

Ірина Литовченко

ORCID ID: 0000-0002-8578-3985

АМЕРИКАНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ У США: МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

DOŚWIADCZENIE AMERYKAŃSKIE W BUDOWANIU EDUKACJI
KORPORACYJNEJ W STANACH ZJEDNOCZONYCH:
MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA NA UKRAINIE

AMERICAN EXPERIENCE IN CORPORATE EDUCATION DEVELOPMENT:
OPPORTUNITIES FOR USE IN UKRAINE

1. Вступ

Сучасні соціально-економічні реалії, перехід до економіки знань, євроінтеграційні прагнення України зумовлюють необхідність вивчення кращих зразків зарубіжного досвіду корпоративної освіти, ретельного аналізу їх та можливостей використання у вітчизняній освітній практиці.

Проблемам розвитку корпоративної освіти присвячено дослідження цілої низки вчених (М. Allen (2010); С. Argyris (1990); Н. Бідюк (2009); Е. Blass (2005); Л. Cremin (1988); Р. Davenport (2006); Р. Drucker (2008); Л. Лук'янова (2011); Н. Ничкало (2008); О. Огієнко і О. Чугай (2017); Н. Пазюра (2014); Р. Senge (1990) та ін.).

З огляду на це метою нашого дослідження є порівняльний аналіз різних аспектів функціонування корпоративної освіти у США і в Україні та окреслення можливостей використання американського досвіду в розбудові системи корпоративної освіти в Україні.

2. Витоки корпоративної освіти у США та Україні

На нашу думку, таке порівняння доцільно розпочати з аналізу історичного аспекту розвитку досліджуваного нами явища, оскільки специфіка формування й розвитку корпоративної освіти залежить від змін у соціальній структурі суспільства, що відбуваються під впливом науково-технічного прогресу, макроекономічних процесів, постійних реформ політичних систем держав. У цьому контексті необхідно зазначити, що й Україна, і Сполучені Штати мають тривалу історію і багатий досвід розвитку корпоративної освіти, оскільки в обох країнах вона зародилася фактично разом із зародженням державності. Найстарішою та найбільш традиційною її формою було учнівство, коли знання, навички й досвід передавалися досвідченими працівниками менш досвідченим колегам безпосередньо у процесі виконання певної роботи. Саме в режимі учнівства навчали ремесел та землеробства один від одного від корінних народів перші англійські переселенці, що прибули до нового американського континенту в 1607 р. Так само навчалися вести господарство ще в часи Київської Русі наші далекі предки. Проте процес подальшого становлення корпоративної освіти мав суттєві відмінності у США та Україні, оскільки умови, у яких він відбувався у цих двох країнах, були різними.

Важливим у контексті нашого дослідження є аналіз процесу інституалізації корпоративної освіти, адже в процесі історичного розвитку вона набувала різних форм – від простих соціальних практик передачі накопиченого общинного й сімейного соціального-трудоного досвіду до складного організованого соціального інституту, який виконує функцію соціально-економічного чинника розвитку суспільства. Важливим фактором інституалізації у Сполучених Штатах була промислова революція, що відбулася в середині XVIII ст. і принесла значні досягнення в галузі машин та техніки, які потребували постійного вдосконалення учнівства, оновлення його змісту й форм. Переміщення виробництва товарів із дому чи приватної майстерні на фабрику, запровадження конвеєрних ліній та подальший швидкий розвиток промисловості вимагали від кожного робітника нових знань і вмінь, які традиційна система учнівства більше не могла забезпечити. Так, вкінці XIX – на початку XX ст. у США починають виникати перші корпоративні школи та перші спроби наукового обґрунтування навчання на виробництві.

