



УДК 658.3

## ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Тетяна Жолонко

*Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,  
Кропивницький, Україна*

**Резюме.** Досліджено концепцію організації, що навчається. Висвітлено основні принципи її побудови та функціонування. Наголошено на необхідності постійного оновлення знань і професійних навичок у дорослому віці відповідно до концепції безперервного навчання протягом життя, визнаної ЮНЕСКО запорукою стійкого розвитку людства. На основі характеристик організації, що навчається, запропонованих П. Сенге (вдосконалення особистої майстерності, спільне бачення, групове навчання, ментальні моделі та системне бачення) виведено нове визначення цього типу організації, яке порівнюється з визначеннями інших дослідників. Проаналізовано приклади зарубіжних компаній, які підпадають під це визначення (McDonalds, Walt Disney Company, Coca-Cola, Procter&Gamble, General Electric та ін.) та особливості запровадження концепції організації, що навчається, в українських реаліях. Розглянуто основні шляхи, форми та інструменти корпоративного навчання залежно від цілей та розмірів підприємства – від створення власної освітньої платформи або колаборації з провідними навчальними закладами чи сервісними центрами до вебінарів, тренінгів і дистанційного стажування персоналу. Подано авторське бачення життєвого циклу організації, що навчається, який на відміну від життєвого циклу звичайної організації складається не з 5 фаз (становлення, ріст, стабільність, занепад, трансформація), а з 4 (становлення, ріст, стабільність і трансформація як здатність реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що постають перед організацією). Запропоновано особливості управління персоналом такого підприємства (особлива увага до планування кар'єри персоналу; гнучка і прозора система мотивації, що сприятиме запровадженню змін та інновацій; формування певної корпоративної культури, в якій навчання та освіта визнаються позитивним явищем на всіх рівнях організаційної структури; виховання лояльності до організації у персоналу як запорука зменшення відтоку кадрів; ставлення до кадрів як до талантів, реалізованих або нереалізованих та ін.). Проаналізовано перспективи збільшення кількості організацій, що навчаються, в Україні.

**Ключові слова:** організація, що навчається; управління персоналом, знання, навички, компетенції.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.162](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.162)

Отримано 25.07.2020

UDC 658.3

## LEARNING ORGANIZATION: WORLD EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Tetiana Zholonko

*Robert Elworthy Economics and Technology Institute,  
Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Summary.** The concept of the learning organization is studied and the basic principles of its construction and operation are highlighted in this paper. The author emphasizes the need for constant updating of knowledge and professional skills in adulthood, in accordance with the concept of lifelong learning, recognized by UNESCO as a guarantee of sustainable human development. Based on the learning organization characteristics proposed by P. Senge (improvement of personal skills, shared vision, group learning, mental models and system vision), a

*new definition of this type of organization is derived, and it is compared with the definitions of other researchers. Examples of foreign companies that are appropriate to this definition (McDonalds, Walt Disney Company, Coca-Cola, Procter & Gamble, General Electric, etc.) and peculiarities of the learning organization concept introduction in Ukrainian realities are analyzed. The main ways, forms and tools of corporate learning depending on the goals and size of the enterprise – from creating its own educational platform or collaboration with leading educational institutions or service centers to webinars, trainings and distance training of the staff are considered. The author's vision of the life cycle of the learning organization, which in contrast to the life cycle of the normal organization do not consists of 5 phases (formation; growth; stability; decline; transformation), but of 4 (formation; growth; stability and transformation as the ability to respond to external and internal challenges facing the organization) is presented in this paper. Peculiarities of personnel management at such enterprise are offered (special attention is paid to planning of personnel career; flexible and transparent motivation system promoting the introduction of changes and innovations; formation of a certain corporate culture in which training and education are recognized as positive phenomenon at all levels of organizational structure; education of loyalty to the organization among the staff as guarantee of the personnel outflow reduction; attitude to personnel as talents, realized or unrealized, etc.). Prospects for increasing the number of learning organizations in Ukraine are analyzed in this paper.*

**Key words:** learning organization; personnel management, knowledge, skills, competencies.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.05.162](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.162)

