2013. – № 19. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [https://dt.ua/ECONOMICS/suspilstvo\\_znan\\_ta\\_informatsiyi\\_tendentsiyi\\_vikliki,\\_perspektivi.html](https://dt.ua/ECONOMICS/suspilstvo_znan_ta_informatsiyi_tendentsiyi_vikliki,_perspektivi.html)
6. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти / В. Г. Кремень (Ред.). – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1038 с.
7. Кремень В.Г. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / В.Г. Кремень, О.В. Ковбасюк. – К. : Основа, 2014. – 491 с.
8. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной, неформальной и информальной моделей / А.Р. Масалимова // Современные проблемы науки и образования, 2012. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [www.science-education.ru/103-6296](http://www.science-education.ru/103-6296).
9. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике / В.М. Полонский. – М. : Высшая школа, 2004. – 512 с.
10. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – Харьков, 2006. – 384 с.
11. Управління людськими ресурсами. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://pidruchniki.com/81915/menedzhment/upravlinnya\\_protseptom\\_navchannya\\_trudovim\\_navichkam\\_rozvitkom\\_lyudskih\\_resursiv](http://pidruchniki.com/81915/menedzhment/upravlinnya_protseptom_navchannya_trudovim_navichkam_rozvitkom_lyudskih_resursiv).

---

## Reference

1. Antonova O. Ye. (Ukl.). Dictionary of basic concepts from the course «Pedagogy» / O. Ye. Antonova. – Zhytomyr : ZhDU imeni Ivana Franka, 2014. – 100 s.
2. Honcharenko S. U. Ukrainian Pedagogical Dictionary / S. U. Honcharenko. – Kyiv: Lybid, 1997. – 373 s.
3. Davydov P. H. Education as a factor in building a state in a globalized world on the road to a knowledge society / P. H. Davydov // Humanitarnyi visnyk ZDIA, 2011. – № 46. – S. 168-176.
4. Daniuk V. M. Personnel Management / V. M. Daniuk (Red.), V. M. Petiukh, S. O. Tsymbaliuk ta in. – Kyiv: KNEU, 2004. – 398 s.
5. Zghurovskiyi M. Z. Society of Knowledge and Information – Trends, Challenges, Prospects / M. Z. Zghurovskiyi // Dzerkalo tyzhnia, 2013. – № 19. – URL: [https://dt.ua/ECONOMICS/suspilstvo\\_znan\\_ta\\_informatsiyi\\_\\_tendentsiyi,\\_vikliki,\\_perspektivi.html](https://dt.ua/ECONOMICS/suspilstvo_znan_ta_informatsiyi__tendentsiyi,_vikliki,_perspektivi.html).
6. Kremen V. H. Encyclopedia of Education / V. H. Kremen (Red.). – Kyiv: Yurinkom Inter, 2008. – 1038 s.
7. Kremen V. H. Adult Education: Encyclopedia Dictionary / V. H. Kremen, O. V. Kovbasiuk. – Kyiv: Osnova, 2014. – 491 s.
8. Masalimova A. R. Corporate education and in-house training: features of formal, informal and informational models / A. R. Masalimova // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya, 2012. – № 3. – URL: [www.science-education.ru/103-6296](http://www.science-education.ru/103-6296)
9. Polonskiy V. M. Dictionary of Education and Pedagogy / V. M. Polonskiy. – Moskva: Vysshaya shkola, 2004. – 512 s.
10. Senge P. The fifth discipline. The art and practice of a self-learning organization / P. Senge. – Harkiv, 2006. – 384 s.
11. Human resources management. – URL : [http://pidruchniki.com/81915/menedzhment/upravlinnya\\_protseom\\_navchannya\\_trudovim\\_navichkam\\_rozvitkom\\_lyudskih\\_resursiv](http://pidruchniki.com/81915/menedzhment/upravlinnya_protseom_navchannya_trudovim_navichkam_rozvitkom_lyudskih_resursiv).

**Ольга Васильевна Банит,**

кандидат педагогических наук, докторант Института педагогического образования и образования взрослых НАПН Украины, г. Киев

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРОВ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ В СИСТЕМЕ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье проанализирован процесс профессионального развития менеджеров транснациональных корпораций (ТНК) в системе непрерывного образования. Выяснено, что профессиональное развитие менеджеров ТНК в системе непрерывного образования предполагает



---

управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост в течение всей жизни. Транснациональные корпорации ориентированы на профессиональное развитие менеджеров преимущественно через корпоративное образование. Корпоративное образование направлено на то, чтобы помочь менеджерам преодолеть ряд качеств, мешающих внедрению изменений. Конечной целью этого процесса является повышение профессионального уровня менеджера в соответствии со стратегическими целями компании.

**Ключевые слова:** непрерывное образование, корпоративное образование, профессиональное развитие, менеджеры, транснациональные корпорации.

**Olga Vas. Banit**

Ph.D in Pedagogical Sciences, The Institute of Pedagogical and Adult Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv

## **PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERS TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN THE SYSTEM OF INDEPENDENT EDUCATION**

**Abstract.** The author analyzed the process of professional development of managers of transnational corporations (TNC) in the system of continuous education. The author found that professional development of TNC managers in the system of continuous education presupposes guided professional, personal and career growth throughout life. Multinational corporations focus on the professional development of managers mainly through corporate education. Corporate education aims to help managers overcome a number of qualities that interfere with the implementation of change. The ultimate goal of this process is to increase the professional level of the manager in accordance with the company's strategic goals.

**Key words:** continuous education, corporate education, professional development, managers, transnational corporations.

**Стаття надійшла до редакції 11 лютого 2018 року**