Україна з XVIII до початку XX ст., у період, коли закладалися основи корпоративної освіти у США, була поділена між Російською, Австро-Угорською імперіями, Польщею та Румунією. Соціально-економічні умови

в Україні в цей час були дуже складними, оскільки для цих країн вона була лише сировинним додатком, у економічному розвитку якого вони не були зацікавлені. Лише в 1861 р. було скасовано кріпацтво, яке дуже гальмувало розвиток промисловості й сільського господарства. І хоча мануфактурне виробництво, незважаючи на всі несприятливі умови, досягло в першій третині XIX ст. значних успіхів, говорити про здійснення в цей час масштабної промислової революції в Україні немає підстав. А отже, у нашій країні вона не стала таким потужним стимулом до початку активного процесу інституалізації корпоративної освіти, як в Америці. Однак певні паралелі в розвитку цієї галузі у двох країнах провести можна. Як і в США, в Україні на початку XX ст. виникають перші заклади професійної освіти – промислові училища. Проте вони не є корпоративними, як у Сполучених Штатах, а функціонують у складі системи нижчої професійної освіти, яка в період 1920–1929 рр. перебувала в стадії формування.

3. Корпоративна освіта в період інформаційного суспільства

Наступний поштовх до розвитку корпоративна освіта в обох країнах дістала в другій половині XX ст., що було пов'язано з переходом до постіндустріального чи інформаційного суспільства. Проте, якщо у США в цей період, який називають «ерою освіти дорослих», вона зазнала бурхливого розвитку й виокремилася в окрему, самостійну, потужну галузь, то в Україні корпоративна освіта ще не стала окремим сегментом. Відповідно завдання підготовки кадрів для господарської сфери в цілому покладалося на професійно-технічну освіту. Отже, в наш час з усвідомленням того, що в сучасних умовах інформаційної економіки професійна освіта не може самотужки, без участі підприємств забезпечити потреби в кадрах із необхідною кваліфікацією, в Україні гостро постає проблема пошуку шляхів розвитку корпоративної освіти, яка зараз лише розпочала процес свого формування як окремої галузі і зможе задовольняти потреби сучасної економіки лише тоді, коли перетвориться на потужний соціально-економічний інститут, як, наприклад, у США, де учнівський контингент цього освітнього сегменту значно перевищує за чисельністю контингент студентів традиційних навчальних закладів, а його основна мета – максимально наблизити професійну освіту до потреб конкретних організацій.

Ефективний розвиток корпоративної освіти можливий лише за умови теоретичного обґрунтування цього феномену, що зумовлює необхідність порівняльного аналізу концептуального аспекту її функціонування.

Американські вчені зробили надзвичайно вагомий внесок у науково-методичне забезпечення розвитку корпоративної освіти на основі вивчення процесів навчання в організаціях, чинників, що визначають можливості їхньої адаптації, структур, принципів та характеристик організації, які сприяють колективному навчанню. Особливу роль в теорії корпоративної освіти відіграє концепція організації, що навчається, П. Сенге (Senge, 1990), якого вважають стратегом століття та одним із тих, хто найбільше вплинув на спосіб ведення бізнесу в наш час. Ще однією основоположною концепцією, на якій базується теорія корпоративної освіти, є концепція навчання за типом «одинарної петлі» (single-loop learning) та «подвійної петлі» (double-loop learning) К. Аргіріса (Argyris, 1990). Відповідно до цієї теорії здатність до рефлексії та критичного мислення – це необхідна умова навчання за типом «подвійної петлі» й унікальна риса організації, що навчається.

Вітчизняні науковці також досліджують актуальні проблеми розвитку корпоративної освіти, розглядаючи їх у контексті професійної освіти та освіти дорослих (О. Аніщенко (2010); Н. Бідюк (2009); Л. Лук'янова (2011), О. Матвієнко (2002); Н. Ничкало (2008); О. Огієнко і О. Чугай (2017); Н. Пазюра (2014); А. Сбруєва (2015) та ін.). Доробок американських і українських науковців може стати важливим доповненням та джерелом нових ідей для розвитку теорії і практики нової освітньої галузі в Україні.