Received 25.07.2020

**Постановка проблеми.** В останні десятиліття швидкість змін, що відбуваються у світі в цілому та в окремих країнах, економічна нестабільність, зростання обсягів інформації та конкуренції, диверсифікація ринків товарів і послуг актуалізують дослідження різноманітних факторів, які впливають на управління організаціями в цілому та управління людським капіталом зокрема. Від персоналу все частіше вимагають не тільки сумлінного виконання посадових обов'язків, але й більшої віддачі, роботи на перспективу, докладання зусиль щодо досягнення стратегічних цілей організації, креативності й творчого підходу. В цьому контексті особливо гостро постає проблема освіти персоналу, отримання співробітниками вмінь та навичок, що не тільки дадуть змогу підтримати їх конкурентноздатність на ринку праці, але й будуть корисні для стратегічних і тактичних цілей організації, в якій вони працюють. У розвинених країнах часто відповідальність за додаткову освіту та навчання своїх працівників бере на себе організація-роботодавець, цей фактор додає специфіки її управлінським та іншим процесам. І хоча концепція організації, що навчається, не є новою, в сучасних швидкозмінних умовах вивчення цієї теорії та особливостей її практичного застосування набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція організації, що навчається, була розроблена у 1970 р. П. Сенге. Проте досить швидко вона знайшла прихильників та послідовників у різних країнах. За десятиліття її існування свій внесок у розвиток ідеї П. Сенге зробили такі дослідники, як М. Портер, М. Педлер, Д. Гарвін, Т. Стюарт та ін. Серед вітчизняних науковців, дослідження яких присвячені обраній проблематиці, можна назвати В. Аніщенка, О. Падалку, Н. Сичову, Н. Кобу та ін. Попри чисельні теоретичні розробки в Україні та інших країнах багато аспектів реалізації цієї концепції на практиці залишаються поза увагою дослідників і вимагають ретельнішого вивчення.

**Метою дослідження** є висвітлення концепції організації, що розвивається, та розкриття особливостей управління людським капіталом у такій організації.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність організації, що навчається, та принципи її побудови; охарактеризувати основні етапи її життєвого циклу; висвітлити особливості управління персоналом у такій організації.

Для вирішення поставлених завдань використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, моделювання та ін.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах, коли інформація і технології оновлюються швидше, істотно змінюються вимоги до персоналу у будь-якій сфері. При прийомі на роботу або плануванні кар'єри працівника функціональні навички *hard skills*, які досить легко можна вивчити і які є вимірюваними (наприклад, уміння управляти авто або знання іноземної мови), поступово відходять на другий план. Водночас головними стають так звані *soft skills* – універсальні компетенції, які важче виміряти, але які нині є більш затребуваними (готовність опановувати нові знання, стійкість до стресу, комунікабельність, емоційний інтелект тощо).

Звісно, в першу чергу завдання щодо розвитку та вдосконалення професійних навичок і компетенцій, які відповідають вимогам роботодавців, покладаються на самих працівників – загально визнаними тенденціями є концепція безперервності освіти протягом життя та необхідність самоосвіти для всього працездатного населення. Важливість цих процесів засвідчує факт, що одним із напрямів діяльності ЮНЕСКО є підтримка безперервного навчання (*Lifelong learning*) і постійний моніторинг стану навчання та освіти дорослих у всьому світі. В Глобальному звіті 2019 р. (*GRALE 4*) зазначається, що стійкий розвиток неможливий без загального доступу усього працездатного населення до системи навчання й освіти дорослих [1].

Водночас досить часто функції додаткової освіти й розвитку необхідних компетенцій бере на себе організація-роботодавець. Адже вона зацікавлена у персоналі, який здатний виконувати не лише обмежений набір операцій, а володіє широким спектром знань та вмінь, є ключовим фактором її розвитку й економічного успіху.

Концепція організації, яка готова взяти на себе функції навчання й професійного розвитку своїх людських ресурсів, не нова. Ще у 1970-ті рр., у розпалі науково-технічної революції, американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман висловили думку про те, що більш успішними на ринку є ті компанії, які постійно оновлюють знання своїх працівників [2, с. 70]. Схожі ідеї були сформульовані М. Педлером та Б. Демінгом, які наголошували, що для виживання та процвітання організації в ринкових умовах необхідно забезпечити її постійний розвиток, швидко реагувати на зміни та гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів. А це передбачає постійне оновлення навичок і знань персоналу, гнучкість і здатність до трансформації відповідно до зміни зовнішніх умов і стратегічних цілей організації [3].

Проте найповніше концепція «організації, що навчається» була сформульована Пітером Сенге, який у роботі «П'ята дисципліна. Мистецтво та практика організації, що навчається» запропонував 5 основних принципів її побудови [4]. Цікаво, що нині його концепція не тільки залишається актуальною, але й набуває дедалі більшої популярності, її вивчають менеджери по всьому світу.