Важлива роль у розвитку корпоративної освіти належить державі, тому, на нашу думку, адміністративно-управлінський аспект, зокрема законодавче забезпечення функціонування цього освітнього сегменту, заслуговує на окрему увагу в нашому порівняльному аналізі. У США діє ціла низка нормативно-правових актів та програм, які всіляко сприяють розвитку корпоративної освіти й заохочують бізнесові структури та навчальні заклади брати активну участь у цьому процесі. Активна політика федерального уряду щодо комплексної підтримки професійної освіти дорослих почала формуватися відразу після Другої світової війни. На різних етапах законодавчі документи та програми урядової підтримки мали різне змістове спрямування, але вони завжди відображали вимоги часу й відповідали потребам суспільства. Із повоєнного періоду неперервна професійна освіта, яку надавали та спонсорували організації для своїх працівників, стала ключовим атрибутом американського суспільства, інструментом забезпечення соціальної справедливості. Ще в 1960-х рр. відповідальність за належний професійний рівень працівників узяли на себе уряд, роботодавці та громадськість, які відтоді повністю контролюють

корпоративну освіту в країні, забезпечуючи неперервне навчання працівників протягом усього життя. У Сполучених Штатах також в 1960-х років на законодавчому рівні було закріплене соціальне партнерство між державою та приватним бізнесом, що стало засобом усунення суперечностей між освітою та ринком праці, механізмом розвитку та адекватного функціонування системи освіти дорослих. Провідною тенденцією розвитку корпоративної освіти у США є її капіталізація, оскільки компанії вкладають усе більше й більше коштів у навчання своїх працівників.

Як показало наше вивчення, в Україні також було ухвалено низку важливих законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють розвиток професійної освіти, зокрема: закони, постанови Верховної Ради, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, а також доктрини, концепції, стратегії тощо. І хоча не всі вони є досконалыми, ухвалення багатьох із них відбувалося зі значним запізненням. У порівнянні зі Сполученими Штатами Америки, не всі їхні положення реалізуються належним чином на практиці. Водночас є підстави стверджувати, що процес формування законодавчої бази та єдиної державної політики щодо розвитку корпоративної освіти в нашій країні розпочато. Хоча помітною відмінністю українських адміністративно-управлінських підходів є те, що вітчизняне законодавство спирається переважно на централізовану систему управління й зосереджується в основному на державних професійно-технічних навчальних закладах, практично залишаючи поза увагою професійне навчання персоналу на виробництві.

До важливості цієї проблеми привертає увагу В. Кремень (Національна академія педагогічних наук України, 2016). Він наголошує, що поряд зі значними позитивними трансформаціями за роки незалежності в професійній освіті України, зокрема: запровадження нових організаційно-педагогічних форм підготовки кваліфікованих робітників, оновлення змісту професійної освіти з урахуванням динамічних змін у галузях виробництва, розширення співпраці з роботодавцями тощо, є проблема неповної відповідності якості професійної підготовки фахівців в Україні вимогам сучасного ринку праці. Основні проблеми, наголошує науковець, спричинені збереженням значної централізації в управлінні професійною освітою, недостатньою взаємодією професійних навчальних закладів, роботодавців і науковців у розробленні державних стандартів професійної освіти, недосконалістю механізмів фінансування. Чимало складних проблем накопичилося в організації професійного навчання на виробництві (Національна академія педагогічних наук України, 2016, с. 90).

Наступним важливим аспектом функціонування корпоративної освіти є організаційно-андрагогічний. Результати нашого дослідження свідчать, що ця освітня галузь у США має гнучку, адаптивну, диверсифіковану структуру, яка складається з розгалуженої мережі навчальних закладів та структурних підрозділів організацій, що виконують освітню функцію, професійних організацій, громадських організацій, компаній-виробників комплексного обладнання, інших освітніх провайдерів та корпоративних навчальних програм різноманітного змістового спрямування. Навчання персоналу може здійснюватися внутрішніми силами організації, проте також широко практикується використання аутсорсингових корпоративних освітніх послуг, що є однією з провідних тенденцій сьогодення. Постійно розвиваються та набувають нових форм відносини між компаніями та провайдерами навчання.

Одна з новітніх і найбільш прогресивних форм організації корпоративного навчання у Сполучених Штатах Америки – корпоративний університет, який є окремою стратегічною бізнесовою одиницею в корпорації. Кількість таких закладів та рівень і якість навчальних послуг, які вони надають, стрімко й неупинно зростають, і в наш час корпоративні університети становлять вагомую конкуренцію традиційним закладам вищої освіти.

Наголосимо на широкому діапазоні змістового спрямування корпоративних навчальних програм, постійне оновлення їх у відповідь на нові виклики та посилення ролі промисловості й бізнесу в соціально-економічному й політичному житті країни. До пріоритетних напрямів змісту програм віднесено підготовку менеджерів і вивчення виробничих процесів та операцій компанії, тобто навчання, безпосередньо пов'язане зі сферою діяльності організації. Однією з провідних тенденцій корпоративної освіти у США є «кастомізація» навчальних програм (приведення у відповідність з освітніми потребами споживачів). Важливо зазначити, що розвиток корпоративної освіти має системний та випереджальний характер, його зміст спрямовується на досягнення стратегічної мети й місії організації.

Система корпоративної освіти Америки використовує різноманітний та взаємодоповнюючий арсенал форм, методів і технологій навчання. Ознакою часу є технологізація навчання, поширене використання електронного навчання, у тому числі новітніх мобільних та хмарних технологій, віртуального навчання з викладачем. Приблизно половину навчальних годин становить традиційне (в тому числі аудиторне) навчання

з викладачем і половину – навчання з використанням технологій. Ще одна характерна ознака сучасної корпоративної освіти у Сполучених Штатах – зростання частки інформального навчання працівників завдяки використанню соціальних мереж, Інтернету та Інтранету. Корпоративне навчання в американських компаніях також відзначається значним ступенем контекстності та практикоспрямованості.

Важливою складовою корпоративної освіти у США є система підготовки педагогічного персоналу для роботи в цій сфері, у тому числі бакалаврських та магістерських програм у галузях розвитку й управління людськими ресурсами. У професійному розвитку тренерів важливу роль відіграють професійні організації у сфері корпоративної освіти. Поряд із цим існує багато періодичних наукових видань, в яких висвітлюються останні досягнення науки та практики в цій галузі.

Для організаційно-педагогічного забезпечення корпоративної освіти в Україні, на жаль, поки що не достатня увага приділяється реалізації комплексного підходу, принципів системності та різноманітності форм її організації. Проте в цілому всі зазначені вище тенденції, хоча з істотним відставанням у часі, починають утверджуватися і в нашій державі. Хоча мережа навчальних закладів та структурних підрозділів організацій, які здійснюють корпоративне навчання, ще не є потужною, різнорівневою та розгалуженою, в цілому корпоративне навчання реалізовується в тих самих трьох формах, що й у Сполучених Штатах Америки: внутрішніми силами організацій, шляхом замовлення освітніх послуг у зовнішніх провайдерів, а також поєднанням першої та другої форм. Практика самостійного «виращування» фахівців із необхідними кваліфікаціями набуває все більшого поширення, зокрема у великих компаніях, де період стажування нових недосвідчених працівників та постійне підвищення кваліфікації досвідчених кадрів здебільшого є обов'язковою умовою прийому в штат або кар'єрного зростання.

Можна стверджувати, що великі компанії виступають авангардом у цій сфері. Особливо це стосується філіалів великих міжнародних корпорацій, які намагаються забезпечувати однакові стандарти якості освіти для своїх працівників у всьому світі, а отже, слугують взірцем для наслідування для вітчизняних компаній. Так, у найбільш прогресивних компаніях зароджується окрема структура, що має функцію організації та координації всієї навчальної діяльності – корпоративний університет. І хоча в багатьох компаніях в Україні, як і в США, корпоративними університетами часто називають лише комплекси навчальних програм та тренінгів,

діють і такі корпоративні університети, які забезпечують високий рівень освітніх послуг відповідно до сучасних потреб організацій.