Перший принцип організації, що навчається – вдосконалення особистої майстерності персоналу, яке повинно відбуватися не тільки тоді, коли навички працівника перестають відповідати вимогам зовнішнього середовища, але й випереджати потреби організації. Усвідомлення необхідності постійного підвищення рівня кваліфікації та освіти є запорукою конкурентоспроможності працівника на ринку праці, а також успіху всієї організації, адже людський фактор забезпечує до 80% продуктивності підприємства. Визначальним фактором дієвості цього принципу є мотивація працівника, його особисте бажання навчатися, адже знання, що нав'язуються людині, стануть лише тягарем і не знайдуть застосування на практиці. Тож важливим і для працівника, і для організації є власне бажання людини навчатися, постійно вдосконалювати свої знання та вміння.

Другим принципом організації, що навчається, є створення спільного бачення напрямів її розвитку, майбутнього. Формування спільного бачення виконує одночасно кілька функцій: з одного боку воно дозволяє визначити стратегічні цілі, окреслити

напрямки докладання зусиль працівників і керівництва, з іншого боку, – укріплює лояльність співробітників до компанії через участь у процесі її постійного вдосконалення. Запровадження комунікації всередині організації, обговорення різноманітних аспектів її розвитку та внеску кожного у цей процес також сприяє формуванню сприятливого мікроклімату, встановленню атмосфери довіри та співпраці, що позитивно впливає на загальний успіх підприємства.

Третім принципом організації, що навчається, є групове навчання, що передбачає не тільки спільне отримання знань через навчання, стажування, тренінги та семінари, але й відпрацювання взаємодії людей у групі – налагодження комунікації між співробітниками та командами, формування культури діалогу, використання дискусії як дієвого інструменту прийняття рішення. Перевагою колективного навчання є те, що в таких умовах персонал зростає швидше, а потенціал організації покращується за рахунок збільшення доступу до знань та досвіду. Під час занять співробітники можуть вчитися один у одного, налагоджувати комунікацію, шукати нестандартні підходи та вирішувати конфлікти. Групове навчання, окрім беззаперечних переваг, має ще один позитивний момент – синергетичний ефект, коли ціле стає більшим за суму його частин. Тобто результат навчання групи є більшим за суму навчання окремих співробітників організації.

Четвертим принципом організації, що навчається, є виявлення та використання на благо компанії «ментальних моделей» співробітників – явних та неявних уявлень, переконань, вірувань, що заважають їм навчатися, або навпаки, сприяють засвоєнню нових знань та вмінь. При створенні навчального середовища в організації важливо замінити ментальні негативні моделі на позитивні, конфронтаційні відносини на відкриту культуру, яка сприяє навчанню і взаєморозумінню.

П'ятим, найголовнішим принципом, є системне бачення, здатність не тільки керівництва, але й персоналу розуміти причинно-наслідкові зв'язки, взаємозалежність усіх складових розвитку організації. Лише наявність усіх факторів забезпечить успіх організації, що навчається. А відсутність окремих принципів стане перешкодою успіху організації й зведе нанівець усі зусилля щодо навчання персоналу.

Таким чином, організація, що навчається – це організація, яка розглядає персонал як людський капітал, усвідомлює необхідність постійного оновлення знань та навичок своїх співробітників, ставить безперервне навчання персоналу на рівень стратегічної мети, необхідної для успіху.

Порівняймо дане визначення з визначенням організації, що навчається, запропонованими іншими дослідниками.

Для Д. Гарвіна організація, що навчається – це організація, яка вміє створювати, набувати та передавати знання, а також модифікувати свою поведінку для запровадження нових знань та вмінь [5, с. 79]. Ключовим фактором, на думку дослідника, тут є саме прикладний аспект, адже отримання нових знань зовсім не означає, що вони будуть реалізовані на практиці. Тому для розрізнення організацій, що навчаються, та «кандидатів» у такі організації він пропонує такі характерні ознаки: систематичне вирішення проблем, експерименти з новими підходами, навчання на власному досвіді та минулій історії, навчання на досвіді та кращих практиках інших компаній, а також ефективні канали передавання знань у самій організації.