Важливе місце на ринку освітніх послуг для бізнесу в Україні посідають консалтингові компанії, що пропонують відкриті й закриті програми навчання, інтенсивні бізнес-тренінги різноманітного змістового спрямування, аналогічного до того, яке надають подібні компанії у США. Ще одним зовнішнім провайдером корпоративного навчання в Україні стають заклади вищої освіти. Поступово утверджується та набуває нових форм соціальне партнерство між сферами бізнесу й освіти, проте воно не має такого масового характеру, як у США, де в ньому задіяні майже всі без винятку освітні заклади, незалежно від розмірів, статусу та спрямування. В Україні партнерські зв'язки з бізнесом мають поки що лише провідні університети, проте цей напрям діяльності набуває все більшої пріоритетності.

Вітчизняна корпоративна освіта поступово розширює арсенал форм, методів і технологій навчання, зокрема впроваджуються технології електронного навчання, дистанційне, мобільне, змішане навчання. Проте в Україні немає системи підготовки педагогічного персоналу для корпоративної сфери й освіти дорослих у цілому, що не може не позначитися на якості та результативності навчання. Вітчизняні тренери ще не мають відповідних умов для підвищення кваліфікації, подальшого професійного зростання й розвитку, як їхні американські колеги, оскільки для цього в нашій країні ще не створено належної матеріально-технічної бази, не засновано дієві професійні організації, ще недостатньо висвітлюються ці проблеми у наукових періодичних виданнях.

4. Можливості творчого використання конструктивних ідей американського досвіду в модернізації української системи корпоративної освіти

Узагальнення результатів наукового пошуку дало змогу виявити позитивні ідеї американського досвіду та обґрунтувати можливості творчого використання їх у модернізації української системи корпоративної освіти за концептуальним, адміністративно-управлінським, організаційно-андрагогічним напрямками.

Отже, за концептуальним напрямом вважаємо за доцільне розробити концептуальні засади розвитку корпоративної освіти з урахуванням національних особливостей, соціально-економічних умов та інших реалій

українського суспільства. Оскільки корпоративна освіта – це складова системи освіти дорослих, то цей напрям повинен базуватися на основних положеннях «Концепції освіти дорослих в Україні», розробленої Л. Лук'яною (2011) на базі Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Актуальним є подальший розвиток між-дисциплінарних наукових досліджень, передусім порівняльних, у галузі корпоративної освіти, основним предметом яких є стан, тенденції та закономірності розвитку цієї освітньої галузі.

Адміністративно-управлінські зміни, на нашу думку, пов'язані з необхідністю ухвалення низки важливих нормативно-правових актів. Приєднуємося до думки Л. Лук'янової (2015), що найпершим завданням є визнання освіти дорослих невід'ємною складовою національної системи освіти на державному рівні й, відповідно, розроблення нових підходів до її правового регулювання, розроблення в Україні Закону «Про освіту дорослих» з урахуванням того, що на ринку освітніх послуг для дорослих поряд із державними закладами підвищення кваліфікації, установами, що здійснюють професійну підготовку, перепідготовку і навчання, працюють комерційні структури, громадські організації тощо.

З урахуванням результатів вивчення американського досвіду вважаємо, що в Україні доцільно внести зміни до законодавчих та нормативних актів щодо розвитку персоналу, які передбачають поступове, хоча б часткове переведення системи підвищення кваліфікації та перенавчання працівників на корпоративний рівень. Також важливо розробити й закріпити на законодавчому рівні механізми підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників, що сприятиме процесу інституалізації корпоративної освіти в Україні. Вважаємо, що досвід США може бути корисним у процесі створення державних механізмів заохочення до формування дієвої системи соціального партнерства між бізнесовим сектором, освітньою галуззю та органами державного управління. Доцільно створити систему стимулювання розвитку корпоративної освіти з боку держави, яка повинна передбачати механізми заохочення громадян до навчання протягом життя та роботодавців до забезпечення освітніх можливостей своїм працівникам.