Дещо по-іншому розглядає принципи побудови організації, що навчається, російська дослідниця Н. Кипень. На її погляд, організація, що навчається, є штучно створеною організаційною системою, яка функціонує на основі таких положень:

- 1) динамічність принципів роботи організації;
- 2) групова форма організації праці як провідна форма взаємодії;

3) активне залучення працівників до процесу прийняття рішень та вдосконалення внутрішньо організаційних комунікацій;

4) націленість діяльності на приріст корпоративних знань [6, с. 12].

Справді, в організаціях, що навчаються, результати навчання не обмежуються тим, що працівники стають кваліфікованішими. За допомогою навчання співробітників, а також завдяки груповим методам роботи самі організації стають більш гнучкими та адаптивними, відповідно до нових обставин свого функціонування й розвитку. Через навчання співробітників змінюється і вдосконалюється сама організація – її цілі, компетенції, корпоративна культура. Для успіху організації, що навчається, дуже важливою є командна динаміка, об'єднання сильних рис кожного співробітника заради загального результату, чим і пояснюють переваги таких організацій у сучасних нестабільних умовах.

Крім того, організації, що навчаються, мають вищу конкурентноздатність, адже легко адаптуються до швидко змінюваних умов ринку. Проте головним правилом тут має стати безперервність у навчанні, так звана культура *continuous learning*, при цьому однакова для всієї організації, від дирекції до простих співробітників.

Водночас постійне оновлення знань працівників є не тільки запорукою успіху для організації-роботодавця, але й необхідністю нашого часу: за деякими оцінками сьогодні знання «застарівають» надзвичайно швидко – інформація та навички стають неактуальними вже за 3–5 років. На початку ХХ ст. цей термін становив 25–30 років.

Для вирішення проблеми оновлення знань своїх працівників компанії світу використовують різні моделі, різноманіття яких може бути зведено до 3-х напрямків: колаборація організації з традиційними навчальними закладами (університетами, інститутами та ін.), спеціальними сервісними закладами (орієнтованими переважно на програми бізнес-освіти) або створення власної освітньої платформи. Відповідно до цих підходів можна виділити й характер освітніх програм, які пропонуються слухачам. Це можуть бути програми, відкриті для усіх охочих, або індивідуальні програми, призначені виключно для працівників певної компанії. Якщо у відкритих програмах навчання орієнтоване насамперед на передавання певної інформації, досвіду, технологій у найзатребуваніших напрямках і є бізнес-орієнтованим, то у випадку індивідуальних програм, окрім передавання самих знань, багато уваги приділяється інтеграції нових умінь, посиленню мотивації слухачів та рівня їхньої лояльності до організації, формуванню корпоративної культури і внутрішньої згуртованості.

Корпоративне навчання є досить популярним у розвинених країнах. Першим корпоративним освітнім центром вважається *Hamburger University*, створений компанією *McDonalds* у 1961 р. Завданням цієї освітньої платформи, окрім навчання персоналу, є підготовка кадрів таким чином, щоб донести до них ідеологію фірми, базові цінності компанії, упізнавані в усьому світі. За роки навчання понад 360 тис. менеджерів пройшли підготовку в цьому центрі [7]. У Великій Британії та США *Hamburger University* визнається вищим навчальним закладом, в якому можна отримати вчений ступінь.

Нині корпоративні університети є й у таких компаній, як *Walt Disney Company*, *Coca-Cola*, *Procter&Gamble*, *General Electric* та ін. За період з 1988 по 1998 рр. кількість корпоративних університетів у світі збільшилася у 4 рази – з 400 до 1600 [8].

Україну також не оминули тенденції корпоративного навчання. Найвідомішими закладами корпоративної освіти є ПриватУніверситет (ПриватБанк), Академія ДТЕК, Українська аграрна школа (агрохолдинг «Мрія») та ін. Перелічені заклади пропонують навчання насамперед своїм працівникам, але у них також є освітні програми відкритого типу. Крім того, на українському освітньому ринку сьогодні представлено досить багато програм з бізнес-освіти, МВА, вузькоспеціалізованих тренінгів для широкого кола

слухачів. Не зважаючи на це, на постійній основі оновленням знань своїх співробітників опікуються не більше 35% вітчизняних компаній, близько 25% роблять це ситуативно, а понад 45% не мають системи навчання персоналу взагалі [9]. Отже, претендувати на звання «організації, що навчається» можуть не більше 35% вітчизняних підприємств.