Удосконалення взаємозв'язків між ринком освітніх послуг та ринком праці, приведення у відповідність до потреб замовників обсягів, напрямів та якості професійного навчання протягом життя вимагає політики децентралізації в управлінні професійною освітою. Як слушно пропонує Н. Ничкало (2015), необхідно розробити регіональні програми розвитку

людського капіталу, професійної підготовки виробничого персоналу з урахуванням сьогоденних і перспективних потреб регіонального ринку праці в кадрах, а також розробляти і впроваджувати галузеві програми внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу, його професійного навчання, удосконалення і перенавчання на виробництві.

За організаційно-андрагогічним напрямом важливо розширювати структурну мережу провайдерів корпоративної освіти, до якої необхідно більш масово залучати навчальні заклади, структурні підрозділи організацій, що виконують освітню функцію, професійні організації, громадські організації, інших освітніх провайдерів. Також важливо розвивати нові форми відносин між бізнесом та зовнішніми освітніми провайдерами, розширювати варіативну складову навчальних планів закладів вищої освіти шляхом введення спецкурсів із корпоративного навчання та розвитку персоналу, запроваджувати професійну підготовку персоналу для системи корпоративної освіти. У цьому контексті приєднуємося до положення, обґрунтованого О. Огієнко і О. Чугай (2017), щодо необхідності використання адекватних технологій, форм та методів навчання дорослих. Це зумовлює необхідність розпочати ґрунтовну підготовку андрагогічного персоналу. Доцільно запроваджувати бакалаврські, магістерські та докторські програми в галузях освіти дорослих, розвитку та управління людськими ресурсами, вносити андрагогіку до складу основних дисциплін у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців різних профілів.

Вважаємо, що провайдери освітніх послуг мають приділяти особливу увагу програмам корпоративного навчання, розширенню їхнього змістового спрямування, постійному оновленню, приведенню у відповідність до зростаючих вимог роботодавців. Важливим також є розширення комплексу форм та методів навчання, активне використання новітніх електронних технологій, у тому числі мобільних, хмарних та технологій змішаного навчання.

5. Висновки

Здійснений аналіз дозволив виявити спільні риси у розвитку корпоративної освіти у США та Україні, які залежать від змін у соціальній структурі суспільства, що відбуваються під впливом науково-технічного прогресу, макроекономічних процесів, постійних реформ політичних систем держав. Порівняння стану розвитку корпоративної освіти в цих країнах

уможлиблює визначення можливостей творчого використання конструктивних ідей американського досвіду в модернізації української системи корпоративної освіти за концептуальним, адміністративно-управлінським, організаційно-андрагогічним напрямами. Це сприятиме створенню комплексної науково обґрунтованої системи організації професійного розвитку персоналу відповідно до зростаючих вимог роботодавців до рівня професійної компетентності кадрів, а також задоволенню освітньо-культурних потреб, мотиваційних, ціннісних орієнтацій працівників.

До перспективних напрямів подальших досліджень належить аналіз основних тенденцій розвитку корпоративної освіти у США та в Україні.

АННОТАЦІЯ: Висвітлено результати порівняльного аналізу аспектів функціонування корпоративної освіти в США і Україні, виявлено можливості використання прогресивних ідей американського досвіду для розвитку системи корпоративної освіти в Україні. Здійснений аналіз підтверджує наявність спільних рис у розвитку корпоративної освіти в США і Україні, які залежать від змін соціальної структури суспільства, що відбуваються під впливом науково-технічного прогресу, макроекономічних процесів, постійних реформ політичних систем країн. Порівняння стану розвитку корпоративної освіти в США і Україні дає можливості виявити можливості творчого використання конструктивних ідей американського досвіду для удосконалення української системи корпоративної освіти законцептуальним, адміністративно-управлінським, організаційно-андрагогічним напрямами, що сприятиме створенню комплексної науково обґрунтованої системи професійного розвитку персоналу згідно з вимогами працедавців до якості професійної підготовки кадрів, а також задоволення освітньо-культурних потреб і мотиваційно-ціннісних орієнтирів працівників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративна освіта, інституалізація, корпоративний університет, корпоративні навчальні програми, США, Україна

ABSTRACT: Our article is devoted to a comparative analysis of various aspects of functioning of corporate education in the United States and Ukraine and outlining the possibilities of using US experience in building corporate education system in Ukraine. This analysis shows some common features of the development of corporate education in the United States and Ukraine depending on changes in the social structure of society which take place under the influence of scientific and technological progress, macroeconomic processes, and the ongoing reforms of political systems of countries. A comparison of the state of development of corporate education in the United States and Ukraine allows us to determine the possibilities of creative use of constructive American experience in the modernization of the Ukrainian corporate education system in conceptual, administrative, managerial, organizational and andragogical directions, which may contribute to the process of creating a comprehensive, scientifically sound system of organization of professional development of employees in line with the growing demands of employers to the

level of professional competence of personnel, as well as satisfaction of educational and cultural needs, motivational, values of employees.

KEYWORDS: corporate education, apprenticeship, institutionalization, corporate university, corporate training program, the USA, Ukraine

Бібліографія

- Аніщенко, О.В. (2010). Навчання дорослих на виробництві: сучасний стан і перспективи. В Н.Г. Ничкало, & Л.Б. Лук'янова (Ред.), *Теорія і практика професійного навчання дорослих у ПТНЗ і на виробництві* (52–67). Київ: Педагогічна думка.
- Бідюк, Н.М. (2009). *Професійне навчання безробітних у США: теорія і практика*. Хмельницький: ХМЦНТЕІ.
- Лук'янова, Л.Б. (2011). *Концепція освіти дорослих в Україні*. Ніжин: ПП Лисенко М.М.
- Лук'янова, Л.Б. (2015). Світовий досвід та європейські тенденції законодавчого врегулювання освіти дорослих. В В.Г. Кремень, & М.Ф. Дмитриченко, & Н.Г. Ничкало (Ред.), *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів* (с. 350–359). Київ: НТУ.
- Матвієнко, О.В. (2002). Принципи становлення системи неперервної освіти як глобальна тенденція. *Педагогіка і психологія професійної освіти*, 5, 326–330.
- Національна академія педагогічних наук України; Кремень, В. (Ред.). (2016). *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні*. Київ: Педагогічна думка.
- Ничкало, Н.Г. (2008). Педагогіка і психологія праці в контексті розвитку людського капіталу. В І.А. Зязюна, Н.Г. Ничкало (Ред.). *Педагогічна освіти і освіта дорослих: європейський вимір* (с. 30–40). Київ; Хмельницький.
- Ничкало, Н.Г. (2015). Професійний розвиток особистості у контексті неперервності. В В.Г. Кремень, & М.Ф. Дмитриченко, & Н.Г. Ничкало (Ред.), *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів* (с. 12–23). Київ: НТУ.
- Огієнко, О.І., Чугай, О.Ю. (2017). *Професійна підготовка фахівців у галузі освіти дорослих: американський досвід*. Київ: Центр учбової літератури.

- Пазюра, Н.В. (2014). *Теорія і практика внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу в Японії та Південній Кореї*. (Дис. доктора пед. наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
- Сбруєва, А.А. (2015). Тенденції трансформації місії університету: порівняльно-педагогічний аналіз. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 6 (50), 448–461.
- Allen, M. (2010). Corporate universities 2010: Globalization and greater sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5(1), 48–53.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston, Mass.: Allyn and Bacon.
- Blass, E. (2005). The rise and rise of the corporate university. *European Industrial Training*, 29 (1), 58–74.
- Cremin, L.A. (1988). *American education: The metropolitan experience 1876–1980*. New York, Cambridge, Philadelphia, San Francisco, Washington, London, Mexico City, Sao Paulo, Singapore, Sydney: Harper & Row Publishers.
- Davenport, R. (2006). Eliminate the Skills Gap. *Training and Development*, 60 (2), 26–35.
- Drucker, P.F. (2008). *Concept of the corporation*. New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.