Організація, що навчається, відрізняється від інших організацій не тільки прагненням постійно навчати і перенавчати своїх співробітників. Головним тут є аспект прикладного значення знань – готовність змінюватися на основі нової інформації, гнучкість і здатність до трансформацій. Це досить добре видно при порівнянні життєвого циклу організації, що навчається, і звичайного підприємства. Якщо брати за основу типову структуру життєвого циклу, що складається з 5 фаз (народження/становлення; юність/ріст; стабільність/зрілість; старіння/занепад; відродження/трансформація), то життєвий цикл організації, що навчається, буде коротшим – через постійне оновлення знань та навичок персоналу, адаптивність і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики в таких організаціях випадає фаза 4 – старіння та фаза 5 (трансформація) є постійним станом, паралельним фазі 3 (стабільність).

Щодо особливостей управління персоналом у такій організації головними моментами тут виступають такі:

1. Планування кар'єри персоналу – навчання передбачає прикладний аспект, тобто застосування отриманих знань на практиці. Саме тому для ефективного засвоєння нових знань співробітникам необхідно чітко розуміти перспективи та напрями свого кар'єрного росту, які відкриваються внаслідок отримання додаткової освіти.

2. Гнучка і прозора система мотивації – система виплати грошових винагород, що надаються підприємством у вигляді заробітної плати або фінансових бонусів, повинна бути чіткою і зрозумілою для співробітників. Адже саме наявна в організації система стимулювання може стати найвагомим аргументом для запровадження змін на основі отриманих співробітниками знань.

3. Формування корпоративної культури, в якій додаткова освіта є престижним і позитивним явищем – вагомий вплив на людину здійснює її оточення та формування позитивного до навчання середовища на підприємстві значно полегшить не тільки сам процес отримання знань, але й запровадження необхідних змін. Адже не завжди зміни та інновації позитивно сприймаються працівниками.

4. Виховання лояльності у персоналу – для організації, що навчається, дуже важливим фактором її розвитку є атмосфера взаємної довіри та корпоративного духу, вірності компанії й розділення співробітниками її цінностей. Адже витрачаючи ресурс на навчання співробітників, можна легко перетворитися на «кузню кадрів» для конкурентів, які прагнуть обмежити витрати на навчання персоналу й переманити вже навчені кадри. Лояльність до організації у випадку релевантних обставин (розміру наявної і пропонованої заробітної плати, соціального пакета, умов роботи та ін.) допоможе запобігти плинності кадрів й утримати цінних співробітників на робочих місцях.

5. Ставлення до кадрів як до талантів, навіть «латентних», концепція управління талантами сьогодні розглядає весь персонал, що працює в конкретній організації, як таланти, які можуть бути реалізованими (тоді і співробітник, і організація виграють від їх взаємодії) або нереалізованими (коли ефективність співробітника з тих або інших причин знижена). Відповідне ставлення до кадрів, а також пошук дієвих механізмів стимулювання й мотивації персоналу будуть актуальні в організації, що навчається, для розкриття наявного потенціалу всіх співробітників або оновлення кадрів, якщо в цьому виникне потреба.

Таким чином, управління персоналом в організації, що навчається, має свої особливості. Це не означає, що кадрова служба такої організації має працювати в інший спосіб або що інструменти менеджменту в такій компанії будуть суттєво відрізнятися від інших підприємств. Мова тут йде, насамперед, про особливу атмосферу, корпоративну культуру такої організації, яку поділяють усі працівники – починаючи від технічного персоналу і до керівництва, що значно полегшить не тільки моменти запровадження змін та інновацій, але й налагодить організаційні процеси так, що навчання стане необхідним елементом роботи й розвитку організації.

Щодо інструментів навчання, сьогодні зовсім не обов'язково витрачати багато ресурсів та часу для підвищення кваліфікації персоналу. Великі компанії можуть дозволити собі власні навчальні системи або кооперацію з провідними університетами. Менші організації можуть навчатися за допомогою курсів, тренінгів, вебінарів, стажування, обміну думками тощо.

Звісно, практика безперервного навчання не позбавлена недоліків, найголовнішим з яких є втрата капіталовкладень у разі звільнення співробітника, на навчання якого витрачалися ресурси. Але це лише актуалізує вдосконалення системи управління кадрами та попередження плинності кадрів.

Іншим проблемним аспектом є необхідність постійно залишатися на відповідному рівні, навчатися швидше, ніж конкуренти, швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище, і в тих областях, де раніше не навчалися, іноді навіть випереджаючи потреби. Звісно, це нелегко, але це дає свої результати.

І третім проблемним аспектом є запроваджувати в практику результати навчання. Адже не завжди нові знання вдається своєчасно реалізувати в процесах організації. А оскільки сьогодні знання, інформація оновлюються досить швидко і так само швидко втрачають свою актуальність, то навчання, що не було застосовано на практиці, означає фактичну втрату ресурсів у вигляді фінансів та часу.

**Висновки.** Нині концепція організації, що навчається, є надзвичайно актуальною. В умовах нестабільності економічних, політичних, соціальних реалій, швидкого оновлення інформації і технологій лише постійне вдосконалення знань, умінь і навичок персоналу є запорукою успіху й розвитку організації. Проведений аналіз продемонстрував різноманіття форм, інструментів і шляхів навчання персоналу – від створення власної освітньої платформи до дистанційного стажування працівників. Водночас головною метою отримання нових знань та навичок персоналом мають бути зміни, інновації й здатність вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що постають перед організацією. Саме тому для організації, що навчається, дуже важливим фактором є створення особливої корпоративної культури, певного освітнього духу, який би стимулював навчання та вдосконалення навичок на всіх рівнях організаційної структури.

**Conclusions.** Thus, at present the concept of learning organization is very important, because under the conditions of unstable economic, political, social realities, rapid updating of information and technology, only continuous improvement of the staff knowledge, skills and abilities is the key to success and development. The carried out analysis shows a variety of forms, tools and ways of organization's staff training, starting from the creation of its own educational platform up to employees distance training. At the same time, the main goal of acquiring new knowledge and skills by the staff should be the changes, innovations and abilities to respond to external and internal challenges facing the organization. That is why, the creation

of special corporate culture, certain educational spirit stimulating learning and skills development at all levels of the organizational structure is very important factor for the learning organization.

#### Список використаної літератури

1. 4th global report on adult learning and education: leave no one behind: participation, equity and inclusion. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372274>.
2. Коба Н. В., Соколенко Ю. В. Феномен самонавчальних організацій в економіці знань. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 4. С. 69–74.
3. Pedler M., Burgoin J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development. L.: The McGraw Companies, 2005. 375 p.
4. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994. 413 p.
5. Garving D. Building a Learning Organization *Harvard Business Review*. 1993. July-August. P. 78–93.
6. Кипень Н. А. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития самообучающейся организации: на примере промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Кострома, 2008. 20 с.
7. Hamburger University: A McDonald's College Education. URL: <https://thebestschools.org/magazine/mcdonalds-hamburger-university/>.
8. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). Управление персоналом. 2008. № 5. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496>.
9. Підвищення кваліфікації персоналу: зміцнення впевненості в епоху глобальної нестабільності. Результати проведеного PwC 23-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/pwc-talent-trends-2020-ukr.pdf>.

#### References

1. 4th global report on adult learning and education: leave no one behind: participation, equity and inclusion. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372274>.
2. Koba N. V., Sokolenko Yu. V. Fenomen samonavchal'nykh orhanizatsiy v ekonomitsi znan'. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*. 2017. Vyp. 4. P. 69–74.
3. Pedler M., Burgoin J., Boydell T. The learning company: a strategy for sustainable development. L.: The McGraw Companies, 2005. 375 p.
4. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994. 413 p.
5. Garving D. Building a Learning Organization *Harvard Business Review*. 1993. July-August. P. 78–93.
6. Kypen' N. A. Orhanyzatsyonno-metodycheskoe obespechenye formyrovaniya y razvytyya samoobuchayushcheysya orhanyzatsyy: na prymerе promyshlennoho predpryyatyua: avtoref. dys. ... na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: 08.00.05. Kostroma, 2008. 20 p.
7. Hamburger University: A McDonald's College Education. URL: <https://thebestschools.org/magazine/mcdonalds-hamburger-university/>.
8. Hracheva S. Korporatyvnye unyversytety za rubezhom (ystoryya sozdaniya, opyt, sovremennost'). *Upravlenye personalom*. 2008. 5. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496>.
9. Pidvyshchennya kvalifikatsiyi personalu: zmitsnennya vpevnenosti v epokhu hlobal'noyi nestabil'nosti. *Rezultaty provedenoho PwC 23-ho Shchorichnoho opytuvannya kerivnykiv naybil'shykh kompaniy svitu*. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2020/pwc-talent-trends-2020-ukr.pdf